

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТА ЛОГІСТИКИ**

До захисту допущено:

В.о. завідувача кафедри

_____ Алла ДУНСЬКА

« 08 » _____ червня _____ 2026р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент міжнародного бізнесу»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Удосконалення зовнішньоекономічної діяльності
підприємства в сфері імпорتنих закупівель»**

Виконав:

студент 4-го курсу, групи УЗ-22

ПІНЧУК Денис Дмитрович _____

Керівник:

Старший викладач, к.е.н.,

ЛИТВИНЕНКО Павло Олександрович _____

Рецензент:

професор кафедри міжнародної економіки,

д.т.н., проф. ГАВРИШ Олег Анатолійович _____

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

Студент _____

Київ – 2026 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТА ЛОГІСТИКИ**

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародного бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

_____ Алла ДУНСЬКА

« 30 » березня 2026 року

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу

на здобуття ступеня бакалавра студенту

ПІНЧУКУ ДЕНИСУ ДМИТРОВИЧУ

1. Тема дипломної роботи «Удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сфері імпорتنих закупівель»,
керівник дипломної роботи Литвиненко Павло Олександрович, старший викладач, к.е.н.,

затверджені наказом по університету від 29.05.2026 р. № 2003-с

2. Строк подання студентом дипломної роботи: 08 червня 2026 року.

3. Об'єкт дослідження: імпортна діяльність виробничого підприємства у сфері закупівель сировини та матеріалів

4. Предмет дослідження: теоретичні засади та практичні шляхи вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах євроінтеграції.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретична частина:

- розглянути сутність та економічний зміст імпоротної діяльності промислового підприємства в умовах глобалізації та євроінтеграції;
- визначити класифікацію видів імпоротної діяльності та основні фактори впливу на неї;
- дослідити систему правового регулювання імпоротної діяльності підприємств в Україні;
- узагальнити науково-практичні підходи до оцінювання ефективності імпорتنих закупівель підприємства;
- сформулювати систему показників та інструментів оцінювання ефективності імпоротної діяльності як теоретичну базу для аналізу ТОВ «НВК «Гойда».

б) аналітична частина:

- проаналізувати господарську діяльність ТОВ «НВК «Гойда», надавши загальну організаційно-економічну характеристику підприємства та оцінивши його фінансово-економічний стан за 2023–2025 роки;
- проаналізувати механізм управління імпоротною діяльністю ТОВ «НВК «Гойда», дослідивши географічну та товарну структуру закупівель, оцінивши їх ефективність із застосуванням системи кількісних показників та АВС-аналізу;
- оцінити ефективність імпоротної діяльності ТОВ «НВК «Гойда», виявити проблемні аспекти та визначити пріоритетність їх вирішення.

в) рекомендаційна частина:

- виокремити основні шляхи удосконалення імпоротної діяльності ТОВ «НВК «Гойда» та розробити проєкт, що передбачає залучення нового постачальника KDF Ltd (Греція) і перехід до планової моделі управління закупівлями на основі АВС-аналізу;
- розрахувати очікувану економію та витрати на реалізацію проєкту, оцінити його ефективність за показниками терміну окупності, рентабельності імпорту та накопиченого ефекту за п'ять років;
- спрогнозувати вплив впровадження запропонованого проєкту на показники імпоротної діяльності та фінансовий стан ТОВ «НВК «Гойда».

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) Організаційна структура управління ТОВ «НВК «Гойда»
- 2) Схема операційного процесу ТОВ «НВК «Гойда»
- 3) Динаміка фінансових результатів ТОВ «НВК «Гойда» за 2023–2025 рр., тис. грн
- 4) Географічна структура імпорتنих закупівель ТОВ «НВК «Гойда» у 2025 р.
- 5) Динаміка повної вартості імпорту ТОВ «НВК «Гойда» за 2023–2025 рр., тис. грн
- 6) Структура імпорتنих закупівель ТОВ «НВК «Гойда» за групами АВС у 2025 р., %
- 7) Схема причинно-наслідкових зв'язків між проблемами імпоротної діяльності ТОВ «НВК «Гойда»
- 8) Порівняння структури імпорتنих закупівель ТОВ «НВК «Гойда» до та після реалізації проєкту
- 9) Структура очікуваної економії від реалізації проєкту удосконалення імпорتنих закупівель ТОВ «НВК «Гойда», тис. грн
- 10) Графік точки беззбитковості проєкту удосконалення імпорتنих закупівель ТОВ «НВК «Гойда»

7. Дата видачі завдання: 30 березня 2026 року.

8. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання дипломної роботи</i>	<i>Строк виконання етапів дипломної роботи</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, аналіз джерел щодо досліджуваної тематики	30.03.2026- 12.04.2026	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад за обраною тематикою дослідження	13.04.2026 – 26.04.2026	
3.	Аналіз господарської діяльності досліджуваного підприємства	27.04.2026 – 29.04.2026	
4.	Аналіз імпоротної діяльності підприємства	30.04.2026 – 03.05.2026	
5.	Оцінювання ефективності імпортних закупівель підприємства	04.05.2026 – 10.05.2026	
6.	Розроблення напрямів удосконалення імпоротної діяльності підприємства	11.05.2026 – 17.05.2026	
7.	Розроблення проєкту щодо покращення імпоротної діяльності підприємства	18.05.2026 – 24.05.2026	
8.	Економічне обґрунтування запропонованих заходів	25.05.2026 – 01.06.2026	
9.	Оформлення дипломної роботи	02.06.2026 – 07.06.2026	

Студент

Денис ПІНЧУК

Керівник

Павло ЛИТВИНЕНКО

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сфері імпорتنих закупівель» містить 90 сторінок, 43 таблиці, 7 рисунків. Перелік використаних джерел налічує 32 найменування.

Метою роботи є розгляд теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення імпоротної діяльності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Об'єктом дослідження є імпортна діяльність ТОВ «НВК «Гойда».

Предметом дослідження є процес підвищення ефективності імпорتنих закупівель підприємства в умовах євроінтеграції.

База дослідження - ТОВ «НВК «Гойда», що спеціалізується на виробництві дитячих ігрових і спортивних майданчиків та здійснює імпорт гумових гранул і комплектуючих з країн Європейського Союзу.

Методи дослідження. У дипломній роботі застосовано методи аналізу фінансової та управлінської звітності, економіко-статистичні методи, ABC-аналіз, графічні методи, порівняльний аналіз та методи прогнозування.

Результати роботи. Проведено комплексний аналіз імпоротної діяльності ТОВ «НВК «Гойда» за 2023-2025 роки, виявлено п'ять системних проблем, пов'язаних із надмірною концентрацією закупівель, реактивною моделлю управління та валютними ризиками. Запропоновано проект удосконалення імпоротної діяльності, що передбачає залучення нового постачальника KDF Ltd (Греція) та перехід до планової моделі управління закупівлями на основі ABC-аналізу з річною економією 79,2 тис. грн та терміном окупності 17,5 місяців.

Ключові слова: імпортна діяльність, імпортні закупівлі, ефективність, підприємство, ABC-аналіз, диверсифікація постачальників, валютні ризики, євроінтеграція.

ABSTRACT

The bachelor's thesis on the topic: "Improving the Foreign Economic Activity of the Enterprise in the Field of Import Procurement" contains 90 pages, 43 tables, and 7 figures. The list of references includes 32 sources.

The purpose of the work is to analyze theoretical principles and develop practical recommendations for improving the import activity of the enterprise under conditions of external instability.

The object of the study is the import activity of LLC "NVK Goyda".

The subject of the study is the process of enhancing the efficiency of import procurement of the enterprise under eurointegration conditions.

The research base is LLC "NVK Goyda", a company specializing in the production of children's playgrounds and sports equipment, which imports rubber granules and components from European Union countries.

Research methods. The thesis applies methods of financial and management reporting analysis, economic and statistical methods, ABC analysis, graphical methods, comparative analysis, and forecasting methods.

Research results. A comprehensive analysis of the import activity of LLC "NVK Goyda" for 2023-2025 was conducted. Five systemic problems related to excessive supplier concentration, a reactive procurement management model, and currency risks were identified. A project to improve import activity was proposed, including the engagement of a new supplier KDF Ltd (Greece) and the transition to a planned procurement management model based on ABC analysis, with an annual savings of UAH 79,2 thousand and a payback period of 17,5 months.

Keywords: import activity, import procurement, efficiency, enterprise, ABC analysis, supplier diversification, currency risks, eurointegration.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1 Сутність та особливості імпоротної діяльності підприємства в умовах євроінтеграції.....	11
1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності імпортних закупівель	20
Висновки до розділу 1	29
2 АНАЛІЗ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НВК «ГОЙДА»	30
2.1 Загальна характеристика та фінансово-економічний стан підприємства.....	30
2.2 Аналіз імпоротної діяльності та оцінка її ефективності	38
2.3 Проблемні аспекти імпоротної діяльності підприємства	48
Висновки до розділу 2	56
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НВК «ГОЙДА»	58
3.1 Напрями та заходи з удосконалення управління імпортними закупівлями ...	58
3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів	69
Висновок до розділу 3	82
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:.....	87
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації світової економіки та поступової євроінтеграції України зовнішньоекономічна діяльність набуває для виробничих підприємств стратегічного значення. Імпортна діяльність є ключовим інструментом, що забезпечує доступ до якісної сировини та матеріалів, необхідних для випуску продукції, здатної успішно конкурувати на ринку. В умовах воєнного стану, постійної девальвації гривні та наявних логістичних обмежень, ефективне управління імпортом стає вирішальним чинником для збереження фінансової стабільності та успішної роботи будь-якого підприємства.

На практиці багато вітчизняних виробників стикаються з типовими труднощами у сфері імпортних закупівель: надмірною залежністю від одного постачальника, відсутністю чіткого планування, а також неефективним захистом від валютних ризиків. Подібні проблеми призводять до підвищення собівартості продукції, погіршення загальних фінансових результатів та втрати конкурентних переваг на зовнішніх ринках. Потреба у розв'язанні цих питань вимагає розроблення конкретних заходів та надання обґрунтованих рекомендацій для вдосконалення системи закупівель на виробничому підприємстві.

Теоретичні основи управління імпортом вивчали такі фахівці, як М. І. Дідківський, Ю. Г. Козак, О. П. Гребельник, Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацка, О. Г. Мельник, М. Я. Нагірна, К. Е. Решетняк. Питання оцінювання ефективності закупівель ґрунтовно розглядали К. Лайсонс, Б. Фаррінгтон та М. Крістофер. Попри це, аспекти оптимізації імпорту в контексті воєнного стану та євроінтеграційних процесів залишаються потребуючими подальшого опрацювання, що й зумовлює актуальність даної роботи.

Метою роботи є розроблення теоретично обґрунтованих та практичних рекомендацій щодо поліпшення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «НБК «Гойда» у сфері імпортних закупівель на основі детального аналізу поточного стану та виявлення проблемних зон.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення низки завдань:

- вивчити сутність та особливості імпортової діяльності в умовах євроінтеграції;

- систематизувати методичні підходи до оцінювання ефективності закупівель;
- надати загальну характеристику та оцінити фінансово-економічний стан ТОВ «НБК «Гойда»;
- провести аналіз імпоротної діяльності підприємства та оцінити її ефективність;
- виявити проблемні сторони в імпортній діяльності підприємства;
- розробити напрями та конкретні заходи з вдосконалення управління закупівлями для ТОВ «НБК «Гойда»;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження виступає імпортна діяльність виробничого підприємства у сфері закупівель сировини та матеріалів.

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні шляхи вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах євроінтеграції.

Базою дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «Науково-виробнича компанія «Гойда» (ЄДРПОУ 39143127), що знаходиться у місті Дніпро.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових методів: абстрагування, індукції та дедукції для визначення понять «імпортна діяльність» та «ефективність імпортних закупівель»; порівняльний та табличний методи для аналізу наукових підходів до класифікації зовнішньоекономічної діяльності; методи аналізу рядів динаміки та відносних величин для вивчення показників діяльності підприємства за 2023-2025 роки; метод ABC-аналізу для структуризації матеріалів за їхньою вартістю; методи економічного аналізу для оцінювання ефективності закупівель; методи систематизації та узагальнення для підготовки рекомендацій; методи економічного моделювання та прогнозування для розрахунку майбутньої економії, точки беззбитковості та накопиченого ефекту; графічний метод для наочного представлення результатів.

Результати роботи. У дослідженні систематизовано теоретичні підходи до визначення імпоротної діяльності та сформовано систему показників для її оцінювання. За результатами аналізу діяльності ТОВ «НБК «Гойда» виявлено п'ять системних проблем: надмірна концентрація постачань (55% від одного

постачальника), реактивна модель закупівель, валютні ризики (курсові різниці 38,0 тис. грн у 2024 р.), надмірне боргове навантаження та велике кадрове навантаження на менеджера ЗЕД. Розроблено проєкт удосконалення закупівель, який включає залучення нового постачальника гумових гранул KDF Ltd (Греція) та перехід до планової моделі закупівель. Загальна річна економія від впровадження проєкту складе 79,2 тис. грн (9,0% від вартості імпорту), термін окупності становить 17,5 місяців, а накопичений ефект за 5 років - 280,5 тис. грн. Результати дослідження погоджені керівництвом ТОВ «НВК «Гойда» та рекомендовані до практичного впровадження.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та особливості імпоротної діяльності підприємства в умовах євроінтеграції

Сьогодні в умовах розвитку світової економіки та посилення глобалізації зовнішньоекономічна діяльність стає стратегічно важливою для кожного підприємства. Глобалізація - це загальний процес інтернаціоналізації економіки, що виникає як закономірний результат взаємодії, проникнення та тісного переплетіння національних господарств. Сучасну глобальну економіку можна розпізнати за кількома головними ознаками: поглибленням взаємозалежності національних економік через глобалізацію виробництва та обігу; зростанням активності регіональних інтеграційних процесів; а також панівною роллю інтелектуальних та інформаційних ресурсів у розвитку економіки [1, с. 12]. Завдяки цим процесам компанії отримують змогу вийти за межі власної країни, що дає нові можливості для закупівлі сировини та збуту продукції, а отже, сприяє ефективнішому виробництву.

Процес глобалізації охоплює два рівні. На макрорівні він проявляється у лібералізації міжнародної торгівлі, зменшенні митних обмежень та створенні регіональних інтеграційних об'єднань. На мікрорівні - у прагненні компаній орієнтуватися на світові ринки збуту та ресурси постачання [1, с. 15]. Саме на мікрорівні бізнес розробляє власні імпортні стратегії, що визначають географію та зміст закупівель за кордоном. Ключовою рисою мікроекономічної глобалізації є стратегічна націленість компаній на глобальні ринки збуту, пошук постачальників по всьому світу та розміщення виробничих потужностей у різних країнах [1, с. 18].

Для вітчизняних підприємств зовнішньоекономічна діяльність набуває особливого значення в межах євроінтеграційного курсу держави. Вступ до Європейського Союзу відкрив нові можливості для партнерства, проте висунув жорсткіші вимоги до якості продукції та організації виробництва [2, с. 157, 4, с. 89].

У таких умовах імпорт перестає бути просто допоміжною функцією і стає стратегічним інструментом, що забезпечує конкурентоспроможність на

міжнародних ринках. Зокрема, компанії, що планують експортувати свою продукцію до країн ЄС, змушені закуповувати сировину та деталі, які відповідають суворим європейським стандартам безпеки та якості.

Перш ніж аналізувати особливості імпоротної діяльності, важливо зрозуміти сутність «зовнішньоекономічної діяльності» як ширшого поняття. Відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», це співпраця українських та іноземних суб'єктів господарювання, яка базується на взаємовідносинах і може відбуватися як на території України, так і поза її межами [3]. До основних видів зовнішньоекономічної діяльності в Україні належать [3]:

- експорт та імпорт товарів, капіталів та робочої сили;
- надання послуг іноземним суб'єктам господарської діяльності, в тому числі виробничих, транспортно-експедиційних, страхових, консультаційних, маркетингових та інших;
- наукова, науково-технічна, науково-виробнича та виробнича кооперація з іноземними суб'єктами господарської діяльності;
- міжнародні фінансові операції та операції з цінними паперами;
- спільна підприємницька діяльність між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності;
- товарообмінні (бартерні) операції та інша діяльність, побудована на формах зустрічної торгівлі;
- орендні, в тому числі лізингові, операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності.

Серед усіх видів зовнішньоекономічної діяльності імпорт має особливе значення для виробничих підприємств. У науковій літературі поняття «імпорт» та «імпортна діяльність» розглядаються по-різному, залежно від поглядів дослідників. Для того щоб краще структурувати ці підходи, у таблиці 1.1 наведено порівняльний аналіз визначень, які пропонують різні науковці.

Таблиця 1.1 - Порівняльний аналіз підходів до визначення поняття «імпортна діяльність підприємства»

Автор	Визначення	Ключовий акцент
Закон України «Про ЗЕД»	Купівля товарів у іноземних суб'єктів з обов'язковим переміщенням через митний кордон України	Правовий аспект
Дідківський М. І.	Ввезення на митну територію країни товарів іноземного походження для використання на внутрішньому ринку або транзиту	Товарний аспект
Мельник О. Г., Нагірна М. Я.	Комплекс взаємопов'язаних операцій із закупівлі товарів у закордонного контрагента та їх переміщення через митний кордон	Операційний аспект
Решетняк К. Е.	Ввезення в країну товарів іноземного походження для споживання, переробки або подальшого вивезення	Комерційний аспект
Тюріна Н. М., Карвацка Н. С.	Процес закупівлі товарів за кордоном із метою виробничого споживання або перепродажу	Виробничий аспект
Гребельник О. П.	Складова ЗЕД підприємства, що забезпечує виробничий процес необхідними ресурсами іноземного походження	Ресурсний аспект
Козак Ю. Г.	Сукупність операцій із ввезення товарів на митну територію країни з метою їх використання у господарській діяльності	Господарський аспект

Складено автором на основі [1; 3; 5; 6; 7; 12; 13]

Система правового регулювання імпортої діяльності підприємств в Україні базується на трьох взаємопов'язаних рівнях. Міжнародний рівень охоплює угоди та стандарти, які впорядковують відносини між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в різних країнах. Фундаментальним документом тут виступають правила ІНКОТЕРМС 2020, що чітко визначають умови постачання, а також розподіл відповідальності, ризиків та витрат між сторонами угоди [9]. Важливим кроком стало підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, яка надала вітчизняному бізнесу доступ до спільного ринку, встановивши водночас обов'язкові вимоги щодо відповідності продукції європейським стандартам якості [1]. Національний рівень регулювання складається із Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [3], Митного кодексу України [8] та Податкового кодексу України. Ці акти встановлюють алгоритми митного оформлення товарів, структуру обов'язкових платежів при їх ввезенні на митну територію держави, а також визначають механізми валютного контролю під час проведення розрахунків з іноземними партнерами. Корпоративний рівень об'єднує внутрішню

документацію компанії: зовнішньоекономічні контракти, закупівельну політику та регламенти взаємодії з митними брокерами . Саме на цьому етапі формуються практичні аспекти конкретних поставок, такі як графіки, цінові умови, способи оплати та зони відповідальності сторін.

Ключове значення у правовому полі має вибір базисних умов постачання згідно з ІНКОТЕРМС 2020, оскільки від них безпосередньо залежить розподіл фінансового навантаження та ризиків між продавцем і покупцем. Наприклад, умови EXW покладають на покупця повну відповідальність за витрати та ризики транспортування одразу після передачі товару на складі постачальника. Натомість умови DAP передбачають, що постачальник бере на себе організацію та оплату доставки до визначеного місця призначення, залишаючи за покупцем лише витрати на митне оформлення та ввізні платежі [10]. Розуміння цих нюансів є критично важливим для підвищення ефективності імпорتنих закупівель та виступає дієвим інструментом стратегічної оптимізації витрат підприємства.

Аналіз визначень, наведених у таблиці 1.1, показує, що більшість дослідників трактують імпорт як ввезення іноземних товарів на митну територію країни, що обов'язково супроводжується перетином митного кордону. При цьому науковці роблять наголос на різних сторонах цього явища: правовій, товарній, виробничій чи операційній. Проте всі вони погоджуються в одному: імпорт - це цілеспрямована діяльність, спрямована на забезпечення підприємства необхідними ресурсами з-за кордону. Підсумовуючи ці підходи, можна сказати, що імпортна діяльність підприємства - це цілісна система операцій із закупівлі товарів, сировини або послуг в іноземних партнерів із подальшим їх доставленням на митну територію України для використання у виробництві, переробки або подальшого продажу.

Важливим кроком для кращого розуміння імпорту є аналіз його складових. Зокрема, К. Е. Решетняк виокремлює елементи, що формують вартість імпорту [6, с. 30]:

- вартість товарів іноземного походження, які імпортуються напряму з країни-виробника або через посередника;
- вартість товарів, отриманих із вільних зон чи приписних складів;

- вартість товарів, що реімпортуються, тобто раніше експортованої вітчизняної продукції, яка не проходила переробку за кордоном;
- вартість товарів, що ввозяться для переробки під митним контролем;
- вартість комплектного обладнання та матеріалів, враховуючи оплату за супутні технічні послуги.

Також суттєвим аспектом є класифікація імпоротної діяльності за різними ознаками. Спираючись на підхід авторів, доцільно розподіляти імпорتنу діяльність підприємства за декількома критеріями [5, с. 175-177]. Узагальнену класифікацію основних видів імпорту представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Класифікація видів імпоротної діяльності підприємства

Класифікаційна ознака	Вид імпоротної діяльності	Характеристика
За об'єктом імпорту	Імпорт товарів	Ввезення сировини, матеріалів, готової продукції
	Імпорт послуг	Транспортні, консультаційні, технологічні послуги
	Імпорт капіталу	Прямі та портфельні інвестиції
За методом здійснення	Прямий імпорт	Безпосередня співпраця з іноземним постачальником без посередників
	Непрямий імпорт	Через посередників - агентів, дистриб'юторів, брокерів
За пріоритетною характеристикою	Орієнтований на якість	Закупівля матеріалів вищої якості незалежно від ціни
	Орієнтований на ціну	Закупівля дешевших іноземних аналогів
	Орієнтований на унікальність	Закупівля технологічно унікальних компонентів
За регулярністю	Систематичний	Планові регулярні закупівлі за графіком
	Епізодичний	Разові закупівлі під конкретне замовлення
За географічною ознакою	Імпорт з країн ЄС	Закупівлі у постачальників Європейського Союзу
	Імпорт з інших країн	Закупівлі у постачальників поза межами ЄС
За ступенем диверсифікації	Концентрований	Закупівлі переважно в одного постачальника
	Диверсифікований	Закупівлі у кількох постачальників з різних країн

Складено автором на основі [5; 6; 7]

В умовах повномасштабного вторгнення імпортна діяльність вітчизняних підприємств зіткнулася з низкою складних перешкод, які вимагають виваженого

аналізу. Перший виклик пов'язаний із логістикою: через закриття чорноморських портів та воєнний стан виникла потреба в переорієнтації товарних потоків на сухопутні шляхи через країни ЄС, що суттєво подовжило час доставки та збільшило навантаження на митні переходи [13]. Другий виклик - валютний: значна девальвація гривні під час воєнного стану призвела до зростання гривневого еквівалента зовнішньоекономічних контрактів, укладених в іноземній валюті. Для компаній, що працюють на умовах передоплати, валютні ризики стали критичними, оскільки знецінення національної валюти прямо впливає на підвищення собівартості продукції. Третій виклик - адміністративний: обмеження НБУ на валютні операції та посилений контроль за зовнішньоекономічними платежами потребують від фахівців з ЗЕД додаткових зусиль та підвищеної уваги до документального супроводу.

Четвертий виклик стосується постачання: розрив глобальних ланцюгів та відмова деяких іноземних партнерів від співпраці через високі військові ризики спонукали виробників шукати нові шляхи на альтернативних ринках [13]. В умовах такої нестабільності диверсифікація постачальників перетворилася з рекомендованої стратегії на необхідну умову для стабільної роботи підприємств. Попри всі ці виклики, багатьом компаніям вдалося адаптуватися, оновивши свої стратегії закупівель та розширивши співпрацю з виробниками з країн ЄС завдяки активному пошуку нових партнерів [13].

Аналіз існуючих підходів до класифікації показує, що імпортна діяльність підприємства охоплює безліч різних напрямків. Для виробничих компаній, які прагнуть виготовляти товари відповідно до світових стандартів, найкраще підходить прямий імпорт, адже він дозволяє краще контролювати якість продукції. Водночас, з погляду управління ризиками, варто звернути увагу на рівень диверсифікації: якщо підприємство купує сировину лише в одного постачальника, це значно збільшує його операційні ризики [7, с. 204].

Причини, через які підприємства займаються імпортом, тісно переплітаються з їхньою загальною стратегією роботи на зовнішніх ринках. М. І. Дідківський

виділяє низку головних факторів, що спонукають бізнес до міжнародних закупівель [1, с. 151-152]:

- вихід за межі обмеженого внутрішнього ринку та подолання нестачі вітчизняної сировини;
- зниження собівартості продукції завдяки закупівлі більш якісних або доступних за ціною іноземних матеріалів;
- зміцнення позицій на ринку за рахунок використання передових технологій та якісної сировини;
- стабільна робота виробництва, що досягається шляхом пошуку різних джерел постачання;
- швидке оновлення технологій завдяки імпорту інноваційних комплектуючих, що допомагає подолати відставання вітчизняного виробництва;
- можливість подовжити життєвий цикл товарів за допомогою сучасних іноземних матеріалів.

Для тих виробників, які планують експортувати свою продукцію до країн ЄС, ключовим стає питання якості, адже саме це відкриває двері на зовнішні ринки. Компанія повинна гарантувати, що її товари, упаковка та дизайн відповідають міжнародним вимогам, а сам виробничий процес базується на сучасному рівні науки та техніки [13, с. 185].

На те, як саме організована імпортна діяльність, значно впливають зовнішні та внутрішні умови. Детальний перелік цих чинників представлено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Фактори впливу на імпорتنу діяльність підприємства

Група факторів	Фактори	Характер впливу
Макроекономічні	Курс національної валюти	Визначає вартість імпортних закупівель
	Рівень інфляції	Впливає на реальну вартість закупівель
	Стан платіжного балансу	Визначає загальні умови здійснення імпорту
Правові та регуляторні	Митне законодавство	Визначає порядок оформлення імпорту
	Валютне регулювання	Встановлює умови здійснення платежів
	Технічні стандарти	Визначають вимоги до якості імпортованих товарів

Продовження таблиці 1.3

Ринкові	Ціни на міжнародних ринках	Визначають закупівельні ціни
	Конкуренція серед постачальників	Впливає на умови контрактів
	Географічна диверсифікація	Визначає кількість доступних постачальників
Внутрішні	Виробничі потреби	Визначають обсяги та структуру імпорту
	Фінансовий стан підприємства	Впливає на можливості здійснення закупівель
	Кваліфікація персоналу ЗЕД	Визначає якість управління імпортом

Складено автором на основі [5; 7; 11; 16]

Основу імпортних операцій в Україні регулюють такі документи: Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [3], Митний кодекс України [8] та Податковий кодекс України [9]. Згідно з Митним кодексом, кожне ввезення товарів на територію України потребує офіційного митного оформлення та сплати обов'язкових платежів: ввізного мита, акцизного податку та податку на додану вартість [8]. Умови, за якими здійснюється постачання товарів, визначаються міжнародними правилами ІНКОТЕРМС 2020. Вони чітко розподіляють витрати та ризики між продавцем і покупцем у міжнародних угодах [10]. Зокрема, умова DAP (Delivered at Place) покладає на продавця відповідальність за всі витрати та ризики до моменту доставки товару в обумовлене місце [10].

Одним із ключових моментів в імпорті є дотримання валютного законодавства. Через воєнний стан у цій сфері відбулися серйозні зміни, що суттєво вплинуло на роботу бізнесу. Валютні обмеження призвели до зростання витрат на закупівлі через знецінення гривні, ускладнили проведення платежів за кордон та підвищили валютні ризики для підприємств [11].

В умовах євроінтеграції імпорт стає для компаній важливим стратегічним напрямком. Дослідники зазначають, що налагоджений імпорт допомагає підприємству працювати без зупинок, зменшувати витрати на виробництво та робити свою продукцію більш конкурентною на світовому ринку [7, с. 204]. Проте через війну та нестабільність економіки компанії змушені змінювати свої підходи: шукати нових постачальників, створювати запас товарів та замість того, щоб просто реагувати на обставини, діяти на випередження [14].

Експерт О. П. Гребельник наголошує, що сьогодні недостатньо просто купувати вигідно - потрібно забезпечувати надійність постачання, щоб компанія могла працювати навіть у кризових ситуаціях [12, с. 89]. Це досягається завдяки роботі з багатьма постачальниками одночасно, наявності страхових запасів та грамотному плануванню закупівель на основі реальних потреб виробництва.

Також важливо правильно обрати спосіб співпраці з партнерами за кордоном. Література виділяє такі головні шляхи організації імпорту [15, с. 201]:

- прямі закупівлі у виробника - дають найкращу ціну та можливість контролювати якість;
- співпраця через посередників - спрощує логістику та оформлення документів, але підвищує загальну вартість;
- участь у виставках та ярмарках - допомагає знаходити партнерів та порівнювати пропозиції;
- онлайн-торгівля на міжнародних платформах - відкриває доступ до великої бази продавців.

Для виробничих компаній найкращим варіантом є прямі закупівлі, оскільки вони дозволяють отримувати найкращі ціни, гарантувати стабільну якість та вибудовувати міцні ділові зв'язки [15, с. 203]. Така модель найчастіше використовується підприємствами, що мають перевірених іноземних партнерів та укладають довгострокові угоди.

Контрактна робота при імпорті базується на вимогах Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» та міжнародних торговельних правилах [3]. Договір укладається письмово двома мовами та обов'язково має містити: реквізити сторін, предмет угоди, загальну суму та ціну, вимоги до якості, умови та строки поставки, порядок оплати, форс-мажорні застереження та способи вирішення спорів [6, с. 31].

Отже, імпортна діяльність - це складний процес, що поєднує правові, економічні та організаційні аспекти. В умовах глобалізації та євроінтеграції імпорт стає інструментом для підвищення успішності виробничих підприємств. Для ефективної роботи потрібно комплексно керувати постачальниками, валютними

ризиками та логістикою. Сьогодні, через воєнний стан, критично важливими стають диверсифікація джерел постачання та перехід до проактивного управління. Саме ці чинники обґрунтовують необхідність використання спеціальних методів для оцінки ефективності імпорту, про які наведено у підрозділі 1.2.

1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності імпортних закупівель

Оцінка того, наскільки ефективно підприємство працює з імпортом, є важливою частиною управління зовнішньоекономічною діяльністю. Сьогодні, коли конкуренція на світовому ринку посилюється, а імпортні ресурси стають дорожчими, раціональність закупівель набуває стратегічної ваги. Як влучно зауважує І. Назаренко, економічна ефективність - це показник співвідношення між отриманим результатом і витратами на нього, що загалом відображає якість прийнятих управлінських рішень [16, с. 16]. У контексті імпорту це означає вміння компанії забезпечити виробництво необхідними матеріалами, дотримуючись оптимального балансу між їхньою якістю, вартістю та надійністю постачальників.

Науковці пропонують різні погляди на те, як саме визначати ефективність імпортової діяльності. Наприклад, один з авторів визначає ефективність зовнішньоекономічної діяльності як рівень досягнення цілей за умови найменших витрат ресурсів [1, с. 302]. Своєю чергою, Н. М. Тюріна та Н. С. Карвацка пропонують порівнювати результати від застосування імпортних матеріалів у виробничому циклі з усіма витратами, що були понесені на їхнє придбання [2, с. 171]. Схожу думку висловлює О. П. Гребельник, який підкреслює, що до оцінки імпортних операцій потрібно підходити комплексно, враховуючи не тільки прямі фінансові вигоди, а й ширші стратегічні результати [12, с. 215].

Щоб краще зрозуміти ці підходи та структурувати методики оцінювання ефективності імпортних закупівель, у таблиці 1.4 наведено порівняльний аналіз.

Таблиця 1.4 - Порівняльний аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності імпортних закупівель

Підхід	Автори	Сутність	Переваги	Недоліки
Витратний	Дідківський М. І.	Оцінка через мінімізацію витрат на закупівлю	Простота розрахунку	Не враховує якісні показники

Продовження таблиці 1.4

Результатний	Тюріна Н. М.	Оцінка через співвідношення результатів до витрат	Комплексність	Складність визначення результату
Порівняльний	Мельник О. Г.	Порівняння фактичних показників з плановими або еталонними	Наочність	Потребує еталонних значень
Системний	Гребельник О. П.	Комплексна оцінка економічних та стратегічних результатів	Повнота оцінки	Складність реалізації
Індикативний	Козак Ю. Г.	Система показників-індикаторів ефективності	Гнучкість	Суб'єктивність вибору індикаторів

Складено автором на основі [2; 4; 5; 12; 13]

Глибоке вивчення існуючих методичних підходів дає змогу усвідомити їхні вагомі переваги та певні обмеження. Витратний метод вирізняється своєю простотою, проте він обмежується виключно фінансовими аспектами, залишаючи поза увагою такі важливі якісні критерії, як надійність партнерів, своєчасність логістики та відповідність сировини встановленим стандартам. Результатний підхід фокусується на фінансовій віддачі від застосування імпорتنих ресурсів, проте ігнорує операційні витрати, пов'язані з адмініструванням закупівель та взаємодією з постачальниками [12]. Порівняльний метод базується на зіставленні реальних показників із нормативними чи галузевими орієнтирами, що допомагає виявити зони неефективності та окреслити шляхи для оптимізації процесів [15].

Системний підхід є найбільш виваженим, адже він поєднує кількісні та якісні метрики, створюючи цілісну картину ефективності всього ланцюга поставок — від етапу пошуку контрагентів до контролю якості отриманої продукції. Індикативний підхід передбачає використання системи ключових показників (KPI), що забезпечує можливість постійного моніторингу процесів та оперативного коригування дій у разі виникнення відхилень від запланованих параметрів [16]. Підсумовуючи аналіз, для виробничих підприємств, що активно працюють з імпортом, найкращим варіантом є інтеграція системного методу з елементами індикативного. Саме цей комплексний підхід став концептуальною основою для розробки методики оцінки ефективності імпорту в ТОВ «НВК «Гойда», що представлена у 2 розділі дипломної роботи.

Згідно з методикою, яку пропонують О. Г. Мельник та М. Я. Нагірна, аналіз ефективності імпорту на підприємстві варто проводити в кілька послідовних етапів [5, с. 176-178]. Перелік та порядок виконання цих кроків наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 - Етапи оцінювання ефективності імпортової діяльності підприємства

№	Етап	Зміст	Результат
1	Визначення мети та завдань оцінювання	Формулювання цілей аналізу, визначення об'єкта та предмета оцінювання	Програма оцінювання
2	Збір та систематизація інформації	Збір фінансової звітності, даних про постачальників, обсяги та структуру імпорту	Інформаційна база
3	Розрахунок кількісних показників	Визначення показників обсягу, структури, динаміки та ефективності імпорту	Система показників
4	Якісний аналіз	Оцінка надійності постачальників, якості продукції, умов контрактів	Якісна характеристика
5	Виявлення проблем та резервів	Встановлення факторів, що знижують ефективність імпорту	Перелік проблем
6	Розробка рекомендацій	Формулювання заходів щодо підвищення ефективності	План дій

Складено автором на основі [5; 12]

Головну роль у визначенні того, наскільки ефективно підприємство здійснює імпортні закупівлі, відіграють кількісні показники. Фахівці у своїх дослідженнях виділяють кілька окремих груп таких показників, кожна з яких дозволяє проаналізувати різні сторони зовнішньоекономічної діяльності компанії. Детальний перелік та систематизацію ключових показників для оцінки результативності імпорту можна знайти у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 - Система показників оцінювання ефективності імпортних закупівель підприємства

Група показників	Показник	Формула розрахунку	Економічний зміст
Показники обсягу та динаміки	Повна вартість імпорту (ПВімп)	Вартість товарів + логістичні витрати	Загальні витрати на імпорт
	Темп зростання імпорту	$\text{ПВімп}(t) / \text{ПВімп}(t-1) * 100\%$	Динаміка зміни обсягів імпорту
	Абсолютний приріст імпорту	$\text{ПВімп}(t) - \text{ПВімп}(t-1)$	Абсолютна зміна обсягів

Продовження таблиці 1.6

Показники структури	Коефіцієнт імпоротної залежності	Вартість імпорту / Собівартість	Частка імпорту у собівартості
	Частка імпорту у виручці	Вартість імпорту / Виручка * 100%	Питома вага імпорту у доходах
	Імпортомісткість продукції	Вартість імпорту / Обсяг виробництва	Витрати імпорту на одиницю продукції
Показники ефективності	Ефект від імпорту	Результат - Витрати на імпорт	Абсолютний ефект від імпортних закупівель
	Рентабельність імпорту	Прибуток / Витрати на імпорт * 100%	Прибутковість імпортних операцій
	Питома вага логістичних витрат	Логістичні витрати / ПВімп * 100%	Частка транспортних та митних витрат
Показники якості постачання	Коефіцієнт концентрації імпорту	Частка найбільшого постачальника	Ступінь залежності від постачальника
	Кількість країн-постачальників	Абсолютний показник	Рівень диверсифікації
	Коефіцієнт виконання договорів	Фактичні поставки / Планові поставки	Надійність постачальників

Складено автором на основі [2; 5; 16]

Розглянемо детальніше кожну групу показників. Показники обсягу та динаміки дають змогу оцінити загальний напрямок розвитку імпоротної діяльності підприємства. Темп зростання імпорту є головним показником, що демонструє зміни в обсягах закупівель. Важливо порівнювати темп зростання імпорту з темпом зростання виручки: якщо імпорт зростає швидше, це свідчить про зниження ефективності та надмірне фінансове навантаження на підприємство [5, с. 177].

Показники структури визначають роль імпорту в роботі підприємства. Коефіцієнт імпоротної залежності виробництва є одним із найважливіших інструментів, що показує частку імпортних матеріалів у собівартості продукції. Хоча нормативні значення залежать від галузі, постійне зростання цього показника вказує на посилення залежності від іноземних постачальників [2, с. 172]. Також важливим є показник імпортомісткості, який відображає витрати на імпортні матеріали в розрахунку на кожну одиницю виробленої продукції, що допомагає оцінити раціональність використання закупленої сировини.

Показники ефективності прямо вказують на результативність імпорتنих операцій. Ефект від імпорту визначається як різниця між результатом від використання імпорتنих матеріалів у виробництві та всіма витратами на їхнє придбання [1, с. 302]. Рентабельність імпорту натомість показує прибуток, який отримує компанія з кожної гривні, вкладеної в імпорт.

Окремо варто виділити показники якості постачання, які характеризують надійність та різноманітність бази постачальників. Коефіцієнт концентрації імпорту показує частку найбільшого постачальника в загальних закупівлях. Як зазначають К. Лайсонс та Б. Фаррінгтон, надмірна залежність від одного постачальника становить ризик для ланцюга постачань, адже будь-які збої в його роботі можуть зупинити виробництво [17, с. 245]. Вважається, що оптимальним є рівень концентрації, за якого жоден партнер не забезпечує понад 40-50% від усіх закупівель [17, с. 248].

Важливим методом для оцінювання та покращення структури імпорту є ABC-аналіз. За цим методом усі матеріали ділять на три групи залежно від їхньої частки у загальній вартості закупівель [18]:

- група А - найбільш дорогі матеріали (55-70% від загального обсягу закупівель), які потребують ретельного управління та чіткого планування поставок;
- група В - матеріали середньої вартості (20-30% від загального обсягу), що потребують звичайного, менш інтенсивного контролю;
- група С - найдешевші матеріали (5-15% від загального обсягу), які можна закуповувати за спрощеною схемою.

ABC-аналіз дозволяє зосередити увагу на найважливіших позиціях та оптимізувати стратегію для кожної категорії [18]. Для групи А доцільно використовувати квартальні планові поставки зі страховим запасом на 45 днів, для групи В - поставки раз на півроку із запасом на 30 днів, а для групи С - закупівлі під конкретне замовлення з мінімальним запасом.

Доповненням до цього є XYZ-аналіз, який класифікує матеріали за стабільністю попиту. Поєднання обох методів створює дев'ятикомпонентну матрицю, що допомагає сформувати найкращу стратегію управління запасами [18].

Завдяки ABC-XYZ-аналізу можна категоризувати запаси за впливом на дохід та стабільністю попиту, знайти помилки в управлінні та поліпшити логістику [18].

Ключовим чинником ефективності є також управління логістичними витратами. М. Крістофер виокремлює такі основні складові логістичних витрат при імпорті [19, с. 125]:

- транспортні витрати на міжнародну доставку;
- митні збори та платежі;
- послуги митного брокера;
- страхування вантажу;
- витрати на складське зберігання.

На практиці логістичні витрати при імпорті з ЄС до України становлять від 7 до 12% від ціни товару, залежно від умов, відстані та транспорту [19, с. 127]. Щоб знизити ці витрати, часто використовують консолідацію - об'єднання кількох дрібних замовлень в одне велике, що дає право на знижку від перевізника.

Не менш важливим є аналіз валютних ризиків. Через коливання курсу гривні до євро фактична вартість імпорту може змінюватися. Ю. М. Гегевська та С. В. Батовський пояснюють, що ризик виникає через зміну курсу валюти контракту щодо національної валюти в період між підписанням угоди та фактичною оплатою [20, с. 135]. Для мінімізації цих ризиків використовують наступні методи [20, с. 137]:

- планові закупівлі при вигідному курсі, коли гривня зміцнюється;
- валютні застереження у контрактах, що передбачають перегляд ціни при зміні курсу;
- використання кількох різних валют для розрахунків;
- формування страхових запасів матеріалів у періоди вигідного курсу.

Розумне управління валютними ризиками є критично важливим для підприємств з великим обсягом імпорту, оскільки курсові різниці мають прямий вплив на фінансовий результат [11].

Для оцінки проектів з удосконалення імпорту застосовують показники економічної ефективності інвестицій. К. Лайсонс та Б. Фаррінгтон пропонують використовувати такі показники ефективності проектів [17, с. 312]:

- загальна очікувана економія - сума всіх заощаджених коштів від реалізації проекту;
- чистий економічний ефект - різниця між загальною економією та витратами на впровадження;
- термін окупності - час, за який витрати на проект перекриваються місячною економією;
- індекс прибутковості - співвідношення загальної економії до витрат.

Систему цих показників для оцінки ефективності проектів представлено у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 - Показники оцінювання ефективності проектів удосконалення імпортних закупівель

Показник	Формула	Критерій ефективності
Загальна очікувана економія (ЗЕ)	$ЗЕ = E1 + E2 + \dots + E_n$	Максимізація
Витрати на реалізацію (ВП)	Сума всіх витрат проекту	Мінімізація
Чистий економічний ефект (ЧЕЕ)	$ЧЕЕ = ЗЕ - ВП$	$ЧЕЕ > 0$
Місячна економія (МЕ)	$МЕ = ЗЕ / 12$	Максимізація
Термін окупності (ТО)	$ТО = ВП / МЕ \text{ (міс.)}$	$ТО < 24 \text{ місяців}$
Індекс прибутковості (ІП)	$ІП = ЗЕ / ВП$	$ІП > 1,0$
Економія у % від собівартості	$ЗЕ / Сб * 100\%$	$> 3\%$
Економія у % від вартості імпорту	$ЗЕ / ПВ_{\text{імп}} * 100\%$	$> 5\%$

Складено автором на основі [2; 17]

Щоб комплексно оцінити, наскільки ефективно працює система імпортних закупівель, фахівці часто використовують метод КРІ - систему ключових показників ефективності. Експерти пропонують застосовувати для цієї сфери такі показники [17, с. 315]:

- частка вчасних поставок - дає змогу оцінити надійність партнерів;
- різниця між запланованою та реальною ціною - показує, наскільки якісно було сплановано бюджет;

- кількість постачальників для однієї категорії товарів - вказує на рівень диверсифікації джерел постачання;
- вартість оформлення одного замовлення - відображає адміністративні витрати;
- частка скарг (рекламацій) - демонструє якість товарів, що надходять з-за кордону.

Ще одним важливим підходом до оцінки є бенчмаркінг, тобто порівняння результатів роботи компанії з найкращими зразками чи конкурентами. Як зазначає один з іноземних авторів, такий аналіз допомагає зрозуміти позиції підприємства на ринку та знайти шляхи для розвитку [19, с. 215]. У ролі еталонів для порівняння можуть бути:

- прийняті в галузі стандарти закупівель;
- результати роботи найуспішніших компаній сектору;
- власні досягнення підприємства за минулі періоди;
- рекомендації, наведені у фахових наукових джерелах.

Ю. Г. Козак наголошує, що ефективність імпорту варто оцінювати в динаміці, тобто за тривалий проміжок часу, адже це дозволяє помітити певні тенденції та закономірності [13, с. 215]. Зазвичай аналіз показників за 3-5 років є загальноприйнятою практикою, що дає змогу зробити виважені висновки про розвиток зовнішньоекономічної діяльності.

Важливо також проводити якісну оцінку закупівель, яка охоплює такі критерії [5, с. 178]:

- наскільки надійними та стабільними є постачальники, зокрема чи дотримуються вони термінів поставок;
- чи відповідає якість імпорту встановленим вимогам;
- наскільки постачальники готові підлаштовуватися під зміни у замовленнях;
- наскільки вигідними є умови контрактів (ціни, графіки оплати, гарантії);
- рівень сервісу, що включає якість оформлення документів, швидкість спілкування та розв'язання проблем.

Крім того, імпортна діяльність впливає на фінансове здоров'я підприємства. Для її оцінки використовують загальні фінансові показники: коефіцієнти

ліквідності, фінансової незалежності та рентабельності [21, с. 89]. Варто пам'ятати, що зростання імпорту та накопичення великих запасів імпортних товарів може погіршити показники ліквідності, оскільки кошти заморожуються у запасах, а поточні зобов'язання зростають.

ABC-аналіз є фундаментальним інструментом у системі управління імпортними закупівлями, адже він допомагає систематизувати матеріали за їхньою фінансовою вагою та розробити ефективні стратегії для кожної групи. Матеріали категорії А потребують прискіпливої уваги менеджменту, тому для них варто впроваджувати планові поставки, підтримувати надійний страховий запас та систематично відстежувати цінові коливання на ринку альтернативних постачальників [16]. Товари групи В потребують менш ресурсномісткого підходу і можуть постачатися консолідовано разом із групою А. Натомість матеріали групи С доцільно закуповувати лише під конкретні виробничі потреби без підтримки постійного страхового запасу, що сприяє ефективному вивільненню обігових коштів компанії.

Для комплексного оцінювання результативності імпортних операцій доцільно використовувати методику Ю. Г. Козака, яка базується на трьох базових коефіцієнтах [12, с. 353-354]. Коефіцієнт економічної ефективності імпорту ($E_{ef.i}$) виражає співвідношення між ціною локального аналога та фактичними витратами на придбання імпортованого товару. Значення цього показника понад 1,0 є індикатором фінансової доцільності імпорту порівняно з вітчизняними пропозиціями. Другий показник, коефіцієнт рентабельності імпорту (P_i), демонструє, скільки грошових одиниць доходу приносить кожна інвестована гривня в імпортні закупівлі. Третій показник - коефіцієнт валютної ефективності імпорту ($E_{v.i}$) - допомагає оцінити доцільність валютних розрахунків з огляду на актуальний обмінний курс. Вважається, що діяльність підприємства є успішною лише тоді, коли всі ці показники перевищують значення 1,0, що підтверджує економічну та валютну раціональність обраної стратегії.

Отже, методи оцінки ефективності імпортних закупівель є комплексними та різнобічними. Така система поєднує кількісний аналіз обсягів та ефективності

імпорту, якісну оцінку роботи з контрагентами, аналіз валютних та логістичних ризиків, а також вплив на фінансові результати компанії. Використання інструментів KPI та ABC-аналізу допомагає впорядкувати процес закупівель і знайти можливості для підвищення їхньої ефективності. Ці підходи стануть теоретичною базою для аналізу імпоротної діяльності ТОВ «НВК «Гойда», що буде проведено у розділі 2.

Висновки до розділу 1

Аналіз теоретичних засад управління імпортом дозволяє зробити відповідні висновки. У сучасних умовах глобалізації та інтеграції України до європейського простору імпортна діяльність стає стратегічно важливою для розвитку підприємства. На основі вивчення наукових праць імпорту діяльність визначено як систему операцій із придбання товарів, сировини чи послуг у закордонних партнерів з їх доставкою на митну територію України для виробничих потреб, переробки або продажу. Запропоновано класифікацію імпорту за шістьма ознаками: об'єктом, методом, пріоритетом, регулярністю, географією та рівнем диверсифікації; для виробничих компаній, орієнтованих на стандарти ЄС, оптимальним є прямий імпорт з фокусом на якість.

На ефективність імпортних операцій впливають чотири групи факторів: макроекономічні, правові та регуляторні, ринкові та внутрішні. В умовах воєнного стану критичними стають девальвація гривні та ускладнена логістика. Юридичне регулювання імпорту забезпечується Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність», Митним і Податковим кодексами, а умови поставок визначаються правилами ІНКОТЕРМС 2020.

Серед п'яти підходів до оцінювання результативності імпорту для промислових підприємств найбільш доцільним визнано системний, що поєднує кількісні та якісні критерії. Сформовано систему показників чотирьох груп: обсягу та динаміки, структури, ефективності та якості поставок. Застосування ABC/XYZ-аналізу оптимізує структуру закупівель і знижує ризики зупинок виробництва, а ефективність заходів визначається через чистий економічний ефект і термін окупності до 24 місяців.

2 АНАЛІЗ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НВК «ГОЙДА»

2.1 Загальна характеристика та фінансово-економічний стан підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Науково-виробнича компанія «Гойда» (далі - ТОВ «НВК «Гойда») офіційно розпочало свою діяльність 20 березня 2014 року в місті Дніпро. Підприємство зареєстроване під кодом ЄДРПОУ 39143127 і функціонує як товариство з обмеженою відповідальністю [22]. Його статутний капітал становить 1 087 604,00 грн, який порівну поділений між двома власниками - Ольгою Олександрівною Кільовою та Павлом Леонідовичем Кільовим. Керує компанією Ольга Олександрівна Кільова [22].

Шлях підприємства почався в той час, коли український ринок потребував якісного обладнання для облаштування міських територій. Головним поштовхом до розвитку стало рішення замінити імпортні товари якісними виробами власного виробництва, що допомогло компанії стати конкурентоспроможною за ціною та якістю. Починаючи з 2018 року, ТОВ «НВК «Гойда» є офіційним учасником реєстру суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності ДФС України, що дало змогу підприємству вийти на міжнародний рівень та проводити експортно-імпортні операції [22].

Головний напрямок роботи ТОВ «НВК «Гойда» - це створення та реалізація ігрових комплексів для дітей, обладнання для занять спортом, а також різноманітних елементів для благоустрою міст. Компанія успішно працює не лише на території України, але й постачає свої вироби до країн Європи та Середземномор'я. Офіційна класифікація основних видів діяльності компанії виглядає так [22]:

- виробництво спеціалізованого обладнання та машин (код 28.99);
- виробництво товарів для спорту (код 32.30);
- виготовлення меблів та виробів із деревини (коди 31.09, 16.23);
- виробництво металевих конструкцій та виробів (коди 25.11, 25.99);
- будівельно-монтажні роботи (код 43.29);
- неспеціалізована оптова торгівля (код 46.90).

Виробнича лінійка компанії досить різноманітна та охоплює вісім головних категорій, повний список яких представлений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Продуктова номенклатура ТОВ «НВК «Гойда»

Категорія продукції	Приклади виробів	Ринок збуту
Дитячі ігрові системи	Гірки, гойдалки, пісочниці, каруселі, ігрові панелі, балансири	Школи, дитячі садки, житлові двори
Мотузкові атракціони	Піраміди з канатів, підвісні переходи, мотузкові павутиння	Міські парки, дитячі зони відпочинку
Природні конструкції	Дерев'яні пеньки, лазні стіни, колодні переходи та піраміди	Еко-парки, рекреаційні зони
Вулична спортивна інфраструктура	Тренажери, турніки, ворота, баскетбольні стійки, столи для пінгпонгу	Стадіони, шкільні двори, парки
Обладнання доступності	Конструкції для осіб з інвалідністю та обмеженою мобільністю	Реабілітаційні установи, інклюзивні майданчики
Міський стріт-фурнітур	Паркові лавки, урни, огорожі, альтанки, декор	Парки, бульвари, муніципальні об'єкти
Спортивне покриття	Гумова плитка різних кольорів та товщини	Спортзали, майданчики, стадіони
Програма «Здорова Україна»	Бруси, рукоходи, тумби, стенди, упори для віджимання	Громади, бюджетні заклади

Складено автором на основі [22]

Компанія активно впроваджує інновації, що підтверджується наявністю патенту на корисну модель «Розбірний затискач для з'єднання двох взаємно перпендикулярних труб», зареєстрованого під свідоцтвом № 96389 від 10.02.2015 р. Це вказує на те, що підприємство зосереджене на розробці власних технічних рішень та постійному покращенні якості своєї продукції [22].

Участь у системі публічних закупівель ProZorro демонструє високу ефективність роботи компанії. Підприємство взяло участь у 113 тендерах, ставши переможцем у 109 із них. Завдяки цьому було підписано 101 контракт, загальна сума яких перевищує 12 млн грн. Основними замовниками компанії виступають місцеві органи влади та комунальні підприємства Дніпропетровщини [22].

Щоб відповідати міжнародним стандартам, обладнання для дитячих майданчиків від ТОВ «НВК «Гойда» обов'язково сертифікується згідно з вимогами стандарту EN 1176, що здійснюється міжнародною організацією TÜV. Крім того, на підприємстві впроваджено систему менеджменту якості ISO. Незважаючи на те, що процедура сертифікації вимагає значних фінансових витрат і певною мірою

збільшує собівартість товарів, це є ключовою умовою для формування довіри з боку закордонних партнерів та успішного виходу на експортні ринки [22].

Управління в ТОВ «НВК «Гойда» побудоване за трирівневою структурою, яка охоплює виробничий, збутовий та адміністративний сектори. Організаційну структуру управління ТОВ «НВК «Гойда» наведено на рисунку 2.2.

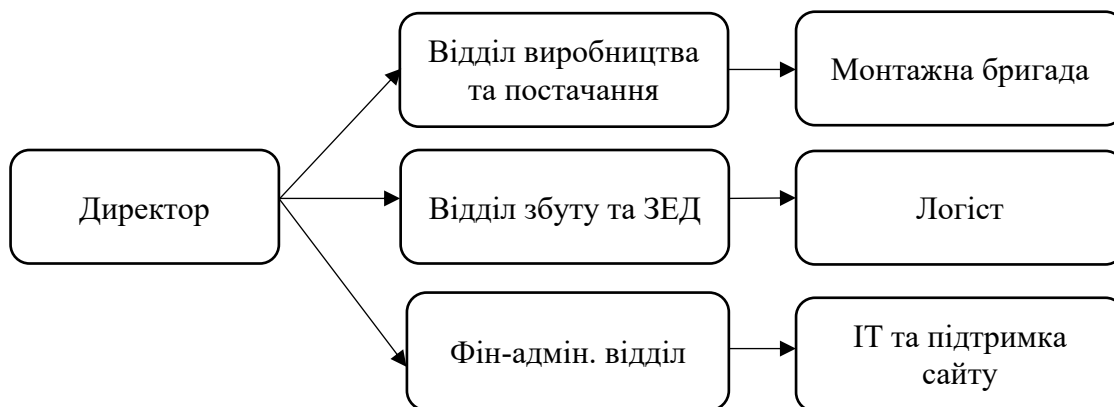


Рисунок 2.2 - Організаційна структура управління ТОВ «НВК «Гойда»

Складено автором на основі [22]

У 2025 році штат компанії налічує 10 працівників. Усі три основні підрозділи - відділ виробництва та постачання, відділ збуту та ЗЕД, а також фінансово-адміністративний відділ - працюють під безпосереднім керівництвом директора.

Зміни у кількості персоналу підприємства за період 2021-2025 років представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка чисельності персоналу ТОВ «НВК «Гойда» за 2021-2025 рр., осіб

Рік	Чисельність персоналу, осіб	Зміна до попереднього року, осіб	Зміна до попереднього року, %
2021	29	-	-
2022	24	-5	-17,2
2023	16	-8	-33,3
2024	11	-5	-31,3
2025	10	-1	-9,1

Складено автором на основі [23]

Як показують дані таблиці 2.2, протягом 2021–2025 років кількість працівників компанії зменшилася з 29 до 10 осіб, що означає скорочення штату майже втричі. Така ситуація стала вимушеним кроком через складні економічні умови, спричинені повномасштабною війною в країні. Найбільш відчутним це скорочення було у 2023 році, коли кількість персоналу зменшилася на 8 осіб, або на 33,3%. Попри таку оптимізацію, компанія зберігає стабільність та успішно виконує заплановані виробничі завдання, перерозподіливши обов'язки між працівниками та залучаючи сторонніх фахівців для монтажних робіт.

Виробничий процес на підприємстві організований у чіткій послідовності етапів: опрацювання замовлення та технічних завдань, проектування та підготовка до виробництва, закупівля необхідних матеріалів (включно з імпортними), виготовлення металевих і дерев'яних елементів, фінішна обробка (фарбування та захист від впливу зовнішнього середовища), перевірка якості готової продукції, пакування, маркування та відправка замовнику, а також монтажні роботи на об'єкті, якщо це вимагається проектом [22].

Загальну схему операційного процесу ТОВ «НВК «Гойда» наведено на рисунку 2.3.

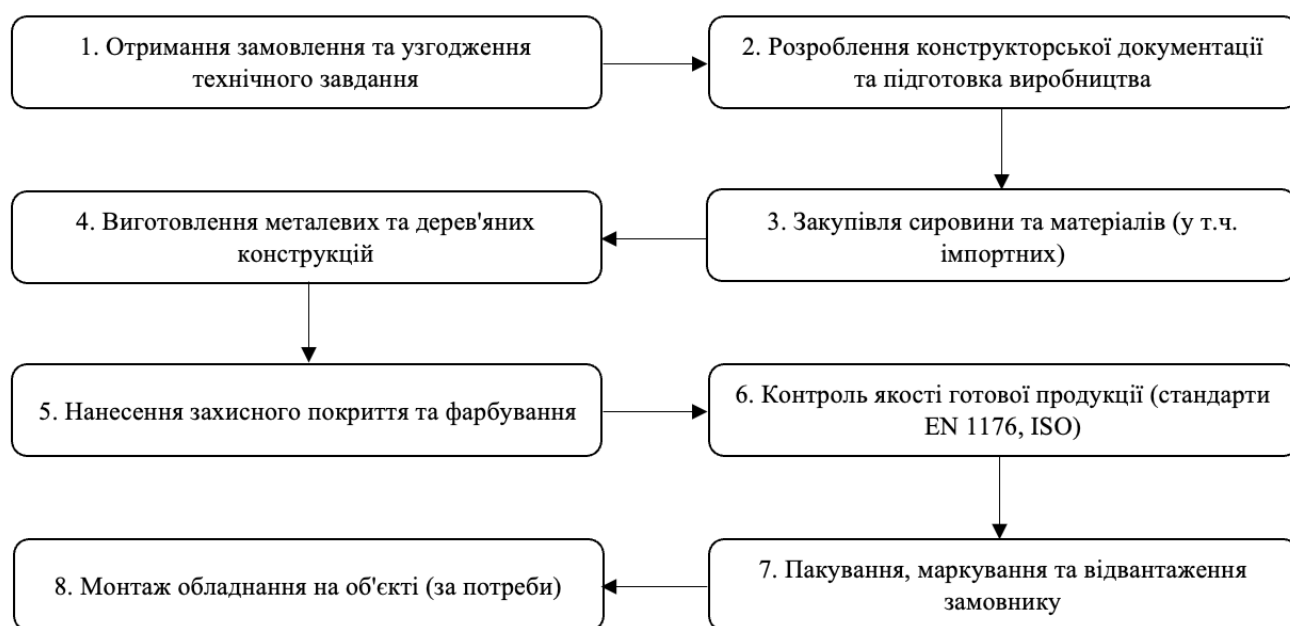


Рисунок 2.3 - Схема операційного процесу ТОВ «НВК «Гойда»

Складено автором на основі [22]

У своїй діяльності ТОВ «НВК «Гойда» використовує змішану модель постачання, поєднуючи закупівлі як вітчизняної, так і імпоротної сировини. Детальна структура матеріального забезпечення підприємства представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Структура матеріального забезпечення ТОВ «НВК «Гойда»

Група матеріалів	Походження	Основне призначення
Сталевий прокат, труби, листовий метал	Україна	Виготовлення несучих конструкцій
Деревина хвойних порід, клеєний брус	Україна	Виготовлення дерев'яних елементів
Гумова крихта	Імпорт (Німеччина)	Виготовлення гумового покриття
Штучне покриття, синтетична трава	Імпорт (Бельгія)	Покриття майданчиків
Пластикові комплектуючі	Імпорт (Польща)	Деталі ігрових комплексів
Фарби та захисні покриття	Україна (партнер «Ремерс»)	Захист металевих конструкцій
Металовироби та кріплення	Україна (партнер «Союз Метал»)	З'єднувальні елементи конструкцій

Складено автором на основі [22]

Як свідчать дані таблиці 2.3, на підприємстві застосовується змішаний підхід до постачання ресурсів. Вітчизняні матеріали слугують основою для створення базових елементів конструкцій, водночас використання імпоротної сировини дозволяє підвищити довговічність покриття та загальну надійність комплектуючих. Застосування закордонних матеріалів є необхідним кроком для дотримання міжнародних стандартів якості EN 1176 та підтримки належного рівня конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках [22].

Про реальний фінансово-економічний стан підприємства найкраще свідчать показники його практичної діяльності. Для того щоб оцінити ефективність роботи ТОВ «НВК «Гойда», було проведено аналіз офіційної фінансової звітності компанії за 2023-2025 роки. Усі ключові фінансово-економічні результати діяльності підприємства були систематизовані та представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «НБК «Гойда» за 2023-2025 рр., тис. грн

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна 2024/2023	Зміна 2025/2024
Виручка від реалізації	2 482,0	3 390,2	3 562,0	+908,2 / +36,6%	+171,8 / +5,1%
Повні витрати на виробництво	1 644,4	2 962,9	2 327,8	+1 318,5 / +80,2%	-635,1 / -21,4%
Прибуток від реалізації (валовий)	837,6	427,3	1 234,2	-410,3 / -49,0%	+806,9 / +188,8%
Операційні витрати (інші)	706,4	1 102,3	1 036,6	+395,9 / +56,0%	-65,7 / -6,0%
Фінансовий результат (прибуток/збиток)	138,3	-708,9	162,3	-847,2	+871,2
Маржа прибутку від продажу, %	5,6	-20,9	4,6	-26,5 п.п.	+25,5 п.п.

Складено автором на основі [23]

Аналіз представлених показників демонструє досить суперечливі зміни у фінансовому стані компанії. Якщо протягом 2023 року підприємство працювало успішно, отримавши чистий прибуток у 138,3 тис. грн із рентабельністю продажів 5,6%, то вже у 2024 році ситуація відчутно погіршилася - компанія отримала збиток у розмірі 708,9 тис. грн. Основною причиною такого від'ємного результату стало те, що собівартість продукції зросла на 80,2%, тоді як загальні доходи збільшилися лише на 36,6%. Такий розрив, коли витрати зростають значно швидше за прибутки, вказує на проблеми в управлінні ресурсами протягом 2024 року, що було викликано передусім здорожчанням імпортової сировини через падіння курсу гривні. Однак уже у 2025 році компанія змогла виправити становище та повернутися до прибутковості, зафіксувавши 162,3 тис. грн чистого прибутку. Цього вдалося досягти завдяки зменшенню собівартості на 21,4% та збільшенню виручки від продажів до 3 562,0 тис. грн.

Зміни у фінансових результатах діяльності підприємства за весь проаналізований період наочно показані на рисунку 2.1.

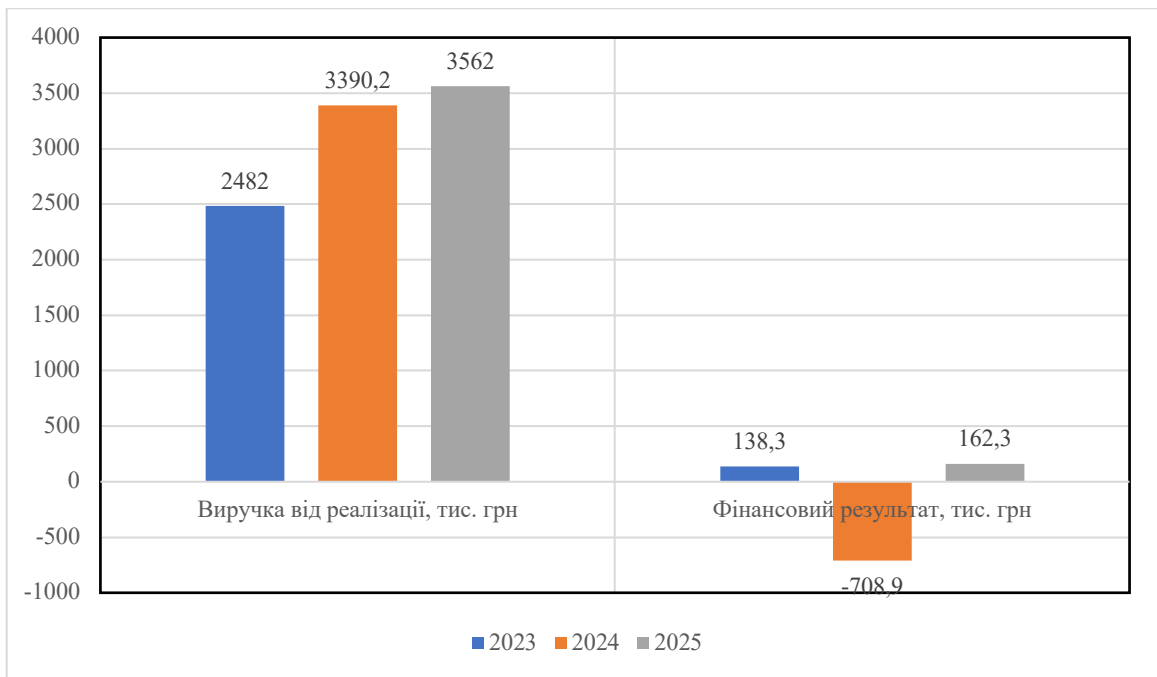


Рисунок 2.1 - Динаміка фінансових результатів ТОВ «НБК «Гойда» за 2023-2025 рр., тис. грн

Складено автором на основі [23]

Щоб краще зрозуміти фінансовий стан компанії, проаналізовано показники ліквідності та стійкості бізнесу, результати яких відображені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Показники фінансового стану ТОВ «НБК «Гойда» за 2023-2025 рр.

Показник	Алгоритм розрахунку	Нормативне значення	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Коефіцієнт загальної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	>2,0	2,45	1,73	1,41
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	>1,0	2,59	1,71	0,11
Коефіцієнт фінансової автономії	Власний капітал / Валюта балансу	>0,5	0,65	0,50	0,33
Коефіцієнт боргового навантаження	Зобов'язання / Власний капітал	<1,0	0,53	1,02	1,99
Рентабельність активів (ROA), %	Чистий прибуток / Активи * 100	>5%	1,6	-7,2	1,1
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	Чистий прибуток / Власний капітал * 100	>10%	2,5	-14,5	3,2

Складено автором на основі [23]

Аналіз отриманих показників свідчить про наявність певних фінансових ризиків. Коефіцієнт загальної ліквідності скоротився з 2,45 у 2023 році до 1,41 у

2025 році. Це значення є меншим за норматив 2,0, що вказує на труднощі з погашенням поточних боргів.

Особливої уваги потребує коефіцієнт швидкої ліквідності, який у 2025 році впав до критичного рівня 0,11, хоча норма має бути вищою за 1,0. Таке значне зниження зумовлене тим, що компанія накопичила велику кількість імпорتنих матеріалів: їхня вартість зросла до 13 102,9 тис. грн у 2025 році порівняно з 4,2 тис. грн у 2023 році.

Рівень фінансової автономії знизився до 0,33 при нормативному значенні 0,5. Це підтверджує, що підприємство стає більш залежним від позичених грошей, зокрема від використання кредитної лінії на суму 8 млн грн. Коефіцієнт боргового навантаження збільшився до 1,99, що перевищує норму менше 1,0, а це означає суттєве зростання фінансових ризиків. Попри те, що показники рентабельності активів та власного капіталу все ще нижчі за нормативи, вони поступово зростають після збиткового 2024 року.

Попри ці проблеми, варто відзначити, що компанія знову почала отримувати прибуток, а чистий дохід від продажів збільшився з 2 482,0 тис. грн у 2023 році до 3 562,0 тис. грн у 2025 році, що забезпечило загальний приріст на 43,5%. Детальнішу інформацію про структуру доходів залежно від ринків збуту ви можете побачити в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Структура доходів ТОВ «НВК «Гойда» за ринками збуту за 2023–2025 рр., тис. грн

Ринок збуту	2023 р.	Частка, %	2024 р.	Частка, %	2025 р.	Частка, %
Внутрішній ринок	1 042,4	42,0	1 864,6	55,0	1 246,7	35,0
Експорт	1 439,6	58,0	1 525,6	45,0	2 315,3	65,0
Разом	2 482,0	100	3 390,2	100	3 562,0	100

Складено автором на основі [23]

Аналіз джерел доходу показує, що компанія насамперед зосереджена на роботі з іноземними ринками. У 2025 році частка експортних операцій у загальному

обсязі доходу досягла 65%, що вказує на важливу роль зовнішньоекономічних зв'язків для розвитку ТОВ «НБК «Гойда» [24]. Оскільки компанія продає значну частину своєї продукції за кордон, виникає потреба в імпорті надійних матеріалів, які відповідають міжнародним стандартам EN 1176. Саме використання якісної сировини з-за кордону є запорукою того, що вироби підприємства будуть конкурентними на ринках ЄС [22].

Отже, ТОВ «НБК «Гойда» активно працює на міжнародному рівні, займаючись виготовленням обладнання для дитячих ігрових зон та спортивних майданчиків. Фінансові показники компанії свідчать про впевнене зростання доходів від продажу товарів та успішне покращення прибутковості після непростого 2024 року. Разом із тим, перевірка фінансового стану виявила певні складнощі, зокрема критично низький рівень коефіцієнта швидкої ліквідності, великі борги та відчутну залежність від постачання матеріалів з-за кордону.

2.2 Аналіз імпоротної діяльності та оцінка її ефективності

Імпорт товарів відіграє вирішальну роль у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «НБК «Гойда», адже від цього напряму залежать як якість готової продукції, так і її собівартість. Оскільки підприємство займається виготовленням обладнання для дитячих та спортивних майданчиків, воно потребує регулярного постачання гумової крихти, штучного покриття та комплектуючих із пластику. Ці матеріали компанія закуповує за кордоном, оскільки вони або не виробляються в Україні, або перевершують за якісними характеристиками вітчизняні варіанти [22]. Оскільки саме ці витрати становлять вагомую частину собівартості виробів, грамотна організація імпортних закупівель є критично важливою для успішності та прибутковості бізнесу.

Усі процеси, пов'язані із зовнішньоекономічною діяльністю, на підприємстві організовує відділ збуту та ЗЕД, а головну роль у цьому процесі виконує менеджер ЗЕД. Цей фахівець несе відповідальність за широкий спектр завдань, починаючи від закупівлі імпортних товарів і закінчуючи повним супроводом експортних контрактів. Основні обов'язки менеджера ЗЕД у ТОВ «НБК «Гойда» детально описані та впорядковані у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Функціональні обов'язки менеджера ЗЕД ТОВ «НВК «Гойда»

Напрямок діяльності	Конкретні функції	Інструменти та партнери
Імпортні закупівлі	Пошук постачальників, переговори, укладання контрактів, контроль поставок	Галузеві виставки, прямі переговори
Митне оформлення імпорту	Підготовка документів (CMR, інвойс, пакінг-ліст), взаємодія з брокером	Митний брокер (пломбування, декларація)
Міжнародна логістика	Організація транспортування, контроль термінів	Компанія «Фортуна Плюс», ПЗ «DELL»
Валютні розрахунки	Контроль платежів, моніторинг курсових ризиків	Банківське обслуговування
Експортні операції	Супровід контрактів, документація, сертифікація	Стандарти EN 1176, ISO, TÜV
Виставкова діяльність	Участь у міжнародних галузевих виставках	Пошук нових постачальників та клієнтів

Складено автором на основі [22]

Процес імпорту товарів на підприємстві побудований за чітким алгоритмом. На початковому етапі менеджер визначає потребу в матеріалах, орієнтуючись на поточні плани виробництва. Систематизація імпортних процесів за визначеним алгоритмом виступає критично важливим чинником для успішного регулювання зовнішньоекономічної діяльності [25]. Після цього фахівець займається пошуком постачальників, використовуючи для цього спеціалізовані виставки або професійні рекомендації. Наступним кроком сторони узгоджують деталі співпраці та укладають зовнішньоекономічний контракт терміном на один рік. Документ обов'язково оформлюється двома мовами - українською та англійською - і містить фіксовану суму угоди. Стандартною умовою розрахунків є 100% передоплата. Завершальний етап включає роботу митного брокера: він готує CMR-накладну, заповнює декларацію та забезпечує надійне пломбування транспортного засобу [22].

На сьогодні географія імпортних поставок компанії охоплює три держави: Німеччину, Польщу та Бельгію. З кожної з цих країн отримуємо специфічні категорії матеріалів, необхідні для роботи. Детальні відомості щодо географічної структури імпортних закупівель ТОВ «НВК «Гойда» у 2025 році представлені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Географічна структура імпорتنих закупівель ТОВ «НВК «Гойда» у 2025 р.

Країна-партнер	Група матеріалів	Частка в імпорті, %	Вартість, тис. грн	Умови поставки
Німеччина	Гумова крихта, захисні лакофарбові покриття	55	483,9	DAP
Польща	Пластикові комплектуючі, кріплення	28	246,4	DAP
Бельгія	Синтетична трава, покривні матеріали	17	149,6	DAP
Разом	-	100	879,9	-

Складено автором на основі [22]

Головним партнером компанії є Німеччина, на яку припадає 55% від усього обсягу імпорту, що узгоджується із загальноприйнятою динамікою збільшення обсягів імпорту з держав ЄС серед наших виробників [26]. Така співпраця зумовлена необхідністю отримувати якісну гумову крихту та захисні покриття, що повністю відповідають усім вимогам стандарту EN 1176. Друге місце посідає Польща з часткою 28% - пластикові деталі, які отримуємо від цього виробника, вдало поєднують у собі прийнятну ціну та необхідні технічні характеристики. Частка Бельгії становить 17%, завдяки чому забезпечено постачання синтетичної трави та матеріалів для покриття, що використовуються при облаштуванні спортивних об'єктів [22].

Товарну структуру імпорتنих закупівель підприємства за 2023–2025 роки відображено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Товарна структура імпорتنих закупівель ТОВ «НВК «Гойда» за 2023-2025 рр., тис. грн

Група матеріалів	2023 р.	Частка, %	2024 р.	Частка, %	2025 р.	Частка, %
Гумова крихта та покриття	312,6	55,0	598,4	55,0	483,9	55,0
Пластикові комплектуючі	159,1	28,0	304,6	28,0	246,4	28,0
Синтетична трава та покривні матеріали	96,6	17,0	185,0	17,0	149,6	17,0
Разом	568,3	100	1 088,0	100	879,9	100

Складено автором на основі [22]

Послідовність у виборі імпорتنих товарів відображає ефективну та стратегічно вивірену закупівельну політику компанії. Лівову частку імпорту, а

саме 55%, займають гумова крихта та спеціалізовані покриття, що є фундаментальними для підтримки як внутрішніх виробничих циклів, так і зовнішніх контрактів. Інші позиції розподілені між пластиковими елементами (28%) та синтетичним газоном (17%). Подібна структура демонструє чітку оптимізацію асортименту та стабільні, довгострокові партнерські відносини з постачальниками [5, с. 215].

Стабільність того, які саме товари імпортує підприємство, свідчить про наявність чіткої та продуманої стратегії закупівель. Основну частину імпорту складають гумова крихта та спеціальні покриття, частка яких сягає 55%. Вони є ключовими як для забезпечення внутрішнього виробництва, так і для виконання зовнішніх замовлень. Решту імпорту розподілено між пластиковими деталями (28%) та синтетичною травою (17%). Такий сталий розподіл категорій матеріалів вказує на сформований перелік необхідної продукції та налагоджену довготривалу співпрацю з постачальниками [5, с. 215].

Для аналізу того, як змінюється імпортна діяльність підприємства, фахівці використовують показник частки імпортних матеріалів у загальній собівартості продукції. За інформацією компанії, цей показник у середньому варіюється в межах 32-35%. Для виробників обладнання, чия робота частково залежить від сировини з-за кордону, такі значення вважаються цілком прийнятними та нормальними. Детальніші дані про те, як змінювалася імпортна діяльність ТОВ «НВК «Гойда» протягом 2023-2025 років, представлено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Динаміка імпоротної діяльності ТОВ «НВК «Гойда» за 2023-2025 рр., тис. грн

Показник	Формула	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Виробнича собівартість	-	1 644,4	2 962,9	2 327,8
Частка імпортних матеріалів у собівартості, %	-	32,0	34,0	35,0
Вартість імпортованих матеріалів у складі собівартості	Сб * Чімп	526,2	1 007,4	814,7
Митні платежі при ввезенні	Мит * 0,074	42,1	80,6	65,2
Повна вартість імпорту (вартість товару DAP + митні платежі)	Імп + Мит	568,3	1 088,0	879,9

Продовження таблиці 2.10

Зміна запасів	Зк - Зп	+0,8	+2 624,4	+10 474,3
Орієнтовна вартість імпортованих матеріалів у запасах	Зк * Чімп	-	918,5	3 666,0

Складено автором на основі [23]

де: Сб - виробнича собівартість реалізованої продукції, тис. грн; Чімп - частка імпортованих матеріалів у собівартості (коефіцієнт); Імп - вартість імпортованих матеріалів у складі собівартості, тис. грн; Мит - митні платежі при ввезенні товару на митну територію України, тис. грн. Оскільки всі імпортовані поставки здійснюються на умовах DAP (Delivered at Place) відповідно до ІНКОТЕРМС® 2020 [10], вартість міжнародного транспортування повністю включена постачальником у ціну товару. Тому підприємство не несе окремих транспортних витрат - його єдині додаткові витрати при імпорті становлять митні платежі у розмірі 7,4% від вартості товару: митний збір (2,5%), послуги митного брокера «Фортуна Плюс» (3,0%), страхування при митному оформленні (0,5%), банківська комісія за міжнародний валютний переказ (1,0%) та інші збори (0,4%); Зк - запаси на кінець звітної року, тис. грн; Зп - запаси на початок звітної року, тис. грн.

Аналіз цих показників допомагає виділити три ключові етапи того, як розвивалася імпортна діяльність компанії. У 2023 році обсяги імпорту були на мінімальному рівні й становили 568,3 тис. грн. Через нестабільний попит, спричинений воєнним станом, підприємство було вимушене дотримуватися режиму суворої економії. Запаси на кінець року виявилися майже нульовими (4,2 тис. грн), що свідчить про відсутність резервів та роботу виключно під конкретні замовлення, які передбачали лише 2-3 поставки на рік.

У 2024 році виробнича собівартість зросла на 80,2%, що, своєю чергою, збільшило обсяг імпорту до 1 088,0 тис. грн (приріст склав 91,4%). Цей період виявився для компанії складним: через курсові різниці підприємство втратило 38,0 тис. грн, а удорожчання імпортованих товарів через падіння курсу гривні призвело до збитку в розмірі 708,9 тис. грн. Саме тоді вперше вдалося сформувати суттєві запаси на суму 2 628,6 тис. грн, де частка імпорту сягнула приблизно 918,5 тис. грн, а поставки стали регулярними, тобто щоквартальними.

У 2025 році загальна вартість імпорту в собівартості скоротилася до 879,9 тис. грн, оскільки загальна собівартість зменшилася на 21,4%. Паралельно з цим підприємство розпочало масштабне накопичення сировини: обсяг запасів зріс на 10 474,3 тис. грн, з яких близько 3 666,0 тис. грн припадало на імпорт. Керівництво обрало стратегію фіксації цін на сировину, щоб захистити бізнес від можливого знецінення гривні та сформувати страховий запас для того, щоб контракти виконувалися без перебоїв [23].

Динаміку зміни повної вартості імпорту за період 2023–2025 років наочно показано на рисунку 2.2.

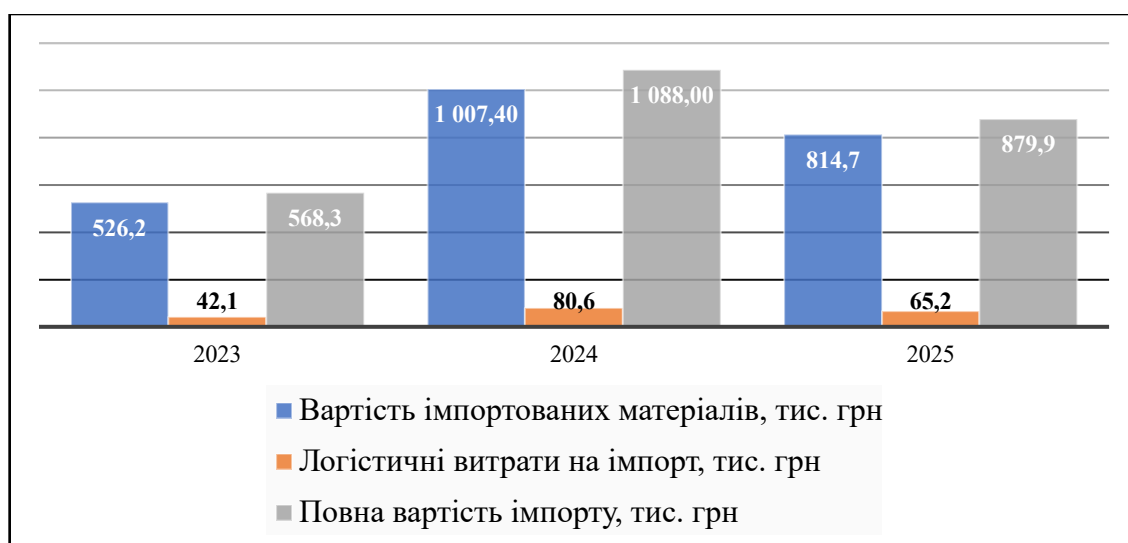


Рисунок 2.2 - Динаміка повної вартості імпорту ТОВ «НБК «Гойда» за 2023–2025 рр., тис. грн

Складено автором на основі [23]

Оцінено, наскільки ефективно ТОВ «НБК «Гойда» працює з імпортом, спираючись на систему показників, яку розібрали у підрозділі 1.2. Розрахунки, що показують результативність імпортних закупівель компанії за 2023-2025 роки, представлені у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Показники ефективності імпортних закупівель ТОВ «НБК «Гойда» за 2023-2025 рр.

Показник	Формула	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Коефіцієнт імпортної залежності виробництва	Імп / Сб	0,32	0,34	0,35
Частка імпорту у виручці від реалізації, %	Імп / В * 100	21,2	29,7	22,9

Продовження таблиці 2.11

Імпортність продукції, грн/грн	Імп / В	0,21	0,30	0,23
Питома вага митних платежів у повній вартості імпорту, %	Мит / ПВімп * 100	7,4	7,4	7,4
Темп зростання імпорту, %	$\frac{ПВімп(t)}{ПВімп(t-1)} * 100$	-	191,4	80,9
Коефіцієнт концентрації імпорту	Частка найбільшого постачальника	0,55	0,55	0,55
Кількість країн-постачальників	Абсолютний показник	3	3	3
Курсові різниці, тис. грн	З фінансової звітності	н/д	38,0	н/д

Складено автором на основі [23]

Отримані дані дозволяють зробити кілька важливих висновків. Коефіцієнт імпортої залежності виробництва поступово зростає із 0,32 у 2023 році до 0,35 у 2025 році. Це свідчить про те, що у виготовленні продукції почали частіше використовувати закордонну сировину. Така тенденція є цілком логічною, адже підприємство отримує більше експортних замовлень, які потребують матеріалів міжнародного рівня якості.

Питома вага імпорту у загальній виручці досягла свого максимуму у 2024 році (29,7%), що стало однією з причин тимчасових збитків компанії. Вже у 2025 році цей показник вдалося знизити до 22,9% завдяки тому, що процес закупівель був оптимізований, а прибутки від реалізації зросли. Імпортність виробництва у 2025 році склала 0,23 грн/грн. Це означає, що на кожну зароблену гривню підприємство витрачає 23 копійки на оплату імпортованих матеріалів.

Питома вага митних платежів у повній вартості імпорту стабільно становить 7,4% протягом усього досліджуваного періоду. Це пояснюється тим, що всі поставки здійснюються на умовах DAP - транспортні витрати постачальник включає у ціну товару, а підприємство сплачує лише фіксовані митні платежі при ввезенні. Стабільність цього показника свідчить про усталену процедуру митного оформлення та незмінну структуру обов'язкових зборів, а структура витрат на транспорт не зазнає серйозних коливань [23].

Темп зростання імпорту у 2024 році (191,4%) був значно вищим за темп зростання виручки (136,6%), що й зумовило збитковість того року. Проте у 2025

році цю проблему вдалося вирішити: темп зростання імпорту зменшився до 80,9%, тоді як обсяг виручки продовжував збільшуватися.

Коефіцієнт концентрації імпорту залишається на рівні 0,55 протягом усього періоду, який проаналізовано. Це означає, що 55% усіх закупівель припадає лише на одного постачальника з Німеччини. Як зазначають експерти К. Лайсонс та Б. Фаррінгтон, такий рівень концентрації є занадто високим і перевищує рекомендовану межу у 40-50% [17, с. 248]. Це вказує на те, що підприємство має значні ризики через надмірну залежність від одного джерела постачання.

Для детальнішого вивчення структури імпортних закупівель було проведено ABC-аналіз, результати якого представлені у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - ABC-аналіз імпортних матеріалів ТОВ «НВК «Гойда» за 2025 рік

№	Матеріал	Країна постачання	Вартість закупівлі, тис. грн	Частка у загальному імпорті, %	Накопичена частка, %	Група
1	Гумова крихта SBR (чорна, базовий шар)	Німеччина	307,1	34,9	34,9	А
2	Покриття EPDM кольорове (декоративний шар)	Німеччина	176,8	20,1	55,0	А
3	Пластикові комплектуючі (кріплення, з'єднання)	Польща	148,3	16,8	71,8	В
4	Металеві елементи конструкцій	Польща	98,1	11,2	83,0	В
5	Синтетична трава (штучне покриття)	Бельгія	87,4	9,9	92,9	С
6	Поліуретановий клей-зв'язувач	Бельгія	38,2	4,3	97,2	С
7	Захисні фарби та просочення	Польща	24,0	2,8	100,0	С
Разом	-	-	879,9	100,0	-	-

Складено автором на основі [22]

За результатами проведеного ABC-аналізу випливає, що дві позиції з групи А - гумова крихта SBR та покриття EPDM - складають 55% від усієї вартості імпорту. Ці матеріали є найбільш важливими для безперебійної роботи виробництва. Саме тому для них важливо запровадити максимально ретельне планування закупівель, а також створити страховий запас на 45 днів та дотримуватися квартального графіка поставок. Матеріали, що належать до групи В, до яких входять пластикові комплектуючі та металеві елементи, охоплюють 28% імпорту; вони потребують постійного контролю та регулярних поставок раз на півроку. Матеріали групи С, а саме синтетична трава, клей та фарби, займають 17% загального обсягу і можуть закуповуватися за потреби, під конкретне замовлення [18].

Структура імпортних закупівель, яку здійснює ТОВ «НВК «Гойда», розподілена за групами ABC та представлена на рисунку 2.3.

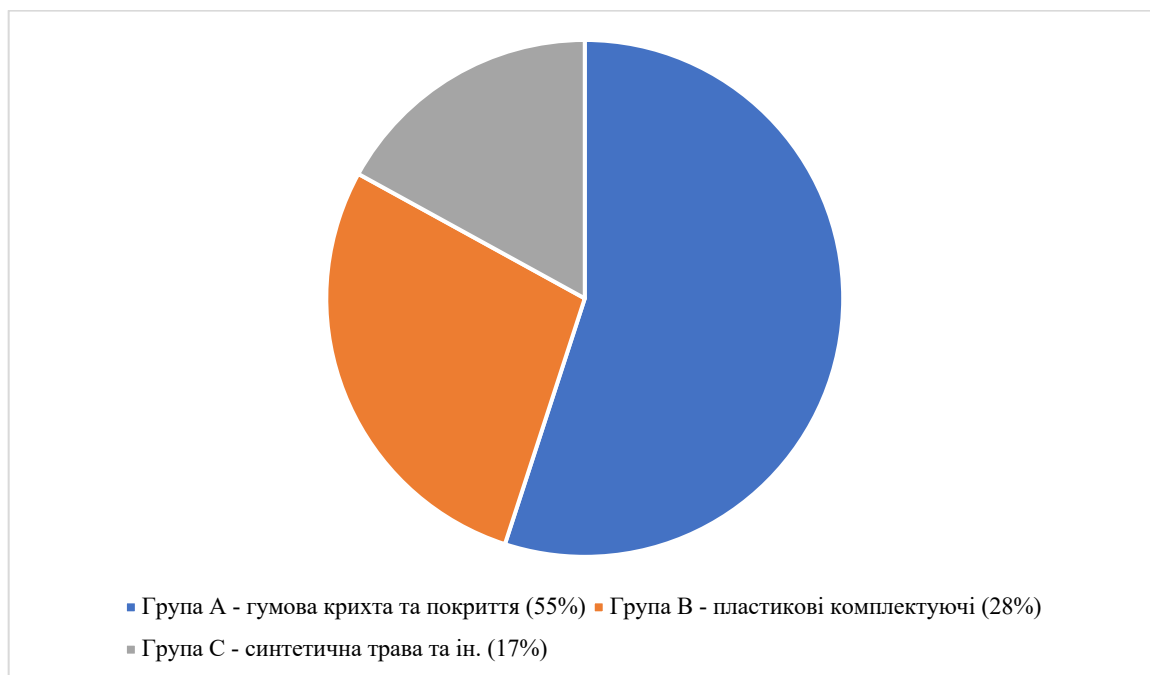


Рисунок 2.3 - Структура імпортних закупівель ТОВ «НВК «Гойда» за групами ABC у 2025 р., %

Складено автором на основі [24]

Щоб отримати повніше уявлення про результативність імпортних операцій, підготовано зведену таблицю показників. У ній порівняно фактичні дані з рекомендованими значеннями, що детально відображено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Оцінка відповідності показників ефективності імпортерів закупівель ТОВ «НВК «Гойда» нормативним значенням у 2025 р.

Показник	Фактичне значення 2025 р.	Рекомендоване значення	Відповідність	Характеристика
Коефіцієнт імпортерної залежності	0,35	0,25-0,40	Норма	Прийнятний рівень залежності
Частка імпорту у виручці, %	22,9	< 30%	Норма	Прийнятне співвідношення
Питома вага митних платежів, %	7,4	5–10%	Норма	Прийнятні митні платежі
Темп зростання імпорту, %	80,9	≤ темпу зростання виручки	Норма	Збалансоване зростання
Коефіцієнт концентрації імпорту	0,55	< 0,50	Відхилення	Надмірна залежність від одного постачальника
Кількість країн-постачальників	3	≥ 4	Відхилення	Недостатня диверсифікація
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,11	> 1,0	Відхилення	Критичний рівень ліквідності
Коефіцієнт боргового навантаження	1,99	< 1,0	Відхилення	Надмірне боргове навантаження

Складено автором на основі [17; 23]

Аналіз даних у таблиці 2.13 показує, що більшість показників ефективності імпортерів закупівель на підприємстві знаходяться в межах норми. Такі параметри, як коефіцієнт імпортерної залежності, частка імпорту у загальній виручці, питома вага витрат на митні платежі та темп зростання імпорту, відповідають необхідним стандартам. Це вказує на те, що загалом організація імпортерів процесів на підприємстві налагоджена досить добре.

Проте є чотири показники, які мають помітні відхилення, що свідчить про наявність певних системних недоліків у роботі. Зокрема, коефіцієнт концентрації імпорту становить 0,55, що перевищує рекомендований рівень 0,50, а кількість країн-постачальників дорівнює 3, тоді як рекомендований мінімум - 4. Це вказує на слабку диверсифікацію постачальників, через що ланцюг постачань стає вразливим до можливих зовнішніх ризиків. Окрім цього, зафіксовано критично низький коефіцієнт швидкої ліквідності на рівні 0,11 та високе боргове навантаження - 1,99.

Ці результати є наслідком обраної стратегії, спрямованої на активне накопичення запасів імпортованих матеріалів [23].

Підсумовуючи, аналіз імпоротної діяльності ТОВ «НВК «Гойда» за період 2023–2025 років демонструє, що компанія перейшла від реактивної моделі закупівель 2023 року до більш проактивної стратегії формування запасів у 2025 році. Загалом система імпорту працює стабільно, проте має певні структурні слабкі сторони, які потребують виваженого підходу та системних рішень.

2.3 Проблемні аспекти імпоротної діяльності підприємства

Ефективність імпоротної діяльності будь-якого підприємства формується під впливом не лише рівня цін на товари, а й широкого спектру зовнішніх і внутрішніх факторів. Серед найважливіших викликів, з якими стикаються компанії, слід виділити часті зміни законодавчої бази, фінансові та логістичні труднощі, а також недостатню диверсифікацію постачальників [5, с. 178].

Під час аналізу, проведеного у підрозділі 2.2, було встановлено, що система імпортованих закупівель ТОВ «НВК «Гойда» працює задовільно, проте в ній присутня низка структурних недоліків, які негативно впливають на ефективність зовнішньоекономічної діяльності та фінансовий стан компанії. Щоб системно виявити та дослідити проблеми імпоротної діяльності, у цьому підрозділі здійснено комплексну діагностику, яка базується на фінансовій звітності та даних про організацію процесу закупівель.

Після ретельного вивчення фінансових звітів і структури роботи ТОВ «НВК «Гойда» було виявлено п'ять ключових проблемних аспектів імпоротної діяльності підприємства. Ці питання було узагальнено та представлено у таблиці 2.14, що дозволяє краще зрозуміти їх природу та підготувати ефективні шляхи вирішення.

Таблиця 2.14 - Проблемні аспекти імпоротної діяльності ТОВ «НВК «Гойда»

№	Проблема	Прояв	Наслідки
1	Валютні ризики	Коливання курсу гривні відносно євро при розрахунках з постачальниками	Зростання собівартості, курсові збитки (38,0 тис. грн у 2024 р.)
2	Надмірна концентрація імпорту	55% закупівель з однієї країни (Німеччина), один основний постачальник	Висока залежність від єдиного постачальника, ризик зупинки виробництва

Продовження таблиці 2.14

3	Реактивна модель закупівель	Закупівлі переважно під конкретне замовлення без системного планування	Ризик зупинки виробництва, відсутність цінової переваги при терміновому замовленні
4	Надмірне боргове навантаження	Зростання поточних зобов'язань до 10 076,2 тис. грн у 2025 р.	Зниження ліквідності, зростання фінансових ризиків підприємства
5	Кадрове навантаження	Суміщення посад менеджера ЗЕД та логіста в одній особі	Зниження якості виконання окремих функцій, ризик помилок

Складено автором на основі [22; 23]

Розкриємо кожену проблему детальніше. Перша з яких це валютні ризики, вони мають суттєвий вплив на фінансові результати імпортової діяльності ТОВ «НВК «Гойда». Оскільки усі розрахунки з іноземними постачальниками здійснюються у євро, будь-яке знецінення гривні автоматично підвищує вартість імпортованих матеріалів у гривневому еквіваленті. За словами Ю. М. Гегевської та С. В. Батовського, валютний ризик у зовнішньоекономічних операціях виникає через зміну курсу валюти контракту щодо національної валюти між моментом укладення угоди та моментом здійснення платежу [20, с. 135].

Згідно з фінансовою звітністю підприємства, у 2024 році курсові різниці досягли 38 000 грн - це найвищий показник за досліджуваний період [23]. Оскільки умова оплати передбачає 100 % передоплату, компанія бере на себе валютний ризик у повному обсязі: від моменту підписання контракту до моменту фактичного платежу. У період, коли курс гривні піддається значним коливанням, характерним для воєнного часу, цей ризик стає особливо вираженим [11].

Для кращого розуміння впливу змін курсу гривні щодо євро на вартість імпортованих закупівель підготовлено таблицю 2.15, у якій продемонстровано динаміку курсу та його фінансові наслідки.

Таблиця 2.15 - Вплив валютного чинника на вартість імпортованих закупівель ТОВ «НВК «Гойда»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Повна вартість імпорту, тис. грн	568,3	1 088,0	879,9
Темп зростання імпорту, %	-	+91,4	-19,1

Продовження таблиці 2.15

Темп зростання виручки, %	-	+36,6	+5,1
Курсові різниці, тис. грн	н/д	38,0	н/д
Перевищення темпу зростання імпорту над виручкою, п.п.	-	+54,8	-

Складено автором на основі [23]

Якщо переходити до аналізу таблиці 2.15, то у 2024 році темп зростання імпорту склав 191,4 %, що значно перевищило темп зростання виручки - 136,6 %. Різниця між цими показниками дорівнює 54,8 % пункту. Така диспропорція, викликана переважно коливаннями валютних курсів, стала однією з головних причин збиткового результату року. Відсутність ефективної системи управління валютними ризиками залишає підприємство надзвичайно вразливим до змін обмінного курсу.

Наступною проблемою є надмірна концентрація імпорту – це одна з найзначніших структурних вразливостей ТОВ «НБК «Гойда». Як показано у підрозділі 2.2, 55 % загального обсягу імпортних закупок здійснюється в Німеччині від одного основного постачальника. За рекомендаціями К. Лайсонса та Б. Фаррінгтона, надмірна концентрація закупівель у одного постачальника становить суттєвий ризик для ланцюга постачання, адже будь-які порушення в роботі цього постачальника можуть призвести до зупинки виробничих процесів [17, с. 245].

Ступінь концентрації імпортних закупок ТОВ «НБК «Гойда» у порівнянні з рекомендованими значеннями наведено у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 - Порівняння концентрації імпортних закупівель ТОВ «НБК «Гойда» з рекомендованими значеннями

Показник	Фактичне значення	Рекомендоване значення	Відхилення
Частка найбільшого постачальника (Німеччина), %	55,0	≤ 40-50	+5-15 п.п.
Кількість країн-постачальників	3	≥ 4	-1 країна
Частка групи А матеріалів від одного постачальника, %	55,0	≤ 40	+15 п.п.
Максимальна частка одного постачальника у групі А, %	100	≤ 60-70	+30-40 п.п.

Складено автором на основі [17; 23]

Аналіз таблиці 2.16 показує, що у компанії суттєві відхилення від рекомендованих норм щодо диверсифікації постачальників. Найбільш небезпечним є показник частки одного постачальника у групі А матеріалів: гумову крихту та покриття EPDM закупають виключно у одного німецького виробника. Якщо в Німеччині виникнуть логістичні проблеми, зміниться цінова політика постачальника або з'являться нові обмеження, виробництво ТОВ «НВК «Гойда» може зіткнутися з ризиком зупинки. На відміну від цього, у групах В та С вже присутні два постачальники (з Польщі та Бельгії), що свідчить про усвідомлення важливості диверсифікації; однак цей підхід не застосовано до критичної групи А.

Ще однією проблемою підприємства є реактивний модель закупівель. Протягом 2023 року компанія користувалась реактивною моделлю закупівель, коли замовлення робились лише під конкретні потреби без створення резервів і системного планування. Такий підхід підвищував ризик зупинки виробництва через можливі затримки поставок або різкі коливання цін на міжнародних ринках. За словами Н. М. Тюріної та Н. С. Карвацкої, планування зовнішньоекономічної діяльності дозволяє заздалегідь визначати потреби в ресурсах і формувати оптимальний графік постачань, що суттєво знижує операційні ризики підприємства [2, с. 267].

У 2024-2025 рр. компанія почала переходити до проактивної стратегії та формування запасів. Однак цей перехід був здійснений без системного підходу - без проведення ABC-аналізу та без розробки квартальних планів-графіків. Внаслідок цього виникли надмірні запаси, що негативно вплинуло на ліквідність підприємства. Порівняльну характеристику реактивної та проактивної моделей закупівель наведено у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 - Порівняльна характеристика моделей управління імпор্তними закупівлями

Характеристика	Реактивна модель (2023 р.)	Проактивна модель (2024-2025 рр.)	Оптимальна модель
Принцип планування	Під конкретне замовлення	Накопичення запасів	ABC-аналіз + квартальні плани
Частота поставок	2-3 на рік	Щоквартально	За графіком для кожної групи

Продовження таблиці 2.17

Страховий запас	Відсутній	Надмірний	30-45 днів залежно від групи
Вплив на ціну	Терміновість = надбавка	Ціна зафіксована	Оптимальна ціна при плановій закупівлі
Вплив на ліквідність	Позитивний	Негативний	Збалансований
Ризик зупинки виробництва	Високий	Низький	Мінімальний

Складено автором на основі [22]

Аналіз таблиці 2.17 показує, що жодна з двох моделей, застосованих підприємством у досліджуваній період, не була оптимальною.

- Реактивна модель 2023 р. створювала високий ризик зупинки виробництва та не дозволяла отримувати цінові переваги при плановій закупівлі.
- Проактивна модель 2024-2025 рр. зменшила операційні ризики, проте призвела до надмірного накопичення запасів і суттєвого погіршення фінансових показників компанії.

Оптимальна модель управління закупівлями повинна поєднувати елементи обох підходів: системне планування на основі ABC-аналізу і формування обґрунтованих страхових запасів.

Відсутність такої системи призводить до виникнення так званих «термінових замовлень» - закупівель поза плановим графіком. У цьому випадку постачальники часто додають до ціни надбавку 2-3 % [17, с. 312]. При загальній вартості імпорту у 2025 р. у розмірі 879,9 тис. грн щорічні втрати від термінових замовлень можуть досягати 17,6 тис. грн.

Також варто зазначити про надмірне боргове навантаження. Воно прямо впливає зі стратегії активного формування запасів імпортованих матеріалів, яку підприємство обрало у 2024-2025 рр. У 2025 р. поточні зобов'язання ТОВ «НБК «Гойда» зросли до 10 076,2 тис. грн. Велика частина цього збільшення пов'язана з використанням кредитної лінії в розмірі 8 млн грн для фінансування імпортованих закупок [23].

Для подальшого аналізу наведено таблицю 2.18, яка ілюструє зміну ключових фінансових індикаторів у зазначений період.

Таблиця 2.18 - Динаміка показників боргового навантаження та ліквідності ТОВ «НБК «Гойда» за 2023-2025 рр.

Показник	Нормативне значення	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна 2025/2023
Поточні зобов'язання, тис. грн	-	2 189,3	4 853,6	10 076,2	+7 886,9
Обсяг запасів, тис. грн	-	4,2	2 628,6	13 102,9	+13 098,7
Кредитна лінія (залишок), тис. грн	-	-	-	2 700,0	-
Коефіцієнт загальної ліквідності	> 2,0	2,45	1,73	1,41	-1,04
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 1,0	2,59	1,71	0,11	-2,48
Коефіцієнт фінансової автономії	> 0,5	0,65	0,50	0,33	-0,32
Коефіцієнт боргового навантаження	< 1,0	0,53	1,02	1,99	+1,46

Складено автором на основі [23]

Аналіз даних таблиці 2.18 демонструє явну негативну динаміку фінансових показників підприємства. Коефіцієнт швидкої ліквідності знизився з 2,59 у 2023 р. до критичного рівня 0,11 у 2025 р., тоді як нормативний поріг становить $> 1,0$. Це свідчить про те, що організація практично не може погасити поточні зобов'язання за рахунок швидко ліквідних активів без використання запасів. Коефіцієнт боргового навантаження виріс майже вчетверо - з 0,53 до 1,99, значно перевищуючи допустиме значення 1,0.

Хоча формування резервів імпортованої сировини слугує дієвим інструментом хеджування валютних ризиків та запорукою стабільності виробничих циклів, подібна стратегія відчутно послаблює фінансову безпеку бізнесу [27]. Обсяг запасів збільшився з 4,2 тис. грн у 2023 р. до 13 102,9 тис. грн у 2025 р., тобто більш ніж у 3 000 разів, що є надмірним навіть з урахуванням стратегічних міркувань [23].

Чи не найважливіший проблемний аспект підприємства стає кадрове навантаження на підрозділ зовнішньоекономічної діяльності, що впливає на якість управління імпортними закупівлями. Поєднання ролей менеджера ЗЕД та логіста в одній особі часто спостерігається в малих підприємствах, проте цьому

супроводжуються значні ризики щодо ефективності виконання окремих функцій [22].

У ТОВ «НВК «Гойда» один фахівець ЗЕД виконує надзвичайно широкий спектр завдань, охоплюючи шість напрямків:

- Імпортні закупівлі;
- Митне оформлення;
- Міжнародна логістика;
- Валютні розрахунки;
- Експортні операції;
- Виставкова діяльність.

Така концентрація функцій в одній особі призводить до ряду негативних наслідків, які систематизовані у таблиці 2.19. Це підкреслює необхідність перегляду кадрової структури та розподілу обов'язків задля підвищення ефективності та стабільності діяльності підрозділу ЗЕД.

Таблиця 2.19 - Наслідки суміщення функцій менеджера ЗЕД та логіста в ТОВ «НВК «Гойда»

Функція	Ризик при суміщенні	Потенційний наслідок
Пошук та відбір постачальників	Недостатній час на аналіз ринку	Упущені можливості для оптимізації закупівель
Переговори з постачальниками	Обмежена підготовка	Менш вигідні умови контрактів
Митне оформлення	Ризик помилок у документах	Затримки поставок, штрафи
Контроль якості поставок	Недостатній контроль	Ризик прийняття неякісної продукції
Моніторинг курсових ризиків	Нерегулярний моніторинг	Несвоєчасне реагування на курсові коливання
Участь у виставках	Відрив від поточних операцій	Порушення поточних закупівельних процесів

Складено автором на основі [22]

Для комплексної оцінки виявлених проблем та визначення пріоритетів їх вирішення розроблено матрицю проблемних аспектів імпортої діяльності ТОВ «НВК «Гойда», наведену у таблиці 2.20.

Таблиця 2.20 - Матриця проблемних аспектів імпоротної діяльності ТОВ «НВК «Гойда»

Проблема	Ймовірність виникнення	Ступінь впливу	Пріоритет вирішення
Валютні ризики	Висока	Високий	Критичний
Надмірна концентрація імпорту	Середня	Високий	Критичний
Реактивна модель закупівель	Середня	Високий	Важливий
Надмірне боргове навантаження	Висока	Середній	Важливий
Кадрове навантаження	Висока	Низький	Помірний

Складено автором

Аналіз матриці показує, що на першому плані стоять дві головні проблеми - валютні ризики та надмірна концентрація імпорту. Обидві ці питання суттєво впливають на діяльність підприємства, і їхнє залишення без уваги може призвести до значних фінансових втрат або навіть до тимчасової зупинки виробництва.

Проблеми реактивної моделі закупівель і надмірного боргового навантаження мають важливе, проте трохи нижчий пріоритет. Кадрове навантаження розцінюється як помірна складність, яку можна поступово вирішувати в процесі розширення штату.

Для візуального уявлення про взаємозв’язки між виявленими проблемами та їхнім впливом на ключові показники розроблено схему причинно-наслідкових зв’язків (рис. 2.4).

Проблеми імпоротної діяльності	Зниження ефективності імпортних закупівель			Наслідки для підприємства
Валютні ризики <i>100% передплата в євро</i>	→	Зниження ефективності імпортних закупівель ТОВ «НВК «Гойда»	→	Зростання собівартості <i>Курсові різниці +38 тис. грн</i>
Концентрація імпорту <i>55% - один постачальник</i>	→		→	Ризик зупинки виробництва <i>Залежність від 1 джерела</i>
Реактивна модель <i>Закупівлі під замовлення</i>	→		→	Збиток 2024 року <i>-708,9 тис. грн</i>
Боргове навантаження <i>Зобов'язання 10 076 тис. грн</i>	→		→	Зниження ліквідності <i>Кл. швидкої = 0,11</i>
Кадрове навантаження <i>Суміщення функцій ЗЕД</i>	→		→	Якість управління ЗЕД <i>Ризик помилок та затримок</i>

Рисинок 2.4 - Схема причинно-наслідкових зв’язків між проблемами імпоротної діяльності ТОВ «НВК «Гойда»

Складено автором

Зі схеми випливає, що проблеми тісно пов'язані між собою.

- Валютні ризики і реактивна модель закупівель безпосередньо впливають на фінансові результати - підвищується собівартість, а у 2024 р. фіксується збиток.
- Спроба вирішити ці питання шляхом масштабного накопичення запасів призвела до збільшення боргового навантаження та погіршення ліквідності.
- Надмірна концентрація імпорту є самостійною структурною проблемою, що підвищує стратегічні ризики компанії, незалежно від інших факторів.
- Кадрове навантаження ускладнює усунення інших недоліків, адже обмежує можливості менеджера зовнішньоекономічної діяльності щодо моніторингу ринку та управління ризиками.

Отже, аналіз проблемних аспектів імпоротної діяльності ТОВ «НВК «Гойда» виявив п'ять взаємопов'язаних питань, які суттєво знижують ефективність закупівель. Найбільш критичними є надмірна концентрація імпорту в одному постачальнику та відсутність ефективних інструментів управління валютними ризиками. Визначені проблеми та їх взаємозв'язки слугують підґрунтям для розробки комплексного проєкту вдосконалення імпортних закупівель.

Висновки до розділу 2

Ретельне вивчення імпортних операцій ТОВ «НВК «Гойда» дає змогу сформулювати чітке бачення поточного стану компанії та окреслити вектори її подальшого розвитку.

Підприємство, створене у 2014 році у місті Дніпро, зосередило свою діяльність на виготовленні обладнання для дитячих ігрових зон. Штат налічує 10 працівників, а відповідність продукції міжнародним стандартам безпеки підтверджена сертифікатами EN 1176 та ISO. Аналіз фінансових показників за період 2023–2025 років демонструє неоднорідну динаміку, виручка показала приріст на 43,5%, досягнувши рівня 3 562,0 тис. грн. Попри це, у 2024 році було зафіксовано збиток у розмірі 708,9 тис. грн, що стало наслідком випереджального зростання собівартості виробництва. Хоча у 2025 році компанія вийшла на чистий прибуток у 162,3 тис. грн, показники ліквідності потребують особливої уваги.

Коефіцієнт швидкої ліквідності становить лише 0,11, тоді як рівень боргового навантаження досяг позначки 1,99 при встановленій нормі 1,0.

Частка експорту у загальному доході за 2025 рік сягнула 65%, а географія постачань охоплює 10 країн світу. Ключовими країнами-імпортерами матеріалів є Німеччина, на яку припадає 55% закупівель, Польща з показником 28% та Бельгія з 17%. Основні категорії імпорту включають гумову крихту, різноманітні пластикові деталі та синтетичне покриття. Проведений ABC-аналіз підтверджує стратегічне значення матеріалів групи А, частка яких складає 55% від загальної вартості імпортних постачань. Під час дослідження було виявлено п'ять системних труднощів, вплив валютних ризиків, що призвів до збитків у розмірі 38,0 тис. грн у 2024 році, висока залежність від обмеженої кількості постачальників, застаріла модель реагування у закупівлях, утворення надлишкових залишків на складах та надмірне навантаження на єдиного менеджера із зовнішньоекономічної діяльності.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НВК «ГОЙДА»

3.1 Напрями та заходи з удосконалення управління імпортними закупівлями

Аналіз, проведений у розділі 2, підтвердив існування п'яти системних проблем в імпортній діяльності ТОВ «НВК «Гойда», що взаємно посилюють одна одну і в сукупності призвели до збитку 708,9 тис. грн у 2024 році та критичного погіршення показників ліквідності у 2025 році. Для розробки ефективних рекомендацій необхідно встановити прямий зв'язок між кожною виявленою проблемою та відповідним напрямом її вирішення, що відображено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Відповідність виявлених проблем напрямам проєкту удосконалення імпортної діяльності ТОВ «НВК «Гойда»

№	Проблема (розділ 2.3)	Напрямок вирішення	Очікуваний результат
1	Надмірна концентрація імпорту (55% у Нім.)	Напрямок 1 - залучення KDF Ltd	Частка знижується з 55% до 35%
2	Реактивна модель закупівель	Напрямок 2 - планова модель	Частка термінових замовлень $\leq 10\%$
3	Валютні ризики (38,0 тис. грн втрат)	Напрямок 2 - моніторинг курсу	Скорочення курсових втрат на 50%
4	Боргове навантаження (коєф. 1,99)	Напрямок 2 - ABC-стратегія запасів	Нормалізація структури запасів
5	Кадрове навантаження	Навчання + автоматизація ПЗ «DELL»	Підвищення якості управління ЗЕД

Складено автором

Як видно з таблиці 3.1, перші чотири проблеми повністю вирішуються запропонованим проєктом. Напрямок 1 усуває критичну концентрацію закупівель, а Напрямок 2 ліквідує реактивну модель, мінімізує валютні ризики та розпочинає нормалізацію структури запасів. П'ята проблема - кадрове навантаження - вирішується частково в межах поточного проєкту (через навчання та автоматизацію) і потребує окремого рішення на стратегічному горизонті 2-3 роки, коли зростання підприємства дозволить виділити функцію логістики в окрему посаду. Для комплексного подолання виявлених проблем підготовлено план оптимізації, що охоплює два взаємодоповнюючі вектори розвитку. На думку фахівців К. Лайсонса та Б. Фаррінгтона, успішне впровадження закупівельних ініціатив базується на точному формулюванні цілей, закріпленні відповідальності та встановленні досяжних часових меж [17, с. 173].

Законодавче регулювання впровадження цього проєкту спирається на вимоги Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [3], тоді як процедури митного оформлення нових партій товарів виконуватимуться згідно з нормами Митного кодексу України [8]. Визначення умов транспортування та постачання товарів від нового партнера відбуватиметься з урахуванням міжнародних стандартів ІНКОТЕРМС 2020 [10].

Ключовим завданням проєкту є підвищення показників ефективності імпорتنих закупівель ТОВ «НВК «Гойда» завдяки залученню до співпраці нового конкурентоспроможного постачальника гумових гранул з європейських країн та впровадженню планової моделі управління процесом закупівлі. Усі ключові характеристики та параметри проєкту впорядковано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Паспорт проєкту удосконалення імпорتنих закупівель ТОВ «НВК «Гойда»

Параметр	Характеристика
Назва проєкту	Удосконалення імпортової діяльності ТОВ «НВК «Гойда»
Мета проєкту	Зниження закупівельних цін та диверсифікація бази постачальників шляхом залучення KDF Ltd (Греція)
Проблеми, що вирішуються	Надмірна концентрація імпорту (55% з Німеччини), реактивна модель закупівель, курсові ризики
Напрями реалізації	Напрямок 1 - залучення KDF Ltd (Греція) як нового постачальника; Напрямок 2 - оптимізація процесу управління закупівлями
Термін реалізації	12 місяців (травень 2026 - квітень 2027)
Відповідальний	Менеджер ЗЕД ТОВ «НВК «Гойда»
Очікуваний ефект	Зниження закупівельних цін на 15-18%, зменшення частки одного постачальника з 55% до 35%, річна економія ~79,2 тис. грн

Складено автором

Перед остаточним вибором двох напрямів проєкту були розглянуті альтернативні варіанти вирішення ключової структурної проблеми - надмірної концентрації імпорту. Порівняльний аналіз варіантів наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Порівняльний аналіз альтернативних варіантів вирішення проблеми концентрації імпортерних закупівель ТОВ «НВК «Гойда»

Варіант	Зміст	Переваги	Недоліки	Висновок
Варіант 1 (обрано)	Залучення нового постачальника з ЄС (KDF Ltd, Греція) при збереженні поточного партнера	Зниження ціни 15-18%; диверсифікація; конкурентний тиск на поточного постачальника; єдиний митний режим ЄС	Витрати на пошук, тестування та оформлення (~94,5 тис. грн); логістичний маршрут на ~250 км довший	Оптимальний: максимальний ефект за прийнятних витрат
Варіант 2	Переговори про зниження ціни з поточним постачальником без залучення нового	Нульові витрати на впровадження; простота реалізації	Відсутність реального конкурентного тиску; постачальник з 55% часткою не зацікавлений знижувати ціну; проблема концентрації не вирішується	Неефективний: не усуває структурну вразливість
Варіант 3	Перехід на вітчизняні аналоги гумових матеріалів	Відсутність валютних ризиків; швидкість поставок	Вітчизняна гума крихта не відповідає вимогам EN 1176, необхідним для експорту в ЄС; втрата 65% доходу від експорту	Неприйнятний: несумісний з експортною стратегією підприємства
Варіант 4	Пошук постачальника поза ЄС (Туреччина, Китай)	Нижча ціна	Відсутність сертифікатів EN 1176 та EN 1177; складніше митне оформлення; довший термін доставки; ризики якості	Неприйнятний через невідповідність стандартам

Складено автором

Порівняльний аналіз підтверджує, що Варіант 1 є єдиним, який одночасно знижує закупівельну ціну, усуває структурну вразливість концентрації та зберігає відповідність вимогам EN 1176, обов'язковим для підтримки 65% експортного доходу підприємства.

Напрямок 1. Залучення компанії KDF Ltd (Греція) до співпраці як нового постачальника гумових гранул.

Згідно з висновками, наведеними у підрозділі 2.3, ключовою вразливістю у сфері імпорту підприємства залишається надмірна залежність від одного німецького постачальника гумових гранул. Його частка у загальному обсязі закупівель досягає 55%, що у грошовому вимірі становить 483,9 тис. грн за 2025 р. Впровадження стратегії пошуку альтернативних партнерів є перевіреним способом зміцнити ланцюги постачань та отримати кращі умови під час цінових переговорів, про що свідчать наукові дані у джерелі [17, с. 204].

За підсумками детального вивчення ринку виробників гумових гранул у країнах Європейського Союзу, як найбільш вигідний новий постачальник була обрана компанія KDF Ltd (Kataskeves Dapedon - Sports Flooring Production), офіс якої розташований у місті Салоніки, Греція. Підприємство KDF Ltd має статус одного з провідних європейських виробників та експортерів сертифікованих спортивних покриттів. Фірма володіє понад 55-річним досвідом роботи у цій галузі та веде активну діяльність у 85+ країнах по всьому світу [28].

Для підтвердження доцільності вибору саме компанії KDF Ltd було здійснено порівняльний аналіз потенційних постачальників із різних держав ЄС. Усі результати цього дослідження відображені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Порівняльний аналіз потенційних постачальників гумових гранул для ТОВ «НБК «Гойда»

Критерій	Поточний (Німеччина)	KDF Ltd (Греція)	STARGUM (Польща)	Словацький виробник
Ціна SBR, EUR/кг	0,94	0,80	0,85	0,88
Ціна EPDM, EUR/кг	2,36	2,00	2,16	2,21
Цінова перевага	-	15-18%	8-10%	6-9%
Сертифікат EN 1176	Так	Так (LABOSPORT, IRTEC)	Так	Так
Сертифікат PAH-free	Так	Так (Intertek)	Так	Не підтверджено
ISO 9001	Так	Так	Так	Не підтверджено
Досвід роботи	>20 років	>55 років	>15 років	Н/д
Умови поставки	DAP	DAP	DAP	Потребує уточнення
Рекомендація	-	Основний	Резервний	Потребує перевірки

Складено автором на основі [27; 28; 29]

Детальний розгляд даних, наведених у таблиці 3.4, дозволяє зробити висновок про те, що компанія KDF Ltd є найбільш вигідним партнером серед усіх проаналізованих постачальників. Перевага на користь KDF Ltd базується на трьох важливих аспектах.

По-перше, пропонована ціна на товар є значно привабливішою, ніж у конкурентів, адже економія становить від 15 до 18%, що вважається найкращим показником серед усіх розглянутих компаній з Європейського Союзу.

По-друге, оскільки Греція є повноправним членом Євросоюзу, процес імпорту товарів в Україну відбувається за тими ж правилами єдиної митної політики, що застосовуються до Польщі чи Бельгії. По-третє, компанія KDF Ltd вже має в наявності всі відповідні сертифікати якості за стандартами EN 1176 та EN 1177, які були офіційно видані визнаними міжнародними лабораторіями, такими як LABOSPORT та Intertek. Наявність цієї документації повністю усуває потребу у проведенні додаткових перевірок та витратах на верифікацію якості [27; 28].

Основні показники та характеристики KDF Ltd як перспективного постачальника для потреб ТОВ «НБК «Гойда» впорядковано та відображено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Характеристика KDF Ltd як потенційного постачальника ТОВ «НБК «Гойда»

Параметр	Характеристика
Повна назва	KDF Ltd (Kataskeves Dapedon Ltd)
Країна, місто	Греція, м. Салоніки (країна ЄС)
Досвід роботи	Понад 55 років на ринку (з 1960-х рр.)
Географія експорту	85+ країн світу
Продукція для НБК «Гойда»	SBR гранули (чорна крихта, базовий шар), EPDM кольорові гранули (декоративний шар), поліуретанові зв'язувачі
Цінова перевага vs Німеччина	15-18% на вартість товару
Сертифікати якості	EN 1176, EN 1177 (LABOSPORT та IRTEC), PAH-free (Intertek), ISO 9001
Відстань до Дніпра	~1 550 км (маршрут: Салоніки - Болгарія - Румунія - Україна)

Продовження таблиці 3.5

Кількість митниць на маршруті	1 (ЄС - Україна, як і для Польщі / Бельгії / Німеччини)
Умови поставки	DAP (Delivered at Place) за ІНКОТЕРМС 2020 [10]
Логістичний маршрут	Салоніки - Болгарія - Румунія - Дніпро (~1 550 км); 2 перетини кордону всередині ЄС + 1 перетин ЄС–Україна
Орієнтовний час транзиту	4-5 діб (порівняно з 3-4 добами з Німеччини); різниця компенсується страховим запасом 45 днів для матеріалів групи А

Складено автором на основі [28]

Оновлена модель розподілу загальних обсягів закупівель, яка впроваджується після завершення заходів у межах Напряму 1, детально представлена у таблиці 3.6. Ознайомлення з цими даними дозволяє краще зрозуміти зміни у плануванні та забезпечити ефективне виконання поставлених завдань згідно з оновленими показниками.

Таблиця 3.6 - Порівняння структури імпорتنих закупівель ТОВ «НБК «Гойда» до та після реалізації Напряму 1

Країна-партнер	Частка до, %	Вартість до, тис. грн	Частка після, %	Вартість після, тис. грн
Німеччина	55	483,9	35	308,0
KDF Ltd (Греція) - новий	-	-	20	176,0
Польща	28	246,4	28	246,4
Бельгія	17	149,6	17	149,6
Разом	100	879,9	100	879,9

Складено автором на основі [28]

Загальна сума витрат на імпорт не зазнає змін і складає 879,9 тис. грн, проте відбувається перегляд географії постачання. Частка німецького партнера зменшується з 55% до 35%, тоді як 20% загального обсягу, що еквівалентно 176,0 тис. грн, спрямовується до компанії KDF Ltd. Співпраця з новим альтернативним постачальником створює вигідні умови для ведення переговорів із партнером із Німеччини, що відкриває перспективи для подальшого зменшення вартості товарів.

Для успішного виконання першого етапу стратегії фахівцю із зовнішньоекономічної діяльності потрібно здійснити низку послідовних дій [28]. Налагодити пряме спілкування з представниками KDF Ltd через вебсайт kdf.gr для отримання пропозиції щодо ціни на гранули SBR та EPDM; отримати тестові зразки

продукції для проведення лабораторних досліджень на відповідність європейському стандарту EN 1176; здійснити порівняльну оцінку цінових пропозицій від KDF та контрагента з Німеччини; підписати контракт, який відповідає положенням Закону «Про ЗЕД» [3], із використанням умов поставки DAP згідно зі стандартами ІНКОТЕРМС 2020 [10]; забезпечити виконання першого пробного відправлення вантажу за маршрутом Салоніки – Болгарія – Румунія – Дніпро за допомогою митного брокера.

Оптимізація системи управління закупівлями спрямована на вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів. Планування зовнішньоекономічної діяльності дає можливість завчасно виявляти потребу в ресурсах та складати ефективний розклад поставок [2, с. 267]. Як свідчать дані підрозділу 2.3, протягом 2023 року закупівлі відбувалися спонтанно, виключно під конкретні замовлення. Такий підхід зумовлював необхідність екстрених закупівель за не вигідними валютними курсами та спричиняв зростання логістичних витрат. Втрати через курсові різниці у 2024 році досягли рівня 38,0 тис. грн, що стало однією з вагомих причин фінансових збитків компанії.

Другий напрям передбачає перехід до планової моделі закупівель, яка ґрунтується на застосуванні методів ABC-аналізу та формуванні квартальних графіків із урахуванням необхідного страхового запасу матеріалів. Результати проведеного в підрозділі 2.2 ABC-аналізу слугують фундаментом для розробки закупівельної стратегії для кожної окремої категорії товарів. Детальний опис стратегії закупівель за категоріями ABC для підприємства «НБК «Гойда» представлено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Стратегія управління імпортними закупівлями за групами ABC для ТОВ «НБК «Гойда»

Група	Матеріали	Частка у вартості імпорту, %	Частота використання	Стратегія закупівлі	Страховий запас
A	Гумова крихта SBR, покриття EPDM	55	Висока	Квартальні планові поставки, пріоритетний контроль	45 днів

Продовження таблиці 3.7

В	Пластикові комплектуючі, металеві елементи	28	Середня	Поставки раз на півроку, регулярний моніторинг	30 днів
С	Синтетична трава, клей-зв'язувач, захисні фарби	17	Низька	Закупівлі переважно під замовлення	Мінімальний

Складено автором

Впровадження сучасної системи планування закупівель потребує реалізації низки практичних кроків. Насамперед необхідно виконати АВС-аналіз імпорتنих матеріалів, спираючись на статистичні дані 2025 року, що дозволить сформувати чітку стратегію постачання для кожної окремої категорії товарів. Наступним етапом є розробка квартального графіка імпорتنих закупівель, який має бути повністю синхронізований із виробничими потребами компанії. Для забезпечення контролю важливо налаштувати модуль обліку запасів у програмному забезпеченні «DELL», що дасть змогу автоматично відстежувати залишки сировини в реальному часі. Окремо варто визначити мінімальний рівень запасів або так звану точку замовлення для товарних груп А та В. Додатково планується купувати матеріали групи А переважно під час вигідного курсу гривні, щоб зменшити фінансові ризики, пов'язані з коливанням валют.

Управління валютними ризиками в межах другого напрямку ґрунтується на стратегії закупівель у моменти найбільш сприятливого курсу. Як стверджують Ю. М. Гегевська та С. В. Батовський, проведення масштабних операцій із закупівлі сировини в періоди зміцнення національної валюти значно знижує негативний вплив курсових коливань на підсумкову собівартість продукції [20, с. 137]. Очікується, що такий підхід допоможе зменшити курсові втрати щонайменше на 50% - із 38,0 до 19,0 тис. грн на рік.

Для успішного виконання запланованих завдань передбачено професійне навчання менеджера з питань зовнішньоекономічної діяльності. Навчальна програма охоплює методику АВС-аналізу, особливості функціонування грецького ринку та правила міжнародної торгівлі ІНКОТЕРМС 2020 [10]. Підвищення рівня компетенцій ключового фахівця сприятиме більш якісному управлінню імпортними операціями та зростанню ефективності роботи відділу закупівель загалом. Варто зазначити, що кадрова проблема концентрації шести функцій ЗЕД

в одній особі (таблиця 2.19) вирішується в межах цього проєкту лише частково. Навчання менеджера підвищує якість виконання окремих завдань, а автоматизація обліку запасів через ПЗ «DELL» знижує рутинне навантаження. Проте повне розділення функцій менеджера ЗЕД та логіста є стратегічним завданням, що стане реалістичним при досягненні річного обороту підприємства понад 5 000 тис. грн - тобто орієнтовно у 2027-2028 роках. На цьому горизонті рекомендується розглянути введення окремої ставки логіста або залучення аутсорсингової логістичної компанії для координації міжнародних поставок.

Усі етапи та послідовність реалізації цього проєкту представлені у вигляді детального плану-графіка, розрахованого на 12 місяців, що відображено у Додатку А.

Виконання проєкту розділено на три чіткі послідовні етапи. Початковий етап триває з травня по червень 2026 року і зосереджений на підготовці. Він охоплює виконання ABC-аналізу, створення квартального графіку закупівель, налагодження системи обліку запасів та встановлення робочих зв'язків із компанією KDF Ltd. Наступний етап - реалізаційний - триває з липня по жовтень 2026 року. Цей період присвячений перевірці зразків у лабораторних умовах, підписанню офіційного контракту та проведенню першої тестової поставки товарів від KDF Ltd. Заклучний етап, який має назву контрольний, триває з листопада 2026 року по квітень 2027 року. Ця стадія передбачає зіставлення фактичних підсумків роботи з початковими планами, обчислення обсягів отриманої економії та складання фінального звіту для керівного складу.

Важливим компонентом роботи над проєктом залишається ефективне управління ймовірними ризиками. Усі виявлені загрози, а також ефективні способи їх зменшення, представлені у зведеному вигляді в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - Ризики реалізації проєкту та способи їх мінімізації

Ризик	Ймовірність	Вплив	Спосіб мінімізації
Матеріали KDF Ltd не відповідають стандарту EN 1176	Низька	Високий	Обов'язкова лабораторна перевірка зразків перед підписанням контракту; KDF вже має сертифікати LABOSPORT та EN 1177

Продовження таблиці 3.8

Затримка поставок через логістику (Греція - Україна)	Середня	Середній	Страховий запас матеріалів на 45 днів (таблиця 3.5); маршрут через Болгарію і Румунію є діючим
Відмова KDF від переговорів або невідгідні умови	Низька	Середній	Паралельний розгляд пропозицій від STARGUM (Польща) як резервного варіанту
Зростання курсу євро під час реалізації	Висока	Середній	Квартальні планові закупівлі при сприятливому курсі; зниження частки термінових замовлень
Перевантаження менеджера ЗЕД	Середня	Низький	Поетапна реалізація, чіткий план-графік (таблиця 3.6); автоматизація обліку через ПЗ «DELL»

Складено на основі [29; 32]

Дослідження даних у таблиці 3.8 вказує на те, що головними ризиками залишаються коливання курсу євро та вірогідні перебої в отриманні поставок. Перший вид ризику успішно долається через впровадження планової моделі закупівель, адже придбання сировини під час вигідного курсу виступає надійним методом фінансового захисту. Другий ризик зменшується шляхом створення надійного страхового запасу, розрахованого на 45 днів для матеріалів категорії А. Ризик, пов'язаний із неналежною якістю товарів від постачальника KDF Ltd, оцінюється як незначний, оскільки виробник володіє всіма обов'язковими міжнародними сертифікатами [28].

З метою гарантування якісного нагляду за виконанням усіх етапів проєкту доцільно впровадити спеціальну систему ключових показників ефективності, які детально відображені у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 - Система КРІ для контролю реалізації проєкту удосконалення імпорتنих закупівель

Показник	Базове значення (2025)	Цільове значення (2027)	Метод вимірювання
Частка найбільшого постачальника, %	55,0	35,0	Аналіз структури закупівель
Кількість країн-постачальників	3	4	Облік контрактів
Курсові втрати, тис. грн	38,0	19,0	Фінансова звітність
Питома вага митних платежів, %	7,4	7,4	Розрахунок за даними обліку

Продовження таблиці 3.9

Річна економія від проєкту, тис. грн	-	79,2	Порівняльний аналіз
Коефіцієнт виконання плану закупівель	-	$\geq 0,95$	Порівняння план/факт
Частка термінових замовлень, %	~30	≤ 10	Облік замовлень

Складено автором

Логістика постачання гумових гранул від компанії KDF Ltd до складських приміщень ТОВ «НБК «Гойда» охоплює територію трьох держав Європейського Союзу та передбачає проходження лише одного митного контролю на українському кордоні. Загальна відстань, яку долає вантаж, складає близько 1 550 км. Починаючи свій шлях від виробничих об'єктів KDF Ltd у місті Салоніки, товар транспортується через Болгарію та Румунію. Оскільки ці країни входять до складу ЄС, переміщення вантажу між ними здійснюється в межах єдиного внутрішнього ринку, що виключає потребу в додаткових митних процедурах. Безпосередньо митне оформлення відбувається на кордоні Євросоюзу та України через КПП «Порубне» або «Тереблече», де залучений митний брокер в особі компанії «Фортуна Плюс» проводить реєстрацію митної декларації та забезпечує виконання фінансових зобов'язань згідно з Митним кодексом України [8].

Головною перевагою обраного логістичного спрямування є його організаційна оптимізація, що полягає в наявності лише однієї контрольної точки та відсутності необхідності отримання транзитних дозволів у межах ЄС. Порівняно з існуючим маршрутом від німецького постачальника, довжина якого становить ~1 800 км, шлях від KDF Ltd є на 250 км коротшим. Враховуючи умови поставки DAP, де транспортні витрати закладені у вартість продукції, зменшення дистанції надає постачальнику можливість оптимізувати ціну для покупця, зберігаючи при цьому цільовий рівень рентабельності. Прогнозний період постачання від моменту підтвердження замовлення до прибуття вантажу на склад підприємства становить 10-14 календарних днів. Такий показник ефективно інтегрується у виробничий

план, забезпечуючи підтримання необхідного рівня страхового запасу матеріалів категорії А, який розрахований на 45 днів.

Отже, запропонований план оптимізації імпорتنих операцій ТОВ «НВК «Гойда» є цілісним та науково обґрунтованим стратегічним рішенням. Співпраця з KDF Ltd дозволить досягти зниження цін на SBR з 0,94 до 0,80 EUR/кг та на EPDM з 2,36 до 2,00 EUR/кг, водночас розширивши географію постачальників до 4 країн. Впровадження планового підходу до закупівель допоможе вдосконалити управління запасами та зменшити валютні ризики. Детальні фінансові розрахунки ефективності цих змін представлені у підрозділі 3.2.

3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Визначення економічної доцільності проєктів з покращення імпорتنих закупівель базується на спеціальній системі показників, детально описаній у підрозділі 1.2. Спираючись на методику К. Лайсонса та Б. Фаррінгтона, для аналізу результативності закупівельних процесів прийнято використовувати показники ефекту, що відображають різницю між отриманим результатом та понесеними витратами, а також показники ефективності, які демонструють співвідношення результатів до витрат [17, с. 312]. У поточному розділі проведено розрахунок прогнозованої економії в межах двох основних напрямів проєкту, визначено загальний обсяг витрат на його впровадження, а також обчислено точку беззбитковості та основні коефіцієнти ефективності.

Оцінка результативності першого напрямку, що передбачає залучення компанії KDF Ltd з Греції, спрямована на аналіз переваг від оптимізації партнерської мережі. Ключовим наслідком співпраці з новим постачальником є зменшення вартості закупівель гумових гранул. Ретельний аналіз ринку виробників у країнах ЄС свідчить про те, що цінові пропозиції грецьких підприємств є на 15-18% нижчими за вартість аналогічної продукції німецького виробництва [27; 28]. Така різниця зумовлена оптимізацією трудових витрат у Греції порівняно з Німеччиною, при цьому дотримання єдиних стандартів якості в межах ринку ЄС залишається незмінним.

При оцінці потенційної оптимізації витрат за першим вектором ми застосовуємо консервативний метод: ціна закупівлі у KDF Ltd, що дорівнює 176,0 тис. грн, зменшується на 15%. Окрім цього, диверсифікація постачальників забезпечує зниження вартості сировини: SBR гранули - з 0,94 до 0,80 EUR/кг (-14,9%), а EPDM гранули - з 2,36 до 2,00 EUR/кг (-15,3%).

Додатковим позитивним фактором є посилення конкурентного середовища, яке спонукає діючого постачальника з Німеччини надавати більш вигідні умови. У розрахунках враховується зниження ціни на 4% для тієї частки закупівель, що продовжує здійснюватися у німецького контрагента, обсяг якої складає 308,0 тис. грн. Детальні розрахунки очікуваної економії, пов'язаної з реалізацією першого напрямку, відображені у даних таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 - Розрахунок очікуваної економії від залучення KDF Ltd (Греція), тис. грн

Складова ефекту	База розрахунку	Зниження ціни, %	Розрахунок	Економія, тис. грн
Зниження ціни на закупівлі у KDF Ltd	176,0 тис. грн	15	$176,0 * 0,15$	26,4
Конкурентний тиск на нім. постачальника	308,0 тис. грн	4	$308,0 * 0,04$	12,3
Разом від Напрямку 1 (ЕН1)	-	-	$26,4 + 12,3$	38,7

Складено автором на основі [28]

Розрахунок базується на таких показниках: 176,0 тис. грн - це сума закупівель, що переходить до компанії KDF Ltd, як зазначено у таблиці 3.5; 15% - це помірний показник можливого зниження вартості, визначений на основі порівняльного аналізу ринкових умов у країнах ЄС [27; 28]; 308,0 тис. грн - це фінансовий обсяг, що продовжує обслуговуватися постачальниками з Німеччини, згідно з даними таблиці 3.5; 4% - це прогноз зменшення ціни під впливом конкурентних факторів, що відповідає нижній межі ринкових показників, які зазвичай коливаються від 3% до 7%.

Загальний розмір економії завдяки першому напрямку досягає 38,7 тис. грн, що становить 4,4% від всієї вартості імпорتنих операцій.

Оцінка результативності другого напрямку зосереджена на покращенні процесу закупівель.

Даний підхід об'єднує три джерела фінансової вигоди, зменшення витрат на логістику завдяки об'єднанню поставок, мінімізація збитків від коливань валютних курсів та виключення додаткових платежів за виконання термінових замовлень. Детальні розрахунки щодо кожного з цих пунктів представлені у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 - Розрахунок очікуваної економії від оптимізації процесу закупівель, тис. Грн

Складова ефекту	База розрахунку	Ставка	Розрахунок	Сума, тис. грн
Скорочення курсових втрат	Курсові різниці 2024 р. - 38,0 тис. грн	50%	$38,0 * 0,50$	19,0
Усунення надбавок за терміновість	ПВімп 879,9 тис. грн, ~30% замовлень - термінові	2% надбавка	$879,9 * 0,02$	17,6
Оптимізація митних платежів	Митні платежі 65,2 тис. грн (7,4% від 879,9)	6%	$65,2 * 0,06$	3,9
Разом від Напрямку 2 (ЕН2)	-	-	$19,0 + 17,6 + 3,9$	40,5

Складено автором на основі [23]

де: 50% - частка курсових втрат яку вдається уникнути завдяки плановим закупівлям при сприятливому курсі [20, с. 137]; 2% - стандартна надбавка при терміновому позаплановому замовленні [17, с. 312]; 6% - знижка від митного брокера при консолідації квартальних поставок.

Сукупна економія коштів від впровадження Напрямку 2 дорівнює 40,5 тис. грн. Детальний розподіл цієї економії за окремими складовими представлено на рисунку 3.1.

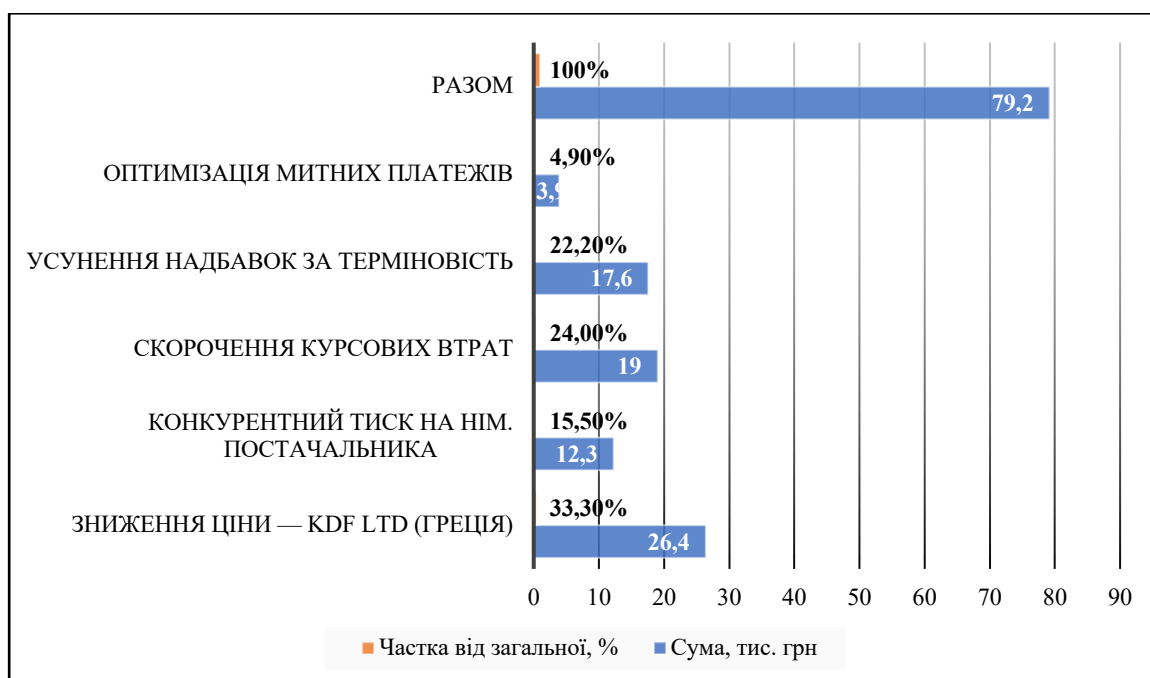


Рисунок 3.1 - Структура очікуваної економії від реалізації проєкту удосконалення імпортних закупівель ТОВ «НБК «Гойда», тис. грн.

Складено автором

Реалізація проєкту потребує початкових капіталовкладень, що включають витрати на пошук і верифікацію нового постачальника, правове оформлення контракту та впровадження системи планування закупівель.

Вони включають витрати, спрямовані на пошук та перевірку надійності нового постачальника, правове оформлення відповідного контракту, а також впровадження ефективної системи планування майбутніх закупівель. Повний перелік та систематизація витрат, пов'язаних із впровадженням проєкту, наведені у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 - Витрати на реалізацію проєкту удосконалення імпортних закупівель ТОВ «НБК «Гойда», тис. грн

Стаття витрат	Обґрунтування	Напрямок 1	Напрямок 2	Разом
Відрядження та переговори з KDF Ltd	Поїздка до м. Салоніки або онлайн-зустріч + отримання зразків	20,0	-	20,0
Тестові партії матеріалів від KDF	Зразки SBR та EPDM гранул для лабораторної перевірки EN 1176	25,0	-	25,0
Участь у міжнародній галузевій виставці	Реєстраційний внесок (~15 тис. грн) + відрядження (~20 тис. грн)	35,0	-	35,0

Продовження таблиці 3.12

Юридичне оформлення контракту з KDF	Переклад + юридична перевірка зовнішньоекономічного контракту	10,0	-	10,0
Розроблення системи планування закупівель	Налаштування шаблонів план-графіків + модуль у ПЗ «DELL»	-	12,0	12,0
Навчання менеджера ЗЕД	Онлайн-курс: АВС-аналіз, специфіка грецького ринку, ІНКОТЕРМС	-	8,0	8,0
Непередбачені витрати (5%)	$(90 + 20) * 0,05$	4,5	1,0	5,5
Разом		94,5	21,0	115,5

Складено автором

Загальна вартість виконання запланованих заходів сягає 115,5 тис. грн. Ця сума становить 3,2% від річного доходу, який компанія планує отримати у 2025 році. Використання власних ресурсів для реалізації ініціатив із вдосконалення системи закупівель є найбільш доцільною стратегією для малих промислових компаній [30]. Фінансування проєкту здійснюватиметься виключно за рахунок власних коштів підприємства без залучення додаткових позик. Обґрунтуванням цього є дані. Власний капітал ТОВ «НВК «Гойда» станом на кінець 2025 року становить 5 050,9 тис. грн [23], а чистий прибуток за 2025 рік - 162,3 тис. грн. Але це за випадком, якщо компанія не зможе надіслати матеріал на тест, бо тоді витрати будуть менші.

Загальний обсяг інвестицій у проєкт (115,5 тис. грн) становить 71,2% від річного прибутку 2025 року, тому фінансування передбачається рівномірно з прибутку двох суміжних років - 2025 та 2026. Витрати Напряму 1 (94,5 тис. грн) є одноразовими і покриваються протягом першого року реалізації; витрати Напряму 2 (21,0 тис. грн) є незначними і покриваються поточними операційними коштами. Залучення кредитних ресурсів для реалізації проєкту є недоцільним з огляду на вже існуюче надмірне боргове навантаження (коефіцієнт 1,99 при нормі $< 1,0$).

Основна частина капіталовкладень, а саме 94,5 тис. грн або 81,8% від загального бюджету, буде спрямована на Напряму 1. Водночас Напряму 2 вимагає значно менше інвестицій - лише 21,0 тис. грн, оскільки для його реалізації вдасться ефективно використати вже наявні технічні та виробничі потужності.

Розрахунок ключових показників результативності проєкту виконано на основі відомостей, що містяться у таблицях 3.9-3.11, а підсумкові значення результатів для зручного аналізу представлені у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 - Зведені показники ефективності проєкту удосконалення імпорتنних закупівель ТОВ «НВК «Гойда»

Показник	Формула	Підстановка	Значення
Загальна очікувана економія (ЗЕ), тис. грн	ЕН1 + ЕН2	38,7 + 40,5	79,2
Витрати на реалізацію проєкту (ВП), тис. грн	-	3 таблиці 3.11	115,5
Чистий економічний ефект 1-го року (ЧЕЕ), тис. грн	ЗЕ - ВП	79,2 – 115,5	-36,3
Місячна економія (МЕ), тис. грн/міс.	ЗЕ / 12	79,2 / 12	6,6
Термін окупності (ТО), місяців	ВП / МЕ	115,5 / 6,6	17,5
Індекс прибутковості 1-го року (ІП)	ЗЕ / ВП	79,2 / 115,5	0,69
Річна економія у % від собівартості	ЗЕ / Сб * 100	79,2 / 2 327,8 * 100	3,4%
Річна економія у % від вартості імпорту	ЗЕ / ПВімп * 100	79,2 / 879,9 * 100	9,0%
Чистий ефект з 2-го року, тис. грн/рік	ЗЕ	-	79,2

Складено автором на основі [23]

Для того щоб отримати повне уявлення про те, як саме запропоновані кроки впливають на результативність імпорتنних операцій компанії, було виконано розрахунок спеціальних показників. Цей процес базується на використанні фахової методики, автором якої є Ю. Г. Козак, що детально описана у науковому джерелі [13 с. 353-354].

Показник 1. Економічна (абсолютна) ефективність імпорту (Ееф.і)

$$Ееф.і = Ці.в.р / Ві \quad (3.1)$$

де Ці.в.р - вартість аналогічної імпорتنій продукції за цінами внутрішнього ринку, грн/кг; Ві - фактична вартість придбання імпорتنних матеріалів з урахуванням усіх витрат (митна вартість, мито, ПДВ, транспорт), грн/кг.

Згідно з офіційними даними підприємства, поточна середня ринкова ціна на вітчизняні аналоги гумових матеріалів становить приблизно 130 грн/кг. Водночас фактична повна вартість імпортованої гумової крихти типу SBR, куди включено всі обов'язкові митні платежі, дорівнює близько 50 грн/кг. У разі, коли показник економічної ефективності Ееф.і перевищує 1, здійснення імпорту визнається фінансово вигідним рішенням для забезпечення виробничих процесів.

До реалізації заходів (постачальник Німеччина):

SBR: $E_{\text{ef.i}} = 50 / (0,94 * 50,0) = 50 / 47,0 = 1,06 > 1$ - імпорт є ефективним

EPDM: $E_{\text{ef.i}} = 130 / (2,36 * 50,0) = 130 / 118,0 = 1,10 > 1$ - імпорт є ефективним

Після реалізації Напрямку 1 (постачальник KDF Ltd):

SBR: $E_{\text{ef.i}} = 50 / (0,80 * 50,0) = 50 / 40,0 = 1,25 > 1$ - ефективність зростає на 0,19

EPDM: $E_{\text{ef.i}} = 130 / (2,00 * 50,0) = 130 / 100,0 = 1,30 > 1$ - ефективність зростає на 0,20

Показник 2. Рентабельність імпорту (P_i)

$$P_i = \frac{(C_{p.i} - B_i)}{B_i} * 100\%. \quad (3.2)$$

де: $C_{p.i}$ - дохід від реалізації продукції виготовленої з використанням імпортних матеріалів, тис. грн; B_i - повні витрати на імпорт, тис. грн.

Частка імпортних матеріалів у загальній собівартості продукції складає 35%, що дозволяє визначити дохід від продукції виготовленої з використанням імпортних матеріалів пропорційно до їх частки у структурі витрат: $3\,562,0 * (814,7 / 2\,327,8) = 3\,562,0 * 0,350 = 1\,246,7$ тис. грн.

До реалізації заходів:

$$P_i = (1\,246,7 - 879,9) / 879,9 * 100\% = 41,7\%$$

Після реалізації заходів (вартість імпорту знизиться до 800,7 тис. грн):

$$P_i = (1\,246,7 - 800,7) / 800,7 * 100\% = 55,7\%$$

Зростання рентабельності імпорту на 14,0 п.п. свідчить про суттєве підвищення прибутковості кожної гривні вкладеної у закупівлі.

Показник 3. Валютна ефективність імпорту ($E_{v.i}$)

$$E_{v.i} = C_{i.v.p} / (C_i * K_v) \quad (3.3)$$

де: C_i - ціна імпортного матеріалу в EUR/кг; K_v - курс EUR/UAH = 50,0 грн/EUR.

Для визначення зваженого показника враховується структура поставки (308 кг SBR + 252 кг EPDM = 560 кг на майданчик):

Зважена ціна Germany: $(308 * 0,94 + 252 * 2,36) / 560 = 884,24 / 560 = 1,579$
 EUR/кг = 78,9 UAH/кг

Зважена ціна KDF: $(308 * 0,80 + 252 * 2,00) / 560 = 750,40 / 560 = 1,340$ EUR/кг
 = 67,0 UAH/кг

Зважена ціна внутрішнього ринку: $(308 * 50 + 252 * 130) / 560 = 86,0$ UAH/кг

До реалізації заходів (Germany):

$$\text{SBR: Ев.і} = 50 / (0,94 * 50,0) = 1,06$$

$$\text{EPDM: Ев.і} = 130 / (2,36 * 50,0) = 1,10$$

$$\text{Зважений: Ев.і} = 86,0 / 78,9 = 1,09$$

Після реалізації Напрям 1 (KDF Ltd):

$$\text{SBR: Ев.і} = 50 / (0,80 * 50,0) = 1,25$$

$$\text{EPDM: Ев.і} = 130 / (2,00 * 50,0) = 1,30$$

$$\text{Зважений: Ев.і} = 86,0 / 67,0 = 1,28$$

Усі значення перевищують 1,0 - закупівля за кордоном залишається валютно вигіднішою за придбання на внутрішньому ринку. Зважений показник Ев.і зростає з 1,09 до 1,28 (+0,19 або +17,4%) після реалізації Напрям 1. Показники ефективності імпоротної діяльності підприємства наведені в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14 - Показники ефективності імпоротної діяльності ТОВ «НБК «Гойда» до та після реалізації проекту

Показник	До проекту (2025)	Після проекту	Зміна
Ееф.і (SBR)	1,06	1,25	+0,19 (+17,9%)
Ееф.і (EPDM)	1,10	1,30	+0,20 (+18,2%)
Pi, %	41,7	55,7	+14,0 п.п.
Ев.і (SBR)	1,06	1,25	+0,19
Ев.і (EPDM)	1,10	1,30	+0,20
Ев.і (зважений)	1,09	1,28	+0,19 (+17,4%)

Складено автором на основі [13, с. 349-354; 22; 23]

Аналіз отриманих показників вказує на те, що протягом першого року реалізації проекту спостерігається від'ємний економічний ефект у розмірі -36,3 тис. грн. Такий стан є закономірним для більшості інвестиційних ініціатив, оскільки початкові витрати на впровадження тимчасово перевищують отримані вигоди. Вже з другого року діяльності проєкт починає приносити підприємству чистий прибуток завдяки стабільній щорічній економії у 79,2 тис. грн. Повний термін

окупності становить 17,5 місяців, що повністю відповідає встановленим критеріям ефективності для проєктів з оптимізації постачань, де нормативним показником вважається період менше 24 місяців [17, с. 315].

Розрахунок точки безбитковості проєкту проводиться для виявлення мінімального обсягу закупівель та часового проміжку, після яких проєкт починає працювати з прибутком. Згідно з методикою, яку пропонують Н. М. Тюріна та Н. С. Карвацка, точка безбитковості у закупівлях досягається тоді, коли сумарна економія від усіх впроваджених заходів зрівнюється з витратами на їх здійснення [2, с. 172]. Детальні дані щодо розрахунку точки безбитковості для цього проєкту відображені у таблиці 3.15.

Таблиця 3.15 - Розрахунок точки безбитковості проєкту удосконалення імпорتنих закупівель ТОВ «НВК «Гойда»

Показник	Формула	Значення
Витрати на реалізацію проєкту (ВП), тис. грн	-	115,5
Загальна річна економія (ЗЕ), тис. грн	-	79,2
Місячна економія (МЕ), тис. грн/міс.	$ЗЕ / 12$	6,6
Точка безбитковості у часі (ТБ), місяців	$ВП / МЕ$	17,5
Питома економія від імпорту (Еп)	$ЗЕ / ПВ_{імп}$	0,09001 (9,0%)
Мінімальний обсяг імпорту для ТБ (ТБ_обсяг)	$ВП / Еп$	1 283,5 тис. грн
Перевищення над фактичним імпортом 2025 р.	$ТБ_обсяг / ПВ_{імп} * 100 - 100$	+45,9%
Запас міцності проєкту, %	$(ЗЕ - ВП/ТБ*12) / ЗЕ * 100$	9,0%

Складено автором

Показник мінімального обсягу імпорту для досягнення точки безбитковості (ТБ_обсяг) розраховується за формулою:

$$ТБ_{обсяг} = ВП / (ЗЕ / ПВ_{імп}) \quad (3.4)$$

де: ВП - витрати на реалізацію проєкту, тис. грн; ЗЕ - загальна річна економія від проєкту, тис. грн; ПВ_{імп} - повна вартість імпорту у базовому році, тис. грн.

Підставляючи відповідні значення:

$$ТБ_обсяг = 115,5 / (79,2 / 879,9) = 115,5 / 0,09001 = 1\,283,5 \text{ тис. грн}$$

Економічний зміст цього показника полягає в тому, що при збереженні пропорції економії, 9,0% від вартості імпорту, підприємству необхідно досягти загального обсягу імпорту 1 283,5 тис. грн, щоб накопичена економія покрила всі

витрати на проєкт. Оскільки фактичний обсяг імпорту у 2025 році становить 879,9 тис. грн, цільовий показник перевищує його на 45,9%, що є досяжним при розширенні виробництва.

Проведені розрахунки показують, що проєкт виходить на рівень окупності через 17,5 місяців від моменту його запуску, а саме у жовтні–листопаді 2027 року. Це вказує на те, що загальна сума отриманої економії стане більшою за вкладені кошти вже на 18-му місяці виконання завдань. Для того, щоб проєкт став беззбитковим, потрібно забезпечити обсяг імпорту на рівні 1 283,5 тис. грн, що на 45,9% більше за показники, зафіксовані у 2025 році. Наявний запас міцності проєкту, який дорівнює 9,0%, підтверджує надійність плану та його здатність зберігати ефективність навіть у разі певних відхилень від очікуваних результатів.

Графічне відображення того, як саме проєкт досягає точки окупності, представлено на рисунку 3.2.

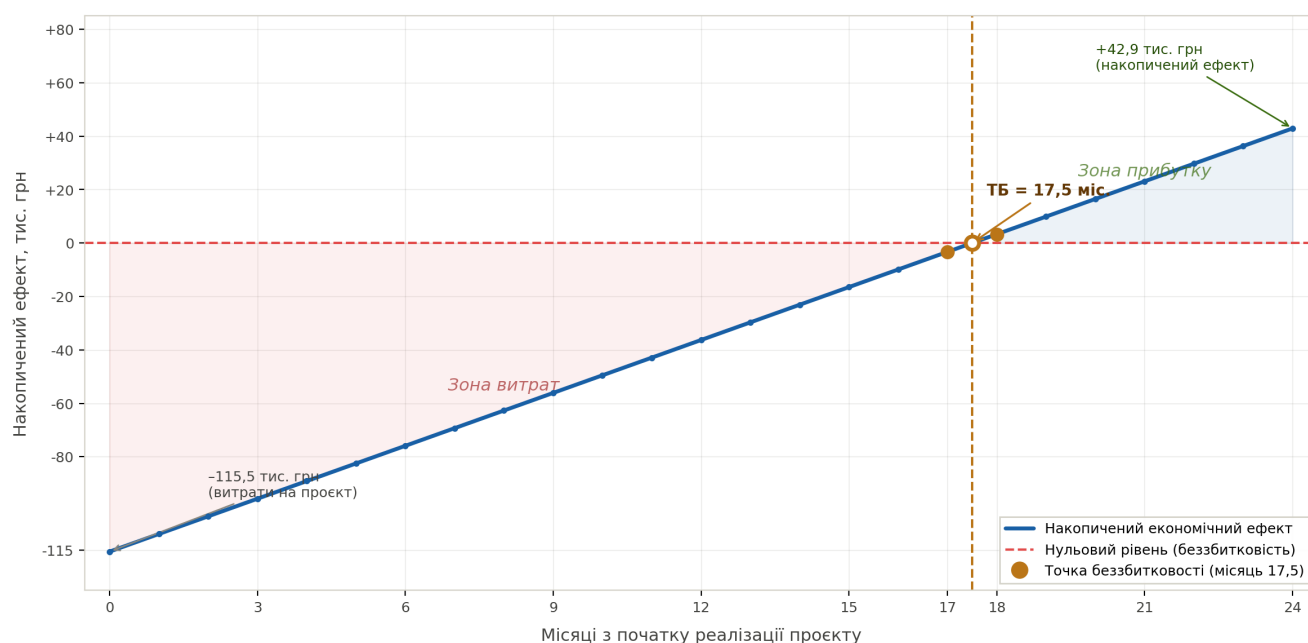


Рисунок 3.2 - Графік точки беззбитковості проєкту удосконалення імпортних закупівель ТОВ «НВК «Гойда»

Складено автором

З метою детального економічного обґрунтування було визначено зміни накопиченого ефекту від впровадження проєкту протягом п'яти років, результати чого відображені у таблиці 3.16.

Таблиця 3.16 - Динаміка накопиченого економічного ефекту від реалізації проєкту, тис. грн

Рік	Річна економія	Витрати на проєкт	Чистий ефект за рік	Накопичений ефект
2026 (1-й рік)	79,2	115,5	-36,3	-36,3
2027 (2-й рік)	79,2	-	+79,2	+42,9
2028 (3-й рік)	79,2	-	+79,2	+122,1
2029 (4-й рік)	79,2	-	+79,2	+201,3
2030 (5-й рік)	79,2	-	+79,2	+280,5

Складено автором

Дані з таблиці 3.16 вказують на те, що вже у 2027 році сукупний результат стає додатним і дорівнює 42,9 тис. грн. Протягом п'яти років впровадження цього проєкту загальний накопичений ефект сягне рівня 280,5 тис. грн, що забезпечить відчутну вигоду для розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Динаміка накопиченого ефекту підтверджує доцільність системного підходу до управління запасами та закупівлями на підприємстві [31]

Для всебічного економічного обґрунтування варто порівняти запланований проєкт зі сценарієм статус-кво, який передбачає збереження поточного стану без жодних змін. Якщо підприємство продовжуватиме діяти за існуючою моделлю імпорتنих закупівель, воно неминуче зіткнеться з виявленими раніше ризиками. Зокрема, критичною є концентрація 55% закупівель у одного постачальника з Німеччини, що супроводжується щорічними курсовими втратами у розмірі 38,0 тис. грн. При цьому рентабельність продажів залишається на рівні 4,6%, що нижче за нормативний поріг 5%. Відмова від впровадження змін призведе до втрати потенційної економії у розмірі 79,2 тис. грн щороку, а за 5 років сукупні фінансові втрати сягнуть 280,5 тис. грн.

Натомість реалізація проєкту дозволяє не лише досягти фінансової оптимізації, а й мінімізувати стратегічні ризики. Зниження частки ключового постачальника з 55% до 35% є доцільним кроком для забезпечення належного рівня диверсифікації імпорту. Залучення постачальників із чотирьох країн значно

зміцнює стійкість ланцюга постачань перед обличчям зовнішніх викликів, що є критично важливим в умовах тривалого воєнного стану. Завдяки переходу до системного планування закупівель та мінімізації термінових замовлень, вдається скоротити курсові втрати вдвічі - з 38,0 до 19,0 тис. грн. Отже, проєкт створює базу не лише для отримання 79,2 тис. грн щорічної економії, а й для формування довгострокової конкурентоспроможності підприємства на міжнародній арені.

Детальне порівняння ключових показників зовнішньоекономічної діяльності, зафіксованих до моменту початку проєкту та після завершення його реалізації, представлено у таблиці 3.17.

Таблиця 3.17 - Порівняння показників імпортої діяльності ТОВ «НВК «Гойда» до та після реалізації проєкту

Показник	До проєкту (2025)	Після проєкту	Зміна
Повна вартість імпорту, тис. грн	879,9	800,7	-79,2 (-9,0%)
Частка найбільшого постачальника, %	55	35	-20 п.п.
Кількість країн-постачальників	3	4	+1
Курсові втрати, тис. грн	38,0	19,0	-19,0 (-50,0%)
Питома вага митних платежів, %	7,4	7,4	Без змін
Коефіцієнт імпортої залежності	0,35	0,32	-0,03
Частка термінових замовлень, %	~30	≤ 10	-20 п.п.
Річна економія, тис. грн	-	79,2	-

Складено автором

Прогноз впливу заходів на ключові фінансові коефіцієнти ТОВ «НВК «Гойда» наведено у таблиці 3.18.

Таблиця 3.18 - Прогноз впливу заходів проєкту на фінансові показники ТОВ «НВК «Гойда»

Показник	До проєкту (2025)	Після проєкту (прогноз)	Зміна
Рентабельність продажів, %	4,6	6,3	+1,7 п.п.
Рентабельність активів (ROA), %	1,1	3,2	+2,1 п.п.
Коефіцієнт боргового навантаження	1,99	1,75 (поступово)	↓
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,11	Поступове відновлення	↑

Складено автором

Коефіцієнти ліквідності та рівень боргового навантаження демонструватимуть поступове зростання протягом 2-3 років завдяки впровадженню стратегії оптимізації надлишкових запасів і виплаті кредитної лінії коштом операційного прибутку. Річна економія в розмірі 79,2 тис. грн слугує фундаментом для зміцнення фінансової стійкості компанії.

Також проаналізована відповідність показників ефективності імпорتنих закупівель нормативним значенням до та після проєкту та представлені в таблиці 3.19.

Таблиця 3.19 - Відповідність показників ефективності імпорتنих закупівель нормативним значенням до та після реалізації проєкту

Показник	Норма	До проєкту	Відповідність	Після проєкту	Відповідність
Частка найбільшого постачальника, %	$\leq 40-50$	55,0	Ні	35,0	Так
Кількість країн-постачальників	≥ 4	3	Ні	4	Так
Курсові втрати, тис. грн	Мінімум	38,0	Ні	19,0	Так
Питома вага митних платежів, %	5-10	7,4	Так	7,4	Так
Частка термінових замовлень, %	≤ 10	~30	Ні	≤ 10	Так
Рентабельність продажів, %	> 5	4,6	Ні	6,3	Так

Складено автором

Вивчення даних у таблиці 3.19 демонструє ефективність запропонованих кроків, оскільки чотири показники, які раніше виходили за межі встановлених норм, після завершення проєкту повернуться до цільових значень. Впровадження цієї ініціативи надасть змогу ТОВ «НВК «Гойда» зменшити залежність від ключового постачальника з 55% до 35%, удвічі знизити негативний вплив коливань валютних курсів, збільшити кількість країн-партнерів до 4 та значно зміцнити здатність виробництва протистояти раптовим змінам на ринку.

Отже, фінансові розрахунки доводять раціональність модернізації системи імпорتنих закупівель для ТОВ «НВК «Гойда». Сукупна річна економія завдяки впровадженим змінам дорівнює 79,2 тис. Грн, що становить 9,0% від загальних витрат на імпорт та 3,4% від собівартості продукції. Для старту проєкту необхідно

інвестувати 115,5 тис. Грн, а вихід на повну окупність відбудеться через 17,5 місяців, тобто в жовтні-листопаді 2027 року. З другого року функціонування підприємство почне отримувати стабільний чистий прибуток від оновлень у сумі 79,2 тис. Грн щороку, а загальний фінансовий результат за п'ять років досягне 280,5 тис. Грн.

Висновок до розділу 3

Впроваджено комплексний підхід до вдосконалення процесу закупівель, який базується на двох ключових напрямках. Перший передбачає початок співпраці з новим партнером KDF Ltd, розташованим у місті Салоніки (Греція). Закупівля гумових гранул SBR за ціною 0,80 EUR/кг та EPDM за 2,00 EUR/кг забезпечує цінову перевагу в діапазоні 14,9-15,3% у порівнянні з діючим німецьким постачальником, а також дозволяє розширити географію поставок до 4 країн.

Другий напрям фокусується на трансформації моделі закупівель від реактивної до планової, що спирається на принципи ABC-аналізу. Впровадження квартальних графіків поставок разом із постійним моніторингом курсових коливань дозволяє суттєво зменшити ризики фінансових втрат.

Вибір компанії KDF Ltd був обґрунтований серед чотирьох альтернативних пропозицій на ринку Європейського Союзу.

Розрахунки економічної ефективності проєкту підтверджують доцільність змін. Очікувана річна економія від реалізації обох стратегічних кроків становить 79,2 тис. грн, що дорівнює 9,0% від повної вартості імпорту. Попри витрати на впровадження у розмірі 115,5 тис. грн, проєкт характеризується терміном окупності у 17,5 місяців, що припадає на період жовтень-листопад 2027 р. Сукупний фінансовий ефект за п'ятирічний період досягне 280,5 тис. грн.

Завершення реалізації проєкту забезпечує приведення до нормативних значень усіх п'яти показників, які раніше мали відхилення від цільових параметрів. Частка основного постачальника у загальному обсязі закупівель зменшиться з 55% до 35%, при цьому кількість країн-партнерів збільшиться з 3 до 4. Втрати, пов'язані з коливаннями валютних курсів, зменшаться з 38,0 до 19,0 тис. грн, а питома вага термінових замовлень скоротиться з ~30% до рівня $\leq 10\%$.

ВИСНОВКИ

Встановлено, що в умовах глобалізації та євроінтеграційного курсу України імпортна діяльність підприємств набуває стратегічного значення як інструмент забезпечення конкурентоспроможності. На основі порівняльного аналізу семи наукових підходів сформульовано авторське визначення: імпортна діяльність підприємства - це системна сукупність операцій із закупівлі товарів, сировини або послуг у іноземних контрагентів з їх подальшим переміщенням на митну територію України з метою виробничого споживання, переробки або реалізації. Розроблено класифікацію видів імпоротної діяльності за шістьма ознаками: об'єктом, методом, пріоритетною характеристикою, регулярністю, географією та ступенем диверсифікації. Визначено чотири групи факторів впливу на імпортну діяльність. Макроекономічні, правові та регуляторні, ринкові та внутрішні. Встановлено, що в умовах воєнного стану визначальними є макроекономічні фактори - насамперед девальвація гривні, що при умовах поставки DAP безпосередньо збільшує гривневий еквівалент закупівельної ціни.

Систематизовано п'ять методичних підходів до оцінювання ефективності імпортних закупівель: витратний, результатний, порівняльний, системний та індикативний. Встановлено, що для практичного оцінювання ефективності виробничого підприємства найбільш доцільним є системний підхід, що поєднує кількісні та якісні показники. Сформовано систему показників чотирьох груп: обсягу та динаміки, структури, ефективності та якості постачання. Обґрунтовано доцільність застосування ABC-аналізу для диференціації стратегій управління закупівлями. Визначено систему показників оцінювання ефективності проєктів удосконалення, що включає загальну очікувану економію, чистий економічний ефект, термін окупності та індекс прибутковості; встановлено нормативний критерій ефективності - термін окупності не більше 24 місяців.

Встановлено, що ТОВ «НВК «Гойда» (м. Дніпро, ЄДРПОУ 39143127) є виробником обладнання для дитячих ігрових майданчиків та спортивних комплексів із штатом 10 осіб та активним залученням підрядників для монтажних робіт. Підприємство виробляє 10-11 майданчиків на рік, має сертифікати EN 1176

та ISO, досягло результативності 96,5% у публічних закупівлях ProZorro. Аналіз фінансового стану за 2023-2025 роки засвідчив зростання виручки з 2 482,0 до 3 562,0 тис. грн (+43,5%) та відновлення прибутковості у 2025 році (162,3 тис. грн) після збиткового 2024 року (-708,9 тис. грн). Водночас виявлено критичне погіршення показників ліквідності: коефіцієнт швидкої ліквідності знизився до 0,11 (норма >1,0), коефіцієнт боргового навантаження зріс до 1,99 (норма <1,0) внаслідок безсистемного накопичення запасів імпортованих матеріалів на суму 13 102,9 тис. грн. Частка експорту у доходах підприємства склала 65%, географія поставок охоплює 10 країн, що підтверджує стратегічну значущість імпорту якісних матеріалів відповідно до стандарту EN 1176.

Здійснено комплексний аналіз імпортової діяльності ТОВ «НВК «Гойда» за 2023-2025 роки. Встановлено, що всі імпортові закупівлі здійснюються на умовах DAP відповідно до ІНКОТЕРМС 2020 - транспортування включене у ціну товару постачальником, а додатковими витратами підприємства є виключно митні платежі (7,4% від вартості товару). Географія імпорту охоплює три країни, це Німеччина (55% - 483,9 тис. грн), Польща (28%), Бельгія (17%). На один дитячий майданчик площею 12,5 м² витрачається 560 кг гумових матеріалів (308 кг SBR + 252 кг EPDM) на суму 44,3 тис. грн від поточного постачальника. ABC-аналіз засвідчив, що дві позиції групи А - гумова крихта SBR (0,94 EUR/кг) та покриття EPDM (2,36 EUR/кг) - формують 55% вартості імпорту і постачаються виключно від одного постачальника з Німеччини. Оцінка ефективності підтвердила відповідність більшості показників нормативним значенням при наявності чотирьох суттєвих відхилень.

Виявлено п'ять взаємопов'язаних проблемних аспектів імпортової діяльності підприємства. Валютні ризики є критичною проблемою - курсові різниці у 2024 році склали 38,0 тис. грн та стали одним із ключових факторів збиткового результату (-708,9 тис. грн). Надмірна концентрація імпорту (коефіцієнт 0,55 при нормі <0,50) створює стратегічний ризик зупинки виробництва - 100% матеріалів групи А постачається від одного постачальника. Реактивна модель закупівель без прив'язки до виробничого циклу призводить до термінових замовлень з надбавкою

2-3% та безсистемного накопичення запасів. Надмірне боргове навантаження (коефіцієнт 1,99) є наслідком фінансування надлишкових запасів за рахунок кредитної лінії 8 млн грн. Кадрове навантаження на менеджера ЗЕД, що суміщає шість функціональних напрямів, обмежує якість управління закупівлями. Встановлено що виявлені проблеми є взаємопов'язаними та утворюють систему причинно-наслідкових зв'язків.

Розроблено комплексний проєкт удосконалення імпорتنих закупівель ТОВ «НБК «Гойда», що охоплює два взаємодоповнюючі напрями. Напряму 1 передбачає залучення KDF Ltd (Греція, м. Салоніки) як нового постачальника гумових гранул SBR (0,80 EUR/кг) та EPDM (2,00 EUR/кг). Вибір KDF Ltd обґрунтовано порівняльним аналізом чотирьох альтернативних постачальників ринку ЄС, цінова перевага становить 14,9-15,3%, компанія має понад 55-річний досвід, присутність у 85+ країнах та повний пакет сертифікатів EN 1176, EN 1177 і PAH-free від лабораторій LABOSPORT та Intertek. Умови поставки DAP ідентичні поточним постачальникам. Напряму 2 передбачає перехід від реактивної до планової моделі закупівель на основі ABC-аналізу з квартальними поставками та моніторингом курсу EUR/UAH для мінімізації валютних втрат. Реалізацію проєкту розплановано на 12 місяців (травень 2026 - квітень 2027) у три послідовні етапи: підготовчий, реалізаційний та контрольний. Розроблено систему управління ризиками проєкту та систему KPI для контролю його виконання.

Здійснено комплексне економічне обґрунтування запропонованих заходів. Загальна річна економія від обох напрямів становить 79,2 тис. грн, від Напряму 1 - 38,7 тис. грн (зниження ціни KDF 26,4 тис. грн + конкурентний тиск на нім. постачальника 12,3 тис. грн), від Напряму 2 - 40,5 тис. грн (скорочення курсових втрат 19,0 + усунення надбавок за терміновість 17,6 + оптимізація митних платежів 3,9 тис. грн). Витрати на реалізацію проєкту становлять 115,5 тис. грн; фінансування здійснюється за рахунок власних ресурсів підприємства без залучення кредитів. Термін окупності - 17,5 місяців (жовтень–листопад 2027 р.), що відповідає нормативному критерію <24 місяців.

Накопичений ефект за 5 років складе 280,5 тис. грн. Розраховано показники ефективності імпорту за методикою Козака: Еєф.і зростає з 1,06-1,10 до 1,25-1,30, рентабельність імпорту - з 41,7% до 55,7%, зважений Ев.і - з 1,09 до 1,28 (+17,4%).

Реалізація проєкту дозволить привести до нормативних значень усі п'ять показників що раніше мали відхилення: частка найбільшого постачальника знижується з 55% до 35%, кількість країн-постачальників зростає з 3 до 4, курсові втрати скорочуються з 38,0 до 19,0 тис. грн, частка термінових замовлень знижується з ~30% до $\leq 10\%$, рентабельність продажів вперше перевищує нормативний поріг 5%. Впровадження системних заходів з удосконалення імпортової діяльності є особливо актуальним в умовах воєнного стану, коли підприємства змушені адаптувати свої закупівельні стратегії до мінливих умов [32]

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник. Київ: Знання, 2006. 462 с. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-book-68.html> (дата звернення: 26.05.2026).
2. Тюріна Н. М., Карвацка Н. С. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2023. 524 с.
3. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 р. № 959-XII / Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення: 12.05.2026).
4. Дергачова В. В., Кузнецова К. О., Манаєнко І. М. Міжнародні економічні відносини: навчальний посібник. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. 424 с.
5. Мельник О. Г., Нагірна М. Я. Імпортна діяльність підприємств як об'єкт етіологічної діагностики. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні. 2013. № 769. С. 173–179. URL: <https://ena.lpnu.ua/bitstreams/1bf86738-c3fb-4e71-9fea-81705e6b106c/download> (дата звернення: 12.05.2026).
6. Решетняк К. Е. Експортно-імпортні операції як основа зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Управління розвитком. 2012. № 3(124). С. 30–32.
7. Тюріна Н. М., Карвацка Н. С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 408 с.
8. Митний кодекс України: Закон України від 13.03.2012 р. № 4495-VI / Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (дата звернення: 12.05.2026).
9. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI / Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 12.05.2026).
10. Правила ІНКОТЕРМС® 2020: ICC Publication № 723E / Міжнародна торгова палата. Київ: МТП Україна, 2020. 274 с.

11. Вплив валютних обмежень на управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Науковий вісник Львівської політехніки. Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні. 2025. № 7(2). URL: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-7-nomer-2-2025/vplyv-valyutnyh-obmezhen-na-upravlinnya> (дата звернення: 26.05.2026).
12. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: підручник. Київ: Центр навч. літ., 2008. 432 с.
13. Козак Ю. Г. та ін. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навчальний посібник. 4-те вид., перероб. та доп. Київ: Освіта України, 2012. 272 с.
14. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. Економіка та суспільство. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2144> (дата звернення: 26.05.2026).
15. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: підручник. 2-е вид., перероб. і доп. Київ: Знання, 2008. 518 с.
16. Назаренко І. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. Галицький економічний вісник. 2022. № 3(76). С. 15–22. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/76/1074.pdf> (дата звернення: 26.05.2026).
17. Lyons K., Farrington B. Procurement and Supply Chain Management. 10th ed. Harlow: Pearson Education, 2020. 696 p.
18. ABC-XYZ аналіз в системі управління запасами підприємства. Підприємництво і торгівля. 2024. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1655> (дата звернення: 26.05.2026).
19. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. 5th ed. Harlow: Pearson Education, 2016. 344 p.
20. Гегевська Ю. М., Батовський С. В. Валютно-фінансовий фактор у ціноутворенні на товари та послуги у зовнішньоекономічних договорах. Міжнародні економічні відносини. 2022. С. 133–140. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/02/10.20_topik_Hegovska-Y.M.-Batovskii-S.V.133-140.pdf (дата звернення: 26.05.2026).

21. Диверсифікація імпортерських закупівель як інструмент управління ризиками міжнародних операцій підприємства. КПП ім. Ігоря Сікорського. 2024. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/ee99f3a8-3696-4cc6-8f3f-365dcc6a09ec/content> (дата звернення: 26.05.2026).
22. Clarity Project. Довідка про компанію ТОВ «НБК «Гойда» (ЄДРПОУ 39143127): вебсайт. URL: <https://clarity-project.info/edr/39143127> (дата звернення: 10.05.2026).
23. Фінансова звітність ТОВ «НБК «Гойда» за 2021–2025 роки. Clarity Project: вебсайт. URL: <https://clarity-project.info/edr/39143127> (дата звернення: 10.05.2026).
24. Дунська А. Р., Кузнецова К. О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств: навчальний посібник. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 181 с.
25. Козик В. В., Панкова Л. А., Карп'як Я. С. Зовнішньоекономічні операції і контракти: навчальний посібник. 2-ге вид. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 608 с.
26. Державна служба статистики України. Зовнішня торгівля України: вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.05.2026).
27. KDF Ltd. Certificates and quality documentation: вебсайт. URL: <https://www.kdf.gr/en/certificates/> (дата звернення: 13.05.2026).
28. KDF Ltd. Sports Flooring Systems: вебсайт. URL: <https://www.kdf.gr/en> (дата звернення: 13.05.2026).
29. STARGUM. Granulates for sports and recreational surfaces: вебсайт. URL: <https://stargum.pl/en/> (дата звернення: 13.05.2026).
30. Дергачова В. В., Кузнецова К. О., Манаєнко І. М. Міжнародні економічні відносини: навчальний посібник. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. 424 с.
31. Лозовська Л. І. Аналіз сучасних систем та моделей управління запасами підприємства в умовах невизначеності. Центральнотуркменський науковий вісник. 2022. URL: <https://crust.ust.edu.ua/items/057950be-88d6-437f-9b81-78af7c728ac1> (дата звернення: 26.05.2026).

32. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/304> (дата звернення: 26.05.2026).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

План-графік реалізації проєкту удосконалення імпорتنих закупівель ТОВ
«НВК «Гойда»

№	Захід	Відповідальний	05.26	06.26	07.26	08.26	09.26	10.26	11.26– 04.27
Етап 1. Підготовчий									
1	АВС-аналіз імпорتنих матеріалів	Менеджер ЗЕД	✓						
2	Складання квартального плану-графіку	Менеджер ЗЕД	✓						
3	Налаштування модуля обліку у ПЗ «DELL»	Менеджер ЗЕД / ІТ	✓	✓					
4	Встановлення контакту з KDF Ltd, запит зразків	Менеджер ЗЕД	✓	✓					
5	Навчання менеджера ЗЕД	Менеджер ЗЕД	✓	✓					
Етап 2. Реалізаційний									
6	Лабораторна перевірка зразків KDF Ltd (EN 1176)	Менеджер ЗЕД		✓					
7	Порівняльний аналіз цін KDF vs нім. постачальник	Менеджер ЗЕД			✓				
8	Укладення контракту з KDF Ltd (DAP, ІНКОТЕРМС 2020)	Менеджер ЗЕД / юрист				✓			

Продовження таблиці 3.8

9	Участь у міжнародній галузевій виставці	Менеджер ЗЕД					✓		
10	Перша поставка від KDF Ltd	Менеджер ЗЕД					✓		
11	Перше виконання планового замовлення	Менеджер ЗЕД						✓	
Етап 3. Контрольний									
12	Порівняння цін KDF чи поточний постачальник	Менеджер ЗЕД							✓
13	Розрахунок фактичної економії за I кварталом	Менеджер ЗЕД / бухгалтер							✓
14	Коригування плану закупівель на 2027 рік	Менеджер ЗЕД							✓
15	Підготовка підсумкового звіту для керівництва	Менеджер ЗЕД							✓