

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

«До захисту допущено»

Завідувачка кафедри

д.е.н., проф.

Вікторія ДЕРГАЧОВА

« ____ » _____ 202_ р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»**

на тему: «Удосконалення імпортої діяльності на засадах логістики»

**Виконав студент 4 курсу, групи УЗ-01
Артем Андрійович ДІМОВ**

(підпис)

**Керівник доцентка кафедри менеджменту
к.е.н, доц. Ірина Миколаївна МАНАЄНКО**

(підпис)

**Рецензент доцент кафедри менеджменту
к.е.н., доц. Сергій Миколайович САВЧЕНКО**

(підпис)

*Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає
запозичень з праць інших авторів без відповідних
посилань.*

Студент _____
(підпис)

Київ – 2024 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

Сертифікатна програма **«Менеджмент міжнародного бізнесу»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
« 12 » жовтня 2023 р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу студенту

Артему Андрійовичу ДІМОВУ

- 1. Тема роботи:** «Удосконалення імпортої діяльності на засадах логістики»
керівник роботи: к.е.н, доц. Ірина Миколаївна МАНАЄНКО
затверджена наказом по університету № 2222-с від «30» травня 2024 р.
- 2. Термін подання студентом роботи** « 10 » червня 2024 р.
- 3. Вихідні дані до роботи:** законодавчі та нормативні акти України, аналітичні та статистичні матеріали, які регламентують особливості діяльності підприємства у сфері логістики та імпортої діяльності, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Епіцентр К», інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «Епіцентр К», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2021-2023 рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); статут.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

а) теоретична частина:

- розглянути сутність, види, принципи та фактори імпоротної діяльності;
- розкрити сутність логістичного забезпечення імпоротної діяльності;

б) аналітична частина:

- здійснити економічну діагностику діяльності підприємства;
- здійснити оцінку бізнес-середовища підприємства;
- проаналізувати імпортну діяльність та логістичну діяльність;

в) рекомендаційна частина:

- розробити пропозиції щодо удосконалення імпоротної діяльності;
- зробити економічне обґрунтування пропозицій та їх вплив на діяльність підприємства;

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Розгляд теоретичних основ імпоротної діяльності підприємств.
2. Управлінський аналіз діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К».
3. Аналіз економічних показників ТОВ «Епіцентр К» за 2021-2023 рр.
4. Оцінка бізнес середовища підприємства ТОВ «Епіцентр К».
5. Аналіз імпоротної та логістичної діяльності ТОВ «Епіцентр К».
6. Обґрунтування проєкту з удосконалення імпоротної діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К» на засадах логістики при співпраці з ТОВ «Нова Пошта».
7. Витрати на впровадження запропонованого проєкту.
8. Очікувані зміни після впровадження проєкту на ТОВ «Епіцентр К».

6. Дата видачі завдання: 12 жовтня 2023 р.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад імпортої діяльності та логістичного забезпечення імпортої діяльності підприємства	13.10.2023 – 13.11.2023	ВИКОНАНО
2.	Вибір підприємства – бази дослідження, дослідження досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства	14.11.2023 – 16.11.2023	ВИКОНАНО
2.	Економічна діагностика діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К»	17.11.2023 – 16.12.2023	ВИКОНАНО
3.	Оцінка бізнес-середовища підприємства ТОВ «Епіцентр К»	17.12.2023 – 17.01.2024	ВИКОНАНО
4.	Аналіз імпортої та логістичної діяльності ТОВ «Епіцентр К»	18.01.2024 – 10.02.2024	ВИКОНАНО
5.	Розробка пропозицій щодо удосконалення імпортої діяльності ТОВ «Епіцентр К»	11.02.2024 – 15.03.2024	ВИКОНАНО
6.	Обґрунтування ефективності реалізації запропонованих пропозицій та їх вплив на діяльність підприємства	16.03.2024 – 28.04.2024	ВИКОНАНО
7.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	29.04.2024 – 30.05.2024	ВИКОНАНО

Студент _____ Артем ДІМОВ

Керівник дипломної роботи _____ Ірина МАНАЄНКО

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Удосконалення імпортої діяльності на засадах логістики» містить 73 сторінки, 26 таблиць, 26 рисунків, 2 додатки. Перелік посилань нараховує 52 найменування.

Метою роботи є розгляд способів удосконалення імпортої діяльності на засадах логістики.

Об'єктом дослідження є вивчення імпортої діяльності на підприємстві ТОВ «Епіцентр К».

Предметом дослідження є здійснення імпортої діяльності на засадах логістики на підприємстві.

База дослідження – ТОВ «Епіцентр К».

Методи дослідження. Виконання дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої здійснено на застосуванні загальних та спеціальних методів дослідження: метод спостереження, аналіз та синтез матеріалу, порівняння, систематизація, метод прогнозування, метод експертних оцінок.

Результати роботи. За результатами проведеного дослідження розроблено проєкт удосконалення імпортої діяльності на засадах логістики, який передбачає партнерську взаємодію з постачальниками та логістичними компаніями. Економічний ефект від впровадження запропонованого проєкту полягає в отриманні чистого прибутку, що складає 20335,8 грн.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати дослідження можуть бути використані вітчизняними компаніями у галузі ритейлу для підвищення ефективності імпортої діяльності підприємства на засадах логістики, зокрема ТОВ «Епіцентр К» для розроблення плану імпортно-логістичної діяльності в галузі імпортої діяльності підприємства, організації співпраці з постачальниками та логістичними компаніями, прийняття управлінських рішень з їх вибору.

Результати впровадження досліджень. Розроблені в дипломній роботі пропозиції були представлені на розгляд керівному складу ТОВ «Епіцентр К», де було визнано можливість їх практичного застосування.

Ключові слова: логістика, імпорт, логістична діяльність, імпортна діяльність, підприємство, міжнародні поставки, логістичні постачальники.

ABSTRACT

The thesis on the topic: «Improvement of import activity on the basis of logistics» contains 73 pages, 26 tables, 26 figures, 2 appendices. The list of references includes 52 items.

The purpose of the work is to consider ways to improve import activities on the basis of logistics.

The object of research is to study the import activity at the enterprise «Epicenter K» LLC.

The subject of the study is the implementation of import activities on the basis of logistics at the enterprise.

The base of the study is «Epicenter K» LLC.

Research methods. The thesis of the first (bachelor's) level of higher education was carried out using general and special research methods: observation method, analysis and synthesis of material, comparison, systematization, forecasting method, method of expert assessments.

Results. Based on the results of the study, a project to improve import activities on the basis of logistics has been developed, which involves partnerships with suppliers and logistics companies. The economic effect of the proposed project is to generate a net profit of UAH 20335.8.

Recommendations for using the results of the work. The results of the study can be used by domestic retail companies to improve the efficiency of the enterprise's import activities based on logistics, in particular, by «Epicenter K» LLC to develop an import and logistics plan in the field of the enterprise's import activities, organize cooperation with suppliers and logistics companies, and make management decisions on their selection.

Results of research implementation. The proposals developed in the thesis were presented to the management of «Epicenter K» LLC, where the possibility of their practical application was recognized.

Keywords: *logistics, imports, logistics activities, import activities, enterprise, international deliveries, logistics suppliers.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність, види, принципи та фактори імпоротної діяльності.....	10
1.2. Логістичне забезпечення імпоротної діяльності	17
Висновок до розділу 1	27
2 УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕПЦЕНТР-К»)	28
2.1 Економічна діагностика діяльності підприємства	28
2.2 Оцінка бізнес-середовища підприємства	37
2.3 Аналіз імпоротної діяльності та логістичної діяльності	46
Висновки до розділу 2.....	53
3 ПРОПОЗИЦІЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИКИ	55
3.1 Пропозиції щодо удосконалення імпоротної діяльності.....	55
3.2 Економічне обґрунтування пропозицій та їх вплив на діяльність підприємства.....	69
Висновки до розділу 3.....	76
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ	86

ВСТУП

Одним з основних завдань, які є необхідними для успішної діяльності підприємства, є забезпечення транспортно-логістичних потреб. У сучасних умовах, коли відбуваються постійні зміни, важливо мати гнучкі та якісні системи управління, які можуть швидко адаптуватися до змінливих зовнішніх умов.

Організація перевезень включає складні процеси, які пов'язані не тільки з діяльністю перевізників, але й з багатьма іншими учасниками, що забезпечують організацію та контроль цих процесів. Кожен з цих процесів призводить до появи фінансових, матеріальних та інформаційних потоків і, як результат, до транспортних витрат, які становлять велику частку вартості імпортованих товарів. Тому підприємствам дуже важливо збільшувати ефективність своєї діяльності, одночасно знижуючи витрати на транспортні послуги.

Один з визначальних факторів успіху підприємства в сучасних умовах конкуренції на ринку роздрібною торгівлі – це досягнення високої ефективності його фінансово-економічної діяльності. Важливою складовою цього процесу є підвищення ефективності імпортних операцій ТОВ «Епіцентр К», що є одним з найскладніших елементів.

Актуальність цієї теми підкреслюється тим, що роздрібна торгівля є однією з провідних галузей, яка сприяє формуванню бюджету в Україні. Ця галузь потребує постійного вдосконалення, розвитку та впровадження нових технологій, які вимагають інвестицій. Логістичні та імпортні процеси є взаємопов'язаними і відіграють важливу роль у розвитку та поліпшенні діяльності підприємства.

Поняття імпоротної діяльності та можливих способів їх удосконалення на підприємстві раніше досліджували Новицький В. Є., Шкурупій О. В., Гончаренко В. В., Артеменко А. І., Решетняк К. Е., Приймак С. В., Салоїд С.В., Лабзіна А.О., Крикавський Є.В., Похильченко О.А., Чернописька Н.В., Костюк О.С., Савіна Н.Б., Якимишин Л. Я. та інші дослідники зі сфер маркетингу, фінансових показників діяльності підприємства та логістичного менеджменту. Використані при написанні

роботі праці зазначені у списку використаних джерел. Їх праці складають теоретичну основу дослідження.

Метою дослідження є розгляд способів удосконалення імпортової діяльності на засадах логістики. **Завданнями**, які допоможуть досягти поставленої мети є:

- 1) розглянути поняття сутності логістичних процесів та імпортової діяльності;
- 2) навести класифікацію імпорту та фактори імпортової діяльності;
- 3) проаналізувати показники імпортової діяльності на прикладі ТОВ «Епіцентр К»;
- 4) провести аналіз бізнес-середовища підприємства та його бізнес-діяльності;
- 5) сформулювати пропозиції по удосконаленню показників імпорту на підприємстві.

Предметом дослідження є здійснення імпортової діяльності на засадах логістики на підприємстві, а **об'єктом** – вивчення імпортової діяльності на підприємстві ТОВ «Епіцентр К».

Серед **методів дослідження**, що використовувались в роботі можна зазначити метод спостереження, аналіз та синтез матеріалу, теоретичне моделювання, проектування, класифікація, порівняння, систематизація, метод прогнозування, метод експертних оцінок.

Практична значущість результатів дослідження полягає у можливості використовувати отримані результати проведених досліджень у рамках дипломної роботи, у інших працях з логістики та робота може розглядатись як внесок у науковий доробок із теми дослідження.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел із 52 найменувань, 26 рисунків, 26 таблиць та додатків, викладених на двох сторінках. Загальний обсяг роботи складає 73 сторінки основного тексту.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, види, принципи та фактори імпортової діяльності

Логістична система має оптимізувати рух товарів, швидко мобілізувати ресурси та підвищувати ефективність у процесі прийняття рішень. Усі компоненти логістичної системи повинні бути взаємопов'язаними та взаємозалежними: інформаційні, складські, транспортні, матеріальні та інші потокові процеси. При ввезенні товарів основними бізнес-процесами логістики є транспортування та зберігання.

Розглянемо поняття імпорту за Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» – «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» [1].

Митний кодекс України визначає поняття імпорт, як «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» [2].

Поняття імпортової діяльності досліджувалось багатьма науковцями і є чимало різних поглядів і його трактувань, тому буде доцільно представити ці визначення і трактування у порівняльній таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «імпортна діяльність»

Автор/джерело	Визначення
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»	Купівля товарів з метою отримання матеріальної винагороди українськими учасниками ЗЕД (зовнішньоекономічної діяльності) у зарубіжних суб'єктів ЗЕД без обов'язкового переміщення товарами митного кордону країн

Продовження табл. 1.1

В. Є. Новицький	Завезення на територію країни товарної маси за відповідно оформленою купівельною операцією із іншої країни для продажу і споживання продукції на теренах країни-імпортера
О.В. Шкурупій	Купівля продукції товарного та нетоварного характеру, виготовлену на території держави іноземного партнера для вжитку або подальшого продажу у територіальних межах країни-імпортера
К.Е. Решетняк	Завезення на територію імпортуючої країни продукції, що виготовлена або підлягає реалізації на території країни-контрагента з метою її використання чи перепродажу

Джерело: створено автором на основі [1, 3-5]

На противагу визначенню із Закону України, у Податковому кодексі України для здійснення імпортової діяльності обов'язковою умовою є перетин митного кордону України, котрий засвідчує відповідно оформлена вантажно-митна декларація, що є причиною виникнення податкових зобов'язань [6].

Змістове наповнення терміна «імпортна операція» також розглядають та удосконалюють інші представники економічної науки. Так, на думку І. М. Прудникової, імпортна операція є процесом купівлі та перевезення через митний кордон країни товарів іноземного походження з метою реалізації такої продукції на національному ринку або власного споживання імпортером. На думку автора, обов'язковою умовою будь-якої імпортової операції є її правове підтвердження за допомогою угоди зовнішньоторговельного характеру [7].

Імпорт може відрізнятися за ступенем охоплення середовища впливу, ступенем контрольованості, часом, сферою впливу та рівнем конструктивності. Надамо таку класифікацію видів імпорту (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Види імпорту [7]

На рисунку 1.1 представлені основні види імпорту, які ми розглянемо детальніше:

1. За ступенем впливу на середовище:

– фактори зовнішнього середовища, які включають законодавчу базу та політико-інституційні фактори в країнах експортера (імпортера) і контрагентах, а також споживачів продукції та постачальників;

– фактори внутрішнього середовища, до яких відносяться цілі підприємства щодо експортно-імпоротної діяльності, ресурсне забезпечення та технологія виробництва продукції для експорту.

2. За ступенем контрольованості:

– контрольовані фактори, які включають цілі підприємства щодо експортно-імпоротної діяльності та технологію ведення цієї діяльності;

– неконтрольовані фактори, такі як споживачі продукції та постачальники сировини.

3. За часом:

– фактори тимчасової дії, які впливають одноразово або періодично;

– фактори постійної дії, які мають постійний вплив.

4. За сферою впливу:

– фінансово-економічні, маркетингові, управлінські, пов'язані з виробничим процесом, логістичні та інші фактори.

5. За рівнем конструктивності:

- конструктивні фактори, які полегшують ведення експортно-імпоротної діяльності, наприклад спрощення митного оформлення або відкриття відділу, що відповідає за експорт товарів;
- деструктивні фактори, які ускладнюють процедури експорту, наприклад подорожчання сировини або відтік висококваліфікованих кадрів.

Також, окрім видів імпорту, дослідники імпоротної діяльності виокремлюють її типологію, яку можна представити у вигляді рисунку (рис. 1.2).

За кількістю посередників, що беруть участь у процесі поставки	За об'єктом імпортованого продукту	За цільовим призначенням
↓	↓	↓
- пряма - непряма	- імпорт товарів - імпорт послуг - імпорт робіт - імпорт капіталу	- одноцільова - багатоцільова
За прибутковістю	За витратністю поставки	За асортиментом
↓	↓	↓
- основна - другорядна	- безвитратна - частково безвитратна - повністю витратна	- одного найменування продукції - широкої низки найменувань
За регулярністю	За масштабністю	За характером попиту на імпортовані товари
↓	↓	↓
- регулярна - нерегулярна	- невеликих партій товару - великих партій товару	- сезонного попиту - домашнього використання
За кінцевою метою імпоротної діяльності	За передовою характеристикою	За кількістю імпортних операцій
↓	↓	↓
- кінцевого використання в країні імпортера - імпорт з метою реімпорту - з метою продажу в інші країни	- імпортна діяльність, орієнтована на якісні характеристики товару - імпортна діяльність, орієнтована на кількісний продаж	- одноразова - постійна

Рисунок 1.2 – Типологія імпоротної діяльності

Джерело: створено автором на основі [8]

З метою проведення комплексного та ґрунтовного дослідження логічно було б поряд із значенням терміна «імпортна діяльність», що тотожне змістовому наповненню категорії «імпорт», розглянути сутність терміну «імпортна операція» як основного складового елемента імпорту. Сукупність взаємопов'язаних,

послідовних імпорتنих операцій складає імпорتنу діяльність підприємства. Відтак, тепер, комплексно дослідивши види імпорту та типології імпорتنю діяльності разом із факторами, що впливають на неї, розглянемо процес виконання імпорتنих операцій через схему на рисунку 1.3.

Процес виконання імпорتنих операцій складається з таких етапів:

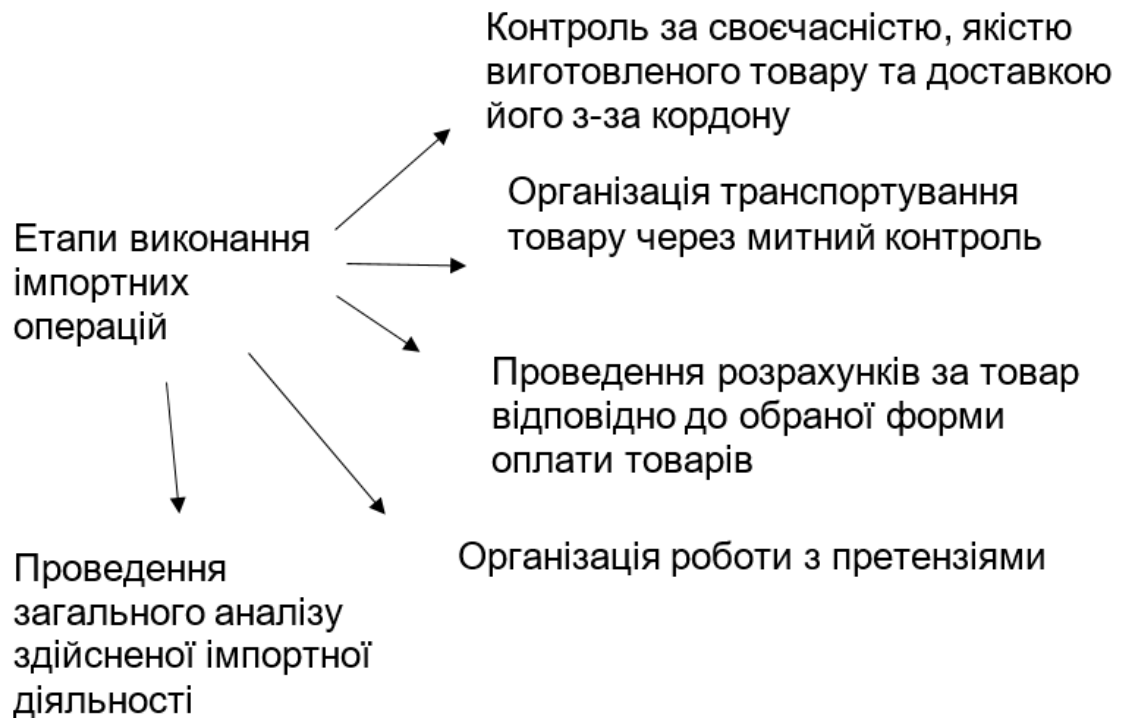


Рисунок 1.3 – Етапи виконання імпорتنих операцій [9]

Після опису схематичних етапів, давайте розглянемо кожен з них детальніше:

1) Контроль за своєчасністю та якістю виготовленого товару, а також його доставкою з-за кордону. У складних імпорتنих операціях, наприклад, при купівлі машин або обладнання, контроль може включати додаткові етапи, такі як відрядження спеціалістів для контролю за виготовленням та прийомом обладнання, його введення в експлуатацію та інше.

2) Організація транспортування товару через митний кордон. Для цього етапу використовуються міжнародні правила Інкотермс 2010. Ці правила визначають права та обов'язки сторін у міжнародних контрактах та перевезеннях. Інкотермс

включає в себе умови поставки, що розподіляють обов'язки сторін щодо транспортування товару.

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

4) Організація роботи з претензіями, якщо такі виникли. Це включає пред'явлення претензій продавцеві відповідно до контракту та контроль за їх вирішенням.

5) Проведення загального аналізу здійсненої імпортової операції та розробка планів для підвищення ефективності таких операцій у майбутньому.

Після попереднього вивчення поняття імпортової діяльності та етапів здійснення імпортованих операцій, давайте розглянемо фактори, що впливають на ефективність імпорту. Виокремимо стимули імпорту та фактори, які можуть перешкоджати йому (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Фактори, що стимулюють та гальмують імпорт

Стимули до імпорту	
Зростання попиту на імпортовану продукцію	Збільшення внутрішнього попиту на товари, які не виробляються вітчизняними компаніями, стимулює підприємства до їх імпорту.
Висока Рентабельність	Імпорт продукції, яка має високу рентабельність на національному ринку, може бути привабливим для підприємств, які прагнуть отримати більший прибуток.
Відсутність необхідних ресурсів	Якщо на внутрішньому ринку неможливо знайти необхідні комплектуючі, сировину або кінцеву продукцію, підприємства можуть вдаватися до імпорту.
Географічні та кліматичні обмеження	Деякі товари неможливо виростити або виготовити в певних країнах через географічні, кліматичні та інші особливості. У такому випадку імпорт стає єдиним способом їх отримання.
Фактори, що стримують розвиток імпортової діяльності	
Нестабільність законодавчої Бази	Зміни в законодавстві, що регулює зовнішньоекономічну діяльність, можуть ускладнити та зробити ризикованим процес імпорту.
Нестача Інформації	Нестача інформації про попит на конкретну продукцію, про умови торгівлі та про митні процедури може стримувати підприємства від початку імпортової діяльності.

Продовження табл. 1.2

Високі митні тарифи та інші платежі	Високі митні тарифи, акцизи та інші платежі, пов'язані з імпортом, можуть зробити цю діяльність не вигідною.
Нерозвинена логістика	Відсутність налагоджених логістичних ланцюжків може ускладнити та зробити дорогим процес доставки імпортованих товарів.
Неконкурентоспроможність вітчизняних виробників	Якщо вітчизняні виробники пропонують аналогічну продукцію за конкурентними цінами, імпортувати може бути не вигідним.

Джерело: створено автором на основі [10]

Надалі у підпункті 1.2. буде наведено механізм аналізу ефективності імпортової діяльності, а зараз розглянемо процес укладення імпортової угоди на схемі (рис. 1.4):

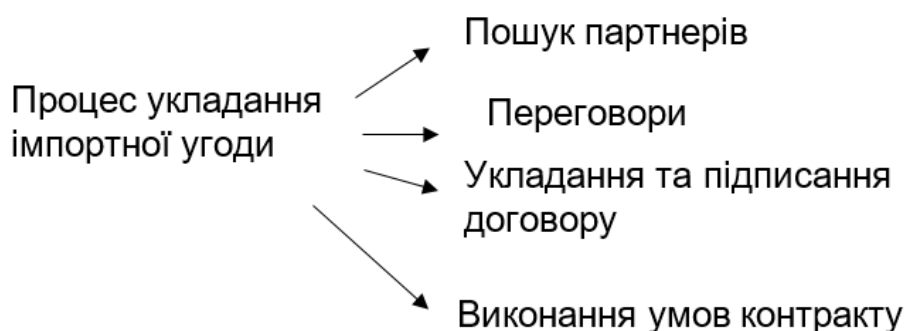


Рисунок 1.4 – Процес укладання імпортової угоди [11]

До основних способів укладення угод відносять підписання контракту, акцепт покупцем твердої оферти, акцепт продавцем контроферти, підтвердження замовлення покупцем. У контракті купівлі-продажу товарів, що укладається, висвітлюється зміст домовленостей, порядок їх виконання та відповідальність кожної зі сторін-учасників.

Основними складовими контракту є преамбула, предмет контракту, ціна, обсяги поставки, умови та способи оплати, якість товару, порядок здачі та прийому товару, гарантії, санкції, арбітраж, форсмажорні обставини, транспортні умови [12].

Національне законодавство, політико-правові обмеження, митні тарифи, система ліцензування та інші нетарифні методи зовнішньоекономічного регулювання визначають правила та обмеження, які регулюють імпорту діяльність.

Наразі в Україні активно формується політика захисту вітчизняного виробника, спрямована на зменшення частки імпорту товарів. Це призводить до встановлення різних обмежень, таких як короткострокові обмеження, митні бар'єри та антидемпінгове мито.

Короткострокове обмеження імпорту передбачає тимчасове обмеження імпорту на період до 180 днів [21].

Митні бар'єри включають перешкоди для ввезення імпортованих товарів шляхом підвищення митних зборів [21].

Демпінг відбувається, коли товари продаються за цінами, нижчими від порівняної ціни на подібний товар, що шкодить вітчизняному виробнику [21].

Для запобігання цьому країна може використовувати антидемпінгове мито, яке стягується на товари, що ввозяться за цінами, нижчими за нормальні на світовому ринку або внутрішні ціни [21].

Важливо добре розуміти процес та особливості здійснення імпорту діяльності, а також структуру світового ринку, щоб збільшити ефективність діяльності та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

1.2. Логістичне забезпечення імпорту діяльності

У Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність» під імпортом розглядається купівля товарів з метою отримання матеріальної винагороди українськими учасниками ЗЕД (зовнішньоекономічної діяльності) у зарубіжних суб'єктів ЗЕД без обов'язкового переміщення товарами митного кордону країн [1].

Логістичні процеси включають зміну параметрів простору, властивостей логістичних потоків, форми та часу. Наприклад, це може бути [10]:

- доставка товарів до роздрібних точок або представництв;

- установлення господарських зв'язків для постачання матеріалів або продукції;
- поставка сировини або матеріалів від постачальників;
- управління складськими операціями;
- прогнозування потреби в транспортних перевезеннях та їх виконання;
- виконання всіх супутніх операцій під час транспортування;
- процеси управління для ефективного планування та контролю потоків.

Так само, як є типи імпортової діяльності, так само існують різні напрямки логістики, кожен з яких допомагає при забезпеченні імпортової діяльності. Серед цих напрямків виокремлюють виробничу, розподільчу, транспортну, інформаційну та закупівельну логістики. Розглянемо детальніше кожен із видів:

- виробнича логістика – орієнтується на дотримання законодавства у сфері митних процедур, які забезпечують безперервне постачання виробництва іноземною сировиною, матеріалами та комплектуючими, зменшуючи митні витрати організації.

- розподільна логістика є напрямом, який впорядковує систему товарообігу на основі використання міжнародних правил Інкотермс 2010 [13]. Її метою є оптимізація руху товарів з урахуванням раціонального використання ресурсів.

- транспортна логістика – спрямована на мінімізацію витрат на транспортування товарів, враховуючи особливості митного оформлення як в країні імпортера, так і в країні експортера. Для успішної реалізації операцій з митним очищенням товарів необхідно мати знання митного законодавства.

- інформаційна логістика – відіграє важливу роль у забезпеченні взаємозв'язку між різними етапами логістичного ланцюга. Вона передбачає створення єдиної бази даних, яка допомагає знижувати загальні та митні витрати.

- закупівельна логістика є ключовим елементом зовнішньоторговельної логістики і дозволяє ефективно знижувати витрати за допомогою використання митного законодавства. Цей напрямок логістики спрямований на забезпечення оптимального розміру товарів при оптимальному співвідношенні якості та ціни.

Для процесів транспортування властиві засоби технічного забезпечення, технологічні режими, трудові та матеріальні затрати, та ін.

До моделей, які ще є стадіями стратегічного вибору відносять стадію розвитку, зросту, зрілості, зниження. На етапі зрілості ринку спостерігається концентрація ринку і зниження диференціації продукту. Компаніям з високою чинністю бізнесу важливо зберегти свою ринкову частку і отримувати прибуток від кривої досвіду. Це досягається шляхом зниження витрат. Компаніям з середньою чинністю варто збільшувати свою ринкову частку шляхом придбання менших компаній або поступового відтягування з ринку. Для компаній з низькою чинністю бізнесу найкращим виходом може бути вихід з галузі з мінімізацією втрат.

Коли попит починає знижуватися, олігополістичний ринок порушується, що призводить до зниження рівня продажів і прибутків. В таких умовах конкурентна боротьба, зокрема цінова війна, може зберігати рівень продажів і дозволяти заробляти ринкову частку на зменшуючомуся ринку. Сильні компанії намагаються збільшити свою ринкову частку через придбання, що може вимагати зниження активів. Компанії з середньою або слабкою чинністю, ймовірно, не зможуть досягти високої прибутковості і найбільш прийнятним вибором для них буде відтягування з ринку.

Головна стратегія торговельних підприємств спрямована на покращення ефективності товаропотоків. Логістична стратегія є важливою частиною маркетингової стратегії і має на меті підвищити ефективність матеріалопотоків. Основними цілями логістичної стратегії є поліпшення логістичного обслуговування та оптимізація витрат матеріальних та інформаційних потоків. Логістична стратегія є розширенням традиційної стратегії торговельного підприємства. Вона включає узгодженість рішень усіх логістичних підсистем, послідовність і комплексність дій на різних етапах та реалістичність і гнучкість планів [14].

Основними елементами модельного подання логістичної стратегії є сукупність логістичних стратегічних рішень у сферах протікання логістичних процесів закупівель, зберігання, транспортування і дистрибуції.

Побудова логістичної стратегії для торгових підприємств відбувається у кілька етапів (рис. 1.5).

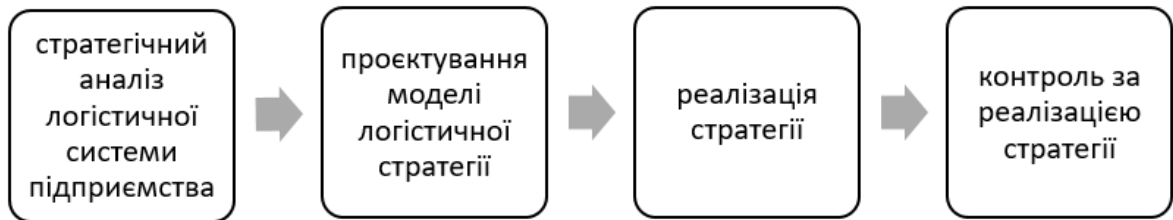


Рисунок 1.5 – Етапи побудови логістичної стратегії

Складено автором

Створення системи управління логістичною діяльністю підприємства спрямоване на вдосконалення та оптимізацію його організаційно-економічного механізму. Це включає вирішення широкого спектру завдань, пов'язаних з адаптацією до нових вимог та інтеграцією концепції логістики у функціонування компанії.

Логістика на підприємстві виконує роль об'єднуючої ланки між його підрозділами, інтегруючи в єдине ціле ключові функціональні сфери: постачання, виробництво та збут.

Завдання логістичного характеру, що виконуються в імпортній діяльності можна описати таким чином (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Логістичні завдання у імпортній діяльності

Контроль	Забезпечення чіткої організації та моніторингу логістичних процесів на всіх етапах.
Вдосконалення управління	Розробка та впровадження ефективних методів управління матеріальними потоками.
Балансування потреб	Визначення та усунення дисбалансу між потребами виробництва, можливостями постачання та логістичними ресурсами.
Проведення стандартизації	Встановлення чітких стандартів якості логістичних послуг та імпортних операцій.
Оптимізація зв'язків	Формування раціональних та вигідних партнерських зв'язків з постачальниками та логістичними операторами.

Здійснення стратегії переміщення	Розробка та впровадження ефективної стратегії фізичного транспортування матеріальних ресурсів, напівфабрикатів та готової продукції.
Формалізація цілей	Чітке визначення оперативних логістичних цілей та параметрів функціонування логістичної системи.

Складено автором

Міжнародні перевізники, що займаються перевезенням зовнішньоторговельних товарів, в процесі організації своєї діяльності повинні приймати своєчасні рішення про організацію транспортних послуг, ідентифікацію товарів, надання юридичної допомоги, митного оформлення і т.д. [15].

За функціональністю можна виділити такі області логістичної діяльності: (рис. 1.6).



Рисунок 1.6 – Логістика: функціональні області

Складено автором на основі джерела: [16]

У сукупності розглянутих складових утворюється єдиний логістичний ланцюг.

Загально види перевезень, що використовуються при імпорті товарів можна представити на рисунку 1.7:

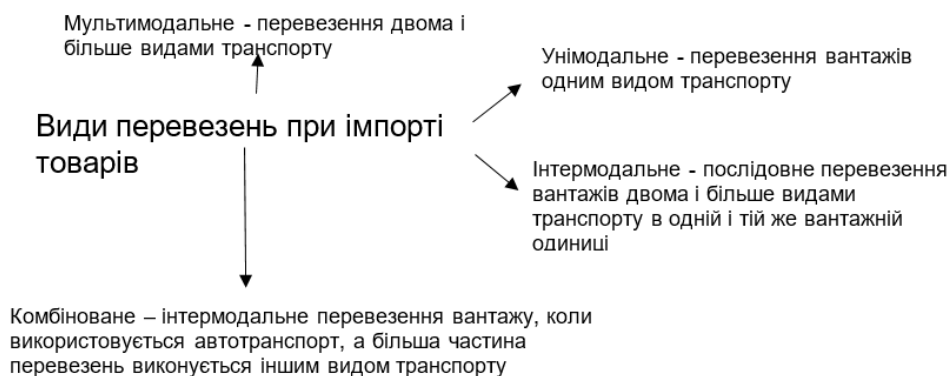


Рисунок 1.7 – Види перевезень при імпорті товарів [17].

Раціональна логістична діяльність на підприємстві спрямована на забезпечення своєчасної, якісної та економічно ефективною доставки матеріальних цінностей від постачальника споживачу. З економічної точки зору, величина логістичних витрат має значний вплив на ціноутворення товарів, що робить можливим або неможливим проведення імпортних операцій [18].

У таблиці 1.4 представимо види перевезень, що використовуються при імпорті товарів.

Таблиця 1.4 – Види перевезень при імпорті товарів

Назва	Вид	Опис
За видом транспорту	Авіаперевезення	Швидкий, але й найдорожчий вид перевезень. Підходить для термінових поставок або товарів, які псуються.
	Морські Перевезення	Найдешевший, але й найповільніший вид перевезень. Підходить для великих обсягів товарів, які не потребують термінової доставки.
	Залізничні перевезення	Економічний вид перевезень, який підходить для доставки великих обсягів товарів на далекі відстані.
За маршрутом	Пряме	Товар перевозиться безпосередньо з країни експортера в країну імпортера.
	Із зупинками	Товар перевозиться з країни експортера в країну імпортера через одну або кілька транзитних країн.
За видом контейнера	FCL (Full Container Load)	Коли товар заповнює весь контейнер
	LCL (Less Than Container Load)	Товар заповнює лише частину контейнера
За видом страхування	Зі страхуванням	Продавець організовує страхування для покупця
	Без страхування	Покупець організовує страхування сам

Назва	Вид	Опис
За умовами поставки	DAP (Delivered at Place)	Продавець зобов'язаний доставити товар у місце, яке визначив покупець.
	DDP (Delivered Duty Paid)	Продавець зобов'язаний доставити товар у місце, яке визначив покупець, і сплатити всі мита та податки.
	FCA (Free Carrier)	Продавець зобов'язаний доставити товар перевізнику, якого найняв покупець.
	CPT (Carriage Paid To)	Продавець зобов'язаний оплатити фрахт до місця призначення, але не несе ризику випадкової загибелі або пошкодження товару.
	CIP (Carriage and Insurance Paid To)	Продавець зобов'язаний оплатити фрахт і страхування до місця призначення.
	DAT (Delivered at Terminal)	Продавець зобов'язаний доставити товар у термінал, який визначив покупець.
	EXW (Ex Works)	Продавець зобов'язаний лише надати товар у своєму розпорядженні покупцеві в обумовленому місці.

Джерело: укладено автором на основі [19]

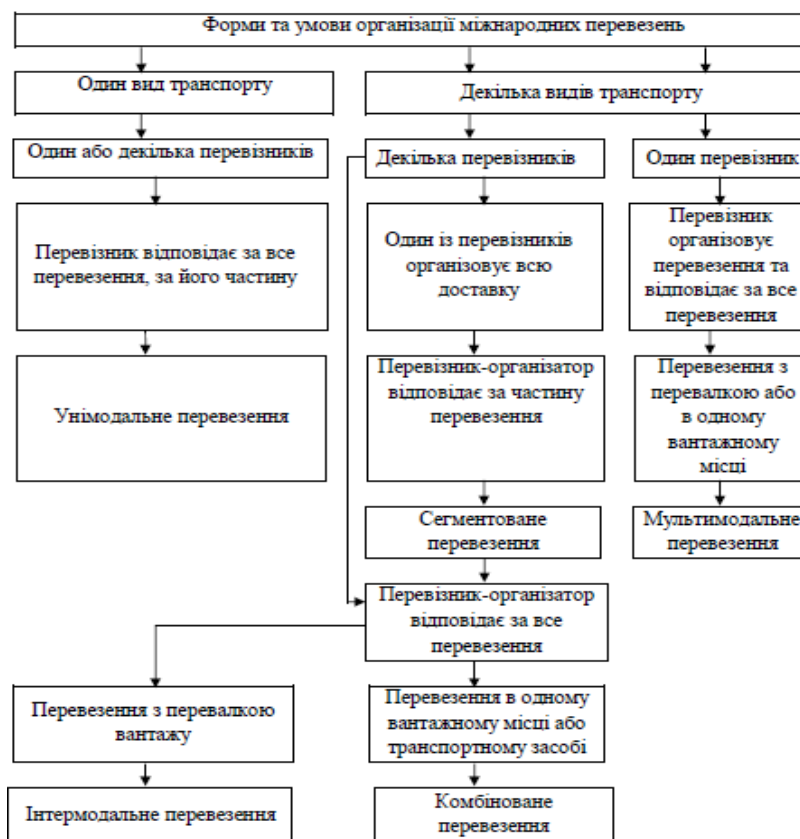


Рисунок 1.8 – Організація міжнародних перевезень: форми та умови

Складено автором на основі джерела: [16]

Процес логістичного забезпечення імпортової діяльності поетапно можна зобразити таким чином:

На першому етапі процесу розробки логістичної стратегії визначають обсяги та терміни здійснення імпорту.

На другому етапі визначаються цілі імпортової діяльності, встановлюються індивідуальні цілі та завдання як інструмент забезпечення їхнього виконання.

На третьому етапі проводиться аналіз зовнішнього середовища підприємства, досліджуються основні фактори, що впливають на формування логістичної стратегії. Проводиться аналіз інформаційної бази для формування стратегії, оцінювання макрологістичного середовища, визначається методичний інструментарій дослідження логістичної діяльності підприємства торгівлі. Вибір виду перевезення залежить від таких факторів, як терміновість доставки, обсяг товару, відстань між країною експортера та країною імпортера, вартість товару, бюджет імпортера.

Аналіз імпортних операцій має на меті [20]:

- 1) оцінити ефективність цих операцій;
- 2) виявити фактори, що впливають на їх ефективність;
- 3) спрогнозувати подальший розвиток імпорту.

Основні напрямки аналізу включають в себе вивчення структури і динаміки імпортних операцій, витрат на їх організацію, доходів від імпорту, факторів, що впливають на ефективність, а також оцінку впливу імпорту на показники діяльності підприємства.

Представимо етапи аналізу імпортової діяльності із застосування логістичних підходів на рисунку 1.9.

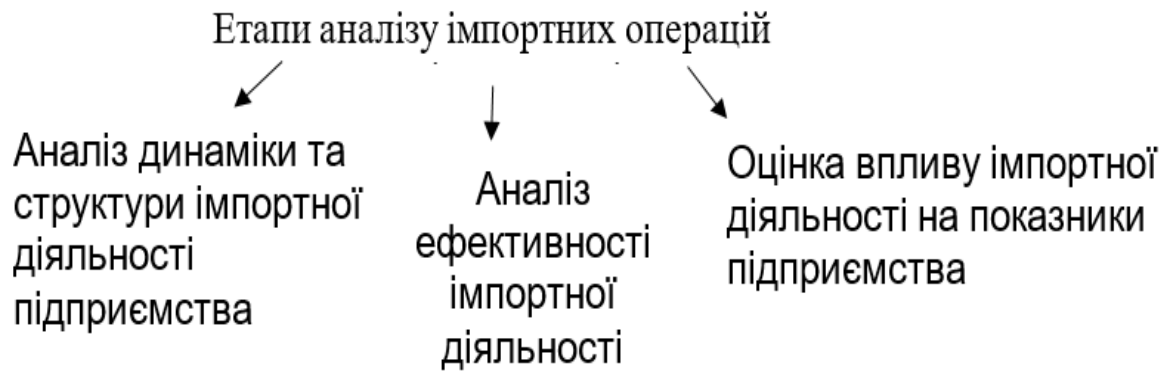


Рисунок 1.9 – Етапи аналізу імпорتنих операцій на підприємстві

Джерело: створено автором на основі [21]

Окрім процедури імпорту та факторів, які є пов'язаними безпосередньо з нею, є фактори діяльності підприємства, які впливають на процеси імпоротної діяльності опосередковано, але так само відчутно. Їх можна поділити на групи зовнішніх та внутрішніх факторів.

До зовнішніх відносять ті, що виходять не безпосередньо з діяльності підприємства, а з оточуючого середовища. Відповідно до цього, підприємства не мають змоги впливати на їх дію, а можуть тільки підлаштовуватись для зменшення негативних наслідків їх впливу або для максимізації їх позитивного вектору дії. Зовнішні чинники можуть бути пов'язані як з особливостями українського економічного середовища, так і країн, з яких імпортується товар.

Внутрішні фактори – ті, що формуються всередині підприємства і таким чином, підприємство має на них вплив. Зовнішні та внутрішні фактори із властивими їм позитивними та негативними наслідками можна представити у вигляді рисунку (рис. 1.10).

Позитивні фактори зовнішнього середовища	Негативні фактори зовнішнього середовища
<ul style="list-style-type: none"> - співпраця країн у рамках міжнародних угод; - лібералізація українського законодавства у питаннях митного контролю; - наявність великої к-сті транспортних компаній; - висока концентрація підприємств, що надають в оренду складські приміщення; - значна конкуренція між постачальниками товарів та послуг; - валютне кредитування; - розвинена транспортна система в Україні. 	<ul style="list-style-type: none"> - зміни у законодавстві, що вимагають змін у внутрішніх процедурах компаній; - нестабільність зовнішнього середовища в Україні; - оподаткування; - складність митних процедур; - відмінності у вимогах митних органів різних країн; - невідповідність між наявними можливостями вантажоперевізників та специфічних вимог до транспортування товарів у деяких галузях; - високі вимоги до складських приміщення у деяких галузях та низька пропозиція складів, що відповідають таким вимогам.
Позитивні фактори внутрішнього середовища	Негативні фактори внутрішнього середовища
<ul style="list-style-type: none"> - наявність позитивного досвіду здійснення імпорتنих операцій; - розуміння компаніями сучасних вимог ринку; - адаптованість систем управління змінами; - міжкультурні зв'язки всередині організацій; - навчання персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність алгоритму здійснення імпорتنих операцій; - відсутність кваліфікованих кадрів; - некоректні економічні розрахунки маржі; - помилки в товаросупровідній документації, що призводять до затримок митного оформлення та додаткових витрат на зберігання вантажів; - відсутність шаблонів контрактів

Рисунок 1.10 – Позитивні й негативні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Джерело: створено автором на основі [22]

Таким чином, для аналізу можливостей підвищення імпоротної діяльності важливо розуміти основні проблеми та фактори, які впливають на неї. Ці фактори можна поділити на внутрішні (контрольовані підприємством) та зовнішні (неконтрольовані підприємством). Підприємство може впливати на внутрішні фактори, але повинно пристосовуватися до зовнішніх факторів.

Висновок до розділу 1

У ході дослідження, проведеного у рамках написання першого розділу було досліджено поняття імпорту та імпортової діяльності. У процесі дослідження було встановлено, що поняття імпорту та імпортової діяльності може мати різні визначення, але можна узагальнити їх як «сукупність взаємопов'язаних і послідовних імпортних операцій». Основними завданнями імпортової діяльності є зниження витрат виробництва, підвищення ефективності виробництва, розширення асортименту продукції та збільшення частки ринку.

Основні напрями аналізу імпортних операцій включають вивчення структури та динаміки імпортних операцій, витрат на організацію імпорту, факторний аналіз імпортних операцій та оцінку їх впливу на показники діяльності підприємства.

Таким чином, можна підсумувати, що логістика відіграє важливу роль у ефективному управлінні ланцюгами постачання суб'єктів господарювання. Оптимізація та інноваційні підходи в логістиці стали ключовими у конкурентній боротьбі на ринках. Постійний розвиток та впровадження нових технологій допомагають підприємствам розвиватися та покращувати результати, в тому числі й у сфері імпортової діяльності.

2 УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»)

2.1 Економічна діагностика діяльності підприємства

Станом на сьогодні сучасні умови розвитку ринку висувають нові вимоги до організацій і все частіше можна почути про необхідність структурування та автоматизації бізнес-процесів. Інформаційні системи впроваджуються повсюдно, управління автоматизується. Мотиви для цього можуть бути різні: і бажання «не відставати від конкурента», і вплив середовища. Але більшість керівників підприємств розуміють, що для впровадження ефективної та сучасної системи управління необхідно, щоб прискорити бізнес-процеси та знизити транзакційні витрати; збалансувати співвідношення повноважень у підлеглих та партнерів; не відволікатися від стратегічних завдань постійного контролю.

ТОВ «Епіцентр К» – національна мережа сучасних будівельно-комерційних гіпермаркетів з широким товарним портфелем за європейськими стандартами обслуговування. За 10 років розвитку в Україні відкрито 42 гіпермаркети, 36 в областях та 6 у столиці. Як зазначає заступник генерального директора та директор із роздрібною торгівлю ТОВ «Епіцентр-К», Володимир Гончаров, магазини представлені по всій Україні.

Загальна кількість їх магазинів – 80: 71 з яких «Епіцентр» і 9 «Нових ліній». Торгові центри цієї мережі розташовані майже у всіх великих населених пунктах України – ці магазини як зовні, так і за своїм внутрішнім змістом відповідають європейським стандартам: просторі торгові зали самообслуговування, оснащені сучасним обладнанням, широкий асортимент і висока якість обслуговування. Для здійснення ефективної торговельної діяльності «Епіцентр-К» володіє всією необхідною інфраструктурою [17].

Представимо товарний асортимент компанії на рис. 2.1:

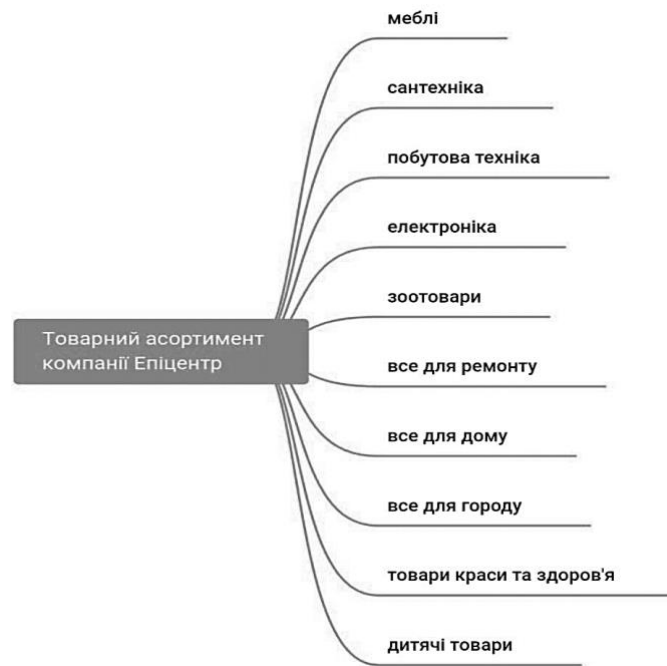


Рисунок 2.1 – Товарний асортимент компанії «Епіцентр-К»

Джерело: створено автором на основі [23]

В компанії було розроблено концепт торгового центру оптимального формату – 6300 кв. м, які ми пропонуємо для населених пунктів від 15 тисяч мешканців.

Після огляду основної інформації про підприємство, розглянемо фінансові показники їх діяльності за період 2021-2023 рр. [24].

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Епіцентр-К»

Код	Найменування показника	Один. вимі-ру	Роки			Відхилення	
			2021	2022	2023	Абсолютне	Відносне, %
						2023-2021	2023/2021
1	2	3	4	5	6	7	8
1300	Баланс актив	тис. грн	36891621	44525391	54025430	+17133809	46,44
1400	Власний капітал	тис. грн	158610	158610	158610	0	X

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
2000	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	50382425	43979194	57627523	+7245098	14,38
2050	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	35593670	30814751	38754000	+3160330	8,88
2090	Валовий прибуток	тис. грн	14788755	13164443	18873523	+4084768	27,62
2350	Чистий фінансовий результат	тис. грн	3171204	3602109	3605300	+434096	13,69
2505	Витрати на оплату праці	тис. грн	5208532	4711766	5992774	+784242	15,05

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Епіцентр-К»

З таблиці 2.1 видно, що ТОВ «Епіцентр-К» показує зростання балансу активів, чистого доходу від реалізації продукції, валового прибутку та чистого фінансового результату протягом трьох років. Однак, витрати на оплату праці також зросли, що може вплинути на загальну прибутковість компанії. Зазначений абсолютний ріст балансу активів на суму 17 133 809 тис. грн або 46,44% є досить значним і може свідчити про успішний розвиток компанії.

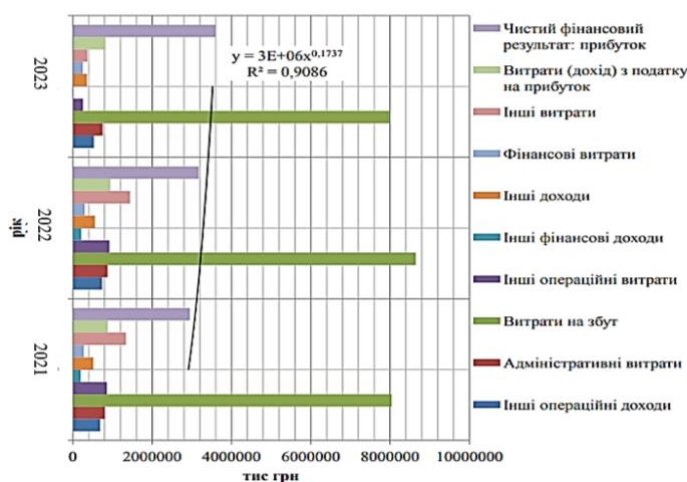


Рисунок 2.2 – Динаміка та структура формування прибутку ТОВ «Епіцентр-К» за 2021-2023 рр.

Джерело: створено автором на основі джерела [25]

Також у додатку А представимо склад майна підприємства ТОВ «Епіцентр-К». За проаналізованими даними проведемо оцінку ліквідності підприємства (табл. 2.2):

Таблиця 2.2 – Оцінка ліквідності ТОВ «Епіцентр-К»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Нормативне значення
Коефіцієнт покриття	0,95	5,03	5,58	>1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,8	0,89	1,57	<0,2-0,35
Коефіцієнт поточної ліквідності	7,76	8,32	8,24	>0,2

Джерело: створено автором на основі джерела [26]

Коефіцієнт покриття (більше одиниці, якщо показник менше одиниці, підприємство банкрутує). За даними 2023 року він становить 5,58, порівняно з 2021 роком показник збільшився, що призвело до підвищення економічної стабільності.

Абсолютний коефіцієнт ліквідності (платоспроможності) вважається прийнятним, якщо він не перевищує 0,2-0,35. Оскільки ТОВ «Епіцентр-К» має більш високі показники прийнятного значення, це може свідчити про те, що компанія використовує неефективну стратегію управління фінансами та неефективно використовує свої фінансові ресурси.

Коефіцієнт поточної ліквідності має становити >0,2. Коефіцієнти компанії значно вищі, що означає, що вона мала достатні оборотні кошти для здійснення господарської діяльності та здатна вчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями.

Представимо динаміку та структуру фінансових показників діяльності у діаграмі (рис. 2.3).

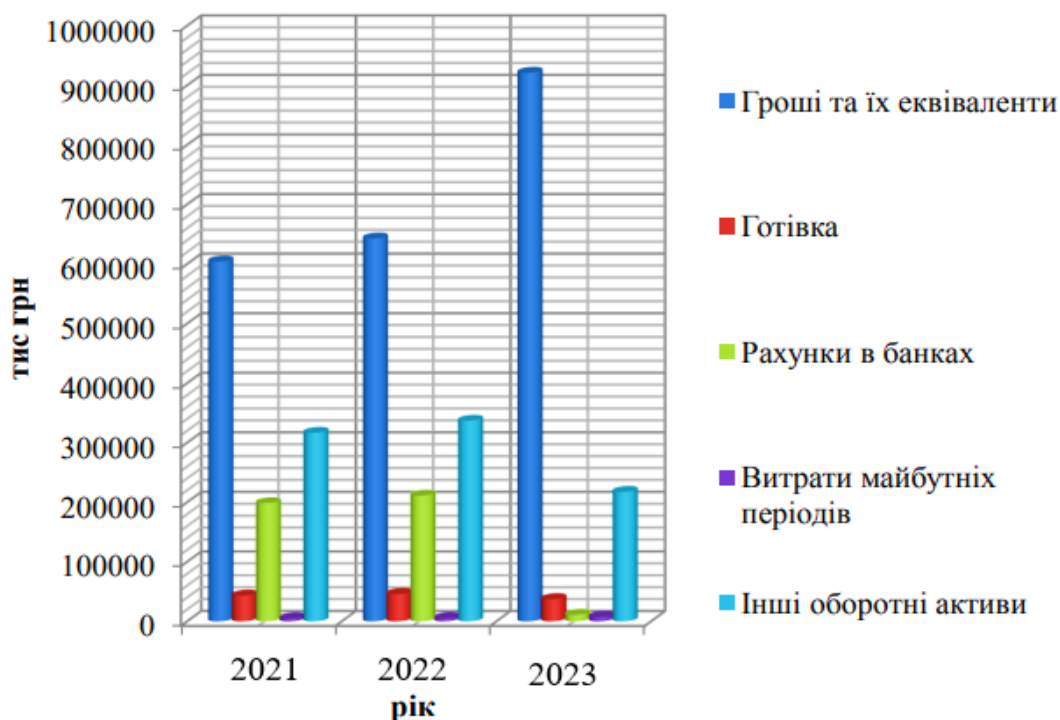


Рисунок 2.3 – Динаміка та структура показників фінансового забезпечення діяльності ТОВ «Епіцентр-К» за 2021-2023 рр [25].

ТОВ «Епіцентр К» – торгова компанія за характером своєї діяльності, а її бізнес-середовище – ринок будівельних товарів. Компанія працює в якості оптовика на українському ринку. У ТОВ «Епіцентр К» за інвентаризацію відповідає комерційний директор. Товар замовляється при утилізації (замовлення товару приймається у менеджера магазину). Товар приймається менеджером магазину відповідно до накладної, на підставі якої складається звіт про товар, складається націнка і передається в бухгалтерію.

Головні напрями постачальницької діяльності ТОВ «Епіцентр-К»:

- створення постійного матеріального потоку, який забезпечуватиме належну роботу гіпермаркету;
- підтримання оптимального рівня запасів на складі;
- співпраця із надійними та перевіреними постачальниками, підтримання довготривалих партнерських відносин;
- сприяння покращенню якості матеріально технічних ресурсів.

Логістично-постачальницька діяльність ТОВ «Епіцентр-К» складається з таких етапів: замовлення, закупівля та транспортування, зберігання. Розглянемо кожен із етапів детальніше у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Етапи логістичної діяльності ТОВ «Епіцентр-К»

Етап	Процеси етапу
Замовлення	Пошук постачальників
	Аналіз надійності постачальників
	Інформаційна підтримка постачальників
	Проведення переговорів із потенційними постачальниками
Закупівля	Закупівля
	Митне оформлення
	Страховання
	Пакування
	Підготовка товару до розвантаження
Транспортування	Навантаження
	Внутрішнє транспортування
	Перевантаження
Зберігання	Складування
	Утримання складських площ
	Підтримка належних умов на складі для зберігання товарів

Укладено автором на основі даних ТОВ «Епіцентр-К»

Представивши етапи логістичної діяльності підприємства, проаналізуємо результати його логістичної діяльності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Структура поставок в компанії, 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Темп приросту 2022/2021	Темп приросту 2023/2022	Темп приросту 2023/2021
1. Обсяги поставки товарів за рік, у т.ч.:	2258791	2846454	3308964	26,01%	16,25%	46,5%
1.1.Обсяги поставки компанією виробником	402516,6	405841,7	515470,4	0,82%	27%	27,01%
1.2. Обсяги поставки власними транспортними засобами	185627,4	2440612,2	2793493,6	31,5%	14,5%	50,5%

Джерело: створено автором на основі джерела [27]

Проаналізувавши дані з таблиці можемо зробити висновок, що за три роки зріс обсяг поставки товарів, темп зростання у поставках власними засобами на перший період дорівнює 31,5%, а на другий період 14,5%, але за перший і другий періоди тем приросту дорівнює 50,5%. Найбільшу долю у структурі поставок займає спосіб доставки іншими компаніями (їх доля у загальному обсязі поставок перевищує 60%).

Тепер розглянемо витрати, що були здійснені на поставки різними видами транспортування впродовж аналізованого періоду 2021-2023 рр. (табл. 2.5).

З таблиці 2.5 ми бачимо, що найбільшу частину у витратах підприємства на доставку займають витрати на доставку поштовими компаніями. Значення показнику на 2023/2022 – 27,01%. Протягом періоду спостерігається незначне скорочення питомої ваги цих витрат у структурі. Загалом можна сказати, що доставка товарів у магазини у основній масі здійснюється найдорожчим способом.

Таблиця 2.5 – Структура витрат на транспортування в залежності від способу доставки

Показники	2021	2022	2023	Темп приросту, %		
				2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
1. Вартість доставки за рік, у т.ч.:	490740,04	576353,6	681423,9	17,45	18,0	38,9
1.1. вартість доставки компанією виробником	402516,6	405841,7	515470,4	0,82	27,01	28,0
1.2. вартість доставки іншими транспортними організаціями	141043,6	158209,1	173149,8	12,17	9,44	22,8

Джерело: створено автором на основі джерела [28]

Насамкінець, представимо результати поставок за період 2021-2023 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Кількість та обсяги поставок на підприємстві ТОВ «Епіцентр-К»

Показники	2021	2022	2023	Темп приросту, %	
				2022/2021	2023/2022
Обсяги поставки товарів за рік	2258791	2846454	3308964	26,02	16,25
Вартість доставки за рік	490740,04	576353,6	681423,9	17,45	18,23
Кількість поставок	131	135	138	3,05	2,22
Середній обсяг поставки	17242,7	21084,8	23978,0	22,28	13,72
Середня вартість поставки	3746,1	4269,3	4937,9	13,97	15,66

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Епіцентр-К»

На підставі даних табл. 2.6, можна спостерігати зростання вартості доставки на 17,45% та 18,23% у 2022/2021 та 2023/2021 роках відповідно. Кількість самих поставок має низький приріст, менше 4%, у той час, коли вартість поставки зросла на 13,97% в 2022/2021 та на 15,66% у 2023/2022. Також можемо побачити, що середній обсяг поставки у 2021/2022 виріс на 22,28%, а у 2022/2023 на 13,72%.

У ТОВ «Епіцентр-К» націнка є частиною вартості товару, призначеною для покриття витрат підприємства, отримання прибутку та сплати податку. Рівень торгової націнки визначається завідуючими магазинів самостійно, виходячи з

розмірів витрат підприємства та рівня рентабельності. Торгова націнка на ТОВ «Епіцентр-К» складає 35%, вільна ціна тоді дорівнює: $(256,3 * 135 / 100) = 346,01$ грн.

В умовах невеликих роздрібних магазинів товарні запаси на ТОВ «Епіцентр-К» надходять прямо в роздрібну торгівлю.

Розглянемо відображення у бухгалтерському обліку надходження товарних запасів на ТОВ «Епіцентр-К».

Таблиця 2.7 – Облік надходження товарних запасів ТОВ «Епіцентр-К»

Зміст господарської операції	Кореспондуючі рахунки		Сума, тис. грн
	Дт	Кт	
1	2	3	4
Оприбутковано товарів на склад від постачальника	281	631	18
Оплачено попередню вартість послуг з доставки	631	311	2,40
Відображено ПДВ у сумі перерахованої передоплати	644	644	1
Віднесено вартості послуг (без ПДВ) на вартість товарів	281	631	2
Відображено ПДВ у вартість отриманих на умовах передоплати послуг	644	631	4
Отримано передоплати за товари	311	361	36
Відображено ПДВ у сумі передоплати, що надійшла	644	641	6
Відвантажено товари покупцю	361	702	36
Відображено ПДВ у сумі реалізації на умовах передоплати	702	643	6
Визначено чистий дохід від реалізації	93	661	3
Нараховано заробітну плату:			
- продавцям	92	661	3,4
- адміністрації	93	65	0,13
Проведено відрахування на соц. заходи на зарплату:			
- продавців	92	65	0,13
- адміністрації	92	65	2,40

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4
Нараховано амортизацію основних засобів:			
-торговельного обладнання	93	131	6
- офісного обладнання	92	684	4
Списано на фінансові результати адміністративні витрати	791	92	1640
Списано на фінансові результати витрати на збут	791	93	3,92
Списано собівартість товарів на фінансові результати	791	902	18
враховано податок на прибуток	981	641	1,92
списано витрати по нарахуванню податку на прибуток за фін. результат	791	981	1,92
Визначено чистий прибуток	791	441	4,5

Джерело: створено автором на основі [29]

З таблиці ми бачимо, що було оприбутковано товарів на суму 108 тис. грн., в т. ч. ПДВ – 38 тис. грн. Послуги з доставки, розвантаження і страхування оплачено попередньо і становили 12 тис. грн., в т.ч. ПДВ – 2 тис. грн. Зарплата персоналу становила 6,4 тис. грн., в т.ч. продавцям – 3 тис. грн., адміністративному персоналу –3,4 тис. грн. Амортизація основних засобів — 5 тис. грн., в т.ч. торговельного обладнання – 3 тис. грн., оргтехніки – 2 тис. грн. Послуги зв'язку – 3 тис. грн. Оренда приміщення – 6 тис. грн., в т.ч. торговельного залу – 4 тис. грн., адміністративного приміщення – 2 тис. грн. Товари продано протягом звітнього періоду на умовах передоплати за 18 тис. грн., в т.ч. ПДВ –30 тис. грн.

2.2 Оцінка бізнес-середовища підприємства

Бізнес-середовище підприємства є комплексним поняттям, що включає фактори, які впливають на діяльність підприємства, ефективність результатів і найчастіше поділяється на зовнішнє і внутрішнє.

Елементами внутрішнього середовища є цілі, структура підприємства, людські ресурси, організаційна культура та інші показники, на які впливає безпосередньо керівництво підприємства та результати діяльності. Елементи зовнішнього середовища – ті фактори, на які керівництво підприємства не може безпосередньо впливати: конкуренція на ринку, економічні можливості клієнтів, постачальників і т.д.

Найпоширенішими методами аналізу зовнішнього середовища підприємства є PEST, SWOT-аналіз та аналіз конкурентоспроможності підприємства. Для аналізу внутрішнього середовища використовуються аналіз М. Портера, опис організаційної структури та персоналу підприємства [30].

Дослідимо спершу внутрішнє середовище ТОВ «Епіцентр-К».

Організаційна структура підприємства – це один із найважливіших елементів внутрішнього середовища підприємства. Вона регулює: розподіл завдань по відділам і підрозділам підприємства; компетентність відділів та підрозділів у вирішенні певних проблем; загальну взаємодію відділів та підрозділів. Розподіл обов'язків між різними елементами підприємства, тобто від звичайних працівників до вищих менеджерів, ґрунтується на двох типах організаційних структур управління: вертикальній (ієрархічній) та горизонтальній (мережа).

Структура управління компанії є ієрархічною, що означає, що всі співробітники прямо чи опосередковано підпорядковуються керуючому директору компанії. Вищим органом є збори учасників. Генеральний директор призначається зборами учасників, він організовує роботу гіпермаркету, здійснює господарську діяльність, представляє його в усіх організаціях, установах, дає доручення, затверджує штатний розклад підприємства, складає плани продажів. Гіпермаркет підпорядковується безпосередньо директору гіпермаркету, який призначається генеральним директором.

Існує багато видів організаційних структур управління підприємством, тому, ми вважаємо, що неможливо побудувати єдину та незмінну організаційну структуру управління раз і назавжди, оскільки вона вимагає постійного вдосконалення та адаптації відповідно до умов сучасних економічних відносин і

змін в самій організації. Звісно організаційна структура підприємством проектується з орієнтацією на її довготривале та ефективне функціонування, проте, необхідно систематично здійснювати контроль за її актуальністю та, по мірі необхідності, реінжиніринг.

Організаційну структуру підприємства можна зобразити таким чином (рис. 2.4).

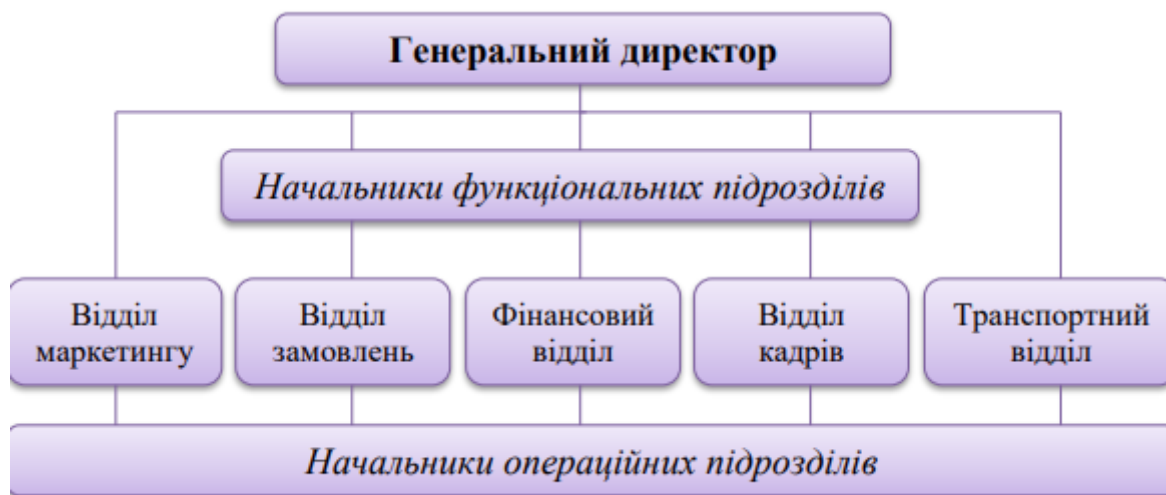


Рисунок 2.4 - Організаційна структура ТОВ «Епіцентр-К»

Джерело: створено автором на основі [30]

Стратегія ТОВ «Епіцентр-К» описується у звітних документах компанії таким чином:

- бути лідером на ринку роздрібної торгівлі в Україні;
- забезпечення українців великим асортиментом якісних і доступних товарів;
- заощаджувати час клієнта за допомогою зручних технологій обслуговування;
- надання повного спектру товарів та послуг під одним дахом.

Дослідимо структуру персоналу у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Дані про працівників ТОВ «Епіцентр-К» за 2021-2023 рр [31]

№ з/п	Показник	2021		2022		2023		Абсолютне відхилення, 2023-2021 рр., +/- осіб
		осіб	%	осіб	%	осіб	%	
1.	Середньооблікова кількість працівників за штатом, всього:	12121	100	12546	100	13474	100	+1353
2.	Промислово-виробничий персонал, з яких:	12121	100	12546	100	13474	100	+1353
2.1	Робітники	10766	88,82	10875	86,68	11846	87,92	+1080
2.2	молодший персонал, працівники охорони, стажери	1090	8,99	1111	8,85	1348	10,00	+258
2.3	Персонал управління, з яких:	265	2,19	280	2,23	280	2,08	+15
2.3.1	керівники	123	1,01	127	1,01	130	0,96	+7
2.3.2	професіонали	142	1,18	153	1,23	150	1,12	+8

За результатами аналізу даних в табл. 2.8 можна зазначити, що загальна середньооблікова кількість працівників за штатом зростала з 12121 особи у 2021 році до 13474 осіб у 2023 році, що становить збільшення на 1353 особи.

Промислово-виробничий персонал також збільшився з 12121 особи у 2021 році до 13474 осіб у 2023 році. Найбільше зростання спостерігалось серед робітників, де кількість зросла на 1080 осіб. Молодший персонал, працівники охорони та учні також показали зростання з 1090 осіб у 2021 році до 1348 осіб у 2023 році, що є позитивним показником. Персонал управління залишився майже на тому ж рівні, з незначним зростанням кількості на 15 осіб. Керівники та професіонали також показали зростання в кількості працівників.

Отже, можна зазначити, що загальна кількість працівників у компанії зростала протягом трьох років, що свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства.

Проаналізувавши внутрішнє середовище підприємства, перейдемо до аналізу зовнішнього. Найперше проведемо SWOT-аналіз підприємства.

SWOT-аналіз – це метод оцінки потенціалу бізнесу або проекту, який включає в себе аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів. SWOT складається з аббревіатур, що означає: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози).

		Зовнішнє середовище	
		Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	1) Вихід на нові ринки; 2) Розширення асортименту; 3) Створення власної торгової марки.	1) Зростання цін на сировину; 2) Економічна і політична нестабільність в країні;
	Слабкі сторони	1) Можливість виходу на нові ринки допоможе скористатись відомістю бренду, оскільки у споживачів сформувалась позитивна думка про підприємство. 2) Створення власної торгової марки можливе за рахунок партнерських відносин з компаніями-постачальниками, через яких можна поставляти сировину, а також завдяки кваліфікованим керівним співробітникам, які мінімізують ризики.	1) Зростання цін на сировину – знизити загрозу за рахунок партнерських відносин з компаніями-постачальниками. 2) Зниження загрози цінової конкуренції можна за рахунок переваги в асортименті товарів.
		1) Сильна конкуренція може завадити виходу на нові ринки, оскільки у підприємств, які давно функціонують на цих ринках вже є своя аудиторія.	1) Найбільша загроза для компанії полягає в тому, що конкуренти можуть запропонувати нижчу ціну за аналогічний товар.

Рисунок 2.5 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Епіцентр-К»

Джерело: створено автором на основі проаналізованої інформації

Підприємство має свою досить велику цільову аудиторію, постачальників та посередників. Свою продукцію завод за короткий проміжок часу з середини літа 2019 року зміг реалізувати не лише на території України, а й закордоном.

Підприємство має дуже якісну продукцію, яка пройшла сертифікацію, проте виробництво, на жаль, не є екологічним і несе досить негативний вплив на довкілля, тому завод побудовано під Києвом для уникнення проблем зі здоров'ям для мешканців.

Проаналізувати конкурентну боротьбу, що ведеться в галузі, вивчити джерела і оцінку ступеня впливу конкурентних сил допоможе стратегічна модель М. Портера.

Модель конкурентних сил за М. Портером включає такі складові:

- конкуренція між виробниками галузі керамічної плитки;
- загроза появи нових конкурентів;
- економічні можливості постачальників;
- економічні можливості споживачів;
- товари-замінники.

Відповідно до проведеного аналізу Портера та після огляду фінансових показників та короткого огляду підходів до мінімізації ризиків і загроз для роботи підприємства, зробимо підсумок по стану внутрішнього середовища підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Стан внутрішнього середовища підприємства

Фактор внутрішнього середовища	W*, бали	Загроза	Можливість	Реакція підприємства
Конкуренція	1/10	Позиції на ринку компанії можуть змінитися і буде складно тримати таку ж планку продажів	За умови зміцнення позицій може посилити результати	Варто зробити аналіз конкурентів та налагоджувати співпрацю
Ринкова сила покупців	1/18	Відсутність зацікавленості у покупців може призвести до значного падіння рейтингів	За умови лояльності з боку клієнтів може покращити ситуацію з продажами та сприяти більшій впізнаваності	Варто враховувати інтереси та бажання ЦА
Ринкова сила постачальників	1/8	Відмова у співпраці постачальників може надалі вплинути на обсяг продажів	За умови продуктивної співпраці збільшиться к-сть клієнтів	Можна намагатися враховувати їх побажання теж
Загроза заміни або заміщення	1/6	Може витіснити компанію з ринку за умови появи надпотужного конкурента	Компанія може витіснити іншу і посилити позиції на ринку	Можна передбачити за яких умов інша компанія може обігнати за показниками

Фактор внутрішнього середовища	W*, бали	Загроза	Можливість	Реакція підприємства
Загроза нових учасників	1/8	Доповнює попередній пункт	За умови продуктивної співпраці можливі ще кращі результати	Можна посилювати позиції завчасно думаючи про цей ризик та намагатися співпрацювати, а не конкурувати з новачками

Джерело: створено автором на основі [32]

Використаємо також метод PEST-аналізу.

PEST-аналіз – це інструмент стратегічного планування, який дозволяє дослідити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що впливають на організацію або галузь. PEST-аналіз має бути проведений для визначення основних політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства, а також для комплексної оцінки стратегічного бізнес-середовища [33].

Таблиця 2.10 – PEST-аналіз ТОВ «Епіцентр-К»

Політико-правові фактори	Економічні фактори
1) Україна має свої політичні фактори, які можуть впливати на бізнес. 2) Зміни в законодавстві та політиці можуть впливати на операції компанії, зокрема щодо регулювання господарської діяльності.	1) Здоров'я економіки України може впливати на покупельну спроможність клієнтів. 2) Валютні коливання, інфляція та інші економічні чинники можуть впливати на вартість сировини та інших ресурсів.
Соціокультурні фактори	Технологічні фактори
1) Соціальна відповідальність бізнесу може стати ключовим фактором. 2) Зміни в суспільних тенденціях, таких як зростання екологічної свідомості або зміна у споживацьких звичках, можуть впливати на попит на товари та послуги компанії.	1) Швидкий технологічний прогрес може впливати на конкурентоспроможність компанії. 2) Інновації у сфері технологій можуть змінювати способи виробництва, маркетингу та реалізації товарів.

Джерело: створено автором на основі [33]

Результати PEST-аналізу показали, що для підприємства не виникне труднощів з пошуком співробітників і прийняттям їх на роботу, високим рівнем податків і нечесними конкурентами. Разом з тим, можна говорити про загрозу високих витрат на енергетичні ресурси. Що стосується загального економічного спаду, даний фактор також може негативно впливати на роботу досліджуваного товариства.

Таким чином, на основі PEST-аналізу підприємства ми можемо зробити висновок, що на сучасному етапі розвитку найбільшу силу впливу мають економічні фактори, які потрібно враховувати в процесі розробки стратегії покращення логістичної діяльності та імпорتنих процесів на підприємстві.

На господарську діяльність компанії суттєво впливають зовнішні фактори та ризики неконтрольованості світового економічного середовища. Високий рівень інфляції та її некоректне статистичне обґрунтування, а також значне зниження купівельної спроможності населення посилюють конкуренцію в галузі та суттєво впливають на рівень та умови формування кінцевих результатів діяльності компанії.

Рівень конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр-К» в 2021-2023 рр. формується безпосередньо під впливом ризику умов зовнішнього середовища. Їх групові вирази та впливи на ефективність зазначеного функціонування зображені у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Основні ризики впливу зовнішнього середовища ТОВ «Епіцентр-К» на рівень та умови розвитку конкурентного середовища в 2021-2023 рр.

Вид ризику	Причини
Загальні ризики	
Політичний	Поляризація політичних симпатій населення за результатами парламентських виборів (належність торгових марок за формами власності певним політичним силам, належність певним політичним силам).
Законодавчий	Недосконала правова база; недостатнє законодавче забезпечення.
Зовнішньо-економічний	Тенденції міжнародного економічного розвитку.

Продовження табл. 2.11

Інфляційний	Високий рівень інфляції.
Екологічний	Ступінь забруднення навколишнього середовища та вміст небезпечних речовин у виробленій продукції.
Специфічні ризики	
Виробничо-технічний	Погодні умови, стихійні лиха, зміна продуктивності тварин, нестабільність якості або кількості сировини, помилки в проектній або тендерній документації, нові технології.
Збутовий	Зміна попиту та цін на молочні продукти, скорочення ділової та маркетингової активності, поведінка конкурентів.
Соціальний	Низький рівень доходів населення, нерозвиненість соціальної інфраструктури, складнощі з підбором кваліфікованих кадрів.
Фінансово-економічний	Різкі коливання цін на продукцію на переробних підприємствах, залежність від постачальників, брак обігових коштів, низька платоспроможність постачальників, порушення договірних зобов'язань.

Джерело: створено автором на основі проаналізованої інформації

Успішне управління процесом підвищення конкурентоспроможності підприємства залежить від розробки прогресивних інновацій в системі економічного забезпечення та термінів їх впровадження.

Також для оцінки бізнес-середовища компанії проаналізуємо конкурентне середовище та показники на ньому у конкурентів ТОВ «Епіцентр-К». Основним конкурентом компанії на міжнародному ринку є компанія ІКЕА, яка наразі не представлена на українському ринку, тож Епіцентр займає у цій ніші пальму першості. Але його можна порівняти з іншими компаніями з позиції ринку e-commerce, а саме з компаніями «Rozetka» і «Алло».

За даними дослідження, проведеним журналом Forbes, Rozetka є лідером на ринку e-commerce – в Україні сайт посідає 15 місце, поступаючись двом доменам Google.com та google.com.ua, YouTube та групі новинних ресурсів. Інтернет-магазин Allo часто посідав другі позиції в цій категорії, але з 2020-го року його з цієї позиції змістив сайт «Епіцентр-К» (рис. 2.6).

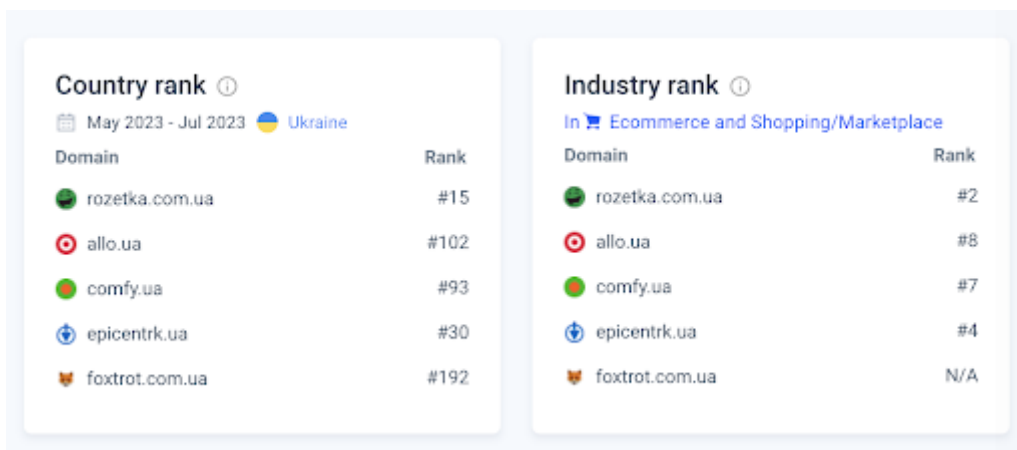


Рисунок 2.6 – Лідери ринку е-commerce в Україні [34]



Рисунок 2.7 – Показники трафіку на ринку [34]

За результатами проведеного дослідження ми бачимо, що розрив між Rozetka та «Епіцентр-К» в березні скоротився до 4,5 млн, падіння у Rozetka було суттєво відчутнішим, ніж в «Епіцентр-К» і за 2023 рік «Епіцентр-К» отримав вже більше потенційних клієнтів на сайті, ніж це було у 2021 році, а Rozetka наразі не вийшла на показники 2021 року, хоча активно наближається до цих цифр.

Тому у наступні три-п'ять років експерти прогнозують можливу боротьбу за лідерство в онлайн-сегменті саме між цими двома компаніями.

2.3 Аналіз імпортої діяльності та логістичної діяльності

Загальна площа будівлі «Епіцентр К» становить 18 тисяч квадратних метрів, може обслуговувати близько 10 тис. покупців. У мережі гіпермаркетів ТОВ

«Епіцентр-К» можна знайти матеріали для будівництва, ремонту та оздоблення тощо. Продукція загальною кількістю понад 1 млн. найменувань, представлена в 10 галузях, від інвестиційного будівництва до розширення.

В централізованій мережі ТОВ «Епіцентр-К» розподільчий центр направляє товари, виготовлені підприємством-виробником, кінцевим або проміжним споживачам у різні регіони країни. З травня 2011 року розпочав роботу розподільний центр «Калинівка» гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр-К» з використанням системи Qguar WMS Pro (комплексна логістична програма для автоматизації управління складськими процесами на підприємствах).

Таблиця 2.12 – Показники імпорту та експорту в компанії за 2020-2023 рр.

Рік	Імпорт, млн. дол. США	Експорт, млн. дол. США
2020	653	365
2021	687	322
2022	668	287
2023	565	240

Також наведемо інформацію по найбільш імпортованим товарам – це вапняки, шлаковата, цемент. Оскільки якість і ціна на українському ринку є менш привабливою, ніж на міжнародному, все через те ж технологічне відставання, яке несе за собою більші витрати на виробництво. Найменш імпортованими товарами є вогнетривкі глиняні вироби, брушатка, та абразивні матеріали. Це пов'язано з низьким попитом на ринку, або з наявністю подібних товарів власного виробництва за меншою ціною.

За даними прес-служби компанії, загальний товарообіг мережі «Епіцентр-К» у квітні 2022 року зріс на 18% порівняно з березнем, але впав майже на чверть до аналогічного періоду минулого року [34]. Найбільший приріст відзначений у реалізації спальних мішків (+616%), карематів (+344%), газових балонів (+343%), пальників та плиток (+270) %, майже втричі збільшився продаж продуктів

харчування. Також зріс продаж ліків і товарної категорії military. Найпопулярніші товари імпорту станом на квітень 2022 р. представлені на рисунках 2.7 і 2.8:



Рисунок 2.8 – Найпопулярніші товари імпорту на квітень 2022 р. [35]



Рисунок 2.9 – Найпопулярніші товари імпорту на квітень 2022 р. [35]

Наразі в «Епіцентр-К» прогнозують підвищений запит на товари будівельної групи, щоб забезпечити потреби інших компаній та населення. Для відновлення

пошкоджених будинків після закінчення війни найбільше знадобиться газобетонний блок, цегла, гіпсокартон, утеплювач, сухі будівельні суміші, покрівля, вікна та віконні рами, електротехнічне обладнання.

ТОВ «Епіцентр-К» є одним з головних імпортерів керамічної плитки серед ритейлерів та магазинів України. ТОВ «Епіцентр-К», ввійшло до списку імпортерів-лідерів в 2013 році, посівши друге місце з часткою 11%, за 5 років ТОВ «Епіцентр-К» став лідером імпортування плитки. Головну частку в імпорті сантехнічних товарів у 2019 році займають пластикові ванни та душові панелі (30%), сантехнічні фаянсові вироби і змішувачі (28%) та душові панелі (27%). Якщо проводити аналіз за географічною структурою імпорту сантехніки, слід почати з одного з найголовніших постачальників – Китаю.

ТОВ «Епіцентр» імпортує для гіпермаркетів мармур, граніт, сланець і інші види каменів. Аналіз товарної структури імпорту демонструє, що частка мрамору в займає 74%, що на 7 в.п. більше ніж у 2018. Турецькі постачальники втратили 1 місце в рейтингу постачальників будівельного каменю, лідером стала Італія, на третьому місці постачальники Іспанії (15%).

На початку 2021 року ТОВ «Епіцентр-К» відкрив два заводи на Київщині (Калинівка) та Івано-Франківщині (Калуш) з виробництва керамічної плитки та керамограніту. Вони увійшли до складу компанії Epicentr Ceramic Corporation.

Тоді ж на заводі на Київщині встановили дві лінії потужністю 6 млн кв. м плитки на рік. Із запуском другої, третьої і четвертої виробничих ліній планувалося, що підприємство вийде на проектні потужності – 15 млн кв. м плитки на рік.

Завод у Калинівці випускає керамічну плитку та керамограніт для різних сфер – для комерційної нерухомості, вентиляованих фасадів, зовнішнього застосування, для ванних кімнат, санвузлів, кухонь.

На підприємстві «Карпатська кераміка» на Івано-Франківщині встановлена технологічна лінія потужністю 2,5 млн кв. м керамічної плитки на рік. На ній виготовляється клінкерна плитка невеликого розміру.

На початок 2021 року загальна сума інвестицій на обидва виробництва складала €172 млн євро.

Наведемо показники, що відображають рівень зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Епіцентр-К».

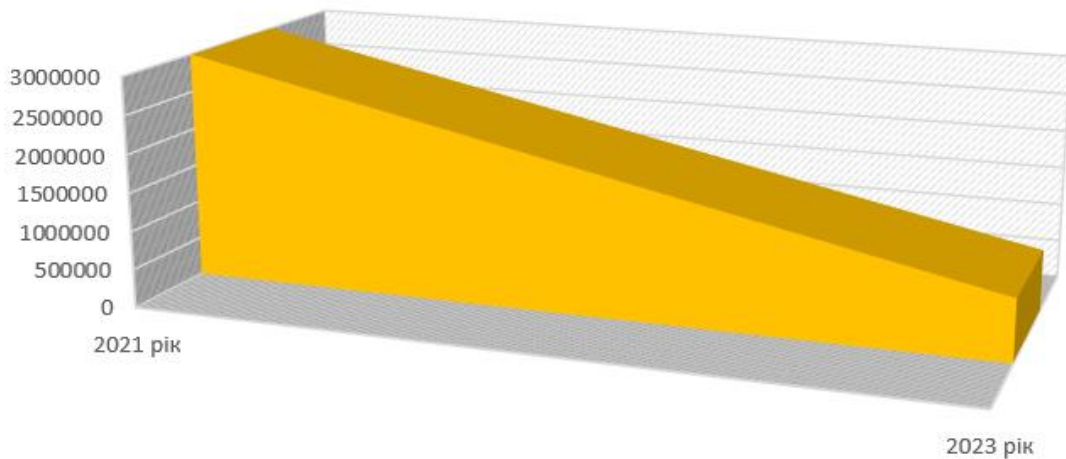


Рисунок 2.10 – Обсяги експорту ТОВ «Епіцентр-К»

Укладено автором на основі джерела [36]

Зазначається, що у 2023 році ТОВ «Епіцентр К» експортував 800 000 м² плитки у 25 країн світу, при тому що за показниками 2021 року було експортовано близько 3 000 000 м². Під час війни експорт знизився, оскільки практично не було імпорту та за-для підтримання асортименту у торговій мережі власне виробництво надавало плитку на полиці магазинів замість продажу закордон.

За рисунком 2.10 можна зробити висновки, що, наразі, підприємство не показує стабільний зріст обсягів експорту, розширення географії своєї діяльності, хоча й має позитивні відгуки партнерів і клієнтів з-за кордону.

Надто, підприємство активно бере участь у міжнародних виставках, конференціях, встановлює партнерські зв'язки з іноземними компаніями, використовує новітні технології для оптимізації міжнародних операцій, це також свідчить про можливий розвиток успішної міжнародної стратегії.

Загалом, оцінка міжнародної діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр-К» є позитивною, якщо вона демонструє зростання інтернаціонального впливу та ефективного використання можливостей на зовнішніх ринках.

До повномасштабного вторгнення ТОВ «Епіцентр-К» був одним з найбільших роздрібних мереж будівельних та господарських гіпермаркетів в Україні, яким й залишається дотепер. Щодо міжнародної діяльності компанії можна сказати, що вона є обмеженою, адже, переважно, компанія займає лідируючі позиції лише на внутрішньому ринку.

Проте, компанія має потенціал для міжнародного розширення, особливо в контексті розвитку будівельної та господарської індустрії в європейському регіоні. Залежно від стратегії розвитку, існує можливість розширення на ринки сусідніх країн або навіть на інші ринки за межами регіону.

Оцінка міжнародної діяльності ТОВ «Епіцентр-К» до 2022 року виражається як позитивна з урахуванням потенціалу для майбутнього міжнародного розширення, особливо якщо будуть зроблені певні кроки або зазначені плани в цьому напрямку.

Можливі напрямки удосконалення імпортової (міжнародної) діяльності для ТОВ «Епіцентр-К» включають:

1. Експорт продукції.
2. Створення спільних підприємств.
3. Франчайзинг.
4. Пошук нових ринків.
5. Стратегічні партнерства.

Розширення експортних операцій на ринки інших країн може стати першим кроком у міжнародній діяльності компанії. Це може включати експорт будівельних матеріалів, інструментів, господарських товарів та іншої продукції.

Залучення іноземних партнерів для спільного розвитку бізнесу може допомогти збільшити присутність компанії на зовнішніх ринках та отримати доступ до нових ресурсів і знань.

Відкриття філій або франчайзингових магазинів в інших країнах може допомогти швидко розширити мережу компанії та привернути нових клієнтів.

Дослідження та відкриття нових ринків збуту для продукції компанії може допомогти диверсифікувати її ділові активності та зменшити ризики.

Встановлення стратегічних партнерств з місцевими гравцями на міжнародних ринках може допомогти підприємству отримати підтримку та знання про місцевий ринок.

Загалом, розвиток імпортової діяльності для ТОВ «Епіцентр К» може відкрити нові можливості для росту та розширення бізнесу компанії.

Удосконалення логістичної діяльності, на нашу думку, є ключовим елементом успішного розвитку міжнародної діяльності для ТОВ «Епіцентр-К». Розглянемо кілька можливих напрямків удосконалення:

1. Оптимізація логістичних процесів.

Важливо вдосконалити процеси поставок та розподілу товарів з місць їхнього виробництва до складів компанії. Це може включати оптимізацію маршрутів, використання технологій відстеження та управління запасами, а також співпрацю з надійними логістичними партнерами.

2. Поліпшення інформаційних систем.

Впровадження сучасних інформаційних систем управління логістикою допоможе підприємству забезпечити точність та ефективність обміну інформацією з постачальниками та партнерами. Це дозволить швидше реагувати на зміни в попиті та забезпечити вчасні поставки товарів.

3. Вдосконалення складських операцій.

Ефективне управління складськими запасами є важливою складовою логістичного ланцюга. Підприємство може вдосконалити системи управління запасами, оптимізувати розміщення товарів на складі та зменшити час обробки замовлень.

4. Співпраця з митними службами.

Ефективне співробітництво з митними службами допоможе зменшити час очікування на митниці та знизити ризики пов'язані з митними формальностями. Це може включати укладання угод про спрощення митних процедур та використання електронних систем декларування.

5. Аналіз та оптимізація витрат.

Важливо аналізувати всі складові витрат на логістику та шукати можливості для їх оптимізації. Це може включати перегляд контрактів з транспортними компаніями, пошук альтернативних маршрутів поставок та зменшення запасів.

6. Постійне вдосконалення процесів.

Регулярне оновлення та вдосконалення логістичних процесів є важливим для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках. Тому важливо вести постійний моніторинг та аналіз ефективності логістичних операцій і вчасно впроваджувати необхідні зміни.

Ці заходи допоможуть підприємству ТОВ «Епіцентр-К» покращити ефективність своєї імпортової діяльності, знизити витрати та збільшити конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

Висновки до розділу 2

У ході написання другого розділу «Управлінський аналіз діяльності підприємства на прикладі ТОВ «Епіцентр-К»» кваліфікаційної роботи бакалавра можна зробити такі висновки:

1. Було проведено економічну діагностику діяльності підприємства, тобто оцінка фінансового стану підприємства, аналіз його фінансових показників, прибутковості, ліквідності та інших ключових аспектів, що дозволило зробити висновки про ефективність його діяльності.

За результатами аналізу видно, що компанія показує позитивну динаміку у зростанні бізнесу, але також є питання щодо ефективності управління фінансами та використання фінансових ресурсів.

Зазначено, що сучасні умови розвитку ринку вимагають від організацій структурування та автоматизації бізнес-процесів, а також впровадження ефективної системи управління для зниження витрат та збалансування співвідношення повноважень.

2. Було оцінено бізнес-середовище підприємства, тобто проведено аналіз зовнішнього середовища, в якому діє підприємство, включаючи політичні,

економічні, соціальні, технологічні та інші фактори, що можуть впливати на його діяльність.

Таким чином, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства сприяв розумінню його потенціалу, сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз, що допомагає у прийнятті стратегічних рішень та плануванні діяльності

3. Було проаналізовано імпорتنу та логістичну діяльності підприємства, тобто оцінено ефективність та вплив імпортової діяльності на показники діяльності підприємства, а також проаналізовано логістичні процеси, пов'язані з імпортом товарів.

Компанія ТОВ «Епіцентр-К» є одним з головних імпортерів керамічної плитки в Україні. Компанія також імпортує інші будівельні матеріали, такі як мрамур, граніт, сланець та інші види каменів.

Було зазначено, що компанія активно бере участь у міжнародних виставках, конференціях, встановлює партнерські зв'язки з іноземними компаніями та використовує новітні технології для оптимізації міжнародних операцій, що свідчить про можливий розвиток успішної міжнародної стратегії.

Ці аспекти дозволили здійснити комплексний аналіз діяльності підприємства з різних точок зору, що допомогло приймати обґрунтовані управлінські рішення та розробити стратегії подальшого розвитку компанії.

Важливо зазначити, що підприємство постійно вдосконалюється, покращує сервіс, розширює асортимент товарів і послуг, щоб максимально задовольнити потреби споживачів, а його основним гаслом є «Покупець завжди правий!». Сьогодні національна мережа будівельно-комерційних гіпермаркетів «Епіцентр-К» є переможцем Міжнародного фестивалю «Вибори року» в Україні – 10 разів поспіль у номінації «Мережа року».

3 ПРОПОЗИЦІЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИКИ

3.1 Пропозиції щодо удосконалення імпоротної діяльності

На ефективність імпорту підприємства – як в цілому, так і досліджуваного ТОВ «Епіцентр», впливають як зовнішні (стан конкурентоспроможності, та активність конкурентів на ринку, технологічні зміни та особливості), так внутрішні фактори (оцінка плану поставок, розрахунок беззбиткової зовнішньоторговельної ціни імпортованого товару).

Провівши у попередньому розділі оцінку бізнес-середовища та охарактеризувавши фактори, які впливають на імпортну діяльність ТОВ «Епіцентр», можна сформулювати рекомендації, які допоможуть покращити показники імпоротної діяльності підприємства.

За-для покращення імпоротної діяльності пропонуються заходи, що спрямовані на поліпшення міжнародної логістичної діяльності через співпрацю з логістичними компаніями та вихід на нові міжнародні ринки.

Аналіз діяльності передових логістичних компаній України показав, що ТОВ «Нова Пошта» використовує стратегію зростання, і таким чином є лідером експрес-доставки в Україні (рис. 3.1), але їй також є куди розвиватися. З цих тверджень можна зробити висновок, що стратегії лідера галузі підходять компанії на цьому етапі.

Отже, за результатами оцінки поштових операторів, можна стверджувати, що одним з можливих проєктів для удосконалення міжнародної логістики підприємства ТОВ «Епіцентр К» може бути проєкт «Оптимізація логістичних процесів для міжнародних поставок через співпрацю з ТОВ «Нова Пошта»».

ТОВ «Нова Пошта» активно розширює свій бізнес за кордоном. У багатьох країнах (Польща, Словаччина, Молдова, Чехія, Румунія, Угорщина та ін.) вже відкриті мережі експрес-доставки. Компанія планує встановити інноваційні системи для ефективної логістики всіх експрес-мереж у 2023-2024 роках.

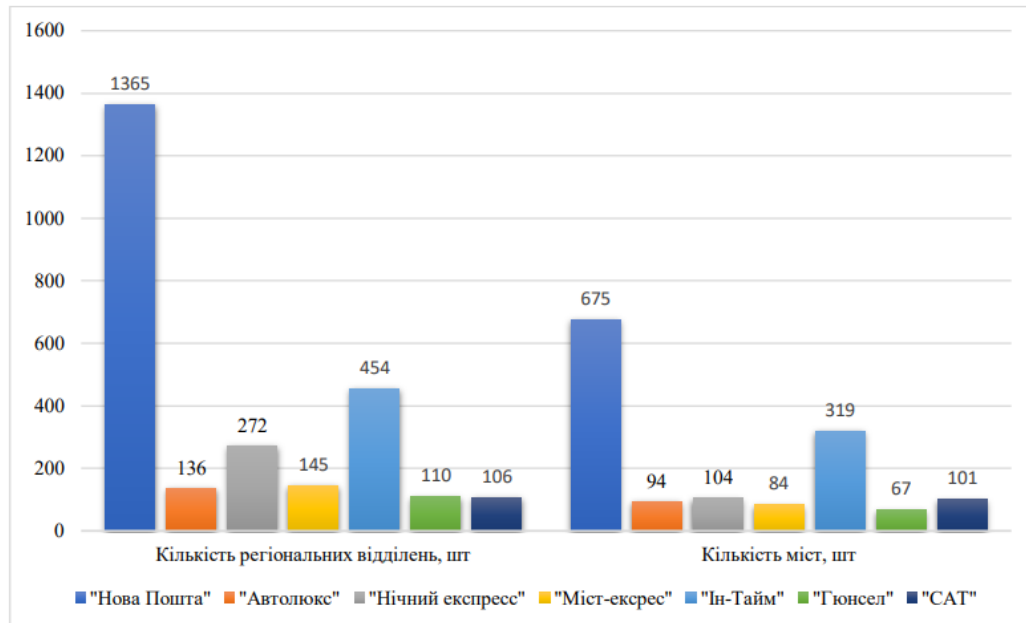


Рисунок 3.1 – Лідерські позиції «Нова Пошта» у порівнянні з іншими операторами поштової логістики (за охопленням ринку)

Укладено автором за джерелами [37-41]

У зв'язку з розширенням географії своєї діяльності, ТОВ «Нова Пошта» вийшли на ринок Польщі і мають ресурси для встановлення нових партнерських угод для успішного існування на новому ринку.

Мета проєкту – підвищення ефективності міжнародної логістики компанії ТОВ «Епіцентр-К» завдяки співпраці з ТОВ «Нова Пошта», вихід на міжнародний ринок в якому вже присутня ТОВ «Нова Пошта» (Польща), зменшення часу та витрат на поставки товарів з/за кордону та підвищення рівня обслуговування клієнтів.

Кроки проєкту:

1. Аналіз поточних логістичних процесів.
2. Створення стратегічного партнерства з ТОВ «Нова Пошта».
3. Розробка інтегрованої системи логістики.
4. Впровадження технологічних інновацій.
5. Навчання та підготовка персоналу.
6. Тестування та впровадження.

7. Моніторинг та оцінка результатів.

8. Спільний розвиток ринку.

Запропоновано провести детальний аналіз поточних процесів міжнародної логістики компанії ТОВ «Епіцентр-К». Визначити слабкі місця, де можна покращити ефективність.

Провести переговори з представниками ТОВ «Нова Пошта» для укладення партнерської угоди щодо співпраці в міжнародних поставках. Обговорити умови співпраці, включаючи обсяги, терміни, вартість та сервісні рівні.

Разом з ТОВ «Нова Пошта» розробити інтегровану систему логістики, яка об'єднає процеси міжнародних поставок зі спеціалізованими послугами компанії.

Впровадити сучасні технології в логістичні процеси, такі як відстеження вантажів, автоматизація складського обліку, електронна документація тощо.

Забезпечити навчання персоналу з використання нових систем та процесів, а також з підтримки клієнтів у використанні нових послуг.

Провести тестування інтегрованої системи логістики перед повним впровадженням. Поступово впроваджувати нові процеси та технології з мінімізацією впливу на поточну діяльність.

Постійно відстежувати та оцінювати результати нової системи логістики з метою вчасного виявлення та виправлення недоліків, а також підтримки позитивних змін.

Розглянути можливості спільного розвитку нових ринків та розширення співпраці на інших територіях, де присутня ТОВ «Нова Пошта», для подальшого збільшення обсягів міжнародних поставок.

Очікувані результати проєкту.

Завдяки оптимізації процесів та використанню нових технологій очікується значне підвищення ефективності логістики компанії. Це включає зменшення часу доставки, оптимізацію маршрутів, та зниження витрат на логістику.

Швидші та ефективніші міжнародні поставки допоможуть підвищити рівень задоволеності клієнтів компанії. Краща доступність товарів і зменшення часу очікування сприятимуть покращенню відносин з клієнтами.

Оптимізація логістичних процесів та співпраця з ТОВ «Нова Пошта» дозволять знизити витрати на міжнародні поставки через економію на транспортних витратах, складській логістиці та адміністративних витратах.

Співпраця з ТОВ «Нова Пошта», яка вже присутня на міжнародному ринку (наприклад, в Польщі), дозволить компанії ТОВ «Епіцентр-К» швидше та легше вийти на нові ринки та розширити свою глобальну присутність.

Загалом, в результаті проєкту очікується значне підвищення конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку через поліпшення логістичних процесів та збільшення задоволеності клієнтів.

Цей проєкт дозволить компанії ТОВ «Епіцентр-К» покращити свої логістичні процеси для міжнародних поставок, що сприятиме її успішному розвитку та зростанню на міжнародних ринках.

Співпраця між ТОВ «Епіцентр-К» та ТОВ «Нова Пошта» може відбуватися наступним чином:

Крок 1 – Партнерська угода.

Обидва підприємства укладуть партнерську угоду, в якій будуть чітко визначені обов'язки та відповідальність кожної сторони. Ця угода також може включати умови щодо обміну інформацією та конфіденційністю.

Крок 2 – Інтеграція систем.

ТОВ «Епіцентр-К» і ТОВ «Нова Пошта» повинні інтегрувати свої інформаційні системи для забезпечення ефективного обміну даними щодо замовлень, доставок, статусів відправлень тощо.

Крок 3 – Стандартизація процесів.

Важливо стандартизувати процеси замовлення, оплати, відправлення та доставки товарів для покращення ефективності та зменшення можливих помилок.

Крок 4 – Технологічна підтримка.

Обидва підприємства повинні забезпечити необхідну технологічну підтримку для оптимізації логістичних процесів, включаючи використання систем відстеження вантажів, автоматизацію складського обліку та інше.

Крок 5 – Тренінг та навчання персоналу.

Враховуючи важливість правильного розуміння та виконання логістичних процесів, обидва підприємства можуть організувати тренінги та навчальні курси для свого персоналу.

Крок 6 – Постійний моніторинг та вдосконалення.

Спільний проєкт потребує постійного моніторингу та аналізу результатів для виявлення можливостей удосконалення та оптимізації логістичних процесів.

Ці умови допоможуть забезпечити успішну співпрацю між ТОВ «Епіцентр-К» та ТОВ «Нова Пошта» у проєкті з оптимізації міжнародних логістичних процесів.

При впровадженні проєкту з оптимізації міжнародних логістичних процесів через співпрацю між ТОВ «Епіцентр-К» та ТОВ «Нова Пошта» можуть виникнути такі ризики (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Ризики проєкту «Оптимізація логістичних процесів для міжнародних поставок через співпрацю з ТОВ «Нова Пошта»»

Ризик	Опис
Технічні проблеми	Проблеми з інтеграцією систем, відмови обладнання або програмного забезпечення можуть спричинити перерву в логістичних процесах і затримки у виконанні замовлень.
Безпека даних	Недостатня захищеність даних може призвести до витоку конфіденційної інформації або кібератак, що може пошкодити репутацію обох підприємств і призвести до фінансових втрат.
Недоцільність партнерства	Якщо обидва підприємства не можуть досягти взаємодопомоги або не можуть забезпечити високий рівень сервісу, співпраця може бути неефективною або навіть завершитися досить швидко.
Культурні та організаційні різниці	Різниця в корпоративній культурі, структурі управління або стилі комунікації може призвести до непорозумінь та труднощів у співпраці.
Зміни в законодавстві	Зміни в законодавстві або тарифних правилах можуть вплинути на міжнародні логістичні процеси і вимагати адаптації з боку обох підприємств.
Недостатня підготовка персоналу	Якщо персонал не отримає достатньої підготовки для роботи з новими системами або процесами, це може спричинити помилки та затримки у виконанні завдань.
Фінансові ризики	Великі інвестиції в інфраструктуру або технології можуть не виправдатися через недостатню ефективність спільного проєкту.

Укладено автором

Для зменшення цих ризиків важливо забезпечити відкрите спілкування та співпрацю між обома підприємствами.

Економічне обґрунтування проєкту. Впровадження оптимізованих логістичних процесів дозволить зменшити витрати на міжнародні поставки через більш ефективне використання ресурсів, зменшення часу доставки та використання більш ефективних транспортних маршрутів.

Впровадження нових логістичних процедур та технологій може спростити роботу персоналу, зменшити кількість помилок та оптимізувати використання робочого часу. Оптимізовані логістичні процеси дозволять забезпечити більш швидку та точну доставку товарів клієнтам, що позитивно позначиться на їхній задоволеності та лояльності до бренду.

Покращення логістичних процесів дозволить компанії збільшити свою конкурентоспроможність на міжнародних ринках, що може призвести до збільшення частки ринку та зростання прибутковості.

Оптимізовані логістичні процеси створять базу для подальшого розширення міжнародної діяльності компанії, що відкриє нові можливості для розвитку та зростання прибутковості.

Загальний ефект від впровадження цього проєкту може бути значним і призведе до покращення фінансових показників підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та позиціонування на міжнародних ринках.

Розглянемо детальніше партнерство ТОВ «Епіцентр К» з ТОВ «Нова Пошта» у Польщі.

Нами запропоновано удосконалити імпорту діяльність ТОВ «Епіцентр К» таким чином (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Партнерство ТОВ «Епіцентр К» з ТОВ «Нова Пошта»
(польсько-українські логістичні партнерства)

Крок	Залуч. компанії		Результат	
	ТОВ «Епіцентр К»	ТОВ «Нова Пошта»		
1	Укладання договору про співпрацю	+	+	Укладання договору про співпрацю дозволяє обом компаніям встановити офіційні зв'язки та правила спільної діяльності, що створює основу для подальшого партнерства в логістичній та реалізаторській галузях.
2	Вибір постачальника з Польщі	+	-	Вибір постачальника з Польщі дозволяє обом компаніям забезпечити належні за якістю товари за конкурентоспроможними цінами для подальшої реалізації на українському ринку та ефективну й надійну доставку товарів з Польщі до України.
3	Додавання на сайт можливості замовлення товару з Польщі	+	-	Додавання на сайт можливості замовлення товару з Польщі дозволяє компанії «Епіцентр К» розширити асортимент товарів для своїх клієнтів та надати їм можливість замовляти товари з Польщі безпосередньо з сайту через надійну логістичну мережу ТОВ «Нова пошта», діяльність якої націлена на спрощення процесу доставки для кінцевого споживача.
4	Доставка товару з Польщі в Україну	-	+	Доставка товару з Польщі в Україну забезпечує наявність товарів на ринку та задоволення потреб клієнтів у широкому асортименті.
5	Доставка до кінцевого споживача	-	+	Доставка до кінцевого споживача здійснюється компанією «Нова Пошта» для забезпечення доставки товарів безпосередньо до дому або офісу клієнтів, що забезпечує зручність та задоволення потреб клієнтів у швидкому та якісному обслуговуванні.

Укладено автором

За-для ефективного впровадження проєкту потрібним є проаналізувати постачальників продукції з ринку Польщі. Основні постачальники можуть бути проаналізовані на основі наступних критеріїв:

К1 – ціна товару;

К2 – відстань до кінцевого споживача;

К3 – логістична гнучкість;

К4 – якість продукції;

К5 – можливість доставки точно в певний час;

К6 – гнучкість в динаміці вимог до поставок;

К7 – можливість розробки більшої кількості продуктів.

Здійснено вибір постачальника з пропанованих: Merkury Market [42], Grupa PSB [43], PRAKTIKER [44] (рис. 3.2).

Критерій	Вага (%)	Merkury Market		Grupa PSB		PRAKTIKER	
		Експ.	Зваж.	Експ.	Зваж.	Експ.	Зваж.
0,2	К1	7	1,4	8	1,6	5	1
0,12	К2	6	0,72	9	1,08	7	0,84
0,18	К3	6	1,08	8	1,44	9	1,62
0,13	К4	4	0,52	9	1,17	9	1,17
0,11	К5	8	0,88	8	0,88	4	0,44
0,16	К6	5	0,8	8	1,28	7	1,12
0,1	К7	7	0,7	7	0,7	6	0,6
Σ	-	43	6,1	57	8,15	47	6,79

Рисунок 3.2 – Показник придатності постачальників

Розраховано автором

У ході аналізу постачальників продукції з Польщі було обрано компанію Grupa PSB. Grupa PSB Handel SA, розташована у Велечі біля Бусько-Здруя, працює на ринку вже 25 років і є найбільшою та найшвидше зростаючою мережею оптових торговців будівельними матеріалами та магазинами для дому та саду в Польщі. Grupa PSB об'єднує 405 малих і середніх сімейних підприємств з усієї Польщі, які торгують у 286 будівельних базах, 368 PSB Mrówka та 79 PSB Profi. У цих закладах працює близько 13 тисяч осіб.

Доходи від продажу будівельних матеріалів компаній, які є партнерами PSB Handel SA Group, у 2022 році досягли історичного рівня 9,6 млрд злотих (вони були вищими на 8% порівняно з 2021 роком). А доходи PSB Handel SA Group (штаб-квартира) у 2022 році становила 4,2 мільярда злотих і була на 10% вищою, ніж рік тому Мережу магазинів PSB Mrówka.

Понад десять років Grupa PSB реалізує програму відкриття відділень PSB Profi, орієнтованих насамперед на обслуговування будівельних компаній та

ритейлерів. Вони адаптовані до будь-яких будівельних інвестицій, незалежно від технологічної та логістичної складності.

Відділення PSB Profi пропонують необхідні матеріали для будівництва та ремонту будинків. Пропонують від кількох десятків до кількох сотень тисяч асортиментні позиції від понад 580 постачальників – відомих виробників будівельних матеріалів у Польщі.

До найпопулярніших матеріалів відносяться: стінові матеріали (блоки, газобетон); будівельна хімія; утеплювачі (вата, пінопласт); покрівля; водостоки; гіпсокартон; плити OSB; гідроізоляція; бруківка; двері; вікна; ворота; огорожі; інструменти та електроінструменти; фарби.

Таким чином, слід вказати пропоновані умови на яких ТОВ «Епіцентр К» може вправдати пропонуємий проєкт.

При модернізації сайту epicentrk.ua компанія має додати можливість замовлення товару з Польщі. Покупцю буде запропонована нижча ціна на альтернативні товари (або ж той самий). Нижча ціна зумовлена прямою покупкою клієнта у польського виробника через сервіс epicentrk.ua, адже товар має бути доставлено лише після повної оплати на сайті.

Пропонується наступна цінова градація на замовлення (табл. 3.3)

Таблиця 3.3 – Цінова політика доставки замовлення у пропонуємому проєкті

Сума замовлення	Вага	Вартість доставки
До 299 злотих (до \approx 3000 грн)	До 5-ти кг	Безкоштовно до відділення ТОВ «Нова Пошта»
Від 300 до 639 злотих (від \approx 3001 до \approx 6550 грн)	До 30-ти кг	Безкоштовно до відділення ТОВ «Нова Пошта»
Понад 640 злотих (понад \approx 6551 грн)	До 200-та кг	Безкоштовно до відділення ТОВ «Нова Пошта»

Примітка: сума замовлення може змінюватись, пропозиції автора укладені до курсу 1 злотий \approx 10 грн / 1 злотий \approx 0,23 євро / 1 євро \approx 44 грн

Укладено автором

При пропонованій політиці доставки витрати на доставку до кінцевого споживача (у відділення ТОВ «Нова Пошта») приймає ТОВ «Епіцентр К».

Мінімальна сума замовлення сягає 99 злотих (\approx 990 грн). Адресна/кур'єрська доставка оплачується за тарифами НП від логістичного центру «Калинівка» до кінцевого споживача.

Якщо вартість замовлення перевищить 640 злотих (понад \approx 6551 грн / 150 євро), покупцю потрібно буде сплатити мито і вартість послуг брокера з митного оформлення, що сягає орієнтовно 32% від різниці між вартістю замовлення та 150 євро. Як тільки замовлення прибуде на територію України, митний брокер надішле повідомлення з точною сумою до оплати та реквізитами для перерахунку платежу.

Обрані покупцем товари доставляються протягом 10-ти календарних днів, адже планується від 3-х до 5-ти рейсів поставки на місяць. Доставка відбувається після підтвердження замовлення менеджером.

Оплатити замовлення покупець може лише за допомогою платіжної карти на сайті.

На товари, що доставляються з Польщі, не діють промо-коди та коди сертифікатів, також ці товари не беруть участі в акціях.

Для того, щоб детальніше показати доцільність пропозиції для споживача з удосконалення імпортової діяльності підприємства, було розроблено портрет потенційного споживача ТОВ «Епіцентр К», який наведений в додатках (додаток Б). Згідно до портрету потенційного клієнта, який зацікавлений в послугах співпрацюючих ТОВ «Епіцентр К» та ТОВ «Нова Пошта», буде розглянуто доцільність проєкту.

Розглядаючи портрет Валерії Акуленко, яка з початку повномасштабного вторгнення переїхала до Польщі через збройну агресію росії, а зараз повернулася жити в рідний Київ, можна сказати, що клієнтка звикла до товарів польського виробництва і відбудовуючи власне житло чи доповнюючи певним декором свою квартиру хоче частково замовити товари з Польщі.

Клієнтка вивчала можливі умови доставки, але ніхто з перевізників не займається посередковою роботою, тобто не може забрати її потенційне замовлення товарів компанії PSB Profi, саме з цієї причини її вибір буде на користь послуг ТОВ «Епіцентр К» та ТОВ «Нова Пошта».

Валерія Акуленко планує замовити товари через сайт ТОВ «Епіцентр К», адже пропонований проєкт передбачає близько 15% економії на кожній одиниці товару відносно схожого товару, який є в наявності на складах ТОВ «Епіцентр К». Клієнтку приваблює можливість безкоштовної доставки до відділення Нової Пошти, але вона планує замовити адресну доставку (це все одно буде вигідніше).

Таким чином клієнтка підтримає проєкт та країну у економічно складний час.

Орієнтована економія на прикладі кошику товарів за вибором клієнтки буде представлена у підпункті 3.2.

Складемо маршрут поставок продукції з PSB Profi (Польща) до Логістичного центру «Калинівка» (Україна) через логістичну мережу ТОВ «Нова Пошта» на рис. 3.3.

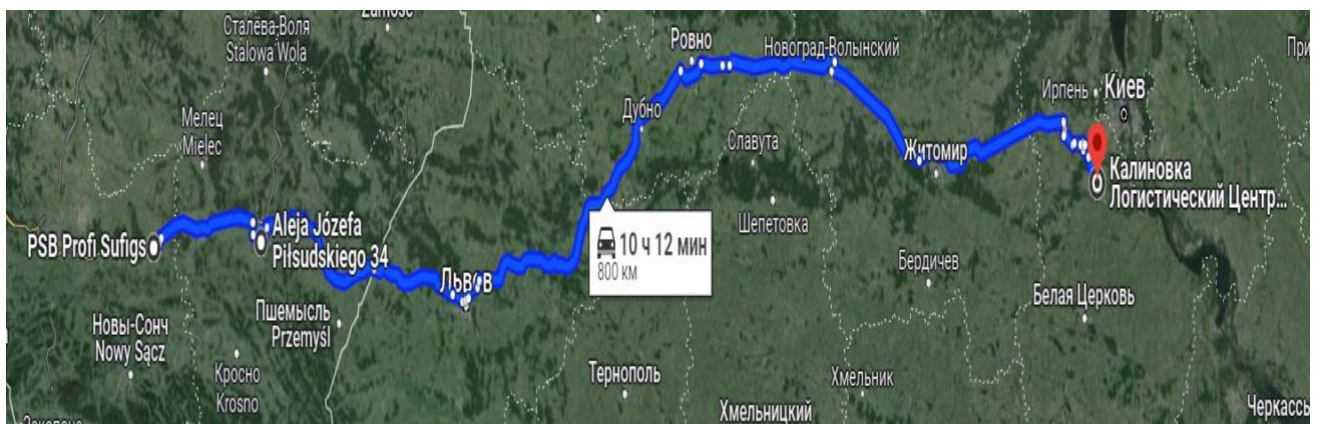


Рисунок 3.3 – Маршрут поставок продукції

Складено автором за допомогою Google Maps

Конкретний розподіл обов'язків між продавцем (Пр.) (PSB Profi), логістичною компанією (Л.к.) (ТОВ «Нова пошта») та реалізатором продукції (Р.п.) (ТОВ «Епіцентр К») наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Розподіл обов'язків між продавцем, логістичною компанією та реалізатором продукції

Дія	Відповідальний
Імпортні формальності	Л.к. + Р.п.
Пакування на складі	Пр.

Продовження табл. 3.4

Дія	Відповідальний
Транспортне навантаження	Р.п.
Доставка до основного транспорту	Л.к.
Митні формальності	Л.к. + Р.п.
Страховання перевезення	Л.к.
Навантаження на основний транспорт	Л.к.
Оплата основного транспорту	Р.п.
Розвантаження з основного транспорту	Р.п.
Доставка від Логістичного центру «Калинівка»	Л.к.

Складено автором на основі джерела: [45]

Відповідно до запропонованого проекту підприємству слід провести ряд дій, що спрямовані на його реалізацію, а саме:

1) проведення аудиту логістичних процесів, тобто детальний аналіз поточних логістичних процесів компанії. Визначення слабких місць, ефективності та витрат по кожному етапу міжнародного логістичного ланцюжка, а також виявлення можливості оптимізації та вдосконалення;

2) впровадження інформаційних систем, тобто розгляд можливості впровадження сучасних програмних засобів для управління логістикою та складським обліком, адже вони дозволять автоматизувати багато процесів, зменшити ручну працю та підвищити точність операцій;

3) стандартизація процесів через єдині стандарти та процедури для всіх етапів міжнародних поставок, включаючи приймання замовлень, обробку, упаковку, транспортування та доставку. Це допоможе уникнути непорозумінь та покращить ефективність;

4) оптимізація маршрутів та транспортних засобів, тобто вивчення можливостей оптимізації маршрутів доставки та використання різних видів транспорту (автомобільний, залізничний, морський, повітряний) для зменшення часу та витрат на доставку;

5) партнерство з логістичними постачальниками (запропоновано з ТОВ «Нова Пошта»), тобто розгляд можливостей укладення стратегічних партнерських

угод з провідними логістичними компаніями, що допоможе забезпечити швидку та надійну поставку товарів до кінцевих пунктів призначення;

б) інвестиції в навчання та розвиток персоналу з питань логістики, технологій та управління якістю, щоб забезпечити їхню компетентність та вміння працювати з новими системами та процедурами;

7) постійний моніторинг та аналіз результатів через забезпечення систематичного моніторингу та аналізу ефективності впроваджених змін. Регулярна оцінка ключових показників продуктивності та якості, і коригування стратегії за необхідністю.

Дані пропозиції та рекомендації допоможуть забезпечити успішну реалізацію проєкту та досягнення його цілей з оптимізації логістичних процесів для міжнародних поставок у ТОВ «Епіцентр-К».

Управління ризиками проєкту ТОВ «Епіцентр К» повинні включати їх визначення та аналіз кожного ризику зокрема, а також можливі втрати від його виникнення під час здійснення імпортої діяльності, враховуючи на скільки отриманий прибуток покриє затрати (рис. 3.4, рис. 3.6).



Рисунок 3.4 – Управління ризиками для ТОВ «Епіцентр К»

Складено автором

В умовах глобалізації неможливо повністю уникнути ризику. Таким чином, для ТОВ «Епіцентр К» важливо розробити заходи для мінімізації негативних наслідків. Протягом досить довгого часу вітчизняні компанії не розглядали ризик як загрозу, що вимагає створення певної посади. Але реальність показує протилежне. З цією метою співробітники, які відповідають за відділ імпорту, повинні працювати за трьома основними напрямками: моніторинг, прогнозування та заходи щодо запобігання (рис. 3.5).



Рисунок 3.5 – Заходи діяльності щодо мінімізації ризиків для проекту ТОВ «Епіцентр К»

Складено автором

Найпоширенішими видами ризиків для ТОВ «Епіцентр К» є транспортний та валютний ризику. Для запобігання транспортному ризику компанія страхує вантаж та укладає угоду з перевіреною логістичною компанією – ТОВ «Нова Пошта». Щодо валютних ризиків – їх доцільніше буде хеджувати, тобто створити зустрічні вимоги та зобов’язання в іноземній валюті (наприклад, за допомогою форвардного контракту).



Рисунок 3.6 – Алгоритм оцінки ризику від здійснення імпортової діяльності для проекту ТОВ «Епіцентр К»

Складено автором

3.2 Економічне обґрунтування пропозицій та їх вплив на діяльність підприємства

Для того, щоб детальніше показати доцільність пропозиції для споживача з удосконалення імпортової діяльності підприємства, представимо кошик планованих покупок Валерії Акуленко та порівняємо його з схожими товарами, які є в наявності на сайті epicentrk.ua.

Таблиця 3.5 – Порівняльний кошик потенційного споживача

Найменування на сайті epicentrk.ua .	Ціна	Найменування на сайті grupapsb.com.pl	Ціна
Ваза керамічна	442 грн (44,2 зл)	Ваза керамічна	183 грн (18,3 зл)
Скринька для прикрас	807,5 грн (80,75 зл)	Скринька для прикрас	217 грн (21,7 зл)
Комплект постільної білизни	1259 грн (125,9 зл)	Комплект постільної білизни	819,9 грн (81,99 зл)
Іграшка лялька	720 грн (72 зл)	Іграшка лялька	799 грн (79,9 зл)
Всього:	3228,5 грн (322,85 зл)	Всього:	2018,9 грн (201,89 зл)
Економія: 1209,6 грн (120,96 зл) \approx 62,53%			

Складено автором на основі джерел: [43, 46]

За аналізом таблиці 3.5, можна сказати, що покупка на сайті grupapsb.com.pl є вигіднішою:

1. Нижчі ціни – багато товарів на grupapsb.com.pl пропонуються за нижчими цінами порівняно з epicentrk.ua. Такі різниці в цінах дозволяють зекономити значну суму грошей.

2. Широкий асортимент – grupapsb.com.pl пропонує широкий вибір товарів, що дозволяє знайти потрібний товар із різноманітними характеристиками та в різних цінових діапазонах. Це дозволяє знайти оптимальний варіант, який задовольнить потреби споживача.

3. Економія – загальна економія в розмірі 1209,6 грн (120,96 зл) на покупку на grupapsb.com.pl складає приблизно 62,53% від загальної суми покупки. Це значна економія, яка може бути використана для інших потреб чи збережена.

4. Надійність та зручність доставки – Epicentrk.ua співпрацює зі службою доставки ТОВ «Нова Пошта», що гарантує надійну та оперативну доставку товарів до кінцевого споживача. Це важливий аспект, який сприяє задоволенню покупця та зручності використання послуги.

Загалом, покупка на grupapsb.com.pl є вигідною завдяки нижчим цінам, широкому асортименту товарів, значній економії та надійній доставці у партнерстві ТОВ «Епіцентр К» та ТОВ «Нова Пошта».

В результаті впровадження проєкту «Оптимізація логістичних процесів для міжнародних поставок через співпрацю з ТОВ «Нова Пошта»» ТОВ «Епіцентр-К» очікує на позитивні результати, такі як підвищення продуктивності праці персоналу за рахунок кращої роботи менеджерів з персоналу та логістики, збільшення обсягу продажів і, як наслідок, отримання додаткового прибутку.

Розрахуємо витрати ТОВ «Епіцентр К» на доставку за маршрутом, що було представлено на рис. 3.3. Доставка здійснюється автомобільним транспортом ТОВ «Нова Пошта».

Відстань між містами складає 800 км. Для перевезення буде обрано автомобіль вантажопідйомністю до 10-ти тонн. Прогнозована вартість послуг ТОВ «Нова Пошта» при укладанні угоди міжнародної співпраці на даний тип автомобіля

– сягатиме близько 10 грн/км. Дана ціна є середньою на ринку, але якість транспортування вища, ніж у конкурентів логістичної галузі.

Отже, доставка замовлень для ТОВ «Епіцентр К» обійдеться 8000 грн за 1 рейс. Так як, заплановано 3-5 поставок на місяць – це 36-60 на рік. Таким чином витрати на рік для підприємства сягатимуть від 288000 грн до 480000 грн. У середньому визначимо витрати на рік – 384000 грн.

Спробуємо спрогнозувати зростання продажів компанії наступним способом стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = \frac{О+4В+П}{6} \quad (3.1)$$

де:

О – оптимістичний прогноз, тис. грн.;

В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.;

П – песимістичний прогноз, тис. грн.

За-для визначення прогнозного значення чистого прибутку на підприємствах були опитані ключові експерти та керівники підрозділів. Дані представлені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Прогноз експертів, щодо чистого прибутку підприємства

Фахівець	1	2	3	4	5	6	7
Очікуваний приріст чистого доходу від реалізації проекту	437000	435000	434000	437000	437000	439000	434000

Розроблено автором

Дане розрахункове значення слід перевірити на надійність і типовість.

Знайдемо середнє квадратичне відхилення, яке відображає варіацію індивідуальних думок експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{ср}})^2}{n}} \quad (3.2)$$

Дані відображено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Попередні розрахунки середньоквадратичного відхилення

Фахівці	Приріст чистого доходу від реалізації O_i , тис. грн	$O_{\text{ср}}$	Відхилення $\Delta O = (O_i - O_{\text{ср}})$	ΔO^2
1	437	436,143	0,857	0,734
2	435		-1,143	1,306
3	434		-2,143	4,592
4	437		0,857	0,734
5	437		0,857	0,734
6	439		-2,857	8,162
7	434		-2,143	4,592
Загалом				20,854

Розраховано автором

$$a = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O)^2}{n}} = \sqrt{\frac{20,854}{7}} = 1,726$$

Визначимо коефіцієнт варіації, котрий охарактеризує однорідність сукупності думок фахівців:

$$\omega = \frac{a}{O_{\text{ср}}} * 100\% = \frac{1,726}{436,143} * 100 = 0,396\%$$

Оскільки розраховане значення коефіцієнта варіації ω менше 33%, то сукупність оцінок фахівців можна вважати однорідною і використовувати ці оцінки й надалі для обчислень.

Найбільш вірогідне збільшення обсягу продажів (В) визначено методом медіани з рівнем 437000, як середнім значенням ряду:

де, песимістичне (найнижче) значення (П) – 434 тис. грн, а оптимістичне (найвище) значення (О) – 439 тис. грн.

Розраховано прогнозоване значення приросту виручки в результаті впровадження проєкту:

$$ОП = (О + 4 \times В + П) / 6 = (439 + 4 \times 437 + 434) / 6 = 436,83 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо зріст чистого доходу (виручки) від реалізації проєкту:

$$436830 \div 352060 \times 100 = 1,24\%$$

де 352060 грн. – базове значення чистого доходу від реалізації проєкту.

Чистий дохід від реалізації продукції у проєктному році буде складати:

$$352060 + 436830 = 788890 \text{ грн}$$

Величина загальних витрат у проєктному році визначено за наступними розрахунками.

Загальні витрати на реалізацію в період базисного року склали 3494000 грн., в т.ч.:

постійні витрати – 873500 грн.;

змінні – 2620500 грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проєктному році:

$$2620500 \times 1,24 \div 100 = 32494,2 \text{ грн}$$

В плановому році також планується збільшити витрати за рахунок організації проєкту. Розраховані нами витрати в середньому склали 384000 грн., тому:

сумарний приріст повних витрат становитиме:

$$32494,2 + 384000 = 416494,2 \text{ грн}$$

Звідси, повні витрати в проєктному році становитимуть:

$$3494000 + 416494,2 = 3910494,2 \text{ грн}$$

Обчислимо приріст прибутку в проектному році:

$$\Delta \text{Пр} = 436830 - 416494,2 = 20335,8 \text{ грн}$$

Отже, прибуток в проектному році складе:

$$2181900 + 20335,8 = 2202235,8 \text{ грн} \quad ,$$

де 2181900 грн – базове значення прибутку від реалізації продукції.

Таблиця 3.8 – Очікувані наслідки від проекту «Оптимізація логістичних процесів для міжнародних поставок через співпрацю з ТОВ «Нова Пошта»» на ТОВ «Епіцентр-К»

Показник	Приріст чистого доходу від реалізації проекту	Приріст змінних витрат на реалізацію проекту	Приріст прибутку від реалізації проекту
Значення	436830 грн	416494,2 грн	20335,8 грн

Розраховано автором

Вплив від проекту на технічні та економічні показники ТОВ «Епіцентр К» розглянемо у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Зміна основних показників діяльності під впливом запропонованого проекту на ТОВ «Епіцентр-К»

Показники	Базисні Значення	Проектні Значення	Відхилення	
			Абс., +/-	Відн., %
1	2	3	4	5
Чистий дохід (виручка) від реалізації проекту, грн.	352060	788890	436830	1,24
Загальні витрати на реалізацію проекту, грн.	3494000	3910494,2	416494,2	0,119
Прибуток (збиток) від реалізації проекту, грн.	2181900	2202235,8	20335,8	0,009

Розраховано автором

Як видно з таблиці 3.9 – проєкт є ефективним заходом, і його проведення можна рекомендувати. Розрахунок оціночних значень ключових показників діяльності опитаних підприємств свідчить про те, що робоча сила наразі використовується не повністю та такий захід позитивно вплине на технічні та економічні чинники діяльності ТОВ «Епіцентр-К».

Таблиця 3.10 – Очікувані зміни після впровадження проєкту в ТОВ «Епіцентр-К»

Галузь	Значення
Логістика	Очікується покращення ефективності та оптимізація логістичних процесів для міжнародних поставок. Це включає удосконалення управління запасами, оптимізацію маршрутів доставки, підвищення точності та швидкості доставки товарів.
Фінанси	Припускається зменшення логістичних витрат та підвищення ефективності використання ресурсів, що призведе до покращення фінансових показників компанії. Це може включати збільшення маржинальної прибутковості, зменшення операційних витрат та покращення оборотності капіталу.
Обслуговування клієнтів	Внаслідок оптимізації логістичних процесів очікується покращення обслуговування клієнтів. Швидка та точна доставка товарів дозволить задовольняти потреби клієнтів більш ефективно, що може позитивно позначитися на рівні їхнього задоволення та лояльності.
Конкурентоспроможність	З покращенням логістичних процесів компанія може стати більш конкурентоспроможною на ринку. Швидка та ефективна поставка товарів дозволить компанії зайняти стратегічні позиції та забезпечити перевагу над конкурентами.

Розроблено автором

Отже, одним із шляхів покращення стандартів роботи ТОВ «Епіцентр-К» є організація проєкту «Оптимізація логістичних процесів для міжнародних поставок через співпрацю з ТОВ «Нова Пошта»», який допоможе підприємству стати більш конкурентоспроможним на міжнародних ринках, забезпечуючи швидку та ефективну поставку товарів.

Розраховані показники свідчать про доцільність впровадження запропонованих заходів у ТОВ «Епіцентр-К».

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було обгрунтовано пропозиції щодо покращення ефективності та конкурентоспроможності компанії в умовах глобалізації та розвитку міжнародних поставок.

Для реалізації пропонованого проєкту замовлення товарів та їх доставки вказано ряд дій, які спрямовані на оптимізацію логістичних процесів для міжнародних поставок у ТОВ «Епіцентр-К»:

1. Проведення аудиту логістичних процесів.
2. Впровадження інформаційних систем для управління логістикою та складським обліком.
3. Стандартизація процесів міжнародних поставок.
4. Оптимізація маршрутів та транспортних засобів.
5. Партнерство з логістичними постачальниками, наприклад, ТОВ «Нова Пошта».
6. Інвестиції в навчання та розвиток персоналу з питань логістики.
7. Постійний моніторинг та аналіз результатів для коригування стратегії.

Для управління ризиками проєкту ТОВ «Епіцентр-К» важливо визначити та аналізувати кожен ризик окремо, враховуючи можливі втрати та використовуючи методи мінімізації ризиків, такі як страхування вантажу та хеджування валютних ризиків.

Проведені розрахунки економічних показників вказують на значні позитивні зміни в діяльності ТОВ «Епіцентр-К» під впливом запропонованого проєкту «Оптимізація логістичних процесів для міжнародних поставок через співпрацю з ТОВ «Нова Пошта»».

За розрахунками видно, що проєкт призвів до збільшення чистого доходу від реалізації проєкту на 1,24 рази, зменшення загальних витрат на реалізацію проєкту на 0,119 разів та отримання прибутку від реалізації проєкту на 0,009 разів. Ці показники свідчать про ефективність проєкту.

Впровадження запропонованого проєкту може значно покращити діяльність ТОВ «Епіцентр-К» і зробити його більш конкурентоспроможним на міжнародних ринках, забезпечуючи ефективну логістику та задоволення потреб клієнтів. Очікується покращення ефективності та оптимізація логістичних процесів для міжнародних поставок.

ВИСНОВКИ

У ході підготовки кваліфікаційної роботи бакалавра за мету було поставлено розгляд способів удосконалення імпоротної діяльності на засадах логістики і це було повністю досягнено. Після виконання поставлених завдань можна зробити такі висновки:

1. У процесі дослідження було встановлено, що поняття імпорту та імпоротної діяльності може мати різні визначення, але можна узагальнити їх як «сукупність взаємопов'язаних і послідовних імпортних операцій».

Основними завданнями імпоротної діяльності є: – зниження витрат виробництва; – підвищення ефективності виробництва; – розширення асортименту продукції; – збільшення частки ринку.

Основні напрями аналізу імпортних операцій включають: – вивчення структури та динаміки імпортних операцій; – вивчення витрат на організацію імпорту; – факторний аналіз імпортних операцій; – оцінку їх впливу на показники діяльності підприємства.

Таким чином, можна підсумувати, що логістика відіграє важливу роль у ефективному управлінні ланцюгами постачання суб'єктів господарювання.

Логістика на підприємстві виконує роль об'єднуючої ланки між його підрозділами, інтегруючи в єдине ціле ключові функціональні сфери: постачання, виробництво та збут.

Оптимізація та інноваційні підходи в логістиці стали ключовими у конкурентній боротьбі на ринках.

Постійний розвиток та впровадження нових технологій допомагають підприємствам розвиватися та покращувати результати, в тому числі й у сфері імпоротної діяльності.

Важливо добре розуміти процес та особливості здійснення імпоротної діяльності, а також структуру світового ринку, щоб збільшити ефективність діяльності та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

2. ТОВ «Епіцентр-К» за характером своєї діяльності є торговельним підприємством, при цьому середовище його діяльності – ринок товарів будівельного призначення. Працює на ринку України в якості оптового торгового посередника.

Стратегія ТОВ «Епіцентр-К» описується таким чином: бути лідером на ринку роздрібної торгівлі в Україні; забезпечити українців великим асортиментом якісних і доступних товарів; заощадити час клієнта за допомогою зручних технологій обслуговування; надавати повний спектр товарів та послуг під одним дахом.

За результатами економічної діагностики діяльності підприємства видно, що компанія показує позитивну динаміку у зростанні бізнесу, але також є питання щодо ефективності управління фінансами та використання фінансових ресурсів.

Зазначено, що сучасні умови розвитку ринку вимагають від організацій структурування та автоматизації бізнес-процесів, а також впровадження ефективної системи управління для зниження витрат та збалансування співвідношення повноважень.

Підприємство постійно вдосконалюється, покращує сервіс, розширює асортимент товарів і послуг, щоб максимально задовольнити потреби споживачів, а його основним гаслом є «Покупець завжди правий!». Сьогодні національна мережа будівельно-комерційних гіпермаркетів «Епіцентр-К» є переможцем Міжнародного фестивалю «Вибори року» в Україні – 10 разів поспіль у номінації «Мережа року».

До повномасштабного вторгнення ТОВ «Епіцентр-К» був одним з найбільших роздрібних мереж будівельних та господарських гіпермаркетів в Україні, яким й залишається дотепер. Щодо міжнародної діяльності компанії можна сказати, що вона є обмеженою, адже, переважно, компанія займає лідируючі позиції лише на внутрішньому ринку.

Проте, компанія має потенціал для міжнародного розширення, особливо в контексті розвитку будівельної та господарської індустрії в європейському регіоні.

Залежно від стратегії розвитку, існує можливість розширення на ринки сусідніх країн або навіть на інші ринки за межами регіону.

Удосконалення імпортової діяльності на засадах логістики є ключовим елементом успішного розвитку міжнародної діяльності для ТОВ «Епіцентр-К».

3. Одним із ключових шляхів покращення стандартів роботи ТОВ «Епіцентр-К» є впровадження проєкту «Оптимізація логістичних процесів для міжнародних поставок через співпрацю з ТОВ «Нова Пошта»». Цей проєкт допоможе підприємству стати більш конкурентоспроможним та забезпечить ефективну поставку товарів, що підтверджується розрахунками автора.

За розрахунками видно, що проєкт призвів до збільшення чистого доходу від реалізації проєкту на 436830 грн та отримання прибутку від реалізації проєкту на 20335,8 грн. Ці показники свідчать про ефективність проєкту.

Було розроблено портрет потенційного споживача продукції, продажем якої займається – ТОВ «Епіцентр К», логістичними процесами – ТОВ «Нова Пошта», а закупівля відбувається у польської компанії Grupa PSB для того, щоб детальніше окреслити пропозиції з удосконалення імпортової діяльності підприємства.

На прикладі представниці цільової аудиторії – Валерії Акуленко – було визначено, важливим впровадження запропонованого проєкту є важливим внеском в удосконалення імпортової політики ТОВ «Епіцентр К».

З урахуванням позитивних змін у діяльності підприємства після впровадження запропонованого проєкту, можна зробити висновок про доцільність та ефективність запропонованих заходів.

Очікувані зміни після впровадження проєкту включають покращення логістичних процесів, оптимізацію управління запасами, підвищення рівня обслуговування клієнтів підприємства та можливість зайняти стратегічні позиції й забезпечити перевагу над конкурентами.

Отже, за результатом написання кваліфікаційної роботи бакалавра підтверджено важливість вдосконалення імпортової діяльності підприємства на основі логістики для підвищення ефективності, зниження витрат та збільшення конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» № 959-ХІІ, від 16.04.1991 р., із змінами і доповненнями від 01.01.2016 р., підстава 905-19 // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 29.
2. Митний кодекс України від 12 грудня 1991 р.// Відомості Верховної Ради України. – 1992. – №16. – ст.203.
3. Новицький В. Є. Міжнародна економічна діяльність України: [підручник] / В.Є. Новицький. – К.: КНЕУ, 2003. – 948 с.
4. Шкурупій О. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: [навч. посібник] / О. В. Шкурупій, В. В. Гончаренко, І. А. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 248 с.
5. Решетняк К. Е. Експортно-імпорتنі операції як основа зовнішньоекономічної діяльності підприємства / К. Е. Решетняк // Управління розвитком. – 2012. – №3(124). – С.30–32.
6. Податковий кодекс України – Офіційний документ ВРУ № 2755-VI від 02.12.2010 р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 15.03.2024)
7. Прудникова І. М. Технологія діагностики якості організаційних структур управління підприємствами / І.М. Прудникова // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк. – 2013. – № 4 (60). – С. 102-109.
8. Приймак С. В. Діагностика імпоротної діяльності підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. канд. екон. наук: спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / С.В. Приймак. – Київ, 2007. – 23 с.
9. Салоїд С.В., Лабзіна А.О. Основні характеристики і особливості логістичних систем управління матеріальними потоками у сфері промислового виробництва. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи, 2021. С. 280-281.
10. Крикавський Є. Чорнописька Н. Логістичні системи. Львів, 2019. 288 с.

11. Крикавський Є.В., Похильченко О.А., Чернописька Н.В., Костюк О.С., Савіна Н.Б., Якимішин Л., Я. Економіка логістики, Львів, 2019. 640 с.
12. Фатенок-Ткачук А. О. Аналізування факторів впливу на розвиток зовнішньоекономічної діяльності / А. О. Фатенок-Ткачук // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – № 17. – С. 93–100.
13. Аналіз господарської діяльності. Навчальний посібник / За заг. ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 384 с.
14. Моргун Г. В. Концепція стратегічного управління експортно-імпортною діяльністю підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – №. 2 (1). – С. 71-77.
15. Порядок здійснення експортно-імпортних операцій URL: https://studopedia.su/5_15519_poryadok-zdiysnennyaeksportno-importnih-operatsiy.html (Дата звернення: 10.03.2024)
16. Дем'яненко А. Г. Формирование модели комплексного анализа эффективности внешнеэкономической деятельности предприятия / А. Г. Дем'яненко // Економіка, фінанси, право. – 2005. – № 2.
17. ЕПЦЕНТР Київ – контакти, телефони, директор, сайт, КВЕД – ЄДРПОУ 32490244. Підприємства України. Реклама компаній та організацій. URL: <https://www.ua-region.com.ua/32490244> (Дата звернення: 15.05.2024).
18. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії / Є. В. Крикавський. – Львів: «Інтелект-Захід», 2006. – 456 с.
19. Оляднічук Н. В., Підлубна О. Д. Облік імпортних операцій // Облік і фінанси. – 2017. – №. 1. – С. 48-56.
20. Маталка С. М. Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств : монографія / С. М. Маталка. – Луганськ : Ноулідж. – 2011. – с. 210.
21. Савченко А. Г. Макроекономіка: [навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.] / А. Г. Савченко. — К.: КНЕУ. — 1999. — 120 с.
22. Ткаченко Л. Маркетинг послуг: підручник / Л. Ткаченко. – К. : Центр навч. літ-ри, 2003. – 192 с.

23. ДРАЙВ-АРЕНИ, НОВІ ПЛОЩІ І ВЛАСНЕ ВИРОБНИЦТВО: ДИРЕКТОР "ЕПІЦЕНТРУ" РОЗПОВІВ, ЯК ВЕЛИКІ ТОРГОВЕЛЬНІ МЕРЕЖІ В УКРАЇНІ ПЕРЕВЕРШУЮТЬ СВОЇ ЄВРОПЕЙСЬКІ АНАЛОГИ. 5.ua URL: <https://www.5.ua/novyny-kompaniy/draiv-areny-novi-ploshchi-i-vlasne-vyrobnytstvo-iaak-velyki-torhivelni-merezhi-v-ukraini-perevershuiut-svoi-ievropeiski-analohy-263812.html> (дата звернення: 15.05.2024).

24. Епіцентр. Share UA Potential. URL: http://shareuapotential.com/ru/Emitents/epicentr_ua.html#:~:text=Щодо%20фінансових%20показників,%20виторг%20компанії,чистий%20прибуток%20–%204.2%20млрд%20грн. (date of access: 16.05.2024).

25. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕПІЦЕНТР К" - #32490244 - Фінансова звітність за 2022 рік - Clarity Project. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/32490244/finances> (дата звернення: 25.03.2024).

26. «ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЕПІЦЕНТР К», ЄДРПОУ 32490244. Бухгалтерська та бюджетна звітність українських підприємств та організацій, фінансовий аналіз звітності. URL: https://zvitnist.com/32490244_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOOU_VDPOVDALNSTU_EPICENTR_K (дата звернення: 16.05.2024).

27. Прокушев Е.Ф. Зовнішньоекономічна діяльність / Е.Ф. Прокушев. – Тернопіль: Астон, 2013. – 320 с.

28. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії / Є. В. Крикавський. – Львів: «Інтелект-Захід», 2006. – 456 с.

29. Пасічник В.Г., Акіліна О.В. Конкурентоспроможність фірми. Навчально-методичний комплекс для студентів економічних спеціальностей-К. ЦУЛ-2015-112-с.

30. Венцель В. Т. Зовнішньоекономічна діяльність: підходи до розуміння в довідниковій та нормативно-правовій літературі / В. Т. Венцель // Вісник ЖТДУ. – 2011. – № 1 (55). – С. 43–45. <http://eztuir.ztu.edu.ua/702/1/9.pdf> (дата звернення: 16.05.2024).

31. Тридід О.М. Логістичний менеджмент : навч. посіб. / О.М. Тридід, К.М. Таньков ; за ред. О.М. Тридіда. – Харків : Інжек, 2005. – 224 с.
32. Полищук Д. С. Управління організацією на різних стадіях її життєвого циклу (на прикладі ТОВ «Епіцентр К»). – 2023.
33. Но J. K. K. Formulation of a systemic PEST analysis for strategic analysis //European academic research. – 2014. – Т. 2. – №. 5. – С. 6478-6492.
34. Копишинський Ю. Rozetka поки незмінний лідер українського е-комерсу. Але «Епіцентр» наздоганяє. Чим живе ринок онлайн-продажів в Україні. Дослідження диджитал-маркетолога Юрія Копишинського – Forbes.ua. Forbes.ua | Бізнес, мільярди, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <https://forbes.ua/money/rozetka-poki-nezminniy-lider-ukrainskogo-e-komers-ale-epitsentr-nazdoganyae-chim-zhive-rinok-onayn-prodazhiv-v-ukraini-doslidzhennya-didzhital-marketologa-yuriya-kopishinskogo-29092023-16357> (дата звернення: 15.05.2024).
35. Interfax-Ukraine. Товарообіг мережі "Епіцентр" у квітні зріс на 18%. Інтерфакс-Україна. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/834305.html> (дата звернення: 18.05.2024).
36. У 2023 році «Епіцентр» експортував 800 000 кв. м плитки у 25 країн. URL: <https://forbes.ua/news/u-2023-rotsi-epitsentr-eksportuvav-800-000-kvm-keramichnoi-plitki-tse-na-63-menshe-nizh-do-velikoi-viyuni-22032024-20083> (дата звернення: 18.05.2024).
37. Організація охорони праці на ТОВ «Нова пошта». StudFile. URL: <https://studfile.net/preview/8165628/page:8/> (дата звернення: 10.04.2024).
38. Офіційний сайт групи компаній поштового зв'язку Delivery. URL: <https://www.delivery-auto.com/>. (дата звернення: 10.04.2024).
39. Офіційний сайт оператора поштового зв'язку ТОВ «Укрпошта». URL: <https://www.ukrposhta.ua/>. (дата звернення: 10.04.2024).
40. Офіційний сайт оператора поштового зв'язку Justin. URL: <https://justin.ua/>. (дата звернення: 10.04.2024).

41. Офіційний сайт оператора поштового зв'язку Meest. URL: <https://ua.meest.com/>. (дата звернення: 10.04.2024).
42. Офіційний сайт Mercury Market URL: <https://www.merkurymarket.pl> (дата звернення: 03.05.2024).
43. Офіційний сайт Grupa PSB URL: <https://www.grupapsb.com.pl> (дата звернення: 03.05.2024).
44. Офіційний сайт Praktiker URL: <https://praktiker.pl> (дата звернення: 03.05.2024).
45. Вівич О. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності. Львів, Афіна – 2014. 140с.
46. Офіційний сайт ТОВ «Епіцентр К» URL: <https://epicentrk.ua> (дата звернення: 03.05.2024).
47. Когут У. І., Горбаль Н. І., Вільгуцька Р. Б. Антикризове управління витратами підприємства в умовах міжнародної економічної діяльності //Наукові записки [Української академії друкарства]. – 2017. – №. 2. – С. 197–206-197–206.
48. Козак Ю.Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: [навч. посібник] / за ред.. Ю.Г. Козака, Н. С. Логвинової, І.Ю. Сіваченка. – [2-ге вид.]. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 792 с.
49. Саленко О.В. Шляхи визначення ступеню ефективності діяльності підприємства / О.В. Саленко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2013. – № 4. – С. 62–71.
50. Трушкіна Н., Сербіна Т. Міжнародна логістика у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства //International Science Journal of Management, Economics & Finance. – 2022. – Т. 1. – №. 3. – С. 101-114.
51. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. – С.М. Клименко, О.С. Дуброва та ін. – К.: КНЕУ, 2015. – 527 с.
52. Швиданенко Г. О. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства: Моногр. / [Г. О. Швиданенко, О. І. Олексюк]. – К.: КНЕУ, 2012. – С. 6-24.

ДОДАТКИ

Додаток А

Склад майна підприємства ТОВ «Епіцентр-К» у 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення у 2021 р.		Відхилення у 2022 р.	
				абсол.	%	абсол.	%
Всього майна, в т.ч.:	8	86,6	219,8	78,6	982,5	133,2	153,8
ОЗ та інші позаоборотні активи	1,4	9,5	19	8,1	578,6	9,5	100
Нематеріальні активи							
Основні засоби	1,4	9,5	19	8,1	578,6	9,5	100
Оборотні кошти	6,6	77,1	199,3	70,5	1068,2	122,2	158,5
Матеріальні оборотні кошти	0,1	11,6	103,6	11,5	1155	92	793,1
Грош. засоби і короткострокові фін. вкладення	0,8	24,1	35,4	23,3	2912,5	11,3	46,9
Дебіторська заборгованість	0	41,4	63,4	41,4		22	53,1
Витрати майбутніх періодів			1,5		1,5		

Портрет потенційного споживача



ВАЛЕРІЯ АКУЛЕНКО

РОЗРОБНИК
ПРОГРАМНОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

ВІК
40

СІМЕЙНИЙ СТАТУС

Розлучена
Має доньку (5 років)

”
Я ШУКАЮ
НАЙКРАЩУ ЦІНУ ТА
ЯКІСНИЙ ТОВАР,
ЩОБ ЗРОБИТИ
РОЗУМНІ ПОКУПКИ
ТА ЗЕКОНОМИТИ
ГРОШІ

БІОГРАФІЯ

З початку повномасштабного вторгнення я з донькою переїхала до Польщі через збройну агресію росії, а зараз повернулась жити в рідний Київ. За цей час - звикла до товарів польського виробництва.

Відбудовуючи власне житло доповнюючи певним декором свою квартиру хочу частково замовити товари з Польщі.

ЗВИЧКИ

Маю звичку здійснювати покупки онлайн та користуватись інтернет-ресурсами для пошуку найкращих пропозицій.

МОТИВАЦІЯ

Отримання якісних товарів за найкращою ціною.

Прагнення зекономити гроші.

Задоволення потреб у широкому асортименті товарів та зручність покупок.

БАЖАННЯ

Знайти надійного та вигідного постачальника, який пропонує якісні товари за доступними цінами.

Отримати широкий вибір товарів з різними характеристиками та опціями, щоб вибрати найкращий варіант для своїх потреб.

РОЗЧАРУВАННЯ

Не знаходжу вигідні пропозиції.

Не знаходжу потрібного асортименту товарів та зручностей у процесі покупки та доставки.