

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри

_____ Кириленко О.М.
“__” _____ 2020

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
“МАГІСТР”

Тема: Удосконалення експортно-імпортних операцій ТОВ «СЛІДОПИТ
КОНСАЛТИНГ»

Виконав: Бровко Михайло Романович

Керівник: д.е.н., професор Марченко Валентина Миколаївна

Консультанти з розділів: _____

Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД): _____ (Данілова Е.І.)
_____ Серьогін С.

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітній ступень Магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Кириленко О.М.

"__" _____ 2020

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи студента

Бровка Михайла Романовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: **Удосконалення експортно-імпорتنих операцій ТОВ «СЛІДОПИТ КОНСАЛТИНГ»**

затверджена наказом ректора від «01» 10 2020, № 1848 /ст

2. Термін виконання кваліфікаційної роботи: з «05» жовтня 2020 до «14» грудня 2020

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: **Бухгалтерська звітність ТОВ «ОВЕРДРАЙВ». баланс форма №1, звіт про фінансові результати форма № 2, статут підприємства ТОВ «ОВЕРДРАЙВ», стратегічний план ТОВ «ОВЕРДРАЙВ», літературні джерела**

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):
Необхідно: вивчити та проаналізувати сутність стратегічного розвитку підприємства, особливості формування стратегії розвитку

експортно-імпортних операцій, обґрунтувати вибір стратегії та її практичної реалізації; здійснити аналіз фінансово-економічної та господарської діяльності; провести аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ОВЕРДРАЙВ» та аналіз стратегії розвитку ТОВ «ОВЕРДРАЙВ», запропонувати основні напрямки удосконалення стратегії розвитку експортно-імпортних операцій ТОВ «ОВЕРДРАЙВ» та обґрунтувати шляхи їх реалізації.

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: табл. – 5, рис. – 3

Аналітико-дослідницький розділ: табл. – 11, рис. – 4; формули – 2

Проектно-рекомендаційний розділ: табл. –14, рис. –5, формули –10

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

п/п	Етапи виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи	01.09.2020 - 04.10.2020	виконано
2	Аналіз бухгалтерської звітності ТОВ « <u>ОВЕРДРАЙВ</u> »	05.10.2020 - 09.10.2020	виконано
3	Визначення та аналіз сутності, особливостей стратегічного розвитку підприємства	06.10.2020 - 25.10.2020	виконано
4	Оформлення списку літературних джерел, які використані в результаті аналізу особливостей та напрямків стратегічного розвитку підприємства	26.10.2020 - 27.10.2020	виконано
5	Підготовка та оформлення аналітико-дослідницького розділу кваліфікаційної роботи	28.10.2020 - 01.11.2020	виконано
6	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	02.11.2020 - 05.11.2020	виконано
7	Вибір напрямків удосконалення стратегії розвитку підприємства та їх реалізація, обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі, розрахунки основних економічних показників	06.11.2020 - 25.11.2020	виконано
	Оформлення проектно-	26.12.2020 -	виконано

8.	рекомендаційного розділу кваліфікаційної роботи	01.12.2020	
9	Остаточне оформлення кваліфікаційної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	02.12.2020 - 05.12.2020	виконано
10	Підготовка доповіді та презентації кваліфікаційної роботи	06.12.2020 - 10.12.2020	виконано
11	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту кваліфікаційної роботи та попередній захист кваліфікаційної роботи на випусковій кафедрі	10.12.2020 - 12.12.2020	виконано

Студент _____ (Бровко М.Р.)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ (д.е.н., доц. Марченко В.М.)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність;

Ф№1 – форма № 1 балансу підприємства (звіт про фінансовий стан);

Ф№2 - форма № 2 (звіт про фінансові результати).

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота присвячена дослідженню експортно-імпоротної діяльності організації, розробці пропозицій щодо шляхів удосконалення експортно-імпортних операцій підприємства та оцінці економічної ефективності наведених пропозицій на базі ТОВ «СЛІДОПИТ КОНСАЛТИНГ».

У вступі визначено актуальність та практичну цінність обраної теми дослідження, основну мету та завдання дослідження, зазначено предмет та об'єкт дослідження, вказано наукові методи дослідження.

Перший розділ присвячено теоретичним основам імпорту підприємства: розкрито сутність імпортних операцій підприємства та визначено види стратегій, досліджено особливості формування стратегії розвитку підприємства, визначено цілі та задачі її формування, проаналізовано процес обґрунтування вибору стратегії імпорту, та висвітлено методика її практичної реалізації.

У другому розділі компанією «СЛІДОПИТ КОНСАЛТИНГ» наведена загальна характеристика досліджуваного підприємства ТОВ «ОВЕРДРАЙВ», проведено аналіз його фінансово-економічної та зовнішньоекономічної діяльності, а також аналіз стратегії розвитку.

У третьому розділі ТОВ «СЛІДОПИТ КОНСАЛТИНГ» розробило основні напрямки удосконалення стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності приватного підприємства «ОВЕРДРАЙВ» та надало економічне обґрунтування доцільності імпорту та інших запропонованих змін у стратегію розвитку підприємства.

У висновках та пропозиціях узагальнено результати дослідження.

ANNOTATION

This thesis is devoted to the study of export-import activities of the organization, the development of proposals for ways to improve the export-import operations of the enterprise and assess the economic efficiency of these proposals on the basis of "SLEDOPYT CONSALTING".

The introduction identifies the relevance and practical value of the chosen research topic, the main purpose and objectives of the study, indicates the subject and object of research, indicates the scientific research methods.

The first section is devoted to the theoretical foundations of import of the enterprise: the essence of the enterprise is revealed and the types of strategies are defined, the peculiarities of enterprise development strategy formation are investigated, the goals and tasks of its formation are determined.

In the second section, the company "SLEDOPYT CONSALTING" provides a general description of the studied company LLC "OVERDRIVE"., An analysis of its financial, economic and foreign economic activities, as well as an analysis of development strategy.

In the third section, SLEDOPYT CONSALTING LLC developed the main directions of improving the strategy of development of export-import activity of the private enterprise "OVERDRIVE" and provided economic justification of import expediency and other proposed changes in the development strategy of the enterprise.

The conclusions and proposals summarize the results of the study.

АННОТАЦИЯ

Дипломная работа посвящена исследованию экспортно-импортной деятельности организации, разработке предложений относительно путей усовершенствования экспортно-импортных операций предприятия и оценке экономической эффективности указанных предложений на базе ООО «СЛЕДОПЫТ КОНСАЛТИНГ».

Во введении определены актуальность и практическую ценность темы исследования, основная цель и задачи исследования, отмечено предмет и объект исследования, указано научные методы исследования.

Первый раздел посвящен теоретическим основам импорта предприятия: раскрыта сущность импортных операций предприятия и определены виды стратегий, исследованы особенности формирования стратегии развития предприятия, определены цели и задачи ее формирования, проанализирован процесс обоснования выбора стратегии импорта, и освещены методики ее практической реализации.

Во втором разделе компанией «СЛЕДОПЫТ КОНСАЛТИНГ» приведена общая характеристика исследуемого предприятия ООО «ОВЕРДРАЙВ». Проведен анализ его финансово-экономической и внешнеэкономической деятельности, а также анализ стратегии развития предприятия.

В третьем разделе ООО «СЛЕДОПЫТ КОНСАЛТИНГ» разработал основные направления совершенствования стратегии развития экспортно-импортной деятельности частного предприятия «ОВЕРДРАЙВ» и предоставил экономическое обоснование целесообразности импорта и других предлагаемых изменений в стратегии развития предприятия.

В выводах и предложениях обобщены результаты исследования.

ЗМІСТ

ВСТУП	11
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	13
1.1. Сутність та зміст імпоротної діяльності.....	13
1.2. Поняття асортименту та його види. Чинники, що визначають асортимент готової продукції.....	22
1.3. Організація та управління міжнародною імпоротною діяльністю.....	31
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЄЮ "СЛІДОПИТ КОНСАЛТИНГ" ТОВ "ОВЕРДРАЙВ "	39
2.1. Загальна характеристика ТОВ "СЛІДОПИТ КОНСАЛТИНГ».....	39
2.2. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства ТОВ «ОВЕРДРАЙВ ».....	41
2.3. Сутність та оцінка здійснення закупівельної діяльності підприємства на зовнішньому ринку	47
2.4. Оцінка асортиментної політики ТОВ «ОВЕРДРАЙВ».....	58
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ З ОПТИМІЗАЦІЇ ІМПОРТУ	65
3.1. Напрямки удосконалення асортиментної політики підприємства за рахунок оптимізації імпоротної діяльності.....	65
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ризикованості.....	72
ВИСНОВКИ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95

ВСТУП

Актуальність теми. Закупівля являє собою невід'ємну частину кожного підприємства, проте особливу значущість вони являють для компаній, які займають нішу оптово-роздрібною торгівлі чи виконують однотипні операції протягом усього життєвого циклу компанії. Беручи до уваги мінливий бізнес-клімат, зростаючу конкуренцію на ринках, все частіше компанії переходять на імпорт, які мають позитивний стратегічний напрямок та дають змогу отримання конкурентних переваг.

На практиці ми маємо недоотримання прибутку українськими підприємствами, завдяки неефективній системі імпорту та скупим асортиментним рядом. Внаслідок цього, вивчення питань удосконалення імпортової діяльності підприємств та знаходження шляхів подолання є досить актуальним.

Дослідження проблем імпортової діяльності було відображено у працях таких науковців, як Е.А. Ахіпова, Дж. Стівенс, Н. Кендалл, І.В. Ніколаєнко, В. М. Коноваленко, І.В. Багрова, Н.І. Редіна, В.Є. Власюк, О.О. Гетьман, Ю.Г. Козак, Н.С. Логвинова, та ін. Питанням асортименту відобразилися у роботах вчених-економістів таких, як І.А. Абрамович, В.Н. Наумов, К.С. Думанська, А.П. Румянцев, А.В. Мажара, Н.С. Кубишина та ін. Теоретичне та методологічне обґрунтування певних аспектів підприємства та управління імпортовою діяльністю задокументовано в роботах таких українських вчених як Р.Р. Ларіна, А. Бранч, М.І. Белявцев та ін. Проте, якщо зважати на результати на сьогодні в українській науковій літературі відсутнє комплексне вивчення сутності та організації імпортової діяльності.

Метою роботи є розробка комплексу рекомендацій щодо оптимізації імпортової діяльності підприємства за рахунок розширення асортименту продукції.

Досягнення поставленої цілі зумовлює вирішення наступних завдань:

- Дослідження сенсу імпортової діяльності, організації та управління

імпортом;

- Розглянути таке явище, як асортимент, та дослідити чинники вплив яких формує асортиментний портфель;
- Виконати організаційно- економічну характеристику ТОВ «ОВЕРДРАЙВ» та зрозуміти причини проблем розвитку компанії;
- Оцінити імпорту діяльність підприємства;
- Оцінити політику ТОВ «ОВЕРДРАЙВ»;
- Запропонувати програму щодо удосконалення асортиментної політики компанії за рахунок оптимізації імпорту діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є сукупність консультаційних послуг ТОВ «СЛІДОПИТ КОНСАЛТИНГ» щодо удосконалення імпорту діяльності ТОВ «ОВЕРДРАЙВ».

Предметом дослідження є процес обґрунтування напрямів оптимізації імпорту діяльності за рахунок розширення асортименту компанії.

Базою дослідження обрано ТОВ «СЛІДОПИТ КОНСАЛТИНГ», що займається консультуванням з питань комерційної діяльності та управління. Рекламою, інформаційними видами послуг для різних підприємств.

Для вирішення поставлених у роботі задач були використані наступні методи досліджень: графічного моделювання, системний підхід, метод спостереження, порівняння, узагальнення, фінансово- економічного аналізу. Для отримання аналітичної інформації були використані бухгалтерські звіти підприємства (2016-2019рр.). Теоретичною основою слугували роботи зарубіжних та вітчизняних вчених, які присвячені питанням організаційного забезпечення.

Практична значущість. Підходи, що були запропоновані ТОВ «СЛІДОПИТ КОНСАЛТИНГ» в роботі щодо оптимізації імпорту діяльності за рахунок розширення асортиментного ряду на підприємстві можуть бути використані на практиці ТОВ «ОВЕРДРАЙВ», а також на інших підприємствах, що спеціалізуються на імпорті та продажі як нових так і вживаних автівок, займаються роздрібною торгівлею автозапчастин та витратних матеріалів, таких як мастила, колодки, датчики тиску в шинах, покришками і тд.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність та зміст імпоротної діяльності

З розвитком глобалізації та поглибленням міжнародних відносин дедалі більше уваги приводиться зовнішньоекономічним процесам. Термін зовнішньоекономічної діяльності є складним та багатограним та включає в себе велику кількість складових, вимагає здійснення трудомістких торгово-економічних операцій. По більшій мірі розвиток компанії визначається ступенем залученості до міжнародних процесів, тому виникає об'єктивна необхідність їх вивчення та дослідження.

На сьогоднішній день та в сучасних економічних умовах кількість компаній які підписують договори з іноземними підприємствами невпинно зростає. Для ефективної діяльності ці компанії постійно збирають дані про своїх партнерів, оптимізують витрати, використовуючи різні методи та знаходяться в постійному пошуку кращих пропозицій. Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності за рахунок проведення експортно-імпортних операцій є одним із пріоритетних напрямів розвитку багатьох підприємств. Саме від системи управління зовнішньоекономічною діяльністю залежить характер та форма функціонування підприємства на світовій арені. Відсутність комплексного підходу до вирішення поставленої задачі значно знижує можливості розвитку конкурентоспроможності підприємства [1].

Зовнішньоекономічна діяльність включає в себе набір операцій, які є засобом реалізації комерційної, господарської, управлінської та іншої діяльності у сфері світової економіки. Міжнародна торгівля є основою зовнішньоекономічної діяльності, тому найбільш ваговою складовою всіх операцій є зовнішньоторговельні операції. Такі операції – це узгоджені та юридично оформлені домовленості, які включають підготовку, укладання та виконання

контракту, використовуючи при цьому визначені форми та методи комерційної роботи на зовнішньому ринку. Вони забезпечують обмін продукцією в матеріально-речовій формі.

Розглянемо підходи до визначення поняття «імпорт» за Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність», Митним кодексом України та працями визначних науковців.

За першим джерелом, імпорт – це придбання (купівля) українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в іноземних суб'єктів господарської діяльності товарів із ввезенням їх на територію України, включаючи придбання товарів, призначених для споживання установами і організаціями України, розташованими за її межами [2].

Відповідно до Митного кодексу України, імпорт (випуск для вільного обігу) – це митний режим, відповідно до якого іноземні товари після сплати всіх митних платежів, встановлених законами України на імпорт цих товарів, та виконання усіх необхідних митних формальностей випускаються для вільного обігу на митній території України [3].

На думку В.Є Навицького імпорт передбачає завезення на територію країни товарної маси по відповідно оформленій купівельній операції із другої країни для продажу та споживання продукції на теренах країни-імпортера [4].

А. Г. Савченко вважає, що імпорт – це сукупність товарної продукції та продукції сервісного характеру, які країна-контрагент за попередньою домовленістю купує у країн які виступають в ролі іноземних партнерів [5].

Узагальнюючи дані поняття можемо зробити висновок, що імпортна діяльність – це велика кількість взаємопов'язаних операцій, наслідком здійснення яких є купівля товарів чи послуг з обов'язковим переміщенням через митні кордони країни з метою передачі прав власності імпортеру.

В умовах ринку існують аспекти, які стимулюють суб'єктів господарської діяльності брати участь у імпортній діяльності:

– отримання доступу до якісніших та дешевших товарів, а також сировинних ресурсів;

- збільшення конкуренції на внутрішньому ринку, стимулювання оптимізації виробництва на підприємствах;
- ввезення дефіцитних товарів, які не виробляються на території країни імпортера;
- завдяки імпортуванню наукомістких товарів здійснюється розвиток новітніх технологій;
- кооперація та встановлення виробничих зв'язків з іноземними партнерами.

Імпортні операції – це комерційна діяльність, яка пов'язана із закупівлею та ввезенням товарів, робіт, технологій, капіталів іноземного походження на територію країни для реалізації на внутрішньому ринку, подальшого продажу, або реімпорту [6].

До таких операцій відносяться наступні:

- купівля товарно-матеріальних послуг та за готівковою оплатою;
- отримання послуг або ввезення товарно-матеріальних цінностей;
- купівля на умовах комерційного кредиту товарно-матеріальних цінностей від постачальників з-за кордону;
- отримання в якості безоплатної допомоги товарно-матеріальних послуг та цінностей;
- ввезення товарів в рахунок централізованих імпортних закупок.

Реімпорт – це митний режим, відповідно до якого товари, що походять з України та вивезені за межі митної території України згідно з митним режимом експорту, не пізніше ніж у встановлений законодавством строк ввозяться на митну територію України для вільного обігу на цій території [2].

Існує багато факторів, які необхідно брати до уваги при здійсненні імпортних операцій. Підприємство повинне враховувати аналіз загального стану ринкової системи, напрямків розвитку та тенденцій змін. Головними завданнями такого аналізу є:

- характеристика іноземного ринку;
- дослідження потенційних можливостей ринку;

- детальне вивчення сфери збуту;
- дослідження розподілу часток ринку між різними підприємствами;
- вивчення цінової політики на світовій арені;
- вивчення товарної продукції конкурентів.

Після проведення аналізу управління імпортними операціями підприємству необхідно скласти рекомендації для покращення ефективності імпортної діяльності з огляду на напрямки розвитку, можливості та ресурсний потенціал підприємства. Аналізуючи існуючу імпортну стратегію підприємства потрібно оцінити її ефективність та доцільність, враховуючи конкурентні можливості фірми та здатність отримувати прибуток. Багато стратегічних рішень, які приймають менеджери організації, лежать в основі міжнародної діяльності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності [7].

Організація і техніка міжнародної торгівлі залежить від об'єкту угоди (сировина, товари, устаткування, готова продукція), методу торгівлі (прямий, через посередників), характеру, форми та виду угоди (експорт, імпорт, реекспорт, реімпорт). З відкриттям кордонів компанії відчують необхідність в товарах та комплектуючих з-за кордону для того, щоб бути конкурентоспроможними на ринку. Це може бути здійснено за рахунок ведення імпортної діяльності підприємства.

Основною задачею імпорту є зниження витрат виробництва за рахунок придбання та використання більш дешевої імпортованої сировини і, як наслідок, збільшення прибутку і підвищення ефективності виробництва. Компанія, яка збирається розширити свої інтереси і вести зовнішньоекономічну діяльність завжди намагається продумати оптимальну схему та обрати той вид імпорту, в якому будуть враховуватися матеріальна вигода та економія робочого часу, тому доцільним буде розглянути основні види імпорту.

Загалом найчастіше імпортні операції поділяються на дві великі групи:

- ввезення товарів народного споживання та промислової продукції;
- ввезення сировини.

Інші види імпорту розглянемо в табл. 1.1.

Таблиця 1.1. Види імпорту

За характером імпортних операцій	
Прямий	Покупець купує товар безпосередньо в іноземного виробника або дистриб'ютора (нерезидента);
Непрямий	Отримання товарів і послуг у компанії посередника;
За типом продукції	
Видимий	Конкретні товари, сировина, отримані для внутрішнього споживання, перепродажу або переробки;
Невидимий	Обмін послугами, до яких відноситься транспортні, страхові, туристичні та інші
За державними вимогами і обмеженнями	
Ліцензований	Вимагає спеціальних дозволів від контролюючих органів;
Неліцензований	Відсутність обмежень на ввезення товарів на територію країни

Джерело: [6]

Будь-яке підприємство при веденні зовнішньоекономічної діяльності повинне обрати яким способом доцільніше здійснювати імпортні операції. Тому проаналізуємо детальніше переваги прямого та непрямого імпорту.

Прямий імпорт має ряд переваг, а саме:

- більш тісні контакти з контрагентом;
- угода між виробником та продавцем скорочує витрати виробництва;
- знижує ризик і залежність результатів діяльності від можливої недобросовісності та некомпетентності посередників;
- дає можливість компанії-виробнику постійно знаходитись на іноземному ринку, враховувати його зміни та вчасно реагувати.

До переваг непрямого імпорту можемо віднести наступне:

- фірма-імпортер самостійно займається питаннями, що стосуються закупок, оформленням документації, здійснення перевезень та інших питань;
- імпортер отримує від посередника готову продукцію в обсязі та за ціною, вказаною в договорі;
- компанії-посередники допомагають потенційним покупцям досить швидко підібрати товар, який допоможе вирішити поставлені задачі;

– компанія-посередник на території країни має зв'язки із банками та страховими компаніями, що значно полегшує організацію експорту та економить час [8].

Також можна виділити наступні різновиди імпоротної діяльності підприємства:

1. Відповідно до цільового призначення: одноцільова та багатоцільова. Перша задовольняє одну конкретно поставлену ціль, наприклад купівля сировини, якої немає у країни-імпортера. Багатоцільова імпортна діяльність передбачає виконання декількох цілей: підвищення конкурентоспроможності, задоволення нових потреб покупців, зменшення собівартості виготовленої продукції тощо.
2. За об'єктом продукту, що імпортується: імпорт послуг, товарів, робіт, робочої сили, ресурсів тощо.
3. За витратами на поставку: безвитратна (за цією умовою поставки всі витрати несе продавець), частково витратна (витрати несуть обидві сторони зовнішньоторговельної операції), повністю витратна (всі витрати несе імпортер).
4. За пріоритетністю імпоротної діяльності: основна (підприємство отримує основну частину прибутків за рахунок імпорту), другорядна (фірма отримує відносно невелику частину прибутку через здійснення імпоротної діяльності).
5. За регулярністю: регулярний (імпортні операції здійснюються зі стабільними часовими проміжками), нерегулярний (імпортні операції здійснюються через нестабільні часові проміжки)
6. За кінцевою метою імпорту: з метою споживання в країні підприємства імпортера, перепродажу в другі країни, реімпорту (повернення раніше ввезених товарів у країну, яка була експортером продукції).
7. За кількістю імпортних операцій: одноразовий (складається з однієї імпоротної операції), багаторазовий (підприємство здійснює багато імпортних операцій за рахунок постійного імпорту).
8. За масштабністю: імпорт невеликих партій товару (за загальною вартістю не підлягають сплаті мита) і великих партій товару.

Розуміння цілей імпоротної діяльності є дуже важливим для підприємства,

так як правильно і логічно організований процес є головним чинником зменшення витрат на імпорт та економії часу.

Підготовка та проведення імпоротної угоди є основою здійснення імпоротної діяльності підприємства. Даний процес є досить тривалим, трудомістким і має декілька етапів (Рис. 1.1.). Обмін продукцією на міжнародній арені здійснюється після ретельної підготовки, шляхом проведення комерційних операцій, технічних прийомів та сукупності дій з підготовки, укладення та виконання контракту. До підготовчих операцій можемо віднести ознайомлення з якістю та ціною товару, умовами поставки покупцеві.

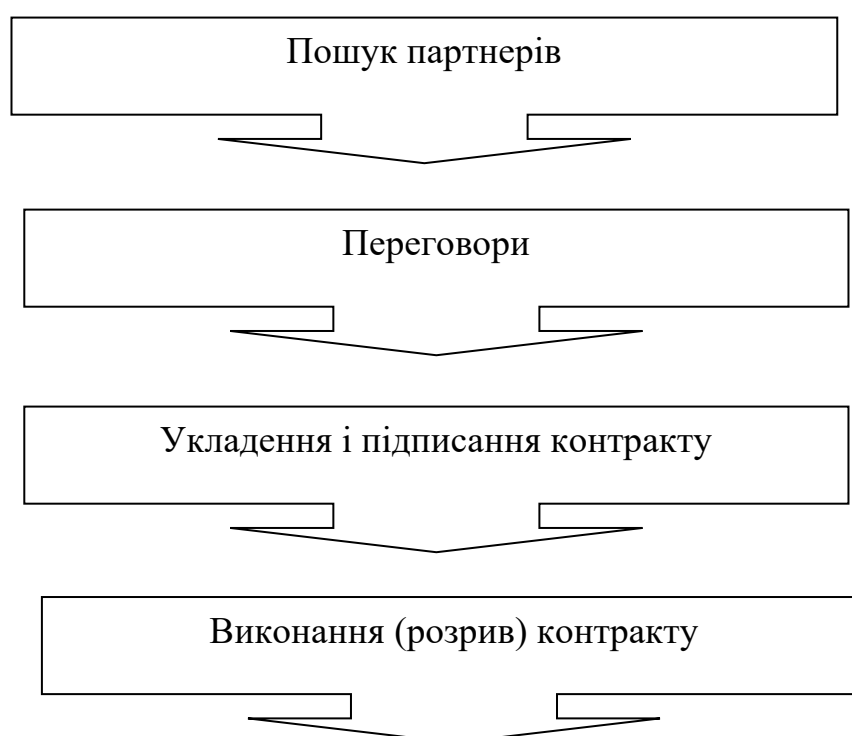


Рис. 1.1. Процес укладання імпоротної угоди

Джерело: [9]

Кожен з цих етапів має свій зміст та організаційне оформлення.

Пошук партнерів передбачає встановлення контакту з потенційним експортером. Необхідно відправити запит; оголосити торги з запрошенням фірмовиробників товарів, в яких зацікавлені покупці; відправити експортеру беззаперечний акцепт пропозиції. Найбільш розповсюдженою формою завершення першого етапу імпоротної угоди є розміщення замовлення. Замовлення – це комерційний документ, в якому покупець детально вказує всі умови для

виготовлення товару, а також важливі дані для укладення зовнішньоторговельного договору.

До основних способів укладення угод відносять підписання контракту, акцепт покупцем твердої оферти, акцепт продавцем контрoferти, підтвердження замовлення покупцем. В контракті купівлі-продажу товарів, що укладається, висвітлюється зміст домовленостей, порядок їх виконання та відповідальність кожної зі сторін-учасників. До основних елементів контракту відносяться: преамбула, предмет контракту, ціна, обсяги поставки, умови та способи оплати, якість товару, порядок здачі та прийому товару, гарантії, санкції, арбітраж, форсмажорні обставини, транспортні умови [10].

Техніка виконання імпорتنих операцій зазвичай включає в себе:

1) Контроль за своєчасністю, якістю виготовленого товару та доставкою його з-за кордону. При досить складних імпорتنих операціях, таких як, наприклад, купівля машин та обладнання, функція контролю може мати додаткові етапи (відрядження спеціалістів для контролю за виготовленням та прийомом обладнання, введенням його в експлуатацію тощо);

2) Організація транспортування товару через митний кордон. Для цього етапу характерне використання міжнародних правил Інкотермс 2010. Це юридично визнані у всьому світі правила, що стосуються міжнародних контрактів та перевезень. Інкотермс розповсюджується на права та обов'язки сторін за договором купівлі-продажу в тому числі поставки товарів. Сторони розподіляють обов'язки щодо транспортування відповідно до обраних умов поставки.

3) Проведення розрахунків за товар відповідно до обраної форми оплати товарів.

4) Організація роботи з претензіями, якщо такі існують: пред'явлення претензій продавцеві в термін, зазначений в контракті, контроль за вирішенням претензій.

5) Проведення загального аналізу здійсненої імпортною операції, розробка планів для майбутнього підвищення ефективності таких операцій.

Світовий досвід свідчить, що навіть в промислово розвинених країнах існує

об'єктивна необхідність державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Для такого регулювання встановлюються класичні інструменти зовнішньоекономічної політики: митні збори та митні тарифи, а також методи нетарифного регулювання. Щоб імпортувати товари на територію України підприємство має зареєструватися в митних органах та відкрити валютний рахунок в банку. Також товари, які перетинають митний кордон крани мають відповідати технічним, фармакологічним, санітарним та фіто санітарним, ветеринарним і екологічним характеристикам згідно з діючими стандартами та вимогами [11].

Імпортна діяльність регулюється національним законодавством, політико-правовими обмеженнями, митними тарифами, системою ліцензування та іншими нетарифними методами зовнішньоекономічного регулювання.

На сьогоднішній день в Україні досить активно формується політика захисту вітчизняного виробника для зменшення частки імпорту товарів, тому існує потреба у встановленні різних обмежень у вигляді короткострокового обмеження, митних бар'єрів та антидемпінгового мита.

Короткострокове обмеження імпорту – обмеження імпорту на строк не більше 180 днів [5].

Митний бар'єр – обмеження імпорту, при якому існують перешкоди ввезення імпортних товарів за рахунок завищення ввізного мита.

Демпінг – продаж підприємством товарів чи послуг за цінами, нижче від порівняної ціни на подібний товар, що заподіює шкоду національному товаровиробнику. Для уникнення виникнення такої загрози країна повинна вести антидемпінгову політику.

Антидемпінгове мито – додаткове імпортне мито, яке нараховується на товари, що ввозяться на територію країни за цінами, нижчими від нормальних на світовому ринку або внутрішніх цін.

Важливо розуміти процес та особливості здійснення імпортової діяльності та структуру світового ринку для підвищення ефективності діяльності та покращення конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Поняття асортименту та його види. Чинники, що визначають асортимент готової продукції

Досить значним засобом підвищення конкурентоспроможності підприємства то отримання економічних результатів є розробка та впровадження якісного та збалансованого асортименту товару. У випадку відсутності збалансованості асортименту підприємство втрачає прибутки, втрачає переваги на ринку.

Асортимент продукції- це набір усіх типів та видів продукції, що пропонуються клієнтам компанією чи її підрозділом. Також це поняття можна розглядати як сукупність продуктів, що наявні на ринку та пропонуються всією галуззю. Даний діапазон може бути спеціалізованим чи загальним, та мусить відповідати очікуванням цільового ринку компаній. Асортимент продукції складається з таких характеристик:

— широта запропонованої продукції компанії має бути пов'язана з кількістю виробничих ліній, які виробляє компанія або з тих, які представлено роздрібним торговцем. Наприклад, у автовиробника може існувати лінія седанів, лінія кросоверів та лінія вантажних автівок. Широта асортименту підпорядковується цілі фірми. Якщо фірма зацікавлена лише на прибутковості, то її асортимент, як правило, досить вузький.

— насиченість пов'язана з загальною масою продуктів в певному ланцюжку продуктів чи лінії. У автовиробника може бути чотири моделі седанів, три моделі кросоверів та дві моделі вантажівок в кожній відповідній лінії продукції.

— глибина продуктової лінійки відноситься до різних версій того ж самого продукту, які існують в лінійці виробника. Так автовиробник може мати базову, стандартну та люксову версію для кожного з седанів, кросоверів, але лише базову та стандартну модель для вантажівок.

— зіставлення- ступінь, з якою лінійки продуктів можуть бути пов'язані один з одним. Наприклад седани та позашляховики можуть бути досить узгодженими, адже вони є споживчими транспортними засобами, водночас коли вантажівки можуть не відповідати їм, оскільки це комерційний транспортний засіб.

У період кризового стану економіки формування збалансованого товарного асортименту- невід'ємний фактор успішної та прибуткової діяльності компанії. Потреби споживачів є основними рушійними силами розвитку ринку, вони формують продукти та послуги, що надає підприємству відповідну планку, аби бути конкурентоспроможним.

Існують різні види товарного асортименту:

1. за ступенем важливості для підприємства:

— основний асортимент-не важко здогадатись, що саме він основна складова частина асортименту, що приносить найбільшу частку прибутку. Продаж саме цих товарів/послуг є основною метою діяльності підприємства ;

— додатковий асортимент- виступає своєрідним додатком до основного у виді нетрадиційних послуг. На практиці реалізується лише та частина товару, що гарантує обов'язковий прибуток (презентується під виглядом несподіванки чи приємного сюрпризу).

2. залежно від кількості товарних груп в асортименті:

— широкий асортимент- безліч товарних груп, у кожній з них наявна величезна кількість товарів;

— вузький асортимент-невелика кількість товарів кількох товарних груп.

Переваги та недоліки вищезазначених видів асортименту наведену в табл.1.2

Переваги та недоліки вузького та широкого видів асортименту

Вид асортименту	Переваги	Недоліки
Широкий	-притягує різні категорії покупців та збільшує їх кількість; -зростає кількість незапланованих покупок; -дозволяє більш ефективно управляти прибутком за рахунок варіювання торговими націнками	-потрібні додаткові площі, обладнання; -сповільнюється загальна оборотність товарних запасів; -зростає трудомісткість обліку; -важко підтримувати стабільність асортименту
Вузький	-легше підтримувати стабільність асортименту; -можливість сконцентруватися на задоволенні специфічних потреб покупця; -легше здійснювати облік та управління	-великий ризик недотримання необхідного прибутку при зниженні попиту на ці товарні групи; -покупці можуть віддавати перевагу продавцям з широким або спеціалізованим асортиментом

Джерело: складено на основі [52]

Відомо, що в основу асортиментної політики підприємства покладено чітке визначення оптимального портфеля товарів (так званий асортиментний перелік) з певними характеристиками, що дозволяє одержати запланований прибуток, завдяки задоволенню споживача, а також забезпечує оборотність капіталу. Головним елементом асортиментної політики є формування асортиментного "портфелю", в нього входить: вибір оптимальної ширини асортименту для забезпечення вимог ринку; вибір оптимальної глибини асортименту для задоволення потреб клієнтів; розробка асортиментного портфеля з урахуванням оптимальної кількості товарних груп та пропозиції всередині їх на основі збалансованості.

Перед формуванням асортиментного "портфелю" компанія розробляє

асортиментну концепцію, вона представляє собою оптимальну асортиментну структуру товарної пропозиції. За основу приймаються споживач, вимоги певних груп покупців, а з іншого боку- спроба забезпечити найбільш ефективно використання підприємством всіх видів наявних ресурсів- сировинних, технологічних, фінансових, трудових і т.д..

Мета асортиментної концепції-спрямувати підприємство на випуск товарів/послуг, що найбільше відповідають структурі та різноманітності попиту покупців. Головна мета концепції- визначити оптимальну структуру асортименту. Критеріями оптимальності виступають вимоги споживачів щодо переліку та якості товару, ресурсні можливості, соціальні установки. При цьому поняття оптимального товарного асортименту може розглядатися як зі сторони споживача, так і зі сторони виробника (рис.1.2)

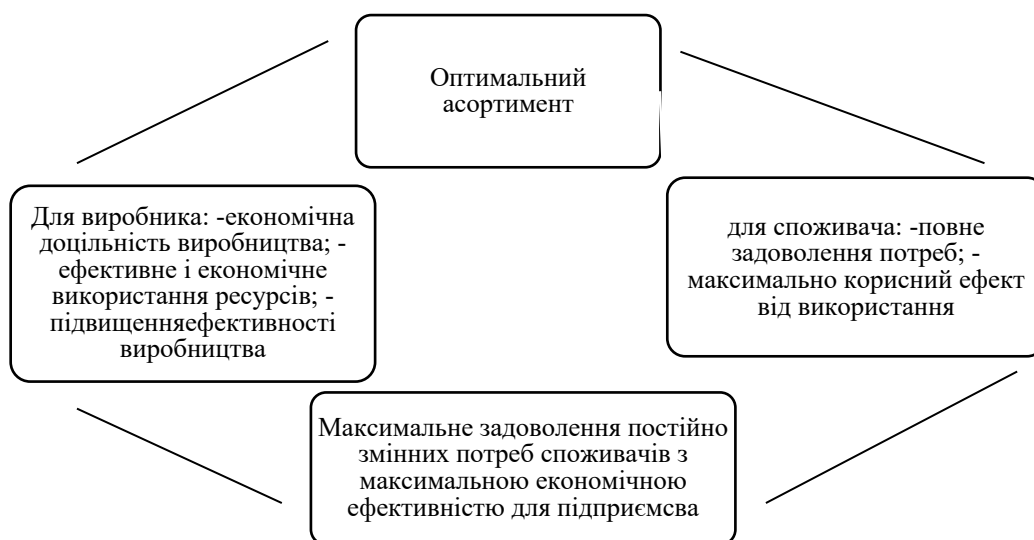


Рис.1.2 Оптимальний асортимент

Джерело: [73]

Аналізуючи рис.1.2, можна зробити висновок, що споживачу оптимальний асортимент- це сукупність товарів, що максимально задовольняє потреби, а для виробника- набір товарів, реалізація яких дозволить підприємству досягнути максимально ефективного та прибуткового функціонування.

Товарний асортимент базується на підприємстві, як наслідок колективної

роботи різних підрозділів: маркетингу, збуту, планово-економічний відділ, фінансовий відділ. Фактори, що потребують аналізу у зовнішньому та внутрішньому середовищі та впливають на формування асортименту компанії наведені в табл.1.3.

Таблиця 1.3

Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на формування товарного асортименту

Фактори зовнішнього середовища:	Фактори внутрішнього середовища:
<p>Економічні:</p> <ul style="list-style-type: none"> -ціни на ресурси та енергоносії; -ліцензування певних видів діяльності та виробництва; -ціни на обладнання; -вартість кредитних та інвестиційних ресурсів; -логістична складова 	<p>Фінансово-економічні:</p> <ul style="list-style-type: none"> -наявність власних або позикових фінансових ресурсів для оновлення асортименту; -економічна доцільність нового товару; -оцінка витрат на просування товару на ринок; -сукупна економічна оцінка доцільності нового асортименту
<p>Соціальні та демографічні:</p> <ul style="list-style-type: none"> -вікові; трудові групи населення; -доходи населення; -смаки та переваги; -структура споживання в містах та селах 	<p>Кадрові фактори:</p> <ul style="list-style-type: none"> -наявність і вартість оплати послуг кваліфікованих фахівців для виведення на ринок оновлених товарних груп; -оплата послуг маркетологів
<p>Політичні:</p> <ul style="list-style-type: none"> -стан ринків; -стабільність розвитку ринку; -зміни законодавства 	<p>Технологічні:</p> <ul style="list-style-type: none"> -наявність технологічних потужностей для поновлення виробництва; -умови зберігання для нового товару
<p>Ринкові:</p> <ul style="list-style-type: none"> -частка ринку у виробника; -концентрація конкурентів; -наявність вільних ніш на ринку 	<p>Інфраструктурні:</p> <ul style="list-style-type: none"> -наявність підготовленої системи оновлення асортименту (від придбання ресурсів до реалізації)
<p>Технологічні:</p> <ul style="list-style-type: none"> -наявність технологій та обладнання на ринку для виробництва певних груп товарів; -темпи НТП; -виробничі «ноу-хау» 	<p>Збутові:</p> <ul style="list-style-type: none"> -наявність налагоджених каналів збуту продукції; -наявність оптових покупців

Джерело: складено автором на основі [46, с.4-5]

А.В.Троян стверджує, що крім зазначених чинників істотним фактором формування асортименту є ціна товару. Клієнт (покупець) обов'язково обирає для себе граничну ціну, у нього існує діапазон, у межі якого він готовий здійснити покупку. Від складу та своєчасного оновлення асортименту

товарів/послуг залежить ступінь насичення попиту, задоволення потреб населення, що пов'язані з покупкою товарів.

Якщо ж на підприємстві відсутні певні товари, або їх супроводжує вузький та нестабільний асортимент, що не відповідає вимогам покупців- це породжує нестабільний попит, та незадоволеність споживача, оскільки вони збільшують відрізок часу аби знайти необхідне, це негативно відбивається на економічній ефективності підприємства.

При наявності незбалансованого асортиментного "портфелю" спостерігається зниження прибутків, втрата конкурентних переваг, невдача на перспективних ринках, та як наслідок, зниження економічної стійкості фірми.

Узагальнюючи вищесказане формування товарного асортименту неможливе без визначення його спрямованості, обсягів та додаткових (супутніх) послуг. При сьогоденних умовах виробництва всі напрямки тісно пов'язані один з одним і не диференціюються, що вимагає досягнення компромісу між різними сферами виробничо- комерційної діяльності підприємства.

Система формування асортиментного ряду:

- 1) визначення наявних та майбутніх потреб споживачів, аналіз використання продукції та особливостей споживчого характеру на ринках;
- 2) оцінка товару конкурента, товарів-аналогів;
- 3) критична оцінка власних товарів та товарів- аналогів конкурента з точки зору клієнта (проведення фокус- груп та ін.);
- 4) адаптування асортименту у зв'язку зі зміною рівня конкурентоспроможності окремих товарів;
- 5) вивчення попиту щодо створення нової чи модернізації існуючої

продукції, а також пошук нових способів та сфер використання товару;

6) розробка нових чи поліпшення існуючих відповідно з вимогами споживача.

7) вивчення потенціалу виробництва нової або модернізованої продукції з урахуванням можливих цін, собівартості, рентабельності;

8) надання рекомендацій для виробничих підрозділів щодо якості, найменування, упакування.. продукту згідно проведеним дослідженням;

9) оцінка всього асортименту за його коригування.

Товарний асортимент можна сформуванати за допомогою багатьох методик (рис.1.3). Використання тієї чи іншої залежить від масштабів збутової політики, специфіки готової продукції та різноманітності асортименту.

Розглянемо детально основні з методів формування асортименту:

ABC-аналіз. Суть якого полягає у принципі Парето: "за більшість результатів відповідає менша кількість причин", а саме- 80% коштів приносить 20% товарів. Даний аналіз дозволяє згрупувати товари за рівнем впливу на кінцевий результат.

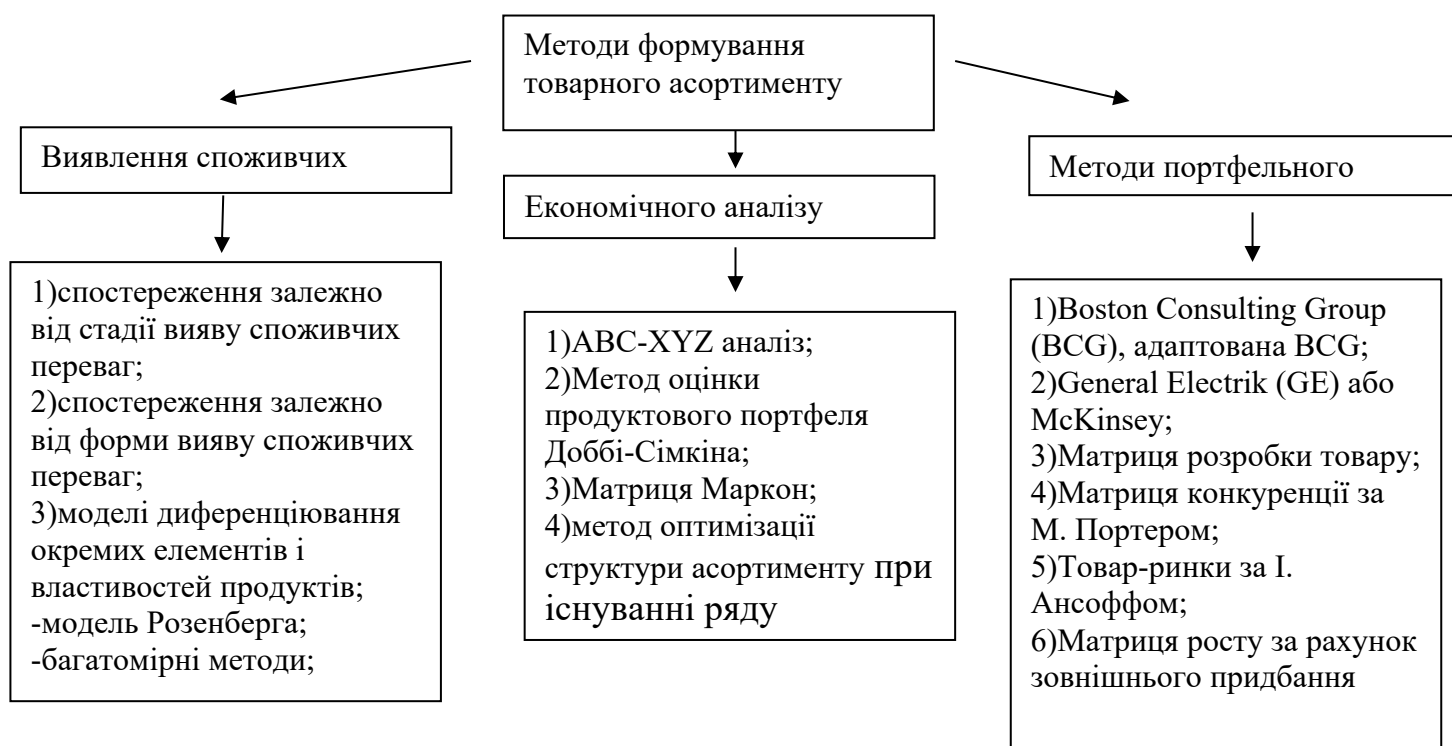


Рис. 1.3 Методи формування товарного асортименту

Джерело: складено на основі [3, с.8;29,с.173]

На практиці оптимізації асортиментного ряду використовується ще й такий метод як XYZ-аналіз, який базується на передбаченні попиту. Використовується як доповнення до ABC-аналізу та є його модифікацією. Цей метод надає інформацію необхідну для прийняття рішень в сфері управління запасами. Якщо кількість товарів не важко прорахувати, підприємству легше виконувати задачі управління матеріальними потоками.

Оскільки ABC- та XYZ- аналіз являють собою інструменти, використання яких допоможе підприємству планувати та оптимізувати асортимент, доцільно порівняти ці методи між собою з метою знаходження спільних та відмінних рис (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Порівняння методів аналізу товарного асортименту

Ознака порівняння	ABC-аналіз	XYZ-аналіз
Сутність	Система управління запасами, яка використовується по відношенню до всіх матеріалів та допомагає в управлінні їх розподілом та дозволяє класифікувати ресурси компанії залежно від ступеня їх важливості	Аналіз, що зосереджується на передбаченні споживання та дозволяє класифікувати ресурси компанії залежно від характеру та точності прогнозування попиту на них.

Ознака порівняння	ABC-аналіз	XYZ-аналіз
Обмеження	<p>1. Не дозволяє оцінювати сезонні коливання продажів. У такому випадку випадають з поля зору сезонні товари і новинки, відносно яких результати ABC-аналізу будуть некоректними.</p> <p>2. Не працює в ситуаціях, коли відбувається, щомісячне оновлення асортименту.</p> <p>3. Може давати неправильні результати, якщо даних для аналізу мало.</p> <p>4. Може давати некоректні результати, коли облік товарів ведеться з постійними змінами в товарній номенклатурі.</p> <p>5. Не є адекватним для використання, якщо товарна номенклатура складається із занадто малого числа позицій</p>	<p>1. Обсяг використовуваних даних має бути досить великим. Чим їх більше, тим точніше отримані результати;</p> <p>2. Число досліджуваних періодів повинно бути не менше трьох;</p> <p>3. Не слід застосовувати цей метод в динамічній, мінливій ситуації, наприклад при виведенні на ринок нового товару, так як він неминуче потрапить в «нестабільну» групу Z;</p>
Переваги	<p>-підвищення ефективності, що проявляється через встановлення жорсткого контролю запасів тільки на ті товари, які дійсно цього потребують; - скорочення інвестицій;</p> <p>- скорочення запасів деяких груп товарів, а також терміну їх постачання; - мінімальна вартість зберігання.</p>	<p>-збільшення точності прогнозування;</p> <p>- скорочення запасів, що в свою чергу зменшує витрати на зберігання запасів, а також підвищує задоволеність клієнтів;</p> <p>- зниження старіння запасів;</p> <p>-допомога у визначенні та уточненні рівнів обслуговування для товарів з мінливим попитом.</p>

Продовження таблиці 1.4

Ознака порівняння	ABC-аналіз	XYZ-аналіз
Недоліки	<p>-ризик і втрати. Ризик збитків зростає через недостатнє приділення уваги інвентаризації товарів з більш низькою вартістю</p> <p>- метод ABC-аналізу потребує більше ресурсів для підтримки, ніж традиційні системи калькуляції;</p> <p>- метод не підходить для організації, де витрати на матеріали не дуже значні</p>	<p>-не дозволяє забезпечити правильність висновків при побудові складного, слабо структурованого товарного асортименту;</p> <p>-недоречний для підприємств, що працюють під замовлення; - орієнтований на використання в відносно стабільних умовах зовнішнього середовища</p>
Результат	Групування об'єктів за ступенем впливу на загальний результат з метою планування та формування асортименту	Проведення роботи щодо виявлення та усунення основних причин, що впливають на стабільність і точність прогнозування продажів.

Джерело: розроблено автором

Поєднавши ABC-та XYZ-аналіз ми маємо змогу більш детально та повно охопити товарний портфель, тим самим підвищити ефективність управління товарними запасами їх імпортом, розробити оптимальний графік випуску кожного виду продукції, виявити найбільш прибуткові товари, а також і ті що користуються найменшим попитом, визначити шляхи розвитку з метою нарощування обсягів реалізації та задоволення потреб споживачів.

1.3. Організація та управління міжнародною закупівельною діяльністю

Організація закупівель - комплекс пов'язаних управлінських та комерційних рішень та торгових операцій, дотриманням яких забезпечується знаходження та дослідження попиту клієнтів відповідно до потреб суспільства, надання та

узгодження замовлень з постачальниками на виробництво та поставку замовлень, укладання договорів поставок з метою визначення порядку та механізму виконання замовлень та контроль за надходженням товарів та додержанням умов, що прописані в договорі.

Найбільш вагомі питання, щодо організації закупівельної діяльності описані Лігоненко Л.О.:

1. Самостійність торгового підприємства- самостійне здійснення чи передбачав аутсорсинг. Міжнародний досвід показує, що не завжди доцільним та економічно вигідним є самостійне ведення закупівельної діяльності. Завдяки договору та за плату спеціалізована закупівельна організація надасть вам можливість сконцентруватися на головному бізнес- процесі- а саме, продажу товарі, і ви зможете більш професійно та ефективно здійснювати його.

2. Рівень формалізації закупівельної діяльності (якщо ви вирішили власноруч проводити закупівельну діяльність). На рівнях підприємства можуть бути використані різні моделі проведення закупівель. Дивлячись на ступінь формалізації цієї функції прийнято виділяти формальний (закупка являється окремою функцією апарату управління, тому створюється спеціальний відділ) та неформальний підхід (один й той самий персонал займається і мерчендайзингом та іншими задачами роздрібної торгівлі) до виконання закупівельних операцій.

3. Рівень централізму (мережевий рітейл): 1)централізований- усі рішення приймаються головним офісом; 2)децентралізований, при якому рішення приймаються на локальному чи регіональному рівні; 3)комбінований.

4. Ступінь спеціалізації робітників (самостійна закупівля). В простому відділі один-два фахівці виконують закупівлю усіх необхідних товарі. У спеціалізованому відділі кожен спеціаліст відповідає лише за одну категорію товару. Перевагою є краще знання ринку та каналів розподілу, зменшення затрат часу; недоліком виступає додатковий персонал, що потребує високого окладу.

5. Фінансування даної гілки діяльності. Фінансовий потік може бути залучений ззовні, наприклад банківський кредит або товарний кредит від постачальника, а може існувати власний закупівельний капітал.

6. Процес скорочення (мінімізації) збитків у раз невдачі, що може завдати шахрайство або неефективна закупівельна діяльність.

Головною проблемою перед підприємством виступає пошук джерел та способів купівлі та доставки продукції. Цю проблему вирішують за допомогою двох типів завдань:

— задача інформаційного плану- вивчення власних потреб у товарах, ресурсах; пошук наявного на власних складах; дослідження ринку; знаходження кращого варіанту, що відповідає всім потребам.

— задача, що спрямована на прийняття рішень- підписання договору, керування самим процесом.

Отже до головних функцій закупівельної діяльності можна віднести: пошук продуктів/послуг, пошук надійних постачальників, пошук каналів поставок, а також реалізацію закупівлі та її контроль.

Ось ми і дісталися головної теми, а саме процесу міжнародних закупівель. Цей процес є досить складним. Основною функцією є розробка продукту, що задовільнить споживача, для цього необхідний гарний бізнес- партнер, що знаходить закордоном. Даний взаємозв'язок є ключовим фактором, що забезпечує успішні надходження товару/послуги з закордону та спонукає експортера інвестувати в продукцію/послуги імпортера.

Імпорт та їх методи широко охоплюють такі види діяльності:

— знаходити постачальника за допомогою досліджень з маркетингу, дискусії всередині фірми/галузі, шляхом законодавства, ринок спеціалізованого продукту чи послуги;

— знаходження найбільш відповідних постачальників, завдяки усім можливим засобам (торгові каталоги, виставки, інтернет, конкуренти);

— створення плану переговорів з постачальниками, що включає специфіку продукту, відповідність не лише внутрішнім, а й міжнародним стандартам, ціни, доступні знижки, умови продажу- інкотермс, найменування перевізника, страхові документи, експертно- імпорتنі документи та термін поставки;

- початок дії контракту в рамках мережі поставок;
- відслідковування вантажу протягом усього транзиту online;
- отримання товару та проведення оцінки товару- затримка транзиту, відшкодування збитків, порядок оплати, валюта, митне оформлення ввезення і т.д.

Варто пам'ятати що існує безліч ризиків, пов'язаних з міжнародними закупівлями:

1. Ризик безпеки: існують країни з перехідною економікою чи країни, що розвиваються для них характерна низька ціна постачання, вони досить часто перебувають у політичній невизначеності або внутрішньополітичним сутичкам, що досить таки частко призводить до збою у роботі підприємств.

2. Ризик витрат: в процесі здійснення імпортої діяльності можуть виникнути приховані витрати, що пов'язані з різними культурними цінностями та часовими поясами. Крім того, досконале вивчення міжнародних виробників потребує часу, та несе за собою значні фінансові навантаження.

3. Ризик якості. Імпорт сировини з першим зустрічним партнером може призвести до появи браку у кінцевому продукті, що призведе до фінансових втрат, а також втрати іміджу бренду.

4. Ризик інтелектуальної власності.

При плануванні та проведенні імпортних операцій потрібно:

1. Взяти до уваги попит на товар/послугу, що купується.
2. Взяти до уваги пропозицію виробників та продавців на дані товари.
3. Орієнтуватися на ціну товару, що відповідає ринковій. Не є занадто низькою чи навпаки високою.
4. Враховувати необхідність створення асортименту товару/послуг.
5. Працювати відповідно обраної комерційної стратегії.

Існує шість етапів організації здійснення закупівель:

1. Сприймання змін та потреб виникає коли з'являється проблема. Проблема може знайти хтось з працівників. Проблема можна легко усунути завдяки придбанню товару/послуги, придбання нового обладнання; запасних частин для усунення поломки.

2. Опис стану проблеми передбачає знання покупцем основних характеристик та необхідної кількості товару. Для визначення характеристики складних технічних приладів клієнт може залучати персонал, що працює даний виріб, а також інженерів- консултантів.

3. Оцінка характеристик товару полягає в розробці переліку специфікацій товару за допомогою функціонально- вартісного аналізу. Спеціалісти підбирають оптимальне поєднання якостей товару і складають специфікації.

4. Пошук та вибір постачальника виконується шляхом підбирання найкращих, кваліфікованих постачальників з метою обрання найкращих. Як показує практика всі користуються internet для пошуку постачальника. Це дає однакові можливості одержання замовлення як для великих, так і для малих підприємств.

Чим новіший товар потрібен підприємству, чим він складніший- тим більше часу та коштів необхідно постачальнику.

Пошук постачальників відбувається за допомогою наступних методів:

— об'ява тендера: проводиться при закупівлі сировини, комплектуючих матеріалів на велику грошову суму або при налагодженні довгострокових зв'язків між постачальником та споживачем;

— вивчення маркетингових матеріалів;

— відвідування масових публічних заходів-виставок, ярмарок;

— особисті контакти з можливими постачальниками.

Після складання списку потенційних постачальників проводиться аналіз за наступними критеріями: своєчасність та якість постачання, надійність постачання, відстань від споживача до постачальника, час виконання замовлення, розмір партій, періодичність постачань, знижка, частка постачальника у разі покриття витрат, повнота асортименту, умова розподілу ризиків, наявність сервісного обслуговування, рекламна підтримка, його репутація та кредитоспроможність. Підбір критеріїв залежить від самого профілю підприємства, сфери його діяльності.

Саме вибір постачальника виконується членами закупівельного комітету, та

обирають необхідну кількість постачальників. Робота з одним чи з кількома має свої переваги та недоліки. Можливо працювати з одним та користуватись безперервністю виробництва, проте існує ризик потрапити у залежність від нього, що потенційно може призвести до зниження ефективності роботи постачальника через відсутність здорової конкуренції; а можливо працювати з кількома, і щорічно домовлятися стосовно умов контрактів та змінювати обсяги замовлень у різних постачальників.

5.Оформлення замовлення. Замовлення являє собою документ що містить кількісно-якісні характеристики товару, умови та термін постачання, умови повернення та гарантії. У разі коли клієнт бажає отримати додатковий ремонт, допомогу, налаштування у період експлуатації, то замість системи періодичних замовлень використовується генеральний контракт. Це передбачає довгострокове співробітництво між покупцем та постачальником, в ході якого постачальник зобов'язується по мірі необхідності здійснювати повторні постачання товару за прописаними цінами протягом терміну дії контракту.

6.Аналіз ефективності роботи постачальника. Клієнт зв'язується з персоналом, що користується товаром та цікавиться наскільки задовільний продукт, післяпродажний сервіс, терміни поставки і т.д. Базуючись на цій оцінці клієнт може продовжити чи розірвати чи змінити угоду роботи з постачальником.

Покупці, що виконують нові закупівлі проходять шість етапів. Клієнти, що здійснюють звичайну чи змінену закупівлю пропускають деякі етапи (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Основні етапи різних видів ситуацій здійснення закупок

Назва етапу	Нова закупка	Змінена повторна	Звичайна повторна
Усвідомлення потреби	є	Можливий	Немає
Загальний опис потреби	є	Можливий	Немає
Оцінка характеристик товару	є	є	є

Назва етапу	Нова закупка	Змінена повторна	Звичайна повторна
Пошук та вибір постачальника	є	Можливий	Немає
Оформлення замовлення	є	Можливий	Немає
Оцінка ефективності роботи постачальника	є	є	є

Джерело: складено автором на основі [34]

Дивлячись на таблицю 1.5. варто зрозуміти, що при змінній повторній закупівлі проходження етапів залежить від ситуації що склалася на підприємстві, якщо підприємство не бажає змінити постачальника то даний етап пропускається.

Проведене теоретичне дослідження дало уявлення про імпорт та саму закупівельну діяльність в цілому. Закупівельна діяльність- сукупність дій, що спрямовані на забезпечення інтересів замовника шляхом придбання ним у сторонніх організацій необхідних товарів/послуг, відповідної якості у відповідній кількості, у відповідний час, у відповідному місті з метою подальшої реалізації (реімпорт, модернізація, дооснащення, завершення циклу виробництва та випуску готової кінцевої продукції) для задоволення потреб кінцевих споживачів.

З теорії ми зрозуміли що існує внутрішня закупівельна діяльність, а також імпорт. Саме вони нас і цікавлять. Існує безліч причин щодо імпорту товарів/послуг з закордону: більш розвинені технології, висока якість товарів, періодична відсутність товарів на внутрішньому ринку країни, а іноді й повна відсутність товарів. Враховуючи виробничу відсталість нашої країни від світу, деяким підприємствам не залишається нічого іншого, як займатись імпортом.

При веденні закупівельної діяльності значна увага приділяється її організації, що складається з: пошуку проблеми, яку можна вирішити за допомогою придбання певного товару/послуги; визначення основних властивостей та необхідна кількість товару; оцінка та пошук постачальників; підписання договорів; оцінка роботи постачальника. Під час останньої стадії

приймається рішення щодо розірвання, зміни або продовження контракту (ділових відносин).

Тісно пов'язаний термін з закупівлями - "асортимент продукції", що являє собою всі продукти/послуги, які пропонуються клієнтами компанією. Асортимент визначається: широтою, насиченістю, глибиною та зіставленням. Коли формують асортиментний портфель беруть до уваги фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, що можуть на нього вплинути. Для його створення використовують методи економічного аналізу та метод виявлення споживчих потреб. Лише використовуючи ці методи в комплексі можна досягти певного результату, та мати хоча б якість уявлення про стан асортименту на підприємстві.

РОЗДІЛ 2
ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
КОМПАНІЄЮ "СЛІДОПИТ КОНСАЛТИНГ»
ТОВ " ОВЕРДРАЙВ "

2.1. Загальна характеристика ТОВ "СЛІДОПИТ КОНСАЛТИНГ»

«СЛІДОПИТ КОНСАЛТИНГ» - компанія, що займається побудовою стратегій для підприємств. Надає послуги з консультування та керування підприємств, для подальшого розвитку стратегій підприємства на замовлення, брендингом. Дослідженнями ринків, в тому числі підприємств, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю. Та компаніями, які займаються імпортом автомобілів.

Причин за яких компанії звертаються до «СЛІДОПИТ КОНСАЛТИНГ» існує безліч: захист від конкурентів, завоювання нових ринків чи просто бажання підкорювати нові вершини.

Існує 4 моделі розвитку стратегій. При виборі будь-якої з них варто пам'ятати, що кожен шлях може бути як успішним, так і згубним. Результат залежить від конкретного випадку: від специфіки продукту і категорії, від рівня сегментації споживачів, від досвіду та інтуїції відповідальних за розвиток підприємства осіб.

1. Лінійне розширення.

В рамках цієї моделі компанія залишається на своїй «території», в своїй категорії продуктів та послуг. При цьому на ринок виводиться якийсь продукт або лінійка продуктів під тим самим брендом, які дозволяють споживачам задовольняти інші потреби. Ці нові продукти отримують свою назву і далі просуваються як суббренд.

2. Створення нового бренду в своїй категорії

Цю стратегію зазвичай обирають компанії, на які тиснуть конкуренти, встановлюючи більш низькі ціни. Або коли на ринку існують великі сегменти покупців, що мають принципово різну мотивацію до здійснення покупки. В такому випадку створюється новий бренд, завдання якого – «відтягнути» на себе тих споживачів, з якими існуючий бренд взаємодіє не досить ефективно.

3. «Стрибок в сторону»: розвиток бренду під своїм іменем в іншій категорії

Оскільки назва продукту, як правило, закріплюється у свідомості споживачів, часто успішні бренди прагнуть розширюватись на інші ринки, використовуючи добре відоме ім'я. Однак ця модель є найбільш ризикованою. Адже якщо з брендом в одній з категорій (ринків) трапляється щось погане, це створює загрозу для існування бізнесів в інших категоріях. Люди, почувши щось недобре про бренд на одному з ринків, підсвідомо зменшують частоту його придбання на інших.

4. Створення нового бренду в новій категорії

По суті, мова йде про створення цілком іншого бренду. На ринок виводиться новий продукт з новим ім'ям, який розрахований на зовсім іншу цільову аудиторію.

Даний підхід є класикою успішної побудови портфолію брендів провідними світовими виробниками. При його реалізації варто враховувати існуючі бренди і створювати нові тільки у тому випадку, коли вони мають власну велику ідею і достатньо чисельну споживацьку аудиторію.

Однією з компаній, яка завершилась до ТОВ «СЛІДОПИТ КОНСАЛТИНГ», з метою детального аналізу, виявлення слабких та сильних сторін, та розробки нового напрямку діяльності компаній було ТОВ «ОВЕРДРАЙВ». Компанія звернулась з метою закріпитися на українському ринку серед компаній конкурентів, та виділитись шляхом розроблення нових стратегій, нової політики компанії, та залученням нових клієнтів та початку нової ери розвитку підприємства. Оскільки основний вид діяльності компанії «ОВЕРДРАЙВ», являє собою імпорт автомобілів, з метою подальшої їх реалізації, компанія «СЛІДОПИТ КОНСАЛТИНГ» провела детальний аналіз підприємства, з метою подальшої

розробки стратегій імпортої діяльності підприємства, виходу на нові ринки України, в певні категорії товарів, де раніше компанія «ОВЕРДРАЙВ» ще не була представлена.

2.2 Загальна характеристика господарської діяльності підприємства ТОВ «ОВЕРДРАЙВ»

Товариство з обмеженою відповідальністю "ОВЕРДРАЙВ"- станція технічного обслуговування автомобілів надає свої послуги на ринку України 6 років. З 2016 року підприємство займається придбанням для подальшої реалізації та під замовлення доставкою та розмитненням автомобілів з США. За останні два роки впевнено вийшли в лідери на західній Україні по кількості доставлених та розмитнених автомобілів з США та Канади. Компанія також надає послуги з ремонту привезених автомобілів під ключ. З 2016 по 2018 рік кількість викуплених нами автомобілів в США та Канаді на аукціонах Copart, IAA та інших склала більше 400 автомобілів. Доставили в Україну та офіційно розмитнили та зареєстрували більше 375 автомобілів.

Також компанія спеціалізується на відновленні не працюючих батарей на автомобілях Toyota, Lexus, Nissan. Це стосується саме гібридних автомобілів Lexus, таких як RX чи LS. Адже при придбанні такого транспортного засобу варто бути готовим до того, що термін придатності батареї складає не більше 10 років.

ОВЕРДРАЙВ - одна з комерційних структур України, яка стабільно працює в економічному просторі України, а також за її межами та активно впливає на розвиток громадянського суспільства.

Суть діяльності компанії полягає у тому, щоб приносити людям:

— покращену якість життя. Підприємство пропонує споживачам не лише широкий вибір сервісних послуг, а й широкий вибір різноманітних товарів, які не завжди можливо зустріти в Україні;

— нова якість відносин між підприємством та партнерами. Адже кожна ланка цього ланцюга усвідомлює свою значимість, кожен несе відповідальність за власні обов'язки та результат діяльності. Особливо це стосується партнерів, що

перебувають закордоном;

— новий погляд на корпоративні відносини, кожен співробітник-частина команди, не важливо чи він механік, чи менеджер чи директор.

До основних цінностей «ОВЕРДРАЙВ» належать:

— лідерство. Компанія відносно з конкурентами досить молода, тому постійно перебуває у пошуку та втілення різноманітних ідей, що будуть результативними для усіх співробітників, а головне для компанії вцілому.

— відповідальність. Кожен працівник несе відповідальність за свої дії, тому компанія готова виконувати взяті на себе зобов'язання та нести відповідальність за виконану роботу, надану послугу чи товар що ми розповсюджуємо.

— розвиток. Товариство прагне до збільшення професіоналізму кожного співробітника, покращення якості роботи.

— відданість. Компанія цінує згуртованість колективу як основу загальних зусиль для досягнення поставлених цілей компанії.

Організаційна структура ТОВ " ОВЕРДРАЙВ " є децентралізованою та має лінійно-функціональний характер (рис.2.1)



Рис.2.1 організаційна структура ТОВ " ОВЕРДРАЙВ "

Структура обумовлена тим, що існує декілька окремих елементів, у кожного з якого є чітко поставлені перед ним завдання, які необхідно якісно та швидко

виконати.

На підприємстві існує відділ що займається:

— роздрібною торгівлею (колеса, деталі кузова, датчики тиску в шинах, килимки, щітки для двірників, гума, мастильні суміші та ін);

— маркетингом (збір інформації, дослідження ринку, дослідження пропозицій конкурентів, прогнозування попиту, організація реклами, обслуговування запитів споживачів на товари чи послугу, післяпродажний сервіс). Кожен рік компанія святкує власний день народження- це привід зібратися усім працівникам, які знаходять в США, Канаді та Україні, зустрітися з нашими клієнтами які користувалися нашими послугами чи скористаються у майбутньому, адже ми- одна велика родина;

— фінансовим станом підприємства.

Фінансова звітність ТОВ " ОВЕРДРАЙВ " складається згідно методичних рекомендацій Міністерства фінансів України. Бухгалтерський облік ведеться згідно вимогам національних стандартів бухгалтерського обліку (ПСБО).

Для економічної характеристики підприємства було проведено аналіз основних показників діяльності за 2016-2018рр. та побудовано аналітичну таблицю (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників економічної діяльності підприємства

ТОВ «ОВЕРДРАЙВ»

Показники	Роки			Відхилення 19/18%
	2017	2018	2019	
Виручка від реалізації продукції, млн. грн	143,61	198,856	176,76	-8%
	86,17	119,31	106,05	
	57,44	79,54	70,26	
	52,06	69,8	63,3	
	5,38	9,74	6,96	
	4,59	8,32	5,94	

Показники	2017	2018	2019	Відхилення 19/18%
Собівартість продукції, млн. грн	86,17	119,31	106,05	-8%
Валовий прибуток, млн. грн	57,44	79,54	70,26	-8%
Фінансовий результат від операційної діяльності, млн. грн	52,06	69,8	63,3	-6%
Фінансовий результат до оподаткування, млн. грн	5,38	9,74	6,96	-8%
Чистий фінансовий результат, млн. грн	4,59	8,32	5,94	-10%

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «ОВЕРДРАЙВ»

Спостерігається негативна тенденція, що стосується усіх показників. 2019 рік програє 2018, проте незначний приріст на фоні 2017 існує. Бачимо що темп росту чистого доходу є негативним. Це пояснюється збільшенням операційних витрат, а також собівартості. Зниження прибутку 2019 року є наслідком інфляційних процесів в Україні, недосконалості маркетингової діяльності підприємства та активізації конкурентів.

Для більш детального вивчення такого показника як виручка від реалізації розглянемо його в розрізі товарних категорій та категорій послуг, представлених ТОВ «ОВЕРДРАЙВ» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Виручка від реалізації за основними товарними категоріями в 2017-2019рр.

(млн. грн)

Найменування категорії асортименту	Виручка млн. грн		
	2017	2018	2019
Кросовери	25,51	45,57	40,37
Седани	40,32	52,4	45,4
Електромобілі	37,42	49,03	44,39

Найменування категорії асортименту	Виручка млн. грн		
	2017	2018	2019
Кузовні панелі	35,09	43,67	39,43
Диски	2	3,4	3
Гума	1,77	2,48	2,07
Датчики тиску шин	1,5	2,3	2,1
Всього	143,61	198,85	176,76

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «ОВЕРДРАЙВ»

Проаналізувавши таблицю можна відзначити, що такі категорії як седани є стійкими на нашому вітчизняному ринку, що дає змогу маркетологам досконально вивчити потребу споживачів. Найбільший темп зростання простежується у електромобілів.

Окрім продажу автомобілів(що складає приблизно 80% прибутку компанії) ТОВ «ОВЕРДРАЙВ» надає наступні платні послуги: ремонт автомобіля будь-якої складності, діагностика, встановлення дод. Опцій, заміна мастил фільтрів і тд.

В умовах ринкової економіки від чіткої своєчасної та прибуткової роботи залежить життєздатність підприємства, можливості забезпечувати інтереси інвесторів, конкурувати з іншими суб'єктами господарювання. Прибутковість фірми означає отримання прибутку та забезпечення надходження цього самого прибутку при умові відбиття вкладеного капіталу та погашення здійснених витрат.

Співвідношення прибутку підприємства та факторів, що є передумовами

його виникнення, відображають показники рентабельності (табл.2.4). Їх розраховують як виражене у відсотковому відношенні суми прибутку отриманого за певний період (квартал, рік), до величини вкладеного капіталу, здійснених витрат, обсягу доходів та інших абсолютних показників.

Таблиця 2.4

Розрахунок показників рентабельності «ОВЕРДРАЙВ» в 2017-2019рр.

Показник	Формула	2017	2018	2019
Рентабельність витрат	$\frac{\text{Чистий дохід до оподаткування}}{\text{Собівартість проданих товарів}}$	0,014	0,016	0,015
Рентабельність обігу	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка від реалізації}}$	0,010	0,011	0,011
Рентабельність активів	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Сума активів}}$	0,123	0,143	0,134
Рентабельність капіталу,%	$\frac{\text{Чистий прибуток} * 100\%}{\text{Власний капітал}}$	13,686	14,400	14,261

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ОВЕРДРАЙВ»

За усередненими статистичними даними рентабельність власного капіталу має складати приблизно 10-12%. Для економік, таких як українська показник має бути дещо вище, це пов'язано з інфляцією.

Всі показники рентабельності відповідають нормі, а також прослідковується збільшення кожного з них у відношенні до показника 2017 року. Це пов'язано зі збільшенням прибутку, а також зменшенням собівартості продукції та витрат на закупівлі та імпорт товарів.

2.3. Сутність та оцінка здійснення закупівельної діяльності підприємства на зовнішньому ринку

Підприємство «ОВЕРДРАЙВ» працює на ринку продажі автомобілів (нових та бу), ринку технічного обслуговування автомобілів, а також ринок роздрібної торгівлі запчастинами, електронікою, автоатрибутикою та ін.

З 2016 року можливо простежити тенденцію зростання активності на ринку вживаних автомобілів з іноземних аукціонів. Це пов'язано з прийняттям у силу закону про «пільгове розмитнення автомобілів» повністю в силу закон вступив 9 вересня 2018 року. Закон увімкнув зелене світло для автомобілів з європейською реєстрацією та надав пільговий період для сплати акцизу. Згідно діючого закону компанія яка імпортувала не більше 30-40 автомобілів з США та Канади активно починає офіційно ввозити автомобілі, як для власного користування так і під замовлення кожного клієнта. Попит на техніку досить швидко зростає, адже у людей з'явилась можливість придбати автомобіль за значно нижчою ціною ніж в Україні. Також багато автомобілістів, що придбали так звані «євробляхи» зрозумівши та зваживши всі плюси та мінуси приходять до таких профільних компаній як «ОВЕРДРАЙВ». Що стосується всеукраїнського імпорту автомобілів, то країна імпортувала автомобілів на більше ніж один мільярд доларів. Трійка країн-лідерів по імпорту склали Японія, Німеччина та США.

Варто зауважити, що авторинок перебуває у розвитку та постійно змінюється. Оптимізується розмір торгової площі, канали комунікації та взаємодії зі споживачами. Спостерігається зміна авторинків ,у привичному розумінні цього слова, на шоу-руми, інтернет.

Не дивлячись на перспективні зміни, на ринку існує безліч проблем. В першу чергу, це нелегальний ввіз автомобілів та запчастин в країну з метою подальшого перебиття він- номеру автомобіля та продажу під видом нового, або з мінімальним пробігом. За приблизними підрахунками кількість даного нелегалу займає від 18% до 70% залежно від сегменту ринку (автомобілі, запчастини,

обладнання та ін.).

Конкуренція є досить вагомим аргументом, рушійною силою, яка змушує рухатись вперед, вона стимулює підприємство впроваджувати інновації, покращувати якість продукції та надаваних послуг, зменшувати ціни на товари з метою обгону конкурентів.

На вітчизняному ринку ТОВ «ОВЕРДРАЙВ» має значну кількість конкурентів: ТОВ «Любе авто», ТОВ «AutoEnterprise», ТОВ «AutoAmerica» та інші. Для оцінки діяльності «ОВЕРДРАЙВ» в розрізі компаній- конкурентів було складено табл 2.5.

Оцінюючи загальну ситуацію на ринку продажу автомобілів та наданні послуг з ремонту та обслуговування слід зазначити, що ТОВ «ОВЕРДРАЙВ» займає досить стійку позицію серед суперників, проте має слабкі місця.

Таблиця 2.5

Порівняння ТОВ «ОВЕРДРАЙВ» з основними конкурентами на ринку

	ТОВ «ОВЕРДРАЙВ»	ТОВ «Любе авто»	ТОВ «AutoEnterprise»	ТОВ «AutoAmerica»
Кількість відділень (2018)/ од.	4	7	3	8
Кількість років на ринку	10р.	6р.	5р.	15р.
Наявність інтернет магазину	+	+	+	+
Наявність мобільного додатку	-	-	+	+

	ТОВ «ОВЕРДРАЙВ»	ТОВ «Любе авто»	ТОВ «AutoEnterprise»	ТОВ «AutoAmerica»
Відвідуваність інтернет- магазинів (станом 2018)	12,3%	22%	28%	30%
Кількість міст, в яких представлено магазини компанії/од.	3	3	3	8

Джерело: складено автором на основі особистого спілкування з власниками та менеджерами компаній.

Багато підприємств починають поєднувати офлайн бази з онлайн разом, аби не просто використовувати його дані, що він вписав в бланк, а бачити коли він заходив, які сторінки відвідував, які товари його цікавлять, яким маркам віддає перевагу та скільки часу він на це витрачає. Це дає змогу підготувати компаніям цікаві пропозиції.

У кожного представленого підприємства присутній власний інтернет-магазин, проте найбільшу віддачу від нього отримує ТОВ «AutoEnterprise»-8% загальних продажів саме через мережу інтернет. Просто казковий показник, особливо беручи до уваги, що вона представлена усього в трьох містах України і є самою молодого компанією серед усіх вищезазначених. Зокрема цьому сприяли спеціалізація компанії на електромобілях.

Автомобілі представлені компанією «ОВЕРДРАЙВ» користуються попитом багато в чому завдяки тому, що мають велику кількість відділень та міст, а також завдяки тому, працює на ринку понад 10 років, та надає якісні товари, послуги та обслуговування клієнтів. Одним із слабких місць є недосконала маркетингова

стратегія- фірма імпортує до країни преміум- класу замість ввозу маленьких електромобілів та гібридів, як це робить АвтоЕнтерпрайз. Це заважає отримувати максимальний прибуток.

Таким чином, щоб лишатись конкурентоспроможним на авторинку слід:

1. Бути технологічним. Мова йде про поглиблену інтеграцію систем логістичного партнера та інтернет-майданчика. Інтеграція логістики та інтернет-майданчика дозволяє надавати покупцям можливість відслідковувати посилку, не покидаючи сайт. В Україні така опція є далеко не в усіх, тому покупці змушені покидати сайт компанії та звертатися за трекінгом до сайту логістичної компанії.

2. Бути мобільним. На даний момент 5% замовлень онлайн- каналу складають замовлення користувачів зі смартфонів. Отже необхідно розробити власний мобільний додаток або оптимізувати сайт для смартфонів.

3. Приділяти увагу клієнтському сервісу. Згідно зі звітом тенденції на ринку e-commerce в Центральній та Східній Європі повторні покупки забезпечують 70% продажів в інтернеті (це зараз стосується запчастин та автомобільної електроніки). Тому важливо не лише залучати нових покупців, а удосконалювати роботу з вже існуючою базою клієнтів та надавати їм певні знижки чи акції час від часу для їх утримання.

Товарний асортимент ТОВ «ОВЕРДРАЙВ» складається з імпортих автомобілів та запасних частин, представлених відомими багатьом брендам: Tesla, Toyota, Nissan, BMW, Audi, MERCEDES-BENZ, Honda, Borla, TOYO та інші.

Проте, невзираючи на велику кількість представлених імпортих товарів, компанія працює лише з п'ятьма міжнародними компаніями. Іншу імпорту продукцію компанія закуповує у національних дистриб'юторів.

Значну роль компанія відводить процесу закупівель. Для оцінки закупівельної діяльності підприємства, слід розглянути процес її здійснення.



Рис 2.2. Процес здійснення імпортової операції на ТОВ «ОВЕРДРАЙВ»

З самого початку необхідно визначитись з предметом закупівлі. При цьому визначаються потреби в сировині та матеріалах, їх якість та характеристики, параметри специфікації. Вся ця інформація надходить до відділу постачання (закупівель).

Наступним кроком є визначення обсягу закупівель. Обсяг закупівель базується на основі звіту з фінансів та маркетингу, спільно вони визначаються з необхідною кількістю ресурсів. Проте оскільки це автомобільний бізнес тут так не працюють, на практиці існує 20-25 автомобілів вже готових (відремонтованих, якщо це було потрібно), розмитнених та готових до експлуатації. Як правило ці 20-25 автомобілів дуже відрізняються один від одного, не лише комплектацією, але й класом автомобіля. Якщо ж клієнта нічого не зацікавило ми можемо разом з ним підібрати йому його майбутній автомобіль. Для цього необхідно зайти на сайти наших зарубіжних партнерів, це може бути ebay, copart, IAA, manheim та інші. Клієнт може сам обрати бажаний автомобіль, людина, що працює закордоном може прийти на склад аукціону та перевірити автомобіль, зробити дод. Фото і лише в тому разі коли споживача все задовільнило ми викупаємо цей автомобіль (як правило на аукціонах купляється відразу більше 5 автомобілів аби повністю загрузити контейнер). Після цього контейнер доставляють в Європу в порт Клайпеда у Литві. Це пов'язано зі швидкістю та менш складним оформленням митних документів ніж, якби ми доставляли автомобілі в Одесу. Перед відправкою всі автомобілі фотографуються додатково, фото надаються покупцеві; доставка до Львова максимум 60 днів з моменту покупки авто.

ТОВ «ОВЕРДРАЙВ» має налагоджені зв'язки з великою кількістю постачальників товарів, що і складають асортимент компанії. На міжнародному ринку це представники таких компаній як : COPART, Ebay, IAA, Manheim.

На національному рівні- ASO-motorsport, U-pro, WIX filters.

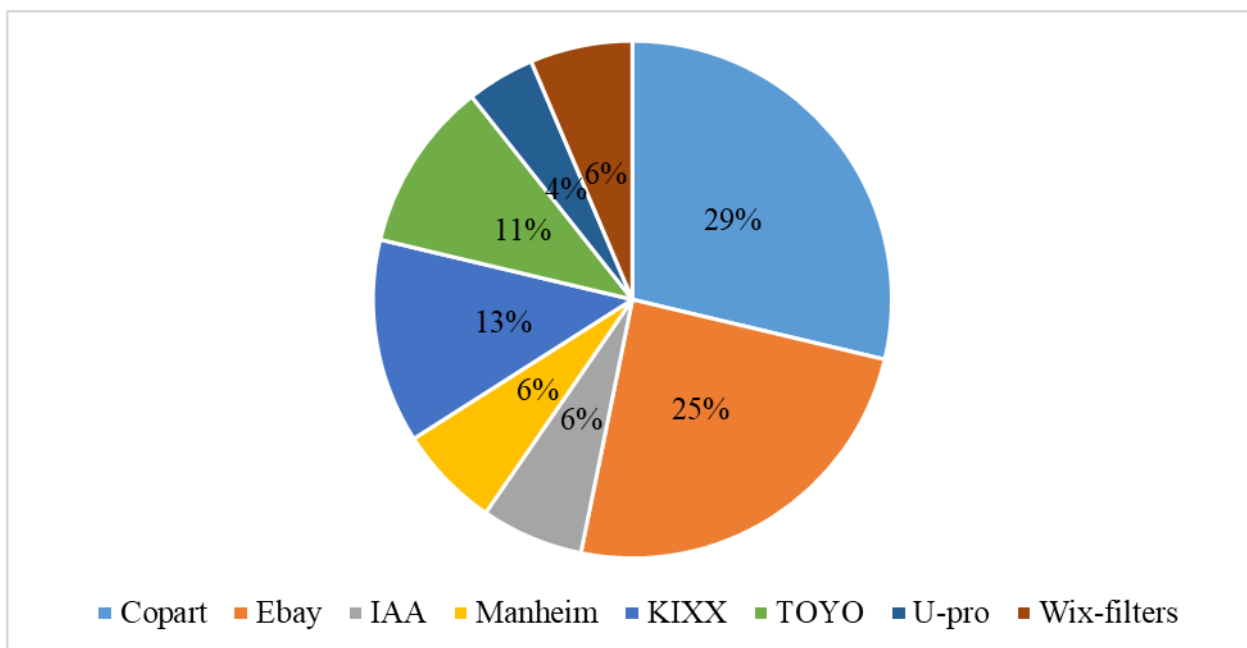


Рис. 2.3. Частки постачальників загальному обсязі прямих закупівель компанії

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «ОВЕРДРАЙВ»

Найбільшим постачальником на вітчизняному ринку є ТОВ «WIX-filters», частка в загальному обсязі поставок складає 6%, компанія забезпечує фірму витратними матеріалами, якими комплектується автомобіль. Серед зарубіжних постачальників найбільша частка належить Copart та Ebay, у яких відбувається закупівля автомобілів та запасних частин.

Аукціон Copart (Копарт) – це найпотужніших страховий аукціон у США, де головним направленням є продаж автомобілів, які були списані страховими компаніями. Окрім авто, на аукціоні продається різноманітна спеціалізована техніка, вантажівки, мотоцикли, водний транспорт і т.д.

Більшість автомобілів на цьому аукціоні продаються після ДТП, або інших страхових випадків. Таким лотам присвоюється статус Salvage, який означає те, що такий автомобіль ремонтувати економічно недоцільно через дуже високі ціни у США.

Основними постачальниками авто на цей аукціон є страхові компанії, різні

муніципалітети, банки а також дилери. Усього, під брендом Копарт на території США діє 127 торговельних майданчиків. Також компанія має свої представництва у Британії, Німеччині, Іспанії, Арабських Еміратах, Бразилії та Індії.

Особливістю Копарт є те, що на аукціон поступають автомобілі у актуальному стані і продаються «як є». За рахунок надзвичайно великого потоку, співробітникам Копарт просто немає часу займатися цими автівками. Весь прийом авто полягає у тому, що машину швидко оглядають, щоб надати первинну інформацію, фотографують, та виставляють на продаж.

KIXX - виробник мастильних матеріалів, асортиментний ряд нараховує 180 видів продукції, яка класифікується згідно з призначенням для автомобілів, промислового устаткування, морського транспорту, продукції спеціального призначення, які підвищують ресурс двигунів- внаслідок чого продовжують термін експлуатації автомобіля.

TOYO - японська компанія з виробництва автомобільних шин.

ASO–motorsport - компанія заснована в 2000 році у Львові, основним напрямком роботи якої є технічний автомобільний тюнінг, а також технічне обслуговування. Компанія бере на себе частку обслуговування автомобілів та їх відновлення. Оскільки компанія спеціалізується на удосконаленні автомобілів, то для них не є проблемою полагодити щойно ввезений в Україну транспортний засіб, не дивлячись на його технічний стан. Всі роботи виконуються вчасно та професійно. Компанія надає гарантію на свою роботу, що не може бути недоліком.

Вибір постачальників товарів/ послуги здійснюється наступним чином. Наприклад, ТОВ «ОВЕРДРАЙВ» зацікавлене в придбанні товарів марки KIXX (моторне мастило), для цього компанії слід знайти надійного постачальника цієї фірми. В Україні серйозної оптової мережі, яка б відповідала вимогам «ОВЕРДРАЙВ» на жаль не існує, існує лише кілька дрібних роздрібних точок- motormarket, oilmart, oilteam, компанія може купувати у них дрібними партіями та чекати поки оновиться склад постачальника, а може отримати офіційний статус дистриб'ютора продуктів корейської ТМ KIXX.

Вибір підприємства буде здійснюватись на основі системи критеріїв (табл. 2.6.). Оберемо кращого постачальника, використовуючи функцію бажаності.

Таблиця 2.6

Оцінка критеріїв можливих постачальників продукції KIXX

Показники	Motormarket	Oilmart	Oilteam	KIXX
Ціна одиниці товару	3.0	4.5	3.5	4.0
Якість товару	4.0	5.0	4.5	5.0
Віддаленість постачальника	4.0	3.5	4.0	2
Гарантії	4.5	4.5	4.0	5.0
Фінансова стабільність компанії	4.0	5.0	4.5	5.0
Досвід роботи компанії на ринку	3.0	4.0	3.0	5.0

Примітки до таблиці: 5- відмінно; 4- дуже добре; 3- добре; 2- задовільно; 1- мало прийнятно; 0- не прийнятно.

Джерело: складено автором за допомогою методу експертних оцінок

Для вибору найкращого варіанта необхідно стандартизувати ці кількісні показники.

Усі способи стандартизації ґрунтуються на порівнянні емпіричних значень показника X_{ij} з певною величиною a . Такою величиною може бути мінімальне, максимальне, середнє чи еталонне значення показника. Результат порівняння можна висловити відношенням:

1) X_{ij} до величини a , якщо це стимулятор- показники, збільшення яких покращує загальну оцінку роботи досліджуваного об'єкта. В нашому випадку такими показниками є фінансова стабільність, збереженість та досвід роботи компанії;

2) Величини a до X_{ij} , якщо показник є дестимулятором- спричиняють погіршення оцінки роботи об'єкта дослідження.

Ваговий коефіцієнт розраховується наступним образом:

$$\underline{w_i = 2(N-i) / N(N-1)} \quad (2.1)$$

Де w - ваговий коефіцієнт; N - кількість показників; i -номер критерію.

Таблиця 2.7

Розрахунок рейтингових оцінок можливих постачальників продукції KIXX

Показники	W_i	Motormarket		Oilmart		Oilteam		KIXX	
		a_{ij}	$a_{ij}^* W_i$	a_{ij}	$a_{ij}^* W_i$	a_{ij}	$a_{ij}^* W_i$	a_{ij}	$a_{ij}^* W_i$
Ціна одиниці товару	0.25	0.60	0.15	0.9	0.225	0.7	0.175	0.8	0.2
Якість товару	0.25	0.80	0.2	1	0.25	0.9	0.225	1	0.25
Віддаленість постачальника	0.20	0.80	0.16	0.6	0.12	0.8	0.16	0.5	0.1
Гарантії	0.15	0.90	0.135	0.9	0.135	0.8	0.12	1	0.15
Фінансова стабільність компанії	0.10	0.80	0.08	0.8	0.08	0.8	0.08	1	0.1
Досвід роботи компанії на ринку	0,05	0.60	0.03	0.9	0.045	0.6	0.03	1	0.05
Всього	1		0.755		0.855		0.79		0.85

Джерело: розраховано автором на основі табл. 2.6

Проаналізувавши таблицю можна прийти до висновку, що найбільшу рейтингову оцінку 0,855 має OilMart ,проте не відстає офіційний канал закупівлі KIXX, що має 0. 85 бала. KIXX опереджає усіх постачальників за рівнем фінансової стабільності, гарантії, а також досвідом накопиченим роками роботи на ринку мастил. Велика віддаленість від компанії і лишає KIXX 0,1 бала. Проте ТОВ «ОВЕРДРАЙВ» може стати єдиним офіційним крупним дистриб'ютором KIXX, а це збільшить можливості на ринку серед усіх конкурентів. Більше не

потрібно зв'язуватись з багатьма дрібними постачальниками та збирати крихти по країні, замість цього ми самі зможемо цілком чесно, прозоро та офіційно розповсюджувати дані мастила, та заливати їх в автомобілі наших клієнтів будучи при цьому абсолютно спокійними та впевненими у їх якості та оригінальності.

Заключний етап- укладення контракту- передбачає оформлення договірних відносин, передача прав власності на матеріальні ресурси, процедури замовлень, транспортування, складування і т.д. За деяких обставин включає рішення з організаційної структури власних логістичних каналів просування матеріальних ресурсів від обраного постачальника.

Щоб більш глибоко дослідити закупівлю на вітчизняному та міжнародному ринках, слід розглянути та проаналізувати витрати на кожну з них в динаміці (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Витрати ТОВ «ОВЕРДРАЙВ» на закупівлю автомобілів
в 2016-2019 рр. (млн. грн)**

	2016	2017	2018	2019
Закупівля товарів на внутрішньому ринку	13,08	14,361	19,885	17,676
Закупівля товарів на зовнішньому ринку:				
СОРАРТ	37,95	41,64	57,66	51,26
ЕВАУ	32,7225	35,90	49,7	44,19
КІХХ	17,0157	18,6693	25,84	22,97
ТОУО	-	15,7971	21,86	19,44
Всього	100,76	126,18	174,94	155,76

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «ОВЕРДРАЙВ»

ТОВ «ОВЕРДРАЙВ» працює з компаніями WIX, U-PRO, СОРАРТ, ЕВАУ більше 5 років, в той час коли ТОУО ми почали імпортувати в 2016. Найбільші обсяги імпорту надавала компанія СОРАРТ (USA), також компанії належить найбільший темп росту, також як і ЕВАУ.

Для того, щоб оцінити ефективність імпорту, застосуємо методику, яка передбачає розрахунок економічного ефекту імпорту (табл 2.9.)

Економічний ефект імпорту товарів може бути визначено за наступною формулою [38]:

$$E_{im} = C_p - Z_{im} \quad (2.2)$$

Де E_{im} - економічний ефект імпорту;

C_p -ціна реалізації імпортних споживчих товарів на внутрішньому ринку ,у грн;

Z_{im} - витрати на імпорт споживчих товарів, що включають їхню контрактну вартість, з урахуванням митних платежі, сплачених при митному оформленні, у грн.

Величина E_{im} характеризує собою прибуток від реалізації імпортних товарів. Вона вказується при укладенні угоди їх купівлі та при плануванні та аналізі зовнішньоекономічної діяльності.

Таблиця 2.9

Економічний ефект імпорту ТОВ «ОВЕРДРАЙВ» в 2019 р.

Бренд	Цр партії товарів, млн грн	Zim партії товарів, млн грн	Eim, млн грн
СОРАРТ (ел.аукціон)	51,214	30,75	20,46
ЕВАУ(ел.аукціон)	44	26,5	17,5
ТМ КІХХ	22,88	13,78	9,1
ТМ ТΟΥО	19,36	11,66	7,7

Джерело: складено та розраховано автором на основі даних ТОВ «ОВЕРДРАЙВ»

Ми можемо спостерігати, що прибуток від імпортової діяльності є позитивним, тобто $E_{im} > 0$ по кожному представлених експортерів товару. Це означає, що необхідно продовжувати імпортні операції, незважаючи на високу собівартість цих операцій, адже ціна на реалізацію майже в 2 рази більша, що

дозволяє підприємству бути прибутковим.

Не зважаючи на такі перепони як відстань, час, конвертування валюти, можливі ризики у імпорті існує безліч переваг перед вітчизняним ринком:

1) Імпортуючи автомобілі з відомих аукціонів, або закупаючи запасні частини та витратні матеріали у відомих світових виробників компанія може заявити, що вона є офіційним дистриб'ютором, що в свою чергу збільшить лояльність тих покупців, які надають перевагу брендам, офіційним дистриб'юторам яких ви є.

2) Проінформовані про ваш статус клієнти будуть знати, що у вашій мережі вони знайдуть лише легально ввезені на територію України автомобілі чи товари відомих марок, зі сплатою всіх податків та зборів відповідно чинного законодавства. А сам покупець окрім товару/ послуги отримує моральні гарантії того, що ні ви ні він не порушили законів та користується легальною технікою, що відповідає усім стандартам і нормам.

3) У гарантійних випадках власники автомобілів обслуговуються в авторизованому сервісному центрі даної компанії.

Таким чином, переваги та недоліки існують як при здійсненні імпортних операцій так і при закупівлі на вітчизняному ринку. ТОВ «ОВЕРДРАЙВ» купляє товар і на українському ринку так і на міжнародному, враховуючи ефективність закупівель та специфіку виконуваної роботи.

2.4. Оцінка асортиментної політики підприємства

Результати господарської діяльності ТОВ «ОВЕРДРАЙВ» мають значну залежність від номенклатури (асортименту) та структури реалізації товару.

Асортиментна політика є одним з вагоміших інструментів і складових маркетингу в боротьбі компанії з конкурентами. Дослідження асортиментної політики проведемо за допомогою методів ABC- аналізу та XYZ- аналізу.

За допомогою ABC- аналізу відбувається аналіз товарних запасів шляхом

поділення їх на три категорії, з яких кожен клас має різний управлінський контроль:

— категорія А- включає в себе найбільш вагомі товари, які складають найбільшу частину доходів. Товари цієї категорії складають 20% асортименту та 80%- продажів на фоні загальної кількості товарів;

— категорія В- товари середньої значимості. Доклавши певні зусилля в модернізацію чи маркетинг даної категорії товарів, вони можуть бути переведені до групи А. Елементи цієї категорії складають 30%- асортименту; 15%- продажів від загальної кількості товарів;

— категорія С- найменш цінні товари. Вона включає в себе значну кількість невеликих транзакцій, які необхідні для створення прибутку, але не роблять особливого внеску до прибутку та капіталообігу компанії. Елементи групи С складають 50%- асортименту; 5%- продажів від загальної кількості товарів.

Виходячи з таблиці 2.10. можливо зробити висновок, що значну частку виручки компанії складають наступні позиції:

Таблиця 2.10

Розподіл основних асортиментних груп ТОВ «ОВЕРДРАЙВ»

На основі АВС- аналізу

Найменування категорії асортименту	Виручка, млн. грн	Частка обігу, %	в Групи
Седани	7.498	26.28%	А
Електромобілі	6.958	24.38%	А
Кросовери	5.573	19.53%	А
KIXX	3.25	11.39%	В
TOYO	2.75	9.6%	В

Найменування категорії асортименту	Виручка, млн. грн	Частка в обігу, %	Групи
WIX	1.5	5.25%	С
U-PRO	1	3.50%	С
Всього	28.529	100%	-

$$k_i = \frac{1}{\text{ВВП}} \cdot 100\% \text{ (формула знаходження частки обігу)}$$

Джерело: складено на основі звітності ТОВ «ОВЕРДРАЙВ»

Для зниження накладних витрат слід спробувати якомога більше автоматизувати продажі товарів цієї категорії.

Для того щоб наочно побачити загальну картину розподілу товару по групах А,В,С відобразимо їх на графіку (рис. 2.4).

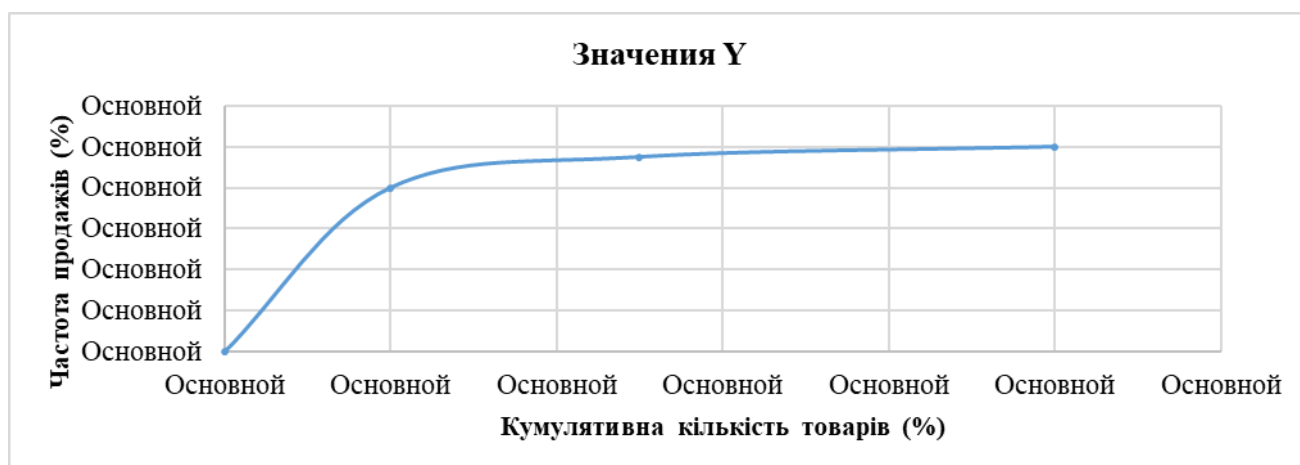


Рис. 2.4. Графічна інтерпретація ABC-аналізу

Джерело: складено автором на основі [12, с.74]

В практиці оптимізації асортиментного ряду використовується додатковий підхід як XYZ-аналіз, який необхідний для передбачення попиту на продукт/

послугу. Даний метод є модифікованим ABC- аналізом, а також їх часто використовують разом. Даний метод надає інформацію, потрібну для прийняття рішень в сфері керування запасами. Якщо обсяг товарів не складно передбачити, підприємству легше виконувати задачі управління матеріальними потоками.

Аналіз проводиться шляхом розподілення товарів на наступні категорії:

А) категорія X- товари, попит на які легко спрогнозувати. Дані товари користуються постійним незмінним попитом. Обіг елементів категорії коливається навколо постійного рівня, майбутній попиту можливо спрогнозувати досить точно;

В) категорія Y- товари середньої важкості прогнозування. Попит на товари даної категорії досить мінливий, але все ж таки вдається його спрогнозувати. Коливання даного типу товарів заздалегідь відомі, в основному це такі фактори, як : сезонність, життєвий цикл продукції, дії конкурентів чи економічні чинники. Прогноз складніший ніж групи X, проте можливий;

С) категорія Z- найбільш важкопрогнозовані товари. Попит не є регулярним та постійно змінюється. Тренд на такі товари не виникає, а відсутність будь- яких факторів робить прогнозування попиту на ці товари неможливим.

Формула розрахунку коефіцієнта варіації являє собою відношення стандартного відхилення до математичного сподівання обсягу продажів. Мінливість попиту на товарну пропозицію може бути виражена через коефіцієнт варіації. Він розраховується за наступною формулою:

$$V = \frac{\sigma}{x^*} = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - x^*)^2}}{x^*} \cdot 100\% \quad (2.3)$$

де σ – стандартне відхилення обсягу продажів;

x_i – обсяг продажу в і-й період;

n – кількість досліджуваних періодів продажу товарів;

x^* – середнє арифметичне значення продажу товарів.

Сенс коефіцієнту варіації полягає в оцінці відсоткового відхилення обсягу продажів від середнього значення. Чим більше показник варіації, тим менш

стійкий обсяг продажів даного виду товару.

Критерії оцінки та економічний опис для різних груп товарів, які застосовуються при здійсненні XYZ- аналізу представлені в таблиці 2.11

Таблиця 2.11

Критерії оцінки асортименту за показником варіації

Група товару	Показник варіації	Економічний опис
Група «Х»	$0 < V < 10\%$	Товари з самими стійкими обсягами продажів
Група «У»	$10\% < V < 25\%$	Товари прогнозовані, але мінливі обсяги продажів
Група «Z»	$V > 25\%$	Товари з випадковим попитом

Джерело: [59]

Для проведення XYZ- аналізу було складено табл. 2.12.

Згідно цієї таблиці асортиментні категорії седани, електромобілі та кросовери належать до групи Х, отже робимо висновок, що дані товари з найбільш стійкими обсягами попиту, а всі інші товари відносяться до категорії У- з прогнозованими, проте мінливими обсягами продажів.

Таблиця 2.12

Розподіл основних асортиментних груп ТОВ «ОВЕРДРАЙВ» на основі XYZ-аналізу

Найменування категорії асортименту	Обіг за 2017р. млн. грн	Обіг за 2018р. млн. грн	Обіг за 2019р. млн. грн	Обіг за 2016-2019р. млн. грн	Середнє значення	Значення підкорегованого виразу	Коефіцієнт варіації	Група
Седани	6.239	8.95	7.498	22.687	7.56	84964,03	3.1%	Х
Електромобілі	5.79	8.31	6.958	21.058	7.01	73456.13	4.1%	Х
Кросовери	4.637	6.65	5.573	16.86	5.62	64872.16	4.8%	Х

Найменування категорії асортименту	Обіг за 2017р. млн. грн	Обіг за 2018р. млн. грн	Обіг за 2019р. млн. грн	Обіг за 2016-2019р. млн. грн	Середнє значення	Значення підкорегованого виразу	Коефіцієнт варіації	Група
KIXX	2.7	3.88	3.25	9.83	3.27	36227.6	9.4%	X
TOYO	2.28	3.28	2.75	8.31	2.77	30102.3	9.8%	X
WIX	1.24	1.79	1.5	4.53	1.51	14321.4	11.4%	Y
U-PRO	0.83	1.1944	1	3.02	1	9345.846	11.9%	Y

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «ОВЕРДРАЙВ»

На ТОВ «ОВЕРДРАЙВ» відсутні категорії, які б належали до групи Z, що є досить позитивним для компанії. Це пояснюється тим, що у товарів відсутня сезонність попиту, або вона компенсується в сумі за рік.

Поєднання ABC- аналізу та XYZ- аналізу (рис. 2.7) надає змогу повніше охопити товарний портфель, тим самим підвищити ефективність управління товарними запасами та закупками товарів, розробити оптимальний варіант продажу кожного з автомобілів, виявити товари що користуються найбільшим та найменшим попитом, виявити нішу, яка вимагає більш детального вивчення, та визначитися який товар необхідно імпортувати для споживачів:

1) Товари групи AX та VX відрізняються тим, що їх продажі є стабільними і їх достатньо просто спрогнозувати. Забезпечення постійної наявності товарів в цих категоріях є необхідним, проте для цього не обов'язково створювати надлишковий страховий запас.

2) Для товарів групи CX можна використовувати систему замовлень з постійною періодичністю і зменшити страховий запас.

3) Стосовно товарів групи CY можна перейти на систему з постійним обсягом замовлення, але в той же час сформувавши страховий запас на основі

наявних фінансових можливостей компанії.

Безсумнівними лідерами продажів являються автомобілі, в той час як їх частка обігу складає 70,19%. Таким чином, асортимент в межах лінійки седанів та автомобілів з альтернативними видами палива можна зробити більш ефективним, оскільки частка електромобілів також досить висока.

Компанія «ОВЕРДРАЙВ» має в Україні 4 відділення. Компанія одна з перших в Україні почала займатися імпортом вживаних автомобілів з метою відновлення та перепродажу у майбутньому, та входить в п'ятірку лідерів з доставлених і розмитнених автомобілів.

Аналіз підприємства показав, що ТОВ «ОВЕРДРАЙВ» продає 90% імпортних товарів, напряму воно закуповує лише 66% з загальної маси пропонованих товарів. З них найбільшими постачальниками є COPART (США), EBAY(США, Канада, Корея), IAA (США); на національному рівні- «WIX», «KIXX» через дрібних постачальників, що постійно підводять через нестачу потрібної кількості матеріалів, «U-PRO»- постачальники сучасної електронної техніки для автомобілів (датчики тиску в шинах, камери огляду, проектори на лобове скло та ін.), «TOYO» через національні канали розподілу.

Провели аналіз процесу закупівлі товару та обрання постачальника на прикладі, за допомогою функції бажаності.

Асортиментна політика є одним з найважливіших інструментів та складових маркетингу в боротьбі з конкурентами при ринкових умовах. Було проведено дослідження асортиментної політики за допомогою ABC- аналізу та XYZ-аналізу.

В ході аналізу асортиментні групи було розподілено. Таким чином більшість категорій потрапила до групи АХ. Це означає, що попит на ці категорії просто визначити, а також ці товари приносять найбільший прибуток підприємству. Для таких товарів було запропоновано використання системи замовлень з постійною періодичністю для того, щоб машини не простоювали і зменшити страховий запас.

Також значну частину складають товари з групи ВХ, які складають 21% прибутку від реалізації, а попит достатньо просто дослідити (спрогнозувати).

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ З ОПТИМІЗАЦІЇ ІМПОРТУ

3.1 Напрямки вдосконалення асортиментної політики підприємства за рахунок оптимізації імпоротної діяльності

За допомогою досліджень, які проводилися у попередньому розділі ми можемо зробити висновок, що підприємство досить непогано функціонує, проте цього мало. Показники за 2019 рік свідчать, що чистий дохід від реалізації, а також фінансовий результат скоротився в порівнянні з 2018 роком.

З метою налагодження та покращення роботи, що в результаті призведе до підвищення прибутковості підприємства пропоную наступні шляхи розвитку:

1. Збільшення обсягу продажі седанів за рахунок оптимізації асортименту;
2. Отримання статусу офіційного дистриб'ютора KIA в Україні;
3. Збільшення кількості private label.

Далі розглянемо запропоновані заходи більш детально (рис.3.1).

Минулого року підприємство стало менш прибутковим, з цього випливає, що діяльність підприємства стає менш ефективною. В процесі аналізу ринку було виявлено, що на це впливають наступні причини:

— Знецінення гривні, що проектується на збільшенні собівартості продукції, оскільки більшість з них є імпортними;

— Активізація конкурентів: перехід на ринок мобільних додатків та спрямованість стратегії компанії на цільову аудиторію витіснила нас з лідируючих місць;

— Значне зростання частки нелегальних автомобілів на українському ринку. Досить багато потенційних клієнтів піддаються спокусі придбання

автомобіля з Польщі, Німеччини, Англії. Більшість таких автомобілів не придатні до користування, а особливо для пересування по дорогам суспільного користування. Проте люди на це не зважають через привабливу ціну. Проте розумні люди розуміють, що безкоштовний сир тільки в мишоловці.

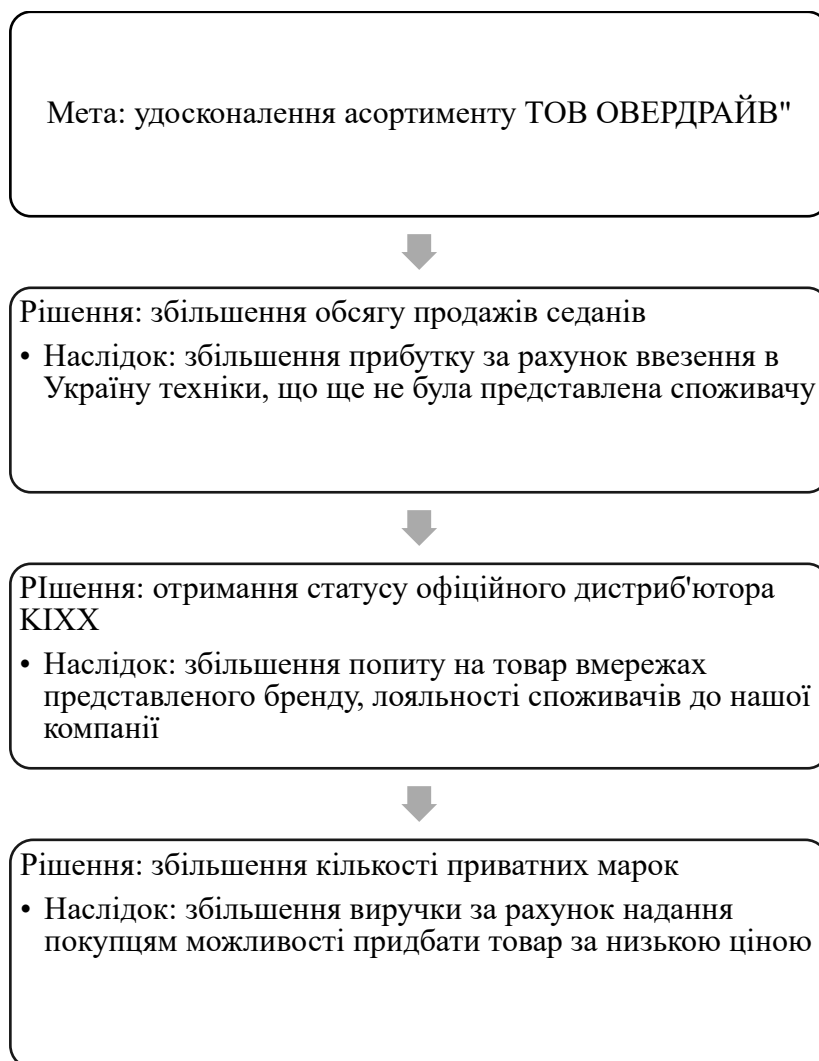


Рис. 3.1. Програма майбутніх організаційних заходів ТОВ «ОВЕРДРАЙВ» та наслідки її введення

Джерело: складено автором

Доцільність міжнародного проекту з отримання статусу офіційного

дистриб'ютора KIXX обумовлена наступними факторами

1) В Україні існують лише дрібні точки мастил даної ТМ. Компанії доволі часто потрібно чекати своєї черги щоб придбати дане мастило через його нестачу на території України. Через це компанія може підвести клієнтів;

2) Збільшення частки на ринку моторних мастил та вихід в ТОП-10 компаній- виробників паливно- мастильних сумішей у світі;

3) Щорічне збільшення попиту на продукцію та частки ринку у світі;

4) Збільшення лояльності людей, особливо клієнтів до «ОВЕРДРАЙВ».

KIXX- лідер енергетичного ринку, володіє надійною інфраструктурою, яка включає в себе нафтопереробні потужності, виробництво мастильних матеріалів, виробництво базових олів, а також підприємства нафтохімічного сектора. Одночасно з цим, GS Caltex активно розвиває нові напрямки діяльності зі створення джерел електроенергії, що використовують зріджений природний газ.

KIXX наразі входить в п'ятірку з продажів у світі. Одразу після Motul та Castrol (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Продажі мастил у світі (млн. шт. обсяг тари 4л.)

Місце	Компанія	Продажі за 2016	Продажі за 2017	Продажі за 2018	Продажі за 2019	Частка ринку
1	Castrol	327	342	331,5	345,8	22,30%
2	Motul	203,4	243,7	224,5	213,7	14,5%
3	ZIC	65,7	96,3	130,4	170,6	11,3%
4	KIXX	48,9	68,3	99,3	114,3	7,8%
5	LIQUI MOLY	35,7	51,4	76,6	91,4	6,1%

Джерело; складено автором на основі [91]

За 3-4 роки KIXX планує зайняти 2-е місце в світі по постачанню мастил,

обігнавши Motul, а к 2030 обігнати Castrol та стати лідером на ринку.

Що стосується європейського ринку, то південнокорейський виробник ZIC є лідером продажів мастильних виробів на ринку Центральної та Східної Європи в 2018 році, при цьому на третьому місці знаходиться корейська компанія KIXX.

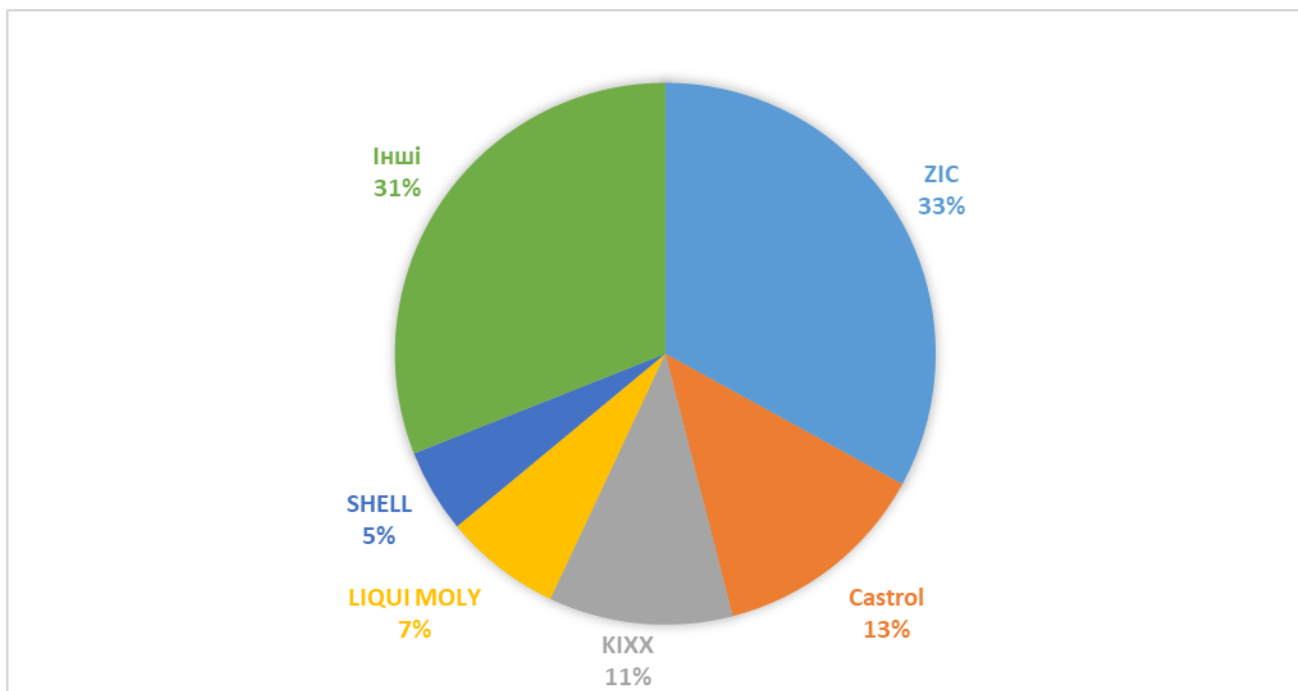


Рис. 3.2. Частки ринку моторних олив в Центральній та Східній Європі

Джерело: складено на основі [33]

Частка ZIC на ринку мастил Центральної та Східної Європи в 2019 році склала 33%, CASTROL-13%, KIXX-11%, LIQUI MOLY-7%, SHELL відповідно 5%.

Значне зростання продажів KIXX простежується і в Україні (рис.3.3).

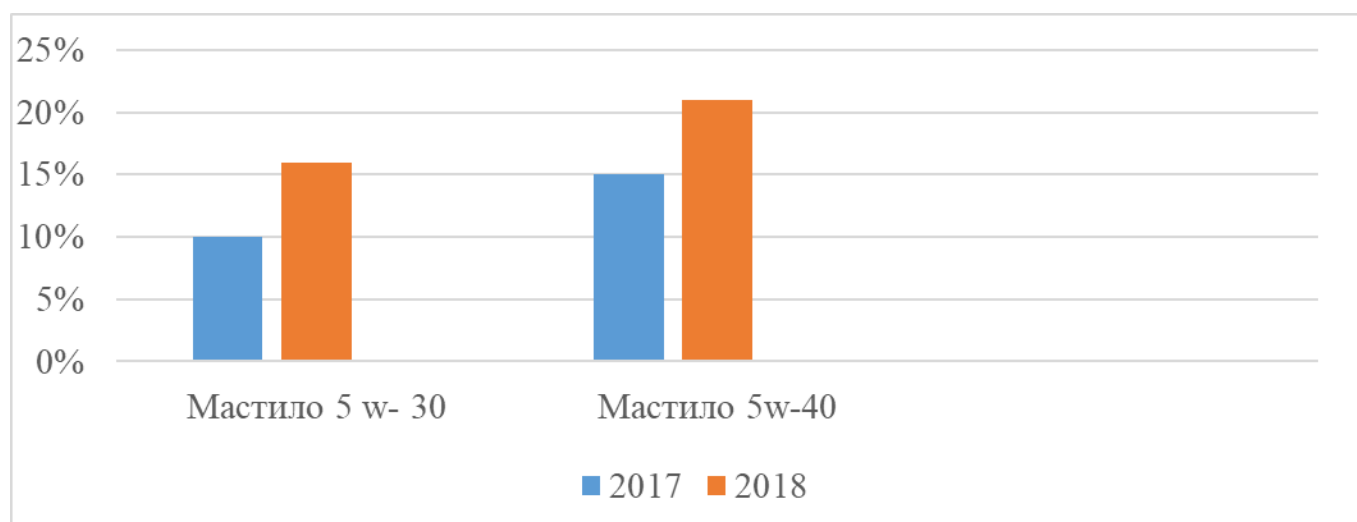


Рис 3.3. Частка мастил KIXX в Україні (2017-2018рр)

Джерело: складено автором на основі [90]

Якщо в грудні 17 року частка KIXX на українському ринку мастил 5w-30 складала 10%, то в 2018 цей показник зріс до 16%. Зростання також спостерігається і на ринку мастил, що мають в'язкість 5w-40, у грудні 17 року вони займали 15%, а у 18 році 21%.

Таким чином можна спостерігати, що ідея міжнародного проекту з отримання статусу офіційного дистриб'ютора є не лише доцільною, а й необхідною.

Що стосується збільшення обсягів продажу автомобілів за рахунок розширення асортименту, то для подальшого аналізу цієї пропозиції, а також підбору найкращого варіанту було складено табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Порівняння альтернатив брендів автомобілів

Показники	Nissan	TOYOTA	KIA LPI
Країна- виробник	Японія	Японія	Корея
Частка на світовому ринку автомобілів, %	5,5	5,5	5,17
Приріст 2018/2017 рр, %	17,65	11,2	21.94

Показники	Nissan	TOYOTA	KIA LPI
Кількість моделей автомобілів	11	19	10
Середня ціна	33000\$	26000\$	15000\$
Представленість бренду в Україні	+	+	-

Джерело: складено автором на основі [43].

Аналізуючи порівняльну таблицю альтернатив автомобілів, які може почати продавати ТОВ «ОВЕРДРАЙВ» через відділи по Україні можна зробити висновок, що безсумнівним лідером є KIA LPI.

KIA LPI- автомобілі, що виробляються для внутрішнього ринку Південної Кореї. Основною відмінністю від звичайних автомобілів є система подачі палива. Замість звичайного бензину, автомобіль використовує газову установку, при чому все це влаштовано заводом- виробником. Експлуатація таких автомобілів гарантує надійність системи, та економію грошей. При експлуатації не виникає жодних проблем в наших умовах, а особливо беручи до уваги постійне зростання цін на паливо в нашій країні, це також дозволяє зекономити.

Отже, імпортуючи дані автомобілі ми матимемо наступні переваги:

1. Ми будемо єдиною компанією в Україні, що поставляє автомобілі, які працюють виключно на газу. А кількість модельного ряду більше ніж в іменитих виробників інших торгових марок. Це дозволить привабити більшу частину потенційних клієнтів.

2. Швидке зростання частки ринку, вихід до світових лідерів автовиробників.

3. Помірний ціновий сегмент, який є дуже привабливим для споживачів України, де покупці є чутливими до рівня цін.

4. Можливість стати першою компанією в країні, яка може запропонувати досить великий модельний ряд автомобілів на газовому устаткуванні.

KIA LPI займає сильні позиції на власному внутрішньому ринку в Південній Кореї і відомо що автомобілі даного типу вже встигли досить добре

себе зарекомендувати. На даний момент автомобілі даного типу не встигли зарекомендувати себе по всьому світу, як це вже існує у Південній Кореї, проте потенціал для Українського ринку просто вражаючий. Згідно статистики кожен 4-ий автомобіль в Україні має додатково встановлений газовий балон. Це свідчить про схильність людей економити гроші. Саме тому чому б нашим маркетологам не переконати їх придбати автомобіль, що їздить виключно на газу та продовжувати економити гроші, проте вже не зважаючи на поломки, адже автомобіль був сконструйований інженерами, які вже все прорахували.

Можлива поява такої продукції - це + для споживачів, які зможуть отримати більш широкі можливості вибору, а також охоплення всіх рівнів доходів населення. Від мінімального до максимального.

Багато людей, яким було відомо про існування таких автомобілів тепер зможуть скористатися усіма перевагами ТОВ «ОВЕРДРАЙВ»: вигідні пропозиції при придбанні автомобіля, швидка доставка, купівля в кредит, можливість обслуговування та дооснащення, офіційна гарантія та інші переваги.

Що стосується збільшення кількості власних торгових марок, ця пропозиція стосується вироблення такої техніки як датчики тиску шин з метою збільшення продажів та прибутку підприємства, оскільки маржа на товари власних торгових марок значно вище.

Роздрібний ринок автоелектрики- висококонкурентний. У зв'язку з цим постійно ведеться цінова боротьба серед внутрішніх виробників. А private label-хороший інструмент в цій боротьбі, адже ціна на власні бренди нижча, а характеристики та функціонал незмінні в порівнянні з відомими брендами. Тому розвиток власних торгових марок для українських компаній буде ставати все більш цікавим.

Маючи в розпорядженні власні торгові марки компанія буде замовляти гідний за технічними характеристиками товар, та продавати його під видом власного. Єдиною відмінністю від брендівих моделей- це більш приваблива ціна.

Важливо дати споживачеві зрозуміти, що незважаючи на більш низьку ціну, продукт має такі ж самі характеристики та якість, як і більшість товарів під

відомими торгівельними марками.

Переваги роботи з власною торговою маркою:

1. Гарантована наявність товару.

Контроль за усіма етапами виробничого процесу дозволяє оптимально скласти графік випуску продукції та забезпечити достатню кількість, що дозволяє зекономити час та місце на складі.

2. Гарантована якість.

Як правило, торгівельні мережі приділяють значну увагу питанням контролю якості продукції, що випускається під приватними марками, починаючи з формування технічних умов до продукту і упакувці і протягом всього періоду виготовлення і реалізації. Останнім часом торгівельні мережі зосереджуються на добротності своєї продукції, створюючи для цього спеціальні служби або залучаючи висококваліфікованих фахівців на аутсорсинг.

3. Зростання прибутковості.

Більшість товарів, що випускаються під власними торговими марками, незалежно від цінового сегмента, позиціонування і вирішуваних завдань, дозволяє мережі збільшити прибуток. Ця мета досягається за рахунок великого обсягу продажів, оптимізації процесу виробництва і логістики на шляху від заводу до кінцевого споживача.

3.2.Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ризикованості

Для кращого розуміння доцільності впровадження проекту слід звернути увагу на ефективність пропонованого заходу. Ефективність проекту- одиниця, яка відображає відношення витрат до результату проекту, інтереси та цілі учасників. Вона визначається для знаходження потенціальної привабливості проекту для його учасників, або для пошуку інвесторів.

Для обрання проекту, який необхідно впровадити на ТОВ «ОВЕРДРАЙВ» складемо та розглянемо табл.3.3.

З табл.3.3 можна побачити, що найменше інвестицій потребує проект з імпорту корейських автомобілів КІА, в той же час цей проект триває найменшою тривалістю. Це означає, що результат даного проекту ми спостерігатимемо швидше ніж інші. Крім цього, проект має найменшу ризикованість за думкою представників ТОВ «ОВЕРДРАЙВ».

Таблиця 3.3

Порівняння запропонованих проектів

1	Інвестиції, млн грн.	Тривалість	Основні ризики	Оцінка ризиків експертами (max=1)
Імпорт та продаж автомобілів КІА	45,120	1 рік	Неприйняття товару покупцями; політична нестабільність.	0,23
Отримання статусу офіційного дистриб'ютора КІХХ	80	2 роки	Неефективність проекту; надання переваги конкурентам; Недостатній рівень попиту; Політична нестабільність	0,47
Збільшення кількості приватних брендів	150	4 роки	Погана якість товару; низький попит; неприйняття товару покупцями; політична нестабільність	0,30

Джерело: складено автором за допомогою оцінок експертів, наданих ТОВ «ОВЕРДРАЙВ»

Проект з розширення асортименту за допомогою автомобілів ТМ КІА буде сприяти збільшенню виручки за рахунок надання покупцям можливості придбати новий, не представлений раніше на ринку України товар, товар якісний та за доступною ціною. Отже враховуючи все вищезазначене, до впровадження рекомендую проект з імпорту та продажів автомобілів ТМ КІА.

Кожен проект має слабкі та сильні сторони. SWOT-аналіз (табл.3.4.) дає змогу виявити саме ті сильні та слабкі сторони, що потребують акцентування уваги та зусиль з боку підприємства під час прийняття рішення та реалізації проекту, а також виявити приховані загрози та можливості, що постануть перед підприємством. Метою проведення SWOT-аналізу- є оцінка потенціалу та оточення проекту та складання списку дій.

Таблиця 3.4.

SWOT-аналіз проекту з продажу автомобілів КІА

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	Можливості (О)	Загрози (Т)
Зовнішня середа	1. Автомобілі КІА будуть представлені в середньому ціновому сегменті, що є позитивним для України, адже покупці є дуже чутливими до ціни; 2.Збільшення лояльності споживачів до товарів з Кореї; 3.Збільшення попиту на автомобілі КІА у світі; 4,Можливість першими в країні представити автомобілі, що працюють виключно на газу; 5.Зростаючий ринок	1.Величезний асортимент автомобілів, які працюють за допомогою альтернативних видів палива; 2.Можливі помилки в просуванні та позиціюванні нового товару на ринку; 3.Сильні конкуренти серед авто з відомими, прорекламованими торговими марками; 4.Несприйняття товару покупцями; 5.Політична нестабільність в Україні.

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	Переваги (S)	Недоліки (W)
Внутрішня середа	1.Привабливий дизайн автомобілів; 2.Цінова перевага (відносно гібридних та електромобілів); 3.Маркетингова підтримка товару; 4.Висока якість післяпродажного обслуговування; 5.Кваліфікований персонал; 6.Досвід партнерства з міжнародними компаніями; 7.Широкий асортиментний ряд компанії KIA	1.Недостатнє знання ТМ споживачем; 2.Недовірливе ставлення до новинок зі сторони покупців; 3.Помилки в просуванні товару; 4.Відсутність досвіду роботи з газовим обладнанням.

Джерело: складено автором

Найвагомішою можливістю проекту вважаємо збільшення попиту на газові автомобілі KIA у світі, головною загрозою- несприйняття товару покупцями. Для зменшення загрози необхідно пропрацювати маркетингову стратегію компанії з просуванням нового товару.

Для імпорту та реалізації автомобілів ТМ «KIA» ТОВ «ОВЕРДРАЙВ» було розроблено зміст цього проекту, який складається з певних етапів та має обмеження в часі (рис.3.4.).

Найменування етапу	7.19	8.19	9.19	0.19	1.19	2.19	1.20	2.20	3.20	4.20	5.20	6.20
Аналіз ринку												
Затвердження проекту												
Закупівля товару												
Продаж товарів												
Маркетинг												
Оцінка результатів проекту												

Рис.3.4.Графік впровадження проекту з імпорту автомобілів ТМ «KIA»

Джерело: складено автором

Ефективність проекту визначається системою показників, які відображають відношення вигід та витрат проекту з погляду його учасників (табл3.6).

Реалізація проекту введення нової ТМ «KIA LPi» ТОВ «ОВЕРДРАЙВ» понесе такі витрати як заробітна плата, витрати на закупівлю, маркетинг, відрядження та інше. Розгорнута структура витрат на виконання проекту представлена в табл. 3.5

Таблиця 3.5

Зміст та витрати проекту з закупівлі та продажу автомобілів KIA LPi у відділеннях «ОВЕРДРАЙВ»

Назва роботи	Тривалість роботи, днів	Витрати, грн
Аналіз ринку	15	50 000
Затвердження проекту	5	5000
Закупівля товару	45	43 246 500
Продаж через відділення в Україні	255	500 000
Маркетингова діяльність (просування товару)	255	1 300 000
Оцінка результатів	10	15 000
Всього		45 116 500

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «ОВЕРДРАЙВ»

Розрахуємо строк окупності інвестиційного проекту, ТОВ «ОВЕРДРАЙВ» вкладає інвестиції сумою 45,117 млн. грн строком на 1 рік. Ставка дисконтування-10%. Вона обумовлена: Мінімальним гарантованим рівнем прибутковості; темпами інфляції; коефіцієнтом, що враховує ступінь ризику конкретного існування. Така ставка дисконтування обумовлена тим, що інвестором проекту виступає власник компанії ТОВ «ОВЕРДРАЙВ». Ставка дисконтування для схожих проектів, які раніше були реалізовані ТОВ «ОВЕРДРАЙВ» та фінансувалися власником, була незмінною та складала 10%.

Для оцінки ефективності проекту будемо використовувати такі показники як чистий дисконтований дохід (NPV), індекс прибутковості (PI), дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI), дисконтований термін окупності інвестицій (DPP), показник вигід/витрат (BCR).

Оцінка ефективності проекту

Показник	Місяці											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Інвестиції млн. грн	- 43,2 46	- 0,05 5	-0,9	-0,9	- 0,01 5	0	0	0	0	0	0	0
Доходи млн. грн	-	0	6,25 2	6,25 2	6,25 2	6,25 2	6,2 52	6,2 52	6,2 52	6,25 2	6,25 2	6,25 2
Доходи- інвестиції , млн. грн	- 43,2 46	- 0,05 5	5,35	5,35	6,24 7	6,25 2	6,2 52	6,2 52	6,2 52	6,25 2	6,25 2	6,25 2
Ставка дисконтування	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10 %	10 %	10 %	10%	10%	10%
Дисконтований грошовий потік проекту, млн. грн	- 43,2 46	- 0,05 5	4,81 5	4,81 5	5,62 2	5,62 6	5,6 26	5,6 26	5,6 26	5,62 6	5,62 6	5,62 6
Накопичений грошовий потік, млн. грн	- 43,2 46	- 43,3 01	- 38,4 86	- 33,6 71	- 28,0 487	- 22,4 219	- 16, 79	- 11, 16	- 5,5 4	0,08 21	5,70 81	11,3 341

Джерело: складено автором

Чистий дисконтований дохід розраховується за формулою (3.1):

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{B_T - C_T}{(1+i)^k} - IC \quad (3.1)$$

NPV -чистий дисконтований дохід;

B_t -вигоди проекту у міс. T ;

C_t -витрати проекту у міс. T ;

i -ставка дисконту;

n -тривалість проекту.

Якщо значення NPV за заданої норми дисконту додатне, можна вважати

проект ефективним та розглядати питання щодо реалізації проекту чи подальший аналіз. В даному випадку, NPV за норми дисконту 10% складає 11,31 млн та є позитивним, проект можна реалізовувати.

Індекс прибутковості розраховується за формулою (3.2):

$$PI = \sum_{k=1}^n \frac{B_T - C_T}{(1+i)^k} / iC \quad (3.2)$$

де PI -індекс прибутковості;

IC -початковий витрачений інвестиційний капітал.

$PI=1,31 > 1$, отже проект приймається.

Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI) розраховується за формулою (3.3):

$$DROI = NPV / PV = PI - 1 \quad (3.3)$$

$DROI=0.31 > 0$ – проект інвестування приймається

Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP) розраховується за формулою (3.4):

$$DPP = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} \geq I_0 \quad (3.4)$$

де DPP - дисконтований строк окупності,

n - кількість періодів,

t - порядковий номер періоду,

CF_t - чистий грошовий потік в період t ,

$=I_0$ - початкові інвестиції в проект.

$$DPP = 10 + 8,26 / 20,41 = 10,4 \text{ місяці}$$

Проект інвестування приймається, оскільки термін окупності дорівнює 10,4 місяці і він не перевищує допустимого терміну окупності 1 рік.

Показник вигід/витрат (BCR), який розраховується за формулою (3.5):

$$BCR = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}} \quad (3.5)$$

де BCR - показник вигід/витрат;

B_t - повні вигоди та повні витрати у рік t ;

C_t – повні вигоди та повні витрати у рік t .

$BCR=1,17$, тож оскільки коефіцієнт BCR є більшим за одиницю, доцільно фінансувати проект.

Отже можемо зробити висновок, що проект є ліквідним та може бути реалізованим.

Для аналізу доцільності проекту також застосуємо метод оцінки ефективності зовнішньоекономічної угоди (табл.3.7-3.8), який передбачає, що підприємство, яке імпортує товари, проводить також роздрібну його реалізацію.

Використовуючи основні положення цієї методики, можна визначити максимальний рівень ціни купівлі товару, що забезпечить середній запланований показник ефективності зовнішньоекономічної угоди з урахуванням середнього рівня торговельної надбавки по даній групі товарів та можливої ціни реалізації на внутрішньому ринку одиниці імпортованого товару.

Таку ціну може бути визначено за формулою:

$$Цз = Цр * 100 - Тн / 100 \quad (3.6)$$

де $Цз$ – ціна купівлі товару;

$Цр$ – можливий рівень ціни реалізації одиниці імпортованого товару;

$Тн$ – середній рівень торговельної надбавки за даною групою товарів, визначений при розробці цінової політики підприємства

$$Цз = 401\,747 \text{ грн}$$

Дані для розрахунків ефективності угоди

Показник	Значення
Базова ціна, грн	401 747
Цінова знижка, %	5
Кількість імпортованих одиниць товару	100
Середній рівень торговельної надбавки, %	26,66%
Середній рівень витрат по даній групі товарів, %	9%
Транспортні витрати, %	5%
Конкретні витрати на транспортування партії, грн	3 931 500

Джерело: складено автором

Таблиця 3.8

Показники оцінки ефективності угоди

Назва показника	Формула обчислення	Розрахунки	Примітка
Ціна одиниці імпортованого товару з урахуванням цінових знижок.	$Цз = БЦ - ЦЗ$	381 659	БЦ – базова ціна пропозиції; ЦЗ – цінова знижка
Загальна вартість імпортованої партії.	$Зс = Цз * Кз$	38165900	Кз – кількість імпортованих одиниць товару
Сума можливого прибутку по імпортованій партії	$Пс = (Ут * Зс) / 100$	10 175 029	Ут – середній рівень торговельної надбавки
Сума податку на додану вартість імпортованої партії	$ПДВ = (Пс * СПДВ) / 100$	2 035 005,8	СПДВ – ставка податку у відсотках

Назва показника	Формула обчислення	Розрахунки	Примітка
Можлива загальна сума реалізації імпортованої партії	$P_c = Z_c + P_c$	48 340 929	
Скоригований рівень витрат на імпортовану партію, %	$k = \frac{V_c - V_t + (V_k * 100)}{P_c}$	0,325%	V_c – середній рівень витрат по даній групі товарів, %; V_t - транспортні витрати, %; V_k – конкретні витрати на транспортування партії
Сума можливих витрат обігу за угодою	$V_o = (V_k * P_c) / 100$	157 260	
Сума можливого балансового прибутку за угодою	$P_y = P_c - Z_c - V_o - ПДВ$	7 982 763	V_o – можливі витрати обігу за угодою
Сума можливого чистого прибутку за угодою	$P_{ch} = \frac{P_y * (100 - S_p)}{100}$	6 545 800	S_p – ставка податку на прибуток

Назва показника	Формула обчислення	Розрахунки	Примітка
Рівень чистого прибутку за угодою щодо загальної вартості імпортованої партії, %	$Пз = (Пч * 100) / Зс$	17,15%	
Рівень чистого прибутку за угодою можливої суми реалізації імпортованої партії	$Пр = (Пч * 100) / Рс$	13,54	
Рівень чистого прибутку за угодою щодо суми можливих витрат обігу за угодою	$Пу = (Пч * 100) / Во$	4 162,4	

Джерело: розраховано автором

Таким чином, імпорт автомобілів є доцільним та ефективним. Після визначення очікуваної ефективності зовнішньоекономічної угоди необхідно, при з'ясуванні умов контракту з контрагентом угоди, знайти можливість покращення попередніх комерційних пропозицій на підставі розгляду умов поставки товарів («Інкотермс»), а також термінів розрахунків за автомобілі та ін..

За допомогою методу сценаріїв розрахуємо вплив реалізації проекту на чистий прибуток ТОВ «ОВЕРДРАЙВ». Для цього було обрано метод Сааті, оскільки він ґрунтується на «причинній» перспективі процесів, що є основою для розроблення сценаріїв майбутнього і враховує оцінку як експертів, так і математичні розрахунки, а також його основною перевагою є висока універсальність - метод може застосовуватися для вирішення найрізноманітніших завдань.

Предметом дослідження є чистий прибуток ТОВ «ОВЕРДРАЙВ», оскільки

він найбільш ґрунтовно відображає стан підприємства. Чистий прибуток — це прибуток, який залишається в розпорядженні підприємства після сплати податків і є джерелом формування фонду споживання і фонду накопичення. Фінансове планування підприємства базується на основі чистого доходу. Аналіз впливу результатів проекту на чистий прибуток -є необхідним, оскільки отримання прибутку- є метою підприємства.

Для структуризації для початку визначаємо мету першого рівня- збільшення чистого прибутку за рахунок реалізації запропонованого проекту та визначимо основні оцінюючі критерії, що можуть вплинути на головну мету. В даному випадку критеріями виступають зменшення собівартості, збільшення обігу товарів, маркетингова активність.

Наступним було визначено альтернативи, тобто сценарії розвитку подій. Я виокремив наступні з них:

- Чистий прибуток збільшився;
- Чистий прибуток зменшився;
- Чистий прибуток змінився, проте неістотно (не більше 1%).

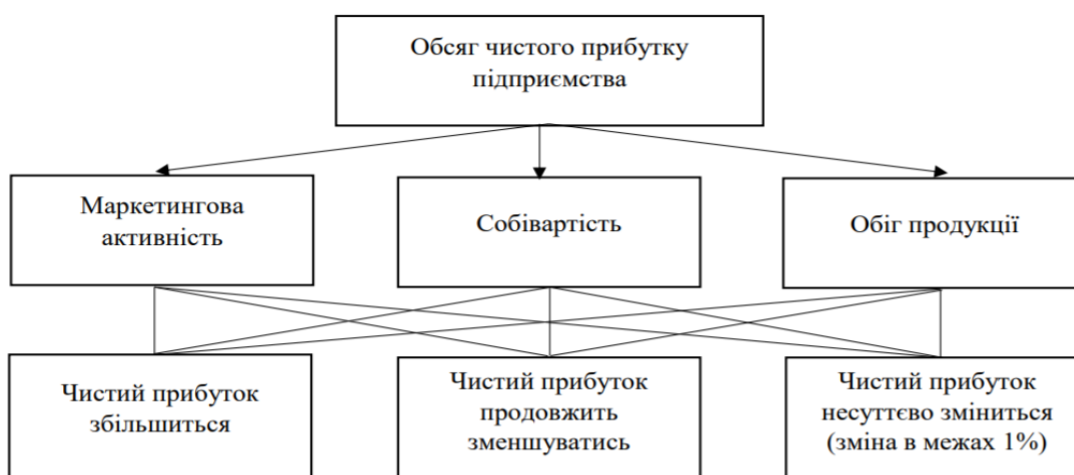


Рис.3.5 Трирівнева ієрархія

Джерело: розраховано автором

Для оцінки сценаріїв, та оцінки їх ваги (значущості) критеріїв, що впливають на зміни обсягу реалізації готової продукції було залучено експертів-співробітників ТОВ «ОВЕРДРАЙВ».

Для ефективного застосування необхідна професійна компетенція співробітника з досліджуваної проблеми, високий рівень ерудиції, його здатність давати чіткі вичерпні відповіді, а також вміння швидко реагувати, та мислити поза шаблонами. Окрім того, спеціаліст не повинен бути зацікавлений в будь-якому варіанті вирішення поставленої перед ним проблеми. Оцінки важливості критеріїв для досягнення основної мети, а також оцінка вірогідності альтернативних сценаріїв представлена у табл.3.9 та 3.10 відповідно.

Таблиця 3.9

Оцінка важливості критеріїв для збільшення обсягу реалізації товарів

Експерт №	Критерії		
	Обіг продукції	Собівартість продукції	Маркетингова активність
1	10	8	10
2	9	9	8
3	9	8	9
4	10	9	10
5	10	8	9
Всього	48	42	46
Середнє значення	9,6	8,4	9,2

Джерело: складено автором на основі експертних оцінок

Примітка: оцінка проходить за шкалою від 1 до 10, де 1- зовсім не важливо, 10- дуже важливо.

За оцінками експертів слід зробити висновок, що всі 3 категорії мають дуже вагомий вплив на чистий прибуток, проте найвагомим є обіг продукції. Тобто для збільшення обсягів продажів необхідно покращити маркетингову діяльність, або ж хоча б приділити їй значну увагу.

Таблиця 3.10

Оцінка вірогідності альтернативних сценаріїв розвитку подій

Експерт №	Критерії		
	Чистий прибуток продовжить зменшуватись	Чистий прибуток збільшиться	Чистий прибуток незначно зміниться
1	0,1	0,6	0,3

Експерт №	Критерії		
	Чистий прибуток продовжить зменшуватись	Чистий прибуток збільшиться	Чистий прибуток незначно зміниться
2	0,15	0,5	0,35
3	0,1	0,65	0,25
4	0,17	0,55	0,28
5	0,12	0,62	0,26
Середнє значення	0,128	0,584	0,288

Джерело: складено автором на основі експертних оцінок

Підсумувавши всі оцінки експертів, слід відмітити, що найвірогіднішим сценарієм розвитку подій є збільшення чистого прибутку. Для підтвердження думки експертів, а також для визначення ефективності та економічної доцільності проекту мною було застосовано метод авторегресивної залежності, за допомогою якого можливо розрахувати прогнозовані значення чистого прибутку до та після реалізації проекту.

Розрахунки за допомогою даного методу будуть проводитись на основі щорічних показників значення чистого прибутку ТОВ «ОВЕРДРАЙВ».

Таблиця 3.11

Вихідні дані для визначення прогнозованого значення чистого прибутку на наступний період

Період	2016	2017	2018
Чистий прибуток, млн. грн	4,59	8,32	5,94

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «ОВЕРДРАЙВ»

Рівняння авторегресивної залежності має вигляд:

$$Y_t = A_0 + A_1 \cdot Y_{t-1} + A_2 \cdot t \quad (3.7)$$

де A_0 , A_1 , A_2 – розраховані значення параметрів,

t – чистий прибуток періоду t .

Для визначення параметрів рівняння використовують метод найменших квадратів та систему нормальних рівнянь:

$$1) A_0 * n + A_1 * \sum Y_{t-1} + A_2 * \sum t = \sum Y_t \quad (3.8)$$

$$2) A_0 * \sum Y_{t-1} + A_1 * \sum Y_t^2 + A_2 * \sum t * Y_{t-1} = \sum Y_t * Y_{t-1} \quad (3.9)$$

$$3) A_0 * \sum t + A_1 * \sum t * Y_{t-1} + A_2 * \sum t^2 = \sum t * Y_t \quad (3.10)$$

Таблиця 3.12

Розрахунки, необхідні для визначення параметрів лінійних рівнянь

	Y _{t-1}	t	Y _t	Y _t ²	t ²	t*Y _{t-1}	t*Y _t	Y _t *Y _{t-1}
	4,59	1	3,59	21,068	1	4,59	3,59	16,47
	8,32	2	6,32	69,222	4	16,64	12,64	52,58
	5,94	3	2,94	353283	9	17,82	8,82	17,46
Σ	18,85	6	12,85	125,57	14	39,05	25,05	86,52

Джерело: розраховано автором на основі табл. 3.6

Після проведення відповідних розрахунків, підставивши відповідні дані з табл. 3.12 у формулу системи лінійних рівнянь, отримуємо такі значення параметрів: $A_0 = 172,78$; $A_1 = -1,04$; $A_2 = -4,14$.

Отже рівняння авторегресивної залежності має вигляд:

$$Y_t = 172,78 - 1,044 \cdot Y_{t-1} - 4,145 \cdot t$$

Розраховані прогнози значення чистого прибутку на наступні 4 роки наведені у табл. 3.13

Таблиця 3.13

Прогнозовані значення чистого прибутку, 2021-2024 роки

Період	2021	2022	2023	2024
Чистий прибуток, млн. грн	5,1	4,5	4,2	3,9

Джерело: складено автором на основі табл. 3.12

Як видно з таблиці 3.13 прогнозовані значення чистого прибутку в період 2020-2023 роки будуть поступово зменшуватись, що буде негативно впливати на

фінансовий стан підприємства.

Таблиця 3.14

Розрахунки, необхідні для визначення параметрів системи лінійних рівнянь

	Y _{t-1}	t	Y _t	Y _{2 t-1}	t ²	t*Y _{t-1}	t*Y _t	Y _t *Y _{t-1}
	4,59	1	3,59	21,068	1	4,59	3,59	16,47
	8,32	2	6,446	69,222	4	16,64	12,64	53,63
	5,94	3	2,9988	353283	9	17,82	8,9964	17,809
Σ	18,85	6	13,03	125,57	14	39,05	25,226	87,909

Джерело: складено автором на основі табл. 3.11

Після проведення відповідних розрахунків, підставивши відповідні дані з табл 3.14 у формулу системи лінійних рівнянь, отримуємо такі значення параметрів: $A_0 = 60,6$; $A_1 = -0,071$; $A_2 = 6,59$.

Отже рівняння авторегресивної залежності має вигляд :

$$Y_t = 60,6 - 0,071 \cdot Y_{t-1} - 6,59 \cdot t$$

Розраховані прогностні значення чистого прибутку на наступні 4 роки наведені у табл. 3.15

Таблиця 3.15

Прогнозовані значення чистого прибутку, 2021-2024 роки

Період	2021	2022	2023	2024
Чистий прибуток, млн. грн	7,128	8,55	10,2	12,272

Джерело: складено автором на основі табл.3.14

Порівняння прогностованих значень чистого прибутку ТОВ «ОВЕРДРАЙВ» без та з урахуванням реалізації проекту рис. 3.6

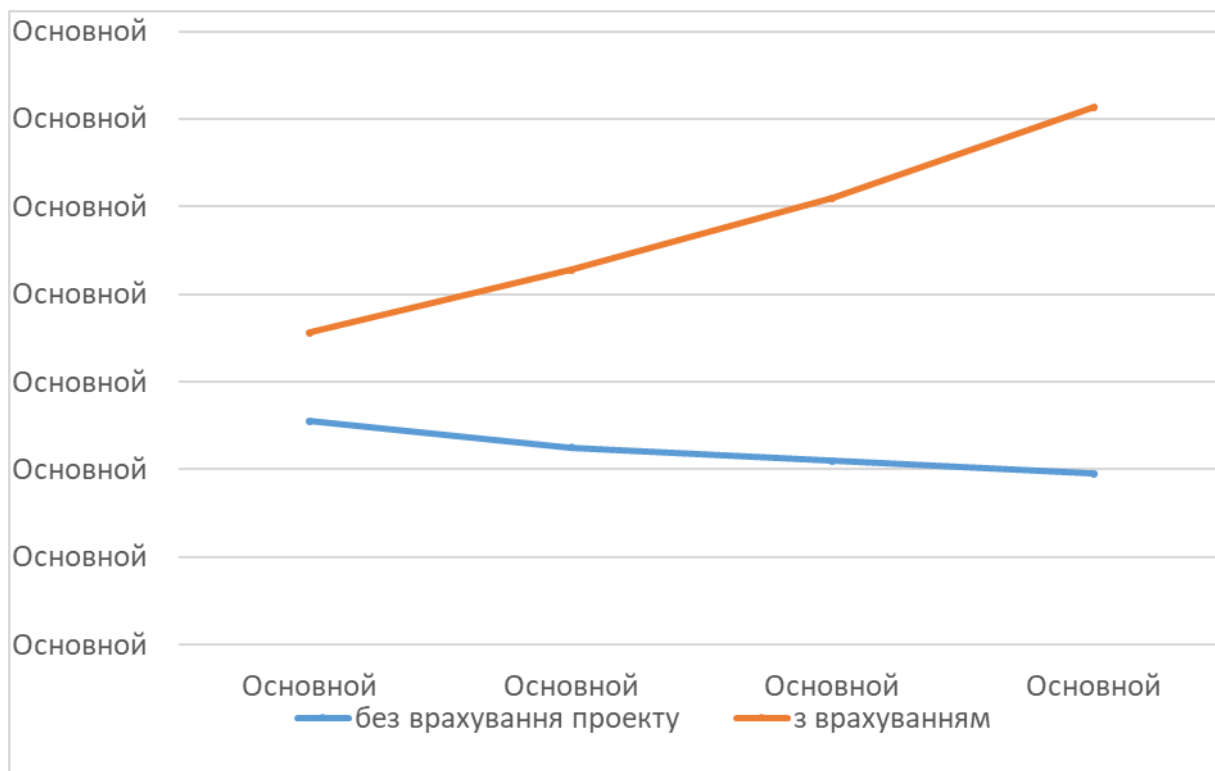


Рис. 3.6 Прогнозовані значення чистого прибутку ТОВ «ОВЕРДРАЙВ» з та без врахування реалізації проекту.

Джерело: складено автором на основі табл. 3.13 та 3.15

Таким чином бачимо, що застосування методу Сааті та методу авторегресійної залежності свідчить, що за незмінних умов діяльності ТОВ «ОВЕРДРАЙВ» на підприємстві з кожним роком буде зменшуватись виручка від реалізації автомобілів.

Проаналізувавши обидва прогнози, бачимо, що після реалізації міжнародного проекту в 2024 році чистий прибуток є найбільшим та складає 12,27 млн. грн, але, аби досягти такого результату, власнику підприємства необхідно буде фінансувати проект.

Падіння та зростання виручки обумовлені тим, що в основу методу авторегресійних залежностей закладена достатньо очевидна передумова про те, що економічні процеси мають певну специфіку. Вони відрізняються, поперше, взаємозалежністю і, по-друге, певною інерційністю. Останнє означає, що значення практично будь-якого економічного показника в момент часу t залежить певним чином від стану цього показника в попередніх періодах (у даному випадку

ми абстрагуємося від впливу інших факторів), тобто значення прогнозованого показника в минулих періодах повинні розглядатися як факторні ознаки.

Планування та реалізація проектів відбувається в умовах невизначеності, що породжується зміною внутрішнього та зовнішнього середовищ. Під невизначеністю розуміють відсутність повної та достовірної інформації про умови реалізації проекту.

Невизначеність, що пов'язана з можливістю виникнення в ході реалізації проекту несприятливих умов, ситуацій та наслідків називається ризиком.

В ринковій економіці ризик є невід'ємним атрибутом господарювання. Невизначеність приводить до того, що уникнути ризику неможливо. Але це не значить, що слід шукати такі рішення, в яких завчасно відомий результат, вони, як правило, неефективні. Необхідно навчитися передбачати ризик, оцінювати його розміри, планувати заходи щодо його запобігання. Ризик є складною економічно-управлінською категорією, при визначені якої має місце ряд протиріч.

На мій погляд основними ризиками, з якими пов'язано даний проект необхідно вважати економічні, маркетингові та споживчі, що напряду впливають на діяльність та доходи підприємства, а також можуть призвести до зменшення попиту.

Завдяки проведеному дослідженню можна зробити висновок, що підприємство вміє керувати господарською діяльністю, проте фінансові показники за 2019 рік свідчать про те, що чистий дохід від реалізації та фінансовий результат скорочується.

Маючи за мету покращення роботи підприємства, під цим я розумію підвищення його прибутковості я запропонував ряд заходів, що будуть цьому сприяти:

1. Збільшення асортименту автомобілів, шляхом додавання зовсім нового автомобіля для Європейського ринку, а саме KIA LPi;
2. Отримання статусу офіційного дистриб'ютора моторних мастил KIXX в Україні.
3. Збільшення кількості власних торгових марок.

Після проведення порівняння ідеї та наслідків кожного з проектів, я б радив до реалізації проект з імпорту автомобілів ТМ «KIA LPi». Був розроблений план та зміст проекту, а також були визначені витрати на кожному етапі реалізації пропонованого проекту.

У роботі було оцінено ефективність проекту за допомогою показників ефективності імпортової угоди, а також основних показників ефективності проекту: NPV, DROI, PV, BCR, DPP.

Розрахунок ефективності запропонованого міжнародного проекту за кожним методом показав, що його фінансування є доцільним. Атермін окупності склав 10,4 місяців. Основними ризиками, з якими я пов'язую даний проект- це економічні, маркетингові, політичні та споживчі, які напряму впливають на доходи підприємства, а також можуть призвести до зменшення попиту на продукцію.

ВИСНОВКИ

Закупівлі є невід'ємним елементом на всіх підприємства, але найбільшу значущість вони являють для компаній, основна діяльність яких спрямована на імпорт товарів зі світу на внутрішній ринок та задоволення потреб споживачів, завдяки цій діяльності. Беручи до уваги сприятливу бізнес-ситуацію, яка склалася в нашій країні- відзначається зростаюча конкуренція. Все більше число підприємств починає розвиватись в міжнародних відносинах. Це безумовно круто, та змушує розвиватись.

В першому розділі дипломної роботи було проведено ознайомлення з теоретичними засадами імпортової діяльності. Ознайомившись з літературними джерелами я маю можливість надати власне значення терміну «імпортна діяльність» - низка дій, спрямована на забезпечення інтересів замовника, шляхом придбання ним у сторонніх організацій потрібних товарів, ресурсів у визначеній кількості у визначений час з метою подальшої реалізації серед споживачів, з метою задоволення їх потреб. Імпорт - це та сама низка дій, проте постачальник виступає з зовнішнього середовища, згідно усім правилам та стандартам. Така діяльність є головною підсистемою в загальній системі операційної діяльності торгівельного підприємства.

Тісно пов'язаним з імпортом є поняття «асортименту продукції», який являє собою набір товарів що пропонує підприємство чи будь- який його підрозділ.

Для створення оптимально найкращого асортиментного портфелю використовується методи економічного та портфельного аналізу, а також метод виявлення споживчих потреб. Зрозуміло, що для отримання найкращого результату необхідно підходити до питання комплексно , оскільки окремий метод надає вузьке уявлення про стан асортименту компанії.

В другому розділі кваліфікаційної роботи Товариством «СЛІДОПИТ КОНСАЛТИНГ» надаються дані про вивчення фінансово-економічний стану підприємства ТОВ « ОВЕРДРАЙВ». Надається оцінка імпортової діяльності

підприємства та шляхи реалізації стратегій для покращення імпоротної діяльності підприємства. Також надані послуги з консультування та керування підприємством, для подальшого розвитку стратегій підприємства «ОВЕРДРАЙВ».

«ОВЕРДРАЙВ» представлений в Україні 4 відділами, які розташувалися в 3-ох містах. Компанія є однією з найстарших та найдосвідченіших на ринку України в сегменті імпорту та продажу авто під замовлень, а також запасних частин та багато іншого. З 2016 по 2018 рр. компанія лише примножувала прибутки, проте в 2019 році фінансові показники були на рівні з показниками 17-го року+/- . Зменшення прибутку є наслідком інфляційних процесів в країні, недосконалості маркетингової політики, відсутності мобільного додатку, невдалим вибором постачальників мастил та ін.

Аналіз асортиментної політики показав, що асортимент складається з переважної більшості імпортних товарів, напряду закупаються лише половина з них. З них найбільшими постачальниками товару: на міжнародному рівні COPART, EBAY, INSURANCE AUTO AUCTIONS; на національному U-PRO, ASO-motorsport.

Було досліджено процес імпорту товару та обрано постачальника на дійсному прикладі, використовуючи функцію бажаності.

Асортиментна політика є одним з цінніших інструментів та складових маркетингу, а також головним знаряддям в боротьбі компанії з конкурентами.

При дослідженні асортименту використовували ABC- та XYZ- аналіз. Групи що були представлені поділились. Лідером за створенням доходу виявилась група автомобілів типу седан. Тому саме цю категорію було проаналізовано більш детально. Таким чином ми виявили слабкі місця в даній категорії.

В третьому розділі були описані шляхи покращення економічного стану підприємства шляхом впровадження наступного ряду заходів, які обґрунтовують доцільність імпорту:

1. Збільшення обсягу продажів седанів, за рахунок просування нової марки автомобіля.

2. Отримання статусу офіційного дистриб'ютора моторних олів KIXX, внаслідок чого у нас будуть чіткі поставки для власного використання, а також для реалізації клієнтам.

3. Збільшення кількості власних брендів.

Розрахунок показників ефективності показав що фінансування проекту з закупівлі автомобіля ТМ «KIA LPi» є доцільним. Показники були додатними, що свідчить про економічну доцільність, а термін реалізації проекту склав 10,4 місяці, що не виходить за рамки 1 року.

Окрему увагу було зосереджено на аналізі ризиків за проектом. На наш погляд основними ризиками, з якими пов'язано цей проект є економічні, маркетингові та споживчі ризики, які напрямую впливають на діяльність та доходи підприємства, а також можуть призвести до зменшення попиту на продукцію.

Загалом, взявши до уваги, що ТОВ «ОВЕРДРАЙВ» є достатньо зрілою компанією, яка має вже сформовану репутацію у клієнтів, а також високопрофесійний персонал та канали закупівлі, розподілу та збуту, можна сказати, що заходи які були запропоновані ТОВ «СЛІДОПИТ КОНСАЛТИНГ» для компанії «ОВЕРДРАЙВ» в даній дипломній роботі допоможуть підприємству, та підвищать економічні показники.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України «Про пільгове розмитнення в Україні» від 8.11.19р. №8487/8488.
2. Митний Кодекс України. Відомості Верховної Ради України, 2012, № 44-45, № 46-47, № 48, ст.552
3. Абрамович І. А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування / Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство.. 2017. Вип. 12(1). с. 6-9. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumeveg_2017_12%281%29__3
4. Аналітика продажу електромобілів та гібридів. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.greenfuel.in.ua/novosti/165-analyt18>
5. Азоев Г.Л. Конкуренція: аналіз, стратегія і практика. - М.: Центр економіки і маркетингу, 2006. - 208 с.
6. Азоев Г. Л. Конкурентні переваги фірми / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. - М.: ВАТ "Друкарня" НОВИНИ ", 2010. - 256 с.
7. Белявцев М. І., Шестопалова Л.В. Інфраструктура товарного ринку. 2005. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://pidruchniki.com/19991130/marketing/infrastruktura_tovarnogo_rinku
8. Бородкіна, Н. О. Маркетинг : навч. посіб. для студ. вузів. Київ. : Кондор, 2005. 163 с.
9. Войнаренко М. П. Маркетинг. 2002.[Електронний ресурс].- Режим доступу:http://lubbook.org/book_249.html
10. Відкриття магазину автомастил розрахунок прибутку та ін. . [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://finansovyvesovety.ru/kak-otkryt-magazin-avtomasel/>
11. Горбенко О.В. Логістика : навч. посіб.. Київ. : Знання, 2014. 315 с.
12. Григорьев М. Н., Ткач В.В., Уваров С.А. Коммерческая логистика: теория и практика: учебник для бакалавров :навч. Посіб. Київ., 2012. 490 с.

13. Дудар Т. Г., Волошин Р.В. Основи логістики.: навч. посіб. Київ.: Центр учбової літератури, 2012. 176 с.
14. Думанська К. С., Ющенко О.І. Формування асортименту продукції на підприємствах різних напрямів спеціалізації / Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2013. № 2(3). с. 138-141. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2013_2%283%29_30
15. Економіка та організація виробництва. Самостійна та індивідуальна робота студентів. «Навчальний посібник». Уклад.:І. В. Причепка, Л. П. Руда. Вінниця : ВНТУ, 2017. 186 с.
16. Єрмошенко М.М., Єрохін С.А., Базиліук А.В. Маркетинг : підручник.. Київ.: Нац. акад. управління, 2011. 631 с.: іл., табл.
17. Єленєва Ю.Я., Просвіріна М.Є. Оцінка якості виробничого менеджменту як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств // Російське підприємництво. - 2010. - № 11 Вип. 3 (172). - С. 66-71.
18. Жарлінська Р. Г. Сутність закупівель товарів: теоретичний аспект // Наукові конференції. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:
<http://intkonf.org/ken-zharlinska-r-g-bondar-i-bsutnist-zakupivel-tovariv-teoretichniy-aspekt/>
19. Журба І.О. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства / І.О. Журба, Ю.М. Коляденко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://archive.nbuv.gov.ua>
20. Замураєва, Л.Є. Фактори, що забезпечують конкурентні переваги організації. Проблеми Економіки галузей і підприємств / Л.Є. Замураєва. - Тюмень: МІФУБ ТюмГУ, 2007. - С.53-58.
21. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: завдання на самостійну роботу студентів денної форми навчання напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» / Уклад.: А.Р. Дунська. Київ.: НТУУ «КПІ», 2015. 75 с.
22. Кардаш В.Я., Павленко І.А., Шафалюк О.К. Товарна інноваційна політика: Підручник. Київ.: КНЕУ, 2011. 266 с.

23. Кардаш В.Я., Павленко І.А., Шафалюк О.К. Товарна інноваційна політика: Підручник. Київ.: КНЕУ, 2012. 273 с.
24. Кардаш В.Я., Павленко І.А., Шафалюк О.К. Товарна інноваційна політика: Підручник. Київ.: КНЕУ, 2011. 189 с.
25. Карлоф Б. Ділова стратегія: концепція, зміст, символи / Б. Карлоф - Пер. з англ. - М.: Економіка, 2014. - 248 с.
26. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Г.І. 117 Кіндрацька. – 2-ге вид., переробл. і доп. – К.: Знання, 2010. – 406 с
27. Книш М. І. Конкурентні стратегії: Учб. допомога. - СПб .: Б. і., 2010. - 284 с.
28. Ковальська Ю.Г. Конкурентні стратегії підприємства / Сучасні проблеми гуманізації та гармонізації управління: Матеріали 4-ї Міжнародної міждисциплінарної науково-практичної конференції (3-9 листопада 2003 р., м. Харків). – Х., 2013. – С. 79-80.
29. Коноваленко В.М. Управління закупівельною діяльністю роздрібного торговельного підприємства : автореферат дис. на здобуття наук. ступеню канд. екон. наук . Київ. : КНТЕУ, 2009. 24 с
30. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія] / за заг. ред. О.Г. Янкового. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.
31. Конкурентоспроможність як складова економічної безпеки підприємства / О. О. Фальченко, Н. Б. Токарь // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х. : НТУ «ХПІ». – 2013. – № 67(1040). – С. 156–158. Бібліогр.: 5 назв.
32. Корпоративный финансовый менеджмент : учеб.-практич. пособие / М. А. Лимитовский и другие. Москва. : Издательство Юрайт, 2014. 990 с.
33. Корягіна С.В. , Корягін М.В. Маркетинговий аудит : навч. посібник. Київ : Центр навч. л-ри, 2014. 320 с
34. Краткий курс лекций по дисциплине «Управление продажами»/ Studme.org. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:

https://studme.org/10450508/marketing/povedenie_potrebiteley

35. Криворотов В.В. Алгоритм механізму підвищення конкурентоспроможності. Вісник ОДУ №8, 2010
36. Кубишина Н.С. Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку / Економічний вісник НТТУ «КПІ». 2010. № 7 . с. 171- 178.
37. Кузьмін О.Є, Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): Навч. посібник для студ. спец. "Міжнародна економіка" / Національний ун-т "Львівська політехніка". — Л. : Видавництво Національного ун-ту "Львівська політехніка", 2014. — 188 с.
38. Купалова Г.І. Теорія економічного аналізу: навч. посіб. Київ.: Знання, 2008. 639 с.
39. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, орієнтований на ринок / Перекл. з англ. під ред. В. Б. Колчанова. - СПб .: Пітер, 2009. - 800 с.
40. Ларіна Р. Р. Логістика: Навч. посіб. Донецьк: ДонДУУ, 2010. 277 с.
41. Ларіна Я.С, Рябчик А.В. Поведінка споживача: навч. посібник. Київ.: Академія, 2014. 224 с.
42. Лігоненко Л. О. Управління закупівельною діяльністю на підприємствах торгівлі: концептуальні рішення / Наука й економіка. 2014. Вип. 1. с. 181-186. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie_2014_1_32
43. Літвінова Ю. О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах / Ю. О. Літвінова // Управління розвитком. – 2012. – № 9. – С. 35–37.
44. Лук'яненко Д.Г. Міжнародна економічна інтеграція / Д.Г. Лук'яненко. – К.: КДЕУ, 2010. – 327 с.
45. Лук'янова Н.А. Конкурентні стратегії в менеджменті: навчальний посібник / Н.А. Лук'янова - Томськ: Вид-во Томського політехнічного університету, 2011. - 100 с.
46. Мажара А.В., Батова Т.Н. Классификация основных показателей товарного ассортимента предприятия. Международный студенческий научный

вестник. 2015. № 1. с. 1-8.

47. Макконнелл К. Р., Брю С. Л. Економікс: принципи, проблеми і політика / пер. 16-го англ. изд. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 940 с. (Макконнелл і Брю)

48. Мишина Л. А. Логистика: конспект лекцій / Большая онлайн библиотека e-Reading.. 2008. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www.ereading.club/chapter.php/103758/0/Mishina_-_Logistika_konspekt_lekciii.html

49. Міщенко А.П. Стратегічне управління – 2012

50. Мостенська Т.Л. Менеджмент: підручник / Т.Л. Мостенська, М.Г. Луцький, О.В. Ільєнко, В.О. Новак. – [2-ге вид.]. – К.: Кондор-Видавництво, 2012. – 758 с.

51. Мошнов, В.А. Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства. -2015

52. Наумов В. Н. Ассортиментно-ценовая политика: сущность и содержание / Институт проблем предпринимательства. Частное образовательное учреждение профессионального дополнительного образования. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.ipnou.ru/print/000683/>

53. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. -К.: УВПК Ексоб, 2011.-560 с.

54. Нефедова О.Г. // Вісник економічної науки України – 2010. – № 2(14). – С. 117–120.

55. Нехорошева Л.М. Економіка підприємства: Навч. посібник / Нехорошева Л.М., Антонова Н.Б., Зайцева М.А. Мн.: Вища школа, 2013. 383 с.

56. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства. Підручник. - К.: Скарби, 2002. - 336 с.

57. Осадчук А.І. Обґрунтування стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності в сфері експортної діяльності підприємства / А.І. Осадчук // Управління розвитком. – 2015. – № 2. – С. 101-106.

58. Панков В. Інноваційна діяльність і стратегія підвищення конкурентоспроможності продукції: міжнародний та регіональний аспекти / В.

Панков, Ю. Макогон // Економіст. - 2005. - № 6. - С. 40-45.

59. Пасічник В.Г., Акіліна О.В. Конкурентоспроможність фірми. Навчально-методичний комплекс для студентів економічних спеціальностей-К. ЦУЛ-2015-112-с.
60. Петрова М.А. Конкурентоспроможність компанії як її життєздатність- 2010.- № 5. Ч. 1. - С. 29-33
61. Петровича Й. М. Економіка виробничого підприємництва: Навч. посіб. / За ред. - 3-тє вид., випр. - К.: Т-во Знання, КОО, 2012. – 412 с.
62. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Навчальний посібник (рек. МОН України) -Х. ИНЖЭК-2014-264-с.
63. Поддєрьогін А.М.. Фінанси підприємств: Підручник / Керівник авт. кол. і наук. ред. проф. 2-ге вид., персроб. та доп. - К.: КНЕУ, 2011. - 384 с.
64. Покропивного С.Ф.. Економіка підприємства: Підручник. За ред. акад. 2-е вид., перероб. та доп. - К.: КНЕУ, 2012. - 528с.
65. Попов С. А. Стратегічне управління: 17 - модульна програма для менеджерів "Управління розвитком організації". Модуль 4 / С.А. Попов. - М. : ИНФРА-М, 2007. -344 с.
66. Порівняння електромобілів та гібридних авто [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://eimg.pravda.com/files/7/0/7078960-table-main.html>
67. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів. / Пер. з англ. - М. : Альпіна Бізнес Букс, 2005. - 454 с.
68. Портер М. Міжнародна конкуренція. - М. : Міжнародні відносини, 2009.
69. Прахалад, К.К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К.К. Прахалад; В. Рамасвами; пер. з англ. М. Ставицького. – К.: Вид-во Олексія Капусти, 2005. – 258 с.
70. Прокопенко В.О., Троян М.Ю. Поведінка споживачів: навч. посібник. Київ.: Центр учбової літератури, 2008. 176 с.
71. Пушкар М. С. Планування і організація підприємств, об'єднань і

комплексів. Навч. посібник.- К.: НМК, 2010. – 256с.

72. Рибаківа О.В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення / Рибаківа О.В. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://archive.nbu.gov.ua>

73. Румянцев А. П., Михайлова К.С. Окремі аспекти формування товарного асортименту компанії / Ефективна економіка.. 2011. № 4. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_4_27

74. Савельєва Н.А. Управління конкурентоспроможністю фірми: підручник. - Ростов н / Д .: Фенікс, 2009. - 382 с.

75. Савощенко А.С. Інфраструктура товарного ринку: навч. посібник. Київ.: КНЕУ, 2015. 336 с.

76. Саєнко М.Г. Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2009. – 390 с.

77. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : підручник. / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: “Економічна думка”. – 20011. – 405 с.

78. Саленко О.В. Шляхи визначення ступеню ефективності діяльності підприємства / О.В. Саленко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2013. – № 4. – С. 62–71.

79. Селівестрова Л.С. Методика оцінювання конкурентоспроможності продукції//Актуальні проблеми економіки. - К.:Національна Академія Управління. - №8(86). – 2008. – с.120-123.

80. Сержук А.В. Соціально-етичне просування продукції на товарний ринок: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04. «Економіка та управління підприємствами» / А.В.Сержук. – К.:КНЕУ, 2011. – 21с.

81. Сизоненко В.О. Сучасне підприємництво:Довідник/В.О.Сизоненко. – К.:Знання-Прес, 2007. – с.250-253.

82. Сіваченко І.Ю., Козак Ю.Г., Єханурова Ю.І.Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств. Навчальний посібник для ВНЗ (рек. МОН України).- 2-е вид. -К. ЦУЛ-2006-456-с.

83. Співаковська Т. Конкурентні стратегії компанії: класифікація

стратегічних альтернатив та інструментів формування / Т. Співаковська // Маркетинг в Україні. – 2011. – № 1 (65). – С. 36–41.

84. Степанкова А.А. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції. – 2012

85. Суріна К. С. Методи побудови прогнозних форм звітності як функції управління ризиками на підприємстві / Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції. 2015. №1. С. 131–136.

86. Удалов Т.Г. Конкурентне право. Навчальний посібник (рек. МОН України) -К. Школа-2014-496-с.

87. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Навчальний посібник. – С.М. Клименко, О.С. Дуброва та ін. – К. : КНЕУ, 2015. – 527 с.

88. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія / Харківський національний економічний університет; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Ю.Б.Іванова, д-ра екон. наук, проф. О.М Тищенко. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2006. – 384 с. – Бібліогр.: С. 371-382.

89. Трещов М.М. « Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції» [Електронний ресурс] / М.М. Трещов // Економічний простір – 2009 - №23/1 - с.118-126 – Режим доступу до журналу:

http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_23/1/treshov.pdf

90. ASO-MOTORSPORT [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<http://aso-motorsport.com/forum/viewtopic.php?f=8&t=16&st=0&sk=t&sd=a&sid=b1a06e63595e5fbef8428deb198c36fc&start=400>

91. Bertsimas D. Data-driven assortment optimization. 2015. с. 167. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:

http://silkrouteglobal.com/files/4314/4404/7411/bertsimas_misic_data_driven_assortment_opt_v1_MS.pdf