

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної  
діяльності

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: «Оптимізація операційної діяльності комерційного підприємства  
ТОВ «Вайн-Холл»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0731-ба-з  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми Бізнес-адміністрування  
Оспіщев Д. С.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
кандидат філософських наук, доцент  
Олійник О. М.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-  
адміністрування і менеджменту  
зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з  
державного управління, професор  
Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Бізнес-адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Д.Т. Бікулов

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Оспіщев Дмитро Сергійович

1. Тема роботи «Оптимізація операційної діяльності комерційного підприємства ТОВ «Вайн-Холл»

керівник роботи: Оргісць О. М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук державного управління, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 25.05.2022 року № 583-с

2. Строк подання студентом роботи 23.12.2022 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙ КОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2 СУЧАСНИЙ СТАН ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВАЙН-ХОЛЛ»

3 НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВАЙН-ХОЛЛ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .

10 таблиць

10 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Олійник О. М.		
2	Олійник О. М.		
3	Олійник О. М.		

7. Дата видачі завдання 26.05.2022 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.05.2022	
2.	Затвердження змісту роботи.	28.05.2022	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	01.06.22-16.06.22	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.22-23.06.22	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.22-27.06.22	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.22-25.07.22	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.22-29.08.22	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.22-06.09.22	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.22-14.09.22	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.22-29.10.22	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.22-02.11.22	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2022	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.22-22.11.22	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2022	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2022	

Студент

\_\_\_\_\_ (підпис)

Д. С.Оспіщев

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

О. М. Олійник

(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ (підпис)

Т.В. Довгополова

(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 73 с., 10 рис., 10 табл., 47 джерел.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних положень щодо формування стратегічних альтернатив управління ефективністю операційної діяльності на комерційному підприємстві.

Об'єктом дослідження є управління операційною діяльністю комерційного підприємства – ТОВ «Вайн-Холл».

Мета - визначення теоретичних та практичних аспектів оптимізації операційної діяльності торговельного підприємства, виявлення особливостей оцінки та оптимізації витрат, їх суми та рівня для забезпечення передбачуваних розмірів товарообігу й прибутків.

Методи дослідження: порівняльний, розрахунковий, логічного узагальнення, метод аналізу, комплексно-економічний.

Специфіка роботи полягає у вирішенні наступних основних задач: досліджено сутність, поняття та види операцій комерційного підприємства; - висвітлено критерії ефективності операцій комерційного підприємства – суб'єкта ЗЕД; описано методику оцінки ефективності операційної діяльності комерційного підприємства; надано економіко-організаційну характеристику діяльності ТОВ «Вайн-Холл»; досліджено процес організації комерційної діяльності ТОВ «Вайн-Холл»; проаналізовано ефективність операційної діяльності ТОВ «Вайн-Холл».

На підставі проведених досліджень визначено напрямки удосконалення комерційної діяльності ТОВ «Вайн-Холл» шляхом оцінки та обрання постачальників; можливі шляхи мінімізації валютних ризиків комерційної діяльності компанії, а також запропоновано механізм підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «Вайн-Холл».

Наукова новизна одержаних результатів полягає у систематизації методичних підходів до оцінки та оптимізації ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства; розробці системи організаційно-управлінських заходів спрямованих на підвищення ефективності імпортової діяльності досліджуваного підприємства та їх економічному обґрунтуванні.

ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, КОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО, ОПТИМІЗАЦІЯ, ІМПОРТ, СВІТОВИЙ РИНОК, ВАЛЮТНІ РИЗИКИ.

## ABSTRACT

Master's qualification work: 73 p., 10 r., 10 tables, 47 sources.

The subject of the study is a set of theoretical and practical provisions for formulating strategic alternatives for managing the operational efficiency of a commercial enterprise.

The object of the study is the management of the operational activities of the commercial enterprise - the entity of foreign economic activity of the LLC "Wine Hall".

The purpose is to determine the theoretical and practical aspects of optimizing the operations of a trading company, to identify features of assessment and optimization of costs, their amount and level to ensure the predicted size of trade turnover and profits.

Methods of research: comparative, computational, logical generalization, method of analysis, complex-economic.

The specificity of the work is to solve the following main tasks: the essence, concepts and types of operations of a commercial enterprise are investigated; - the criteria of efficiency of operations of the commercial enterprise - the subject of foreign economic activity are highlighted; describes a methodology for evaluating the efficiency of a commercial enterprise; the economic-organizational characteristics of the activity of "Wein-Hall" Ltd. are given; the process of organization of commercial activity of "Wein-Hall" Ltd. is investigated; the efficiency of operational activity of "Wein-Hall" LLC was analyzed.

On the basis of the conducted research the directions of improvement of commercial activity of "Wayne Hall" Ltd. are determined by means of evaluation and selection of suppliers; possible ways to minimize the currency risks of commercial activities of the company, as well as proposed a mechanism for increasing the operational efficiency of the "Wayne Hall" Ltd.

The scientific novelty of the obtained results consists in systematization of methodical approaches to the estimation and optimization of the efficiency of the foreign economic activity of the enterprise; development system of organizational and managerial measures aimed at increasing the efficiency of import activities of the investigated enterprise and their economic substantiation.

OPERATING ACTIVITY, COMMERCIAL ENTERPRISE,  
OPTIMIZATION, IMPORT, GLOBAL MARKET, CURRENCY RISKS.

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА .....	2
РЕФЕРАТ .....	4
ABSTRACT .....	5
ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙ КОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	10
1.1 Критерії ефективності операційної діяльності комерційного підприємства.....	10
1.2 Методика оцінки ефективності операційної діяльності комерційного підприємства.....	15
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВАЙН-ХОЛЛ».....	20
2.1 Економіко-організаційна характеристика ТОВ «Вайн-Холл» .....	20
2.2 Організація комерційної діяльності ТОВ «Вайн-Холл».....	28
2.3 Аналіз ефективності операційної діяльності ТОВ «Вайн-Холл» .....	36
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВАЙН-ХОЛЛ» .....	49
3.1 Вдосконалення комерційної діяльності ТОВ «Вайн-Холл» шляхом оцінки та обрання постачальників .....	49
3.2 Механізм підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «Вайн- Холл» .....	57
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	66
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ .....	70

## ВСТУП

В умовах ринкових перетворень проблема оптимізації операційної діяльності підприємства займає центральне місце, оскільки саме вона визначає конкурентність компанії на ринку. Знання у сфері управління витратами дозволяють фахівцям визначити методи раціонального використання ресурсів і витрат, досягти найбільшої віддачі від технічного обладнання, матеріальних та трудових ресурсів, визначити їх ефективність, з'ясувати як встановлювати ціни, спланувати реальний рівень прибутку тощо.

Витрати, пов'язані з діяльністю підприємства, не можна розглядати як твердо фіксований показник, вони можуть бути і повинні стати об'єктом управління. В умовах висококонкурентної глобальної економіки підприємці стали розуміти, що їх прибуток опинився в жорстких лещатах міжнародної конкуренції за кращу ціну та кращу якість, а тому, щоб успішно діяти на ринку необхідно передбачити розмір витрат і спрогнозувати можливі результати на виході реалізації продукції (робіт, товарів, послуг).

Відокремлення торговельного капіталу в самостійну форму на певному етапі розвитку суспільного виробництва створило умови для прискореного обороту промислового капіталу й зростання його прибутковості. Проте у сучасних умовах бізнесу відбуваються інтеграційні процеси в русі промислового й торговельного капіталів на основі кооперації торгівлі та виробництва, коли промислові компанії створюють власну збутову мережу, а великі торговельні компанії відкривають власні промислові підприємства.

Окремі аспекти оптимізації операційної діяльності, а саме: прогнозування та поточного планування; обліку, контролю й аналізу витрат на виробництві та у сфері обігу розглядаються в працях вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків, а саме: Бондар І.Ю., Бланка І.О., Давидовича І.Д., Примаченка В.М., Ісяя О.В., Турило А.М., Шепеленка О.В.,

Гаркуші Н.М., Узбека О.К., Бандура З.Л., Тринька Л.Я., Іванюти П.В., Котлярова С.А., Шима Джей К., Сігела Джол Г. тощо, проте аспектам ефективного управління торговельних підприємств, що орієнтовані на зовнішньоекономічну діяльність, насамперед оптимізацію їх операційної діяльності, приділяється недостатньо уваги.

Мета дослідження полягає у визначенні теоретичних та практичних аспектів оптимізації операційної діяльності торговельного підприємства, виявлення особливостей оцінки та оптимізації витрат, їх суми та рівня для забезпечення передбачуваних розмірів товарообігу й прибутків.

У роботі було поставлено та вирішено наступні завдання:

- дослідити сутність, поняття та види операцій комерційного підприємства;
- висвітлити критерії ефективності операцій комерційного підприємства – суб'єкта ЗЕД;
- описати методику оцінки ефективності операційної діяльності комерційного підприємства;
- надати економіко-організаційну характеристику діяльності ТОВ «Вайн-Холл»;
- дослідити організацію комерційної діяльності ТОВ «Вайн-Холл»;
- проаналізувати ефективність операційної діяльності ТОВ «Вайн-Холл»;
- визначити напрямки удосконалення комерційної діяльності ТОВ «Вайн-Холл» шляхом оцінки та обрання постачальників;
- визначити можливі шляхи мінімізації валютних ризиків комерційної діяльності компанії;
- запропонувати механізм підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «Вайн-Холл».

Об'єктом дослідження є управління операційною діяльністю комерційного підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Вайн-Холл».

Предметом дослідження є сукупність теоретичність та практичних положень щодо формування стратегічних альтернатив управління ефективністю операційної діяльності на комерційному підприємстві.

При написанні кваліфікаційної роботи було застосовано такі наукові методи: метод спостережень, який полягав у проведенні спостережень за зміною основних показників експортно-імпортової діяльності підприємства; метод соціоекономічного аналізу; метод ситуативного моделювання; порівняльний метод; розрахунковий метод; метод логічного узагальнення; комплексно-економічний метод.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у систематизації методичних підходів до оцінки та оптимізації ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства; розробці системи організаційно-управлінських заходів спрямованих на підвищення ефективності імпортової діяльності досліджуваного підприємства та їх економічному обґрунтуванні.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що підприємство ТОВ «Вайн-Холл» прийнявши до уваги рекомендації, надані в даній кваліфікаційній роботі, може оптимізувати власну комерційну діяльність та отримати додаткові конкурентні переваги на ринку.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить 101 сторінку, складається зі вступу, трьох розділів, висновків та переліку посилань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙ КОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Критерії ефективності операційної діяльності комерційного підприємства

Для комерційного підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності основними операціями є експорт та імпорт. Головною умовою доцільності проведення зовнішньоекономічних операцій безперечно є їх ефективність. Досить часто підприємства зазнають значних збитків унаслідок недостатнього технічного та економічного обґрунтування ефективності зовнішньоекономічної операції. Також поширеною причиною низької ефективності є відсутність оцінок вибору валюти ціни, валюти платежу та інших валютних та фінансових умов угоди.

Розрахунок економічної ефективності проводиться шляхом визначення співвідношення досягнутого економічного результату з витратами ресурсів на отримання цього ефекту. Під результатами розуміють грошову та вартісну оцінку отриманого прибутку для підприємства: грошові надходження за відправлену продукцію, виконані роботи та послуги, вартість отриманого товару, робіт, послуг тощо.

Під витратами розуміють грошову вартісну оцінку виробничих ресурсів, які залучилися у господарський обіг: вартість сировини, матеріалів, енергії, трудових ресурсів, послуг сторонніх організацій, обов'язкові відрахування в різноманітні державні фонди та інші витрати, необхідні для здійснення торгової угоди [9].

Економічні результати та витрати ресурсів зазвичай мають кількісний вимір. А тому й економічна ефективність може вимірюватися кількістю, тобто мати критерій ефективності.

Критерій - це головна ознака, що відрізняє його від інших класифікаційних одиниць. Критерій економічної ефективності не є однаковим для різних рівнів зовнішньоекономічної діяльності. Кожному рівню оцінювання відповідає свій вид економічних інтересів та критерій ефективності.

Так, на макроекономічному (народногосподарському) рівні під економічною ефективністю зовнішньої торгівлі розуміють ступінь економії національної праці, що досягається країною шляхом її участі в міжнародному розподілі праці та зовнішньоторговельному обміні.

У цьому випадку критерієм економічної ефективності є економія національної праці як додаткове джерело зростання валового внутрішнього продукту та інших економічних і соціальних макропоказників.

На рівні підприємства під економічною ефективністю зовнішньоторговельних операцій розуміють ступінь збільшення доходу від цих операцій. Головним критерієм економічної ефективності є прибуток.

Визначення ефективності зовнішньоекономічних операцій зумовлює ступінь зацікавленості підприємства у виході на світовий ринок, дає змогу обґрунтувати окремі пропозиції щодо закупівлі та продажу певних товарів. Одержані дані можуть бути використані при розробці планів експорту та імпорту підприємства, при оцінюванні структури та напрямків зовнішньоторговельного обігу [9].

Всю систему показників ЗЕД підприємства, організації, фірми можна поділити на чотири групи:

- абсолютні показники (обсяг експорту; обсяг імпорту; обсяг накладних витрат на експорт/імпорт; середній залишок коштів; кількість отриманих рекламацій; сума рекламацій; кількість задоволених рекламацій; обсяг використання торговельної марки фірми; обсяг експорту нових товарів);

- відносні показники (індекси динаміки: індекс вартості; індекс фізичного обсягу; індекс ціни; індекс кількості, наприклад динаміка частки

світового, європейського ринків, частка нових товарів у експорті, які з'явилися на ринках за останні 5 років, частка зниження витрат, одержана за рахунок використання нових технологій, тощо); коефіцієнти виконання зобов'язань з експорту та імпорту: за вартістю, за фактичним обсягом, за ціною; середня тривалість обороту експортної (імпортної) операції; коефіцієнт віддачі коштів від експортних/імпортних операцій);

– показники структури (товарна структура експорту або імпорту; географічна структура експорту або імпорту; структура накладних витрат на експорт або імпорт);

– показники ефективності (валютна ефективність експорту/імпорту; ефективність експорту/імпорту; середня тривалість обороту експортної (імпортної) операції; коефіцієнт віддачі коштів від експортних/імпортних операцій; ефективність експорту/імпорту) [13] (рис.1.1).

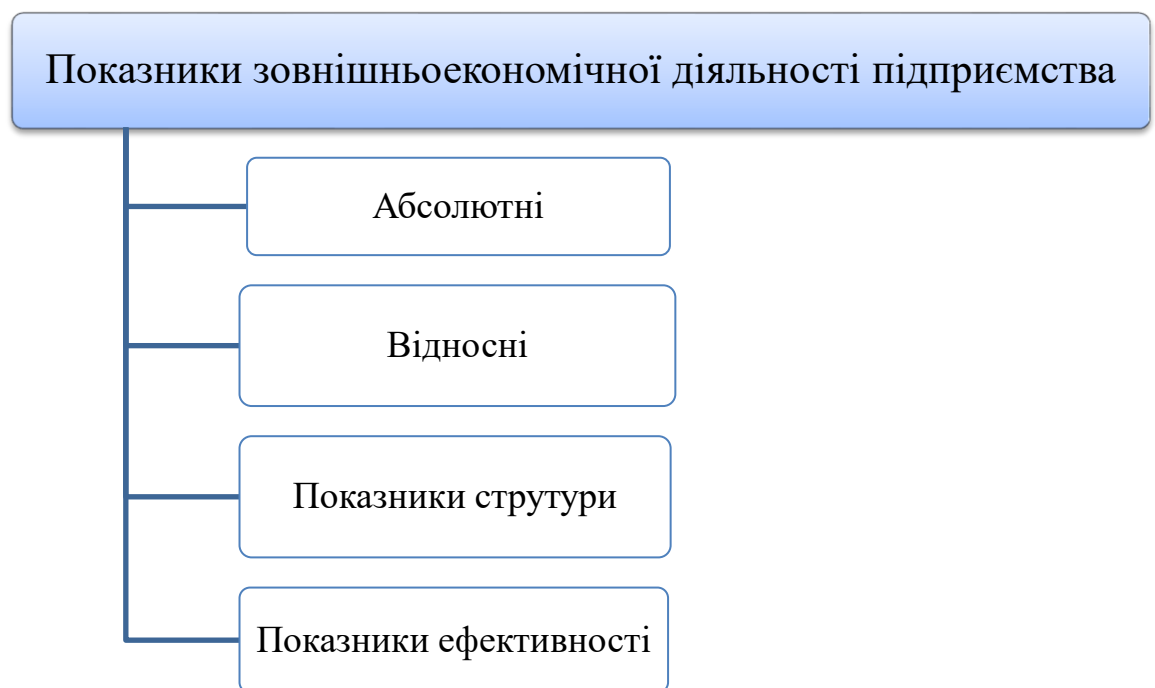


Рис. 1.1 Показники зовнішньоекономічної діяльності підприємства [9]

В процесі здійснення господарської діяльності фірми досить часто виникає потреба в товарах імпортного виробництва, а також в отриманні робіт та послуг іноземних спеціалістів. Правовою основою обліку імпортних операцій виступають норми господарського права. На сьогоднішній день в

Україні формується політика захисту товарів вітчизняного виробництва з метою зменшення частки імпорتنих операцій та збільшення експорту [10].

З метою визначення динаміки ефективності реалізації товарів у звітному періоді вищенаведені показники ефективності експорту слід порівняти з аналогічними показниками за минулий період [13].

Ефективність імпорту – вигідність імпорту, яка вимірюється відношенням вартості імпортного товару, що реалізується на внутрішньому ринку за внутрішніми цінами, до його вартості за зовнішньоторговельними цінами [11].

Ефективність імпорту – це економічна категорія, що відображає сукупний ефект від імпорتنих операцій, який полягає в економії суспільної праці та зростанні продуктивності від участі у міжнародному поділі праці. Ефективність у загальному вигляді визначають як відношення результатів їх діяльності до витрат, спрямованих на їхнє якісне досягнення. Даний показник є характеристикою процесів і впливів, що відбиває, насамперед, ступінь досягнення поставлених цілей, тому ефективність притаманна лише цілеспрямованій взаємодії [12].

Аналізуючи ефективності імпорتنих операцій, спочатку треба знати його валютну ефективність. Показник валютної ефективності імпорту розраховується як відношення добутку ціни товару на внутрішньому ринку і обсягу імпорту цього товару до добутку валютної ціни певного товару і обсягу імпорту цього товару.

$$\text{Валют. еф. імпорту} = \frac{\text{Ціна товару на внутрішньому ринку} \times \text{Обсяг імпорту}}{\text{Валютна ціна товару} \times \text{Обсяг імпорту}} \quad (1.4)$$

Як і для показника валютної ефективності експорту базою порівняння частіше за все слугує валютний курс. При цьому порівняння виконується зі значенням курсу за прямим котируванням, а не за зворотним.

Показник економічної (абсолютної) ефективності імпорту розраховується діленням вартості імпортової продукції на внутрішньому

ринку на витрати на придбання імпортої продукції. Чим вищий цей показник за одиницю, тим ефективнішою вважається імпортна діяльність для підприємства.

$$\text{Еф. імпорту} = \frac{\text{Вартість імпортої продукції на внутрішньому ринку}}{\text{Витрати на придбання імпортої продукції}} \quad (1.5)$$

За аналогією до показника економічного ефекту експорту показник економічного ефекту імпорту розраховується шляхом віднімання від вартості імпортої продукції на внутрішньому ринку витрат на її придбання. Отже, чим більше його значення, тим більше підприємство отримує прибутку, і, відповідно, тим більш ефективна його імпортна діяльність.

Визначення показника економічного ефекту імпорту дає можливість розрахувати показник рентабельності імпорту діленням його на суму витрат на придбання імпортої продукції. Він показує розмір прибутку від реалізації імпорту на 1 грн витрат щодо його придбання [13].

$$\text{Рент. імпорту} = \frac{\text{Вартість імп. прод. на внутр. ринку} - \text{Витрати на придбання імп. прод.}}{\text{Витрати на придбання імпортої продукції}} \quad (1.6)$$

Розрахунок показників економічної ефективності здійснюється за такими принципами [14]:

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

- наявність достовірності інформації, системи збору та аналізу інформації.

Конкретний розрахунок показників ефективності залежатиме значною мірою від виду зовнішньоекономічної операції, її мети, умов та інших особливостей і конкретної угоди [15].

Оскільки майже всі імпорتنі операції супроводжуються розрахунками в іноземній валюті важливим критерієм ефективності тут виступає коливання курсу валют. За час з моменту підписання контракту до оплати за контрактом може змінитись валютний курс залежно від стану торгівлі і платіжного балансу, рівня інфляції та інших чинників. Тобто, існують так звані валютні ризики [16].

Для найбільш об'єктивного прийняття управлінських рішень усі зазначені показники мають спостерігатися і оцінюватися у динаміці та порівнюватися з іншими факторами впливу (коливання курсу валют, інфляція, тощо). Таким чином, остаточний висновок про ефективність та доцільність здійснення зовнішньоекономічних операцій можна зробити після порівняння динаміки валютного курсу та темпів інфляції.

## 1.2 Методика оцінки ефективності операційної діяльності комерційного підприємства

Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства є складовою комплексного економічного аналізу діяльності підприємства, необхідною передумовою здійснення кваліфікованого менеджменту в умовах ринку та інтеграції підприємства до світогосподарської системи.

Сфера зовнішньоекономічної діяльності досліджується за такими напрямками тематичного аналізу, як комерційний, валютний, фінансовий, транспортний, міжнародних розрахунків тощо.

До основних етапів аналізу відносяться:

1. Аналіз виконання зовнішньоекономічних контрактів.

Аналіз виконання зобов'язань з експортних та імпорتنих операцій включає:

- визначення виконання зобов'язань за вартістю, фізичним обсягом та ціною експортованих (імпортованих) товарів;
- визначення виконання зобов'язань за термінами їх поставок та якістю;
- установлення факторів і величин їх впливу на економічні показники; - з'ясування причин недовиконання зобов'язань за тими чи іншими позиціями [19].

У ході аналізу виконання зобов'язань за контрактами з іноземними партнерами вивчається кількість та загальна сума укладених угод; кількість і сума виконаних торгових угод; кількість, види і сума прострочених контрактів; причини неповної реалізації угод і порушень термінів поставок товарів.

## 2. Аналіз раціональності використання коштів за експортно-імпортними контрактами.

Виконання зобов'язань щодо експорту (імпорту) товарів і послуг пов'язане з використанням коштів для оплати рахунків постачальників цих товарів і послуг та оплати накладних видатків з експорту (імпорту).

Ці кошти підприємства отримують, як правило, у формі кредитів банку, які необхідно використовувати раціонально. Під час аналізу досліджується:

- обіг коштів за зовнішньоторговельними операціями з метою визначення можливості прискорення обігу коштів;
- склад і структура накладних витрат, встановлюється доцільність здійснення витрат і резерви їх скорочення.

В ході аналізу обігу коштів виявляються чинники, які викликають зміни у величині вкладень коштів у експортно-імпортні операції, можливості вивільнення коштів із зовнішньоторговельного обігу.

При аналізі накладних витрат з експортно-імпортних операцій проводиться оцінка доцільності та обґрунтованості витрат на перевезення товарів, їх зберігання і реалізацію з урахуванням валютних курсів. У ході

аналізу перевіряється як у звітному періоді підприємство дотримується режиму економії, а також виявляються резерви зниження цих витрат. Витрати за звітний період порівнюються з відповідними показниками за попередній період і з'ясовуються причини зміни величини накладних витрат.

Слід також визначити зміну частки накладних витрат, пов'язаних зі здійсненням експортних-імпортних операцій у собівартості реалізованої продукції. Це дає змогу виявити ступінь впливу по експорту (імпорту) на конкурентоспроможність продукції на внутрішньому (зовнішньому) ринках.

### 3. Аналіз динаміки експорту та імпорту.

Для аналізу експортної та імпортної діяльності використовуються абсолютні, відносні показники та показники структури (географічної і товарної). Обсяг експорту (імпорту) за звітний рік порівнюється з обсягом експорту (імпорту) за попередній рік або до іншої бази. Також проводиться аналіз у динаміці за кілька років, для чого використовуються такі показники як темпи приросту експорту (імпорту) за кожний рік, середньорічний темп приросту, приріст експорту (імпорту) за весь досліджуваний період.

Структура експорту та імпорту дає якісну характеристику зовнішньої торгівлі. Так, аналіз географічної структури зовнішньої торгівлі підприємства є свідченням не лише визнання на міжнародному ринку, а й дає характеристику пріоритетної стратегії і тактики ЗЕД підприємства. Для будь-якого підприємства участь у експортно-імпортних операціях окремих країн є доцільною, якщо це економічно виправдано. Чим більше іноземних партнерів, тим менший ризик згорання зовнішньоторговельної діяльності за політичними мотивами чи з причин неякісного управління ЗЕД [20].

Важливим також є аналіз товарної структури експорту (імпорту) товарів, послуг, робіт. Світове визнання товарів підприємства характеризує його конкурентоспроможні позиції на світовому ринку, а також є вимірником якості продукції на внутрішньому ринку. Про ефективну структуру експорту свідчить частка високотехнологічної продукції в загальному обсязі експорту. Особливу увагу необхідно приділити проявам скорочення обсягів поставок

окремих видів товарів на експорт, оскільки це може означати зниження їх міжнародної конкурентоспроможності, невиконання зобов'язань за контрактом.

Отже, таке дослідження дозволяє виявити зміни, які відбулися у товарній структурі експорту (імпорту), а також у його географічному напрямку, показує чи експортуються (імпортуються) нові види товарів, як змінилися обсяги експорту (імпорту) у поточних і базових цінах.

4. Аналіз впливу факторів на показники експорту (імпорту) за товарними групами та в цілому за всім експортом продукції.

В процесі реалізації контрактів можуть змінюватися ціни на продукцію, фізичний обсяг контрактних зобов'язань, курс гривні до іноземної валюти. Тому оцінюють вплив кожного з цих факторів на зміну рівня обсягу (виторгу) [20].

У процесі аналізу можуть обчислюватися індекси вартості, фізичного обсягу, цін, структури і кількості. Ці відносні показники допомагають визначити як на приріст експортного виторгу вплинули фактори фізичного обсягу, цін, кількості та структури. Отже, вони показують якою мірою і де змінилися вартість і фізичний обсяг експорту та середні ціни.

5. Аналіз впливу експорту (імпорту) продукції на фінансові результати підприємства.

При аналізі фінансових результатів від експорту або імпорту продукції по кожному контракту визначають показники валового прибутку, прибутку від продажу, бухгалтерського прибутку, чистого прибутку, а також відхилення їх від відповідної бази та обчислюють вплив факторів на це відхилення. Крім вище перерахованих факторів, які впливають на зміну виторгу, у даному випадку впливає зміна собівартості та інші витрати, які пов'язані з експортом або імпортом [21].

6. Узагальнення результатів аналізу (рис. 1.2)

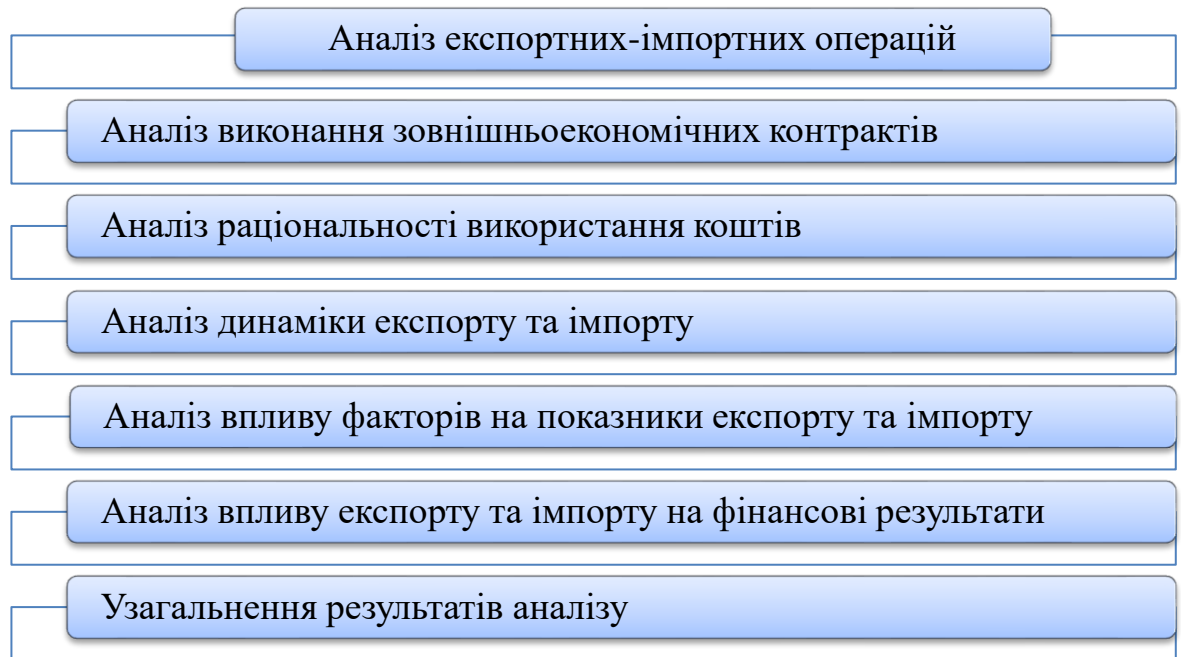


Рис. 1.2 Основні етапи аналізу експортно-імпортних операцій

На завершальному етапі проводиться узагальнення результатів аналізу та порівняння отриманих показників з певною базою. На підставі отриманої інформації приймаються відповідні управлінські рішення.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВАЙН-ХОЛЛ»

#### 2.1 Економіко-організаційна характеристика ТОВ «Вайн-Холл»

Об'єктом дослідження даної кваліфікаційної роботи є товариство з обмеженою відповідальністю «Вайн-Холл», яке було створено для здійснення підприємницької діяльності учасників з метою отримання прибутку від посередницької діяльності, направленої на задоволення потреб споживачів в товарах продуктів харчування. Отже, основною операційною діяльністю даного підприємства є імпорт продуктів харчування та подальша їх реалізація на вітчизняному ринку.

Як більшість підприємств, зареєстрованих у формі товариства з обмеженою відповідальністю, компанія «Вайн-Холл» діє на підставі статуту. Статут підприємства — певна сукупність правил, що регулюють діяльність підприємства та його взаємовідносини з іншими суб'єктами господарювання. Статут повинен відповідати основним вимогам чинного законодавства України [32].

У статуті ТОВ «Вайн-Холл» чітко сформульовані та закріплені:

- точне найменування і місцезнаходження підприємства;
- власник та засновник;
- місія та основні цілі діяльності;
- органи управління і порядок їх формування;
- джерела і порядок формування майна;
- умови реорганізації і припинення діяльності та інша інформація.

Основна мета діяльності підприємства – отримання прибутку, а також досягнення економічних і соціальних результатів, шляхом систематичного здійснення торгової діяльності для задоволення суспільних і особистих

потреб. Провідним напрямком діяльності підприємства на сьогодні є імпорту широкого асортименту високоякісної продукції – переважно, різноманітних алкогольних напоїв та продуктів харчування для їх подальшої реалізації на території України.

Основними заявленими видами діяльності ТОВ «Вайн-Холл» є наступні:

- код КВЕД 46.34 Оптова торгівля напоями (основний);
- код КВЕД 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- код КВЕД 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- код КВЕД 47.23 Роздрібна торгівля рибою, ракоподібними та молюсками в спеціалізованих магазинах;
- код КВЕД 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах;
- код КВЕД 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах;
- код КВЕД 47.29 Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах;
- код КВЕД 52.10 Складське господарство.

З огляду на характер, сферу та масштаби діяльності ТОВ «Вайн-Холл» на даному етапі розвитку на підприємстві була сформована та діє лінійно-функціональна (комбінована) організаційна структура управління. (рис 2.1)

Така організаційна структура управління дозволяє вивільнити головного лінійного керівника (директора) від детального вивчення оперативних завдань і управлінських проблем.

Застосування на підприємстві комбінованої (лінійно-функціональної) організаційної структури управління робить можливим фахове опрацювання, дослідження й аналіз управлінських рішень завдяки використанню досвіду кваліфікованих спеціалістів різних відділів.

Також використовувана структура управління дає можливість залучення для вивчення й удосконалення технологічного процесу послуг експертів, консультантів, науковців, спеціалістів-практиків тощо.



Рис. 2.1 Організаційна структура управління ТОВ «Вайн-Холл»

Як бачимо з рис. 2.1 до складу ТОВ «Вайн-Холл» входять фінансовий, аналітичний відділ, технічна служба, відділ кадрів, відділ збуту та відділ зовнішньоекономічної діяльності. Основним керівником кожного з цих відділів є безпосередньо директор підприємства.

Лінійні керівники зазначених підрозділів в процесі управління узгоджують досить значну частину рішень, що приймаються, з директором, а також з керівниками (або спеціалістами) інших відділів та служб підприємства. Зокрема, узгодженню підлягають рішення щодо вибору асортименту виноробної, лікєро-горілкової та харчової продукції на етапі формування замовлень.

Варто також зазначити що на сьогоднішній день організаційна структура управління не є чітко закріпленою і за необхідності може досить

легко та швидко бути змінена у відповідності до виникаючих потреб організації та змін у вимогах зовнішнього середовища. Характер взаємодії між відділами та їх керівниками є досить ліберальним та вимагає мінімум формалізації та бюрократичних процедур.

Співробітники аналітичного відділу здійснюють збір, узагальнення та аналіз інформації про обсяги та динаміку продажу товарів, попит на певні позиції, його сезонні коливання, а також прибутковість продажів та ін. Отримана аналітична інформація слугує базою для прийняття подальших управлінських рішень про структуру та обсяги замовлень, співпрацю з різними постачальниками тощо.

На відділ збуту покладено функцію реалізації алкогольних напоїв та продуктів харчування, яка охоплює досить широкий спектр від роздрібної торгівлі кінцевим споживачам до постачання торгівельним мережам і різноманітним підприємствам сфери HORECA на більшій частині території України.

Оскільки діяльність щодо імпорту алкогольних напоїв та деяких продуктів харчування є одним із головних напрямків роботи ТОВ «Вайн-Холл» на сьогодні відділ зовнішньоекономічної діяльності виконує цілу низку наступних функцій:

- пошук виробників та постачальників алкогольних напоїв та деяких продуктів харчування у зарубіжних країнах;
- укладання та підписання зовнішньоекономічних контрактів з постачальниками;
- формування на основі аналітичної інформації замовлень та організація поставок продукції;
- контроль за транспортуванням та доставкою продукції;
- здійснення процедури митного оформлення товарів з виконанням усіх необхідних формальностей, включаючи проходження відповідних видів державного контролю та випуск продукції у вільний оборот на митній території України.

В цілому описана організаційна структура управління відображає основні напрямки діяльності та потреби підприємства. Але варто також зазначити, що деякі окремі види діяльності підприємство знаходить доцільним не здійснювати самостійно, а передавати для виконання на договірній основі в аутсорсинг.

Аутсорсинг - це виконання сторонньою організацією певних завдань або деяких бізнес-процесів, зазвичай таких, які не є профільним для бізнесу компанії, але, тим не менш, необхідних для повноцінного функціонування бізнесу, як спосіб оптимізації діяльності підприємств за рахунок зосередження зусиль на основному предметі діяльності і передачі непрофільних функцій і корпоративних ролей зовнішнім спеціалізованим компаніям [33].

Зокрема, основним видом діяльності, який є необхідним для фірми, але не може здійснюватися підприємством самостійно, є транспортна логістика. Для виконання необхідних завдань в цьому напрямку ТОВ «Вайн-Холл» залучує на договірній основі спеціалізовані сторонні організації, для яких зазначений напрямок діяльності є профільним. Такий вид співпраці є довгостроковим і взаємовигідним, а також підвищує загальну ефективність здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Аутсорсинг в логістиці полягає в передачі логістичних процесів третій стороні. В якості останньої може бути, як одна фірма, так і група компаній. Суть даної послуги полягає в зменшенні витрат компанії ТОВ «Вайн-Холл» на логістику, при реалізації поставок продукції завдяки залученню одного або декількох кваліфікованих професіоналів – логістичних операторів.

Сьогодні ринок логістичного аутсорсингу в Україні переживає чергову хвилю розвитку. Чим вище рівень споживання в країні, тим більше доводиться спеціалізуватися зовнішньоторговельним компаніям, дистриб'юторам, виробникам і тим же торговим мережам в своїй безпосередній діяльності. Тим більше виникає потреба в залученні для

організації ланцюга поставок товарів кваліфікованих логістичних операторів і передачі їм частини операцій на логістичний аутсорсинг [34].

Окрім логістичних, інші функції підприємства ТОВ «Вайн-Холл», до яких залучені треті сторони, є другорядними або носять епізодичний характер, тому така співпраця не може бути названа аутсорсингом, а є звичайним разовим наданням послуг на договірній основі. Наприклад, такими для підприємства є послуги бюро перекладів або митних брокерів.

З метою характеристики економічних результатів діяльності ТОВ «Вайн-Холл» розглянемо деякі показники діяльності підприємства у динаміці за 2019-2021рр., наведені у табл.2.1

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ТОВ «Вайн-Холл» за 2019-2021рр.

Найменування показника	Роки		
	2019	2020	2021
Дохід (виручка) від реалізації продукції (тис.грн.)	267,6	356,2	410,8
Операційні витрати (тис.грн.)	215,0	285,0	316,0
Чистий прибуток (тис.грн.)	52,6	71,25	94,8

Як бачимо з даних, наведених у таблиці, за роки свого існування підприємство демонструє значну динаміку розвитку та нарощення обертів і масштабів діяльності. Згідно розрахунків, наведених у табл.2.1, приріст чистого прибутку відносно попереднього аналогічного періоду склав 35% у 2020 році та 33% у 2021 році відповідно.

На нашу думку це пов'язано зі значним попитом на продукцію, зокрема, вина та інші алкогольні напої, представлені в широкому асортименті, та вдалою організацією управління товариством. Також маємо всі підстави вважати, що тенденція до зростання буде продовжуватися і у наступні роки діяльності підприємства.

Щодо більш детальних економічних та фінансових показників діяльності підприємства то збір інформації про діяльність ТОВ «Вайн-Холл» представляє певні труднощі, оскільки фахівці вважають цю інформацію конфіденційною і керівництво фірми відносить значну її частину до комерційної таємниці.

Також варто зазначити, що на сьогоднішній день географічні рамки збутової діяльності підприємства охоплюють значну частину міст та областей України, зокрема, Запоріжжя, Дніпро, Харків, Київ, Одеса, Миколаїв, Львів тощо. (рис.2.2) Окрім підприємств сфери отельно-ресторанного бізнесу підприємство реалізує переважну частину продукції через мережу фірмових магазинів «Вина Світу», розташованих у різних містах України, кількість яких щороку зростає.

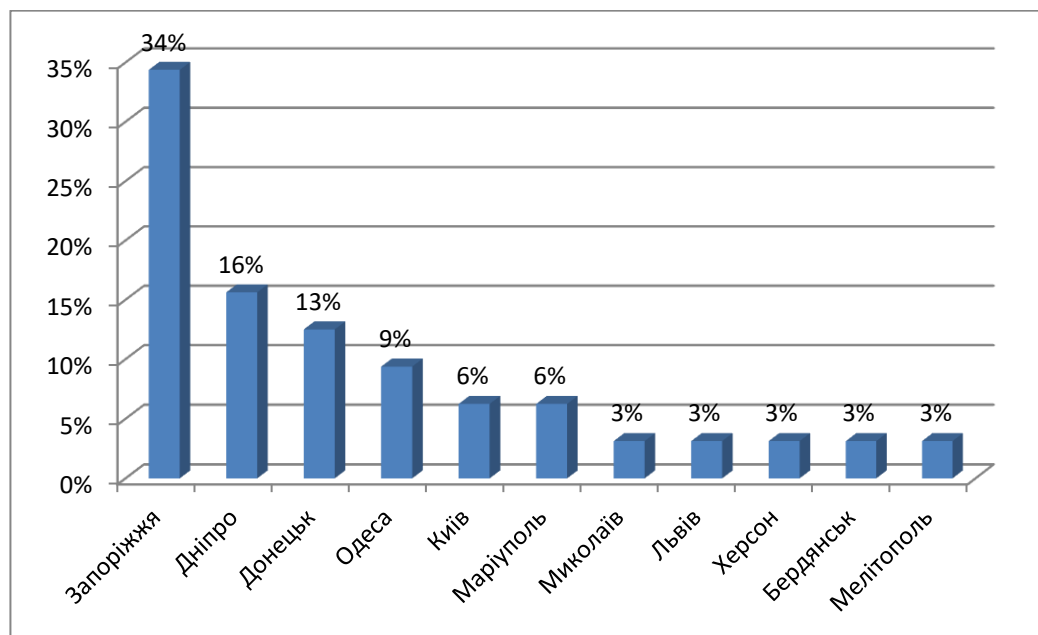


Рис. 2.2 Географічна структура збутової діяльності  
ТОВ «Вайн-Холл» за 2021 рік, %

Стосовно країн постачання продукції, то цей перелік охоплює майже всі країни Європи, ближні зарубіжні країни (Молдова, Білорусь), країни близького сходу (Туреччина, Грузія) та країни далекого зарубіжжя, такі як Чилі, Аргентина, Мексика, Південна Африка, Індія, Шрі-Ланка, Корея та Тайвань. Географія постачання виноробної, лікєро-горілочної та іншої харчової продукції підприємством «Вайн-Холл» продовжує постійно розширюватись за охоплює все більше країн світу.

Таким чином можемо підсумувати, що товариство з обмеженою відповідальністю «Вайн-Холл» було створено для здійснення підприємницької діяльності учасників з метою отримання прибутку і згідно оцінки на підставі кількості працюючих та обсягу валового доходу від реалізації продукції за рік є середнім підприємством.

Вищим органом управління юридичної особи є загальні збори. Виконавчим органом ТОВ «Вайн-Холл» є директор, що діє на підставі Статуту. Провідним напрямком діяльності підприємства на сьогодні є імпортування алкогольних напоїв та продуктів харчування для їх подальшої реалізації на території України.

На сьогодні на підприємстві була сформована та діє лінійно-функціональна (комбінована) організаційна структура управління, до складу якої входять фінансовий, аналітичний відділ, технічна служба, відділ кадрів, відділ збуту та відділ зовнішньоекономічної діяльності, підпорядковані безпосередньо директору підприємства. Обрана організаційна структура управління найкращим чином відображає основні напрямки діяльності та потреби підприємства на даному етапі його розвитку.

До основних завдань відділу зовнішньоекономічної діяльності належать пошук виробників та постачальників продукції і укладання зовнішньоекономічних контрактів з ними, формування замовлень та організація поставок продукції; здійснення процедури митного оформлення товарів тощо.

Виконання логістичних функцій, пов'язаних зі здійсненням підприємством зовнішньоторговельної діяльності, передається на договірній основі в аутсорсинг третім сторонам, а саме – спеціалізованим логістичним підприємствам. Такий підхід є економічно обґрунтованим та дозволяє зменшити витрати підприємства і водночас оперативно залучати необхідні транспортні ресурси, а також вузькоспеціалізованих висококваліфікованих спеціалістів.

Аналізуючи основні показники діяльності ТОВ «Вайн-Холл» (дохід від реалізації, операційні витрати, чистий прибуток) у динаміці за 2019-2021рр. , доходимо висновку, що приріст чистого прибутку відносно попереднього року склав у 2020р. 35%, а у 2021р. – 33% відповідно.

Це дає нам можливість підсумувати, що за роки свого існування підприємство демонструє значну динаміку розвитку та нарощення обертів і масштабів діяльності. Також наявні всі підстави вважати, що тенденція до зростання буде продовжуватися і у наступні роки.

Географічна структура збутової діяльності на даний момент знаходиться на етапі розвитку і має досить значні перспективи для подальшого розширення та зростання як напрямку реалізації через мережу фірмових крамниць так і шляхом розповсюдження продукції через підприємства сфери готельно-ресторанного бізнесу по всій території України.

## 2.2 Організація комерційної діяльності ТОВ «Вайн-Холл»

Оскільки провідним напрямком діяльності ТОВ «Вайн-Холл», як було зазначено раніше, є імпорт широкого асортименту алкогольних напоїв та продуктів харчування для їх подальшої реалізації на території України, в рамках даної кваліфікаційної роботи доцільно буде проаналізувати основні показники ефективності імпортних операцій ТОВ «Вайн-Холл».

Основними конкурентними перевагами підприємства є широкий асортимент, висока якість продукції, прямі постачання товару з різних країн світу та налагоджена мережа збуту.

З метою характеристики зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Вайн-Холл» проаналізуємо її ефективність та основні показники, що впливають на неї. На підставі даних про доходи та витрати на здійснення зовнішньоекономічної діяльності протягом 2019-2021рр. обчислимо прибуток від ЗЕД, що розраховується шляхом віднімання від доходів витрат за відповідний період.

Також проаналізуємо рентабельність ЗЕД, що знаходиться як відношення прибутку від ЗЕД до витрат на ЗЕД за відповідний період, та проведемо порівняння показників 2020-2021рр. зі значеннями попередніх років діяльності. (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Вайн-Холл» у 2019-2021рр., тис. грн.

	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Доходи від ЗЕД, (тис. грн.)	150	231	290
Відносно попереднього року, (тис. грн.)	-	+81	+59
Витрати на ЗЕД, (тис. грн.)	115	175	215
Відносно попереднього року, (тис. грн.)	-	+60	+40
Прибуток від ЗЕД, (тис. грн.)	35	56	75
Відносно попереднього року, (тис. грн.)	-	+21	+19
Рентабельність ЗЕД, (%)	30	32	35
Відносно попереднього року, (%)	-	+2	+3

За даними розрахунків, наведеними у таблиці 2.2 бачимо, що доходи та прибутки від ведення підприємством зовнішньоекономічної діяльності

протягом років існування підприємства поступово зростають. Також спостерігається загальне зростання рентабельності зовнішньоекономічної діяльності підприємства на 2% та 3% у 2020 та 2021 роках відповідно, що свідчить про ефективність ведення імпортої діяльності (оскільки підприємство не здійснює експорт товарів).

Безпосередньому здійсненню зовнішньоторговельних операцій ТОВ «Вайн-Холл» передують низька підготовчих етапів. Зокрема, на підставі даних аналітичного відділу здійснюється аналіз ринку алкогольних напоїв і продуктів харчування та визначається попит на окремі товари, товарні групи та бренди. До факторів, що враховуються, входять не тільки фактичні обсяги продажу, а й прогнози на майбутні періоди, інформація про ціни, очікування споживачів, відстеження новинок ринку, основних трендів та спостереження за конкурентами.

Наступним кроком після визначення потреби у певних продуктах та їх кількості є пошук виробників/постачальників цієї продукції, або звернення до вже існуючих контрагентів. Можливими джерелами для пошуку нових виробників виступають спеціалізовані міжнародні виставки, каталоги, презентації, інформація у мережі Інтернет тощо.

Після початкового встановлення контакту з майбутнім партнером настає важливий етап узгодження та підписання контракту. Його значимість зумовлена тим, що саме в момент узгодження зовнішньоекономічного контракту визначаються такі важливі пункти як умови постачання, ціна товару, валюта контракту та умови розрахунку, товаросупроводжувальна документація, вимоги до якості та пакування, порядок вирішення спорів тощо.

В практиці зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Вайн-Холл» при укладанні зовнішньоекономічних контрактів та здійсненні поставок зазвичай використовуються наступні умови постачання згідно міжнародних комерційних умов Incoterms 2010 (рис. 2.3):

- близько 60% контрактів – EXW Ex Works (вказане місце): товар зі складу продавця

- близько 25% контрактів – FCA. Free Carrier (вказане місце): товар доставляється перевізнику замовника.

- близько 15% контрактів – FOB. Free On Board (вказано порт завантаження): товар завантажується на судно замовника (у випадках коли місце розташування виробника зумовлює необхідність застосовувати морські перевезення).

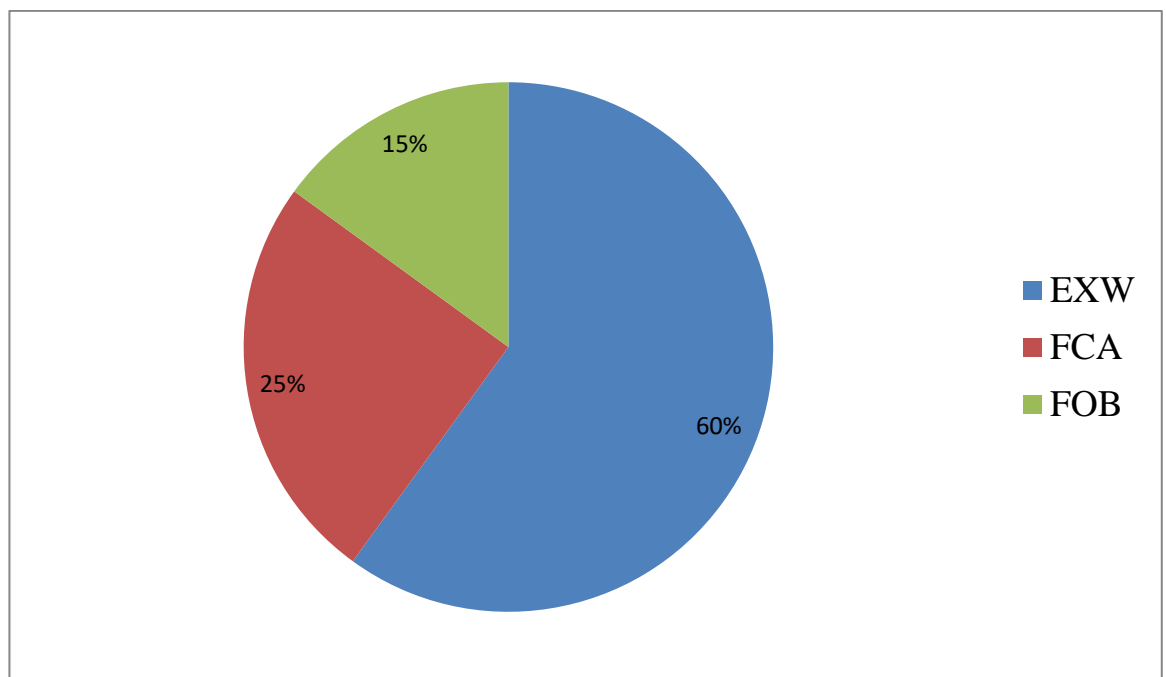


Рис. 2.3 Структура використання умов постачання Incoterms 2010 в практиці ЗЕД ТОВ «Вайн-Холл» за 2021р., %

Вибір зазначених умов постачання не є випадковим. Оскільки у більшості випадків в залежності від умов постачання змінюється і ціна на товар, встановлена виробником, при укладанні контракту важливо оцінити співвідношення транспортних витрат та зміну ціни на товар. При здійсненні оцінки варто враховувати те, що ціни на товар при імпорті встановлені у іноземній валюті (євро або долари США), а вартість транспортування товарів українськими перевізниками переважно встановлюється у національній валюті

– гривні і є відносно нижчою за вартість транспортування, включену в ціну товару на умовах DDP або DAP.

З огляду на це при попередніх підрахунках під час укладання контракту фахівці ТОВ «Вайн-Холл» вважають доцільним застосовувати умови EXW, FCA або FOB, оскільки це дозволяє знизити ціну на товар і таким чином зберігати максимально низьку собівартість товару при постачанні на територію України.

Ще одним з найважливіших пунктів контракту є валюта ціни та умови розрахунку. В усіх без виключення зовнішньоекономічних контрактах ТОВ «Вайн-Холл» застосовані іноземні валюти (євро або долари США) оскільки у зв'язку з нестабільним курсом національної валюти виробники інших країн не можуть погодитися на використання розрахунків у гривні. Таким чином через необхідність розрахунків в іноземній валюті підприємство зазнає значних валютних ризиків.

Що стосується умов оплати то переважна більшість зовнішньоекономічних контрактів ТОВ «Вайн-Холл» встановлює умови передоплати, лише невелика частка виробників, з якими підприємство налагодило тривалі та постійні зв'язки за роки співпраці, надають можливість постачати товар на умовах відстрочення платежу.

Серед інших умов, що зазначаються під час укладання договору варто виділити перелік документів, які мають супроводжувати товар. Цей пункт також є дуже важливим, оскільки відсутність необхідної документації під час постачання товару може викликати значні перешкоди у деяких випадках аж до повної неможливості здійснити імпорт продукції. Зазвичай до цього переліку включають наступні документи:

- комерційний інвойс;
- пакувальний лист;
- товаротранспортна накладна (CMR) або коносамент;
- сертифікати якості;
- сертифікат походження товару;

- експортна декларація;
- сертифікат переміщення товару форми Eur.1 (для поставок з країн Європейського Союзу)тощо.

Правильність складення та оформлення вищезазначених документів і їх відповідність вимогам чинного законодавства України перевіряється під час відвантаження партії товару менеджерами відділу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Вайн-Холл» за допомогою застосування електронного листування. Це допомагає у разі необхідності скоригувати дії постачальників та уникнути проблемних ситуацій під час надходження товару на митну територію України.

Хоча більшість цих умов згодом може бути змінена за згодою сторін все ж таки від правильності складення контракту в значній мірі залежить успіх та економічна ефективність усіх подальших поставок від певного виробника. Водночас з укладанням контракту або невдовзі після цього зазвичай оформлюється перше замовлення на пробну партію товару.

Замовлення закріплюється двостороннім підписанням проформ-рахунку, виставленого виробником (як для першої так і для усіх подальших поставок товару). В цьому документі закріплюються найменування, кількість, вага, пакування та ціна товару, загальна сума до сплати, а також інші умови, на яких здійснюється постачання та додаткова інформація у разі необхідності.

Специфіка зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Вайн-Холл» зумовлена тим, що переважну більшість продукції, що імпортується, складають підакцизні товари – алкогольні напої. Згідно чинного законодавства України алкогольні напої з вмістом спирту від 8мас.% підлягають обов'язковому маркуванню марками акцизного податку відповідного типу та номіналу.

Таким чином для дотримання вимог законодавства підприємство ТОВ «Вайн-Холл» зобов'язане під час планування поставки замовити та отримати марки акцизного податку, сплативши усі необхідні податки та збори до

бюджету. Після цього марки акцизного податку відправляються в режимі тимчасового вивезення (експорту) постачальнику або посереднику, які здійснюють безпосереднє оклеювання пляшок відповідно до усіх вимог та правил.

Водночас із цим зазвичай здійснюється повна або часткова передоплата за постачальнику за продукцію. У деяких випадках сплаті підлягає одразу уся сума (100% передоплата), а в інших випадках передоплата бути внесена частинами (20% та 80%, 30% та 70%, 50% та 50% тощо) під час відправки марок та напередодні відвантаження товару відповідно до умов, прописаних в контракті або проформі-рахунку.

Коли визначена дата готовності товару до відвантаження ТОВ «Вайн-Холл» доручає логістичній компанії здійснити пошук транспортного засобу необхідного виду (автомобіль з причепом, рефриджиратор, контейнер на морському судні тощо), узгодити дату і час відвантаження продукції виробником, організувати транспортування товару, а у деяких випадках також організувати виконання митних формальностей, пов'язаних із замитненням вантажу на території країни виробника та оформленням деяких товаросупровідних документів.

Отже можемо підсумувати, що імпорт алкогольних напоїв та продуктів харчування, який є провідним напрямком діяльності ТОВ «Вайн-Холл», є досить складним та багатогранним процесом, який вимагає від менеджерів високого рівня організації, досвіду, навичок комунікації та знання чинного законодавства України.

Згідно даних проведеного аналізу зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Вайн-Холл» протягом 2019-2021 рр. є прибутковою і демонструє позитивну тенденцію до зростання показників рентабельності. Отже, доходимо висновку, що подальше ведення підприємством зовнішньоекономічної діяльності та нарощення її масштабу і обсягів є доцільним та обґрунтованим з економічної точки зору.

Початковим етапом здійснення імпорتنих операцій на підприємстві є укладання зовнішньоекономічних контрактів. Цей документ є основою для подальшої співпраці та визначає такі важливі моменти як умови постачання, ціну товару, валюту контракту, умови розрахунку, перелік необхідної документації, вимоги до якості та пакування, порядок вирішення спорів та інші додаткові умови.

Наступним кроком в процесі імпорту ТОВ «Вайн-Холл» є формування замовлення на товар, яке закріплюється двостороннім підписанням проформи-рахунку. Після цього здійснюється повна або часткова передоплата за товар, якщо таке передбачено умовами контракту. У разі необхідності на цьому ж етапі проводиться замовлення та вивезення в режимі тимчасового експорту марок акцизного податку для маркування пляшок з алкогольними напоями.

Коли підготовка товару завершена і виробник повідомив про дату готовності до відвантаження підприємство доручає логістичній компанії здійснити пошук транспортного засобу, узгодити дату і час відвантаження продукції та безпосередньо організувати транспортування товару. В момент відвантаження продукції відбувається остаточне узгодження з постачальником усіх необхідних документів та їх оформлення.

Після перетину митного кордону України товар доставляється на митницю призначення, де проводиться його митне оформлення в режимі імпорту для подальшого випуску у вільний обіг. Основним документом, який використовується для декларування товарів і транспортних засобів, є вантажна митна декларація, заповнена декларантом підприємства. Її оформлення посадовою особою митниці надає підприємству право здійснювати подальші господарські та комерційні операції з товаром.

Отже, в практиці операційної діяльності ТОВ «Вайн-Холл» при здійсненні зовнішньоекономічних контрактів та поставок зазвичай використовуються умови Incoterms 2010 - EXW (60%), FCA(25%), FOB(15%).

### 2.3 Аналіз ефективності операційної діяльності ТОВ «Вайн-Холл»

Оскільки переважна більшість алкогольних напоїв та продуктів харчування, що імпортується ТОВ «Вайн-Холл», виробляються у країнах ЄС, буде доцільно проаналізувати ефективність та розглянути певні економічно-організаційні особливості імпортних операцій підприємства з постачальниками саме цих країн.

Наявність відповідного національного правового забезпечення та уніфікованість його щодо правил міжнародної торгівлі створюють певні особливості експортно-імпортної діяльності вітчизняних суб'єктів підприємств. Що більше національна законодавча база, яка регулює зовнішню торгівлю, наближена до світової, тим менше чинників, пов'язаних з національними обмеженнями, впливає на розроблення експортних та імпортних стратегічних рішень.

Одним із найбільш суттєвих кроків в цьому напрямку, що мали суттєвий вплив на зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «Вайн-Холл», стало підписання "Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони", що значно розширила можливості для взаємовигідної та довготривалої співпраці українських та європейських суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Зона вільної торгівлі - це тип міжнародної інтеграції, при якій в країнах-учасниках скасовуються митні збори і податки, а також кількісні обмеження у взаємній торгівлі згідно з міжнародним договором. Загалом на сьогодні в Україні діє 20 угод про вільну торгівлю з 45 країнами, зокрема, це ЄС (з 01.01.2020), Канада (з 01.08.2021), ЄАВТ, Грузія, Македонія, Чорногорія та СНД (крім РФ).

Географічні рамки постачання ТОВ «Вайн-Холл» на сьогоднішній день охоплюють велику кількість країн і з кожним роком продовжують розширюватися за рахунок укладання зовнішньоекономічних контрактів з

новими виробниками. Варто зазначити, що кількість зовнішньоекономічних контрактів не є абсолютно об'єктивним показником, оскільки кількість зовнішньоекономічних операцій (поставок товару) з одним контрагентом за певний відрізок часу може суттєво варіюватися, але тим не менш ця інформація відображає загальну тенденцію і тому є важливою і показовою для характеристики зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Нижче наведено орієнтовну кількість постачальників, з якими на сьогодні укладено контракти та здійснюються поставки товару, за країнами світу (табл.2.3)

Таблиця 2.3

## Постачальники ТОВ «Вайн-Холл» у 2019-2021рр. за країнами світу

Країна постачальника	Кількість контрактів			Частка у загальній кількості (на 2021 рік)
	2019	2020	2021	
Італія	17	29	38	26,21%
Іспанія	6	12	19	13,10%
Франція	11	14	16	11,03%
Португалія	5	9	14	9,66%
Німеччина	6	5	8	5,52%
Греція	3	4	4	2,76%
Польща	0	2	4	2,76%
Болгарія	2	3	3	2,07%
Литва	1	2	3	2,07%
Угорщина	1	3	3	2,07%
Бельгія	0	0	2	1,38%
Велика Британія	2	2	2	1,38%
Латвія	0	2	2	1,38%
Фінляндія	1	1	2	1,38%
Хорватія	0	1	1	0,69%
Чехія	0	0	1	0,69%
Швеція	0	1	1	0,69%
Усього з країнами ЄС:	55	90	123	84,83%
Чилі	0	2	3	2,07%
Індія	2	3	3	2,07%
Туреччина	2	2	2	1,38%

Продовження табл. 2.3

Південна Африка	0	1	2	1,38%
Молдова	2	2	3	2,07%
Шрі-Ланка	0	1	2	1,38%
Мексика	2	2	2	1,38%
Тайвань	0	1	1	0,69%
Корея	0	1	0	0,00%
Аргентина	1	1	1	0,69%
Малайзія	0	1	1	0,69%
Грузія	3	1	1	0,69%
Білорусь	0	1	1	0,69%
Усього разом:	67	109	145	

Отже бачимо, що переважна кількість постачальників підприємства розташована в Європейському Союзі. (рис. 2.4) Це зумовлено, зокрема, тим, що саме в європейських країнах виробляється велика кількість традиційних за походженням товарів, які користуються попитом і тому необхідні для наповнення асортименту товарів (коньяк, арманьяк, херес, марсала, портвейн, шотландський віскі, вина з окремих регіонів тощо).

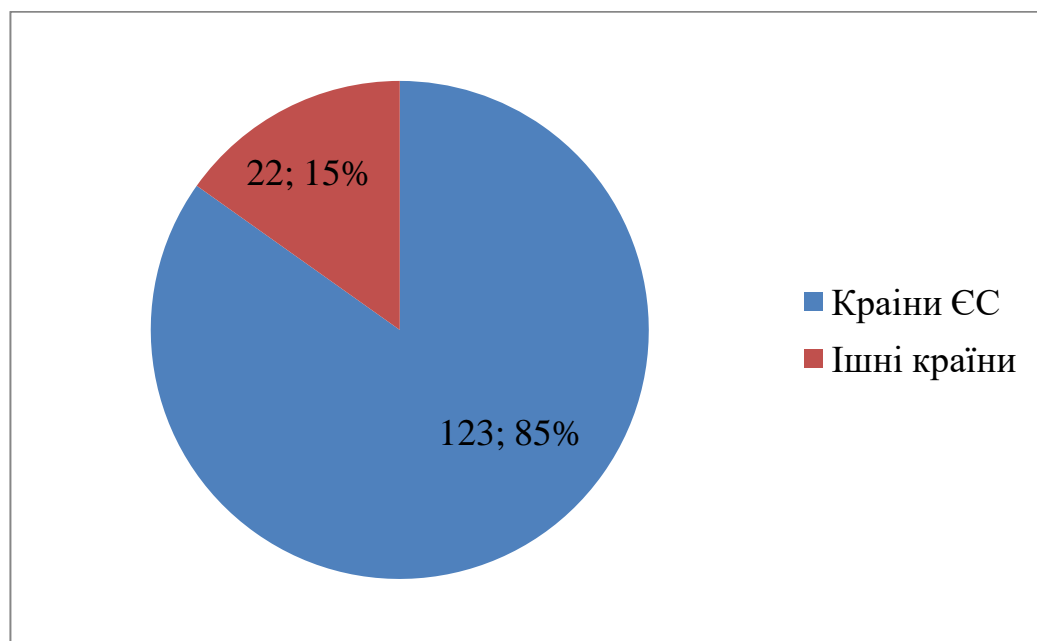


Рис. 2.4 Співвідношення кількості постачальників ТОВ «Вайн-Холл» з Європейського Союзу та з інших країн світу на 2021 рік

Проте більш важливим та ваговим з економічної точки зору фактором впливу є те, що Україна знаходиться у зоні вільної торгівлі з країнами Європейського Союзу і може використовувати пільгові ставки ввізного мита для товарів з підтвердженням європейським походженням.

Україна та ЄС поступово створюють зону вільної торгівлі протягом перехідного періоду, що не перевищує 10 років починаючи з дати набрання чинності Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. Існуючі мита або заходи еквівалентної дії повинні поступово анулюватися протягом перехідного періоду.

Таким чином система преференцій робить торгівлю з країнами Європейського Союзу більш вигідною для ТОВ «Вайн-Холл». Розглянемо декілька прикладів зниження ставки імпортного мита для товарів з ЄС, імпорт яких безпосередньо здійснюється підприємством (табл.2.4).

Преференція діє на підставі "Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони" і може бути застосована за умови подання одного з таких документів:

- сертифікат з перевезення товару EUR.1;
- декларація-інвойс - напис встановленого зразка, зроблений експортером на інвойсі або іншому товаросупровідному документі.

При здійсненні імпорту ТОВ «Вайн-Холл» необхідно враховувати, що обидва зазначені документи мають бути оформлені з чітким дотриманням усіх вимог чинного законодавства, а їх оригінали в обов'язковому порядку подаються до митниці.

Зокрема, усі вимоги до сертифікату з перевезення товару EUR.1 затверджені Наказом Міністерства фінансів України від 18.11.2015 № 1142 "Про Порядок заповнення та видачі митницею сертифіката з перевезення товару EUR.1 відповідно до Угоди про асоціацію між Україною, з однієї

сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони”.

Таблиця 2.4

Порівняння повних та пільгових (для країн ЄС) ставок ввізного мита на 2021й рік для деяких товарів

Найменування товару	Повна ставка ввізного мита	Пільгова ставка ввізного мита при імпорті товарів європейського походження
Сир пармезан	10.000 %	6.700 %
Кава смажена	5.000 %	3.300 %
Чай	10.000 %	5.000 %
Олія оливкова	10.000 %	0.000 %
Білий шоколад	10.000 %	0.000 %
Плитки шоколаду	10.000 %/5.000 %	0.000 %/0.000 %
Води мінеральні та газовані	10.000 %	0.000 %
Печиво, пряники	10.000 %	0.000 %
Пиво із солоду	0.050 EUR за літр	0.000 %
Вина ігристі	1.500 EUR за літр	1.000 EUR за літр
Вина тихі	0.300 EUR за літр	0.200 EUR за літр
Оцет винний	10.000 %	5.000 %
Штопор	10.000 %	5.000 %

Також одним із важливих етапів імпорту товарів є визначення коду товару згідно українського класифікатору товарів для зовнішньоекономічної діяльності (УКТЗЕД). Українська класифікація товарів зовнішньоекономічної діяльності України (УКТЗЕД) застосовується при митному оформленні

товарів для цілей тарифного та нетарифного регулювання, а також напрацювання даних митної статистики.

Оскільки Україна є договірною стороною Міжнародної конвенції про Гармонізовану систему опису та кодування товарів Всесвітньої митної організації УКТЗЕД складається на основі Гармонізованої системи опису та кодування товарів Всесвітньої митної організації (на рівні 6-ти знаків коду) та Комбінованої номенклатури Європейського Союзу (на рівні 7-го та 8-го знаків коду).

Проте, товарні номенклатури УКТЗЕД на рівні 9-10 знаків кодів є національною деталізацією і тому будуть відрізнятися від кодів Європейського Союзу. Проте, товарні номенклатури усіх інших країн Світу (крім Європейського Союзу)) на рівні 7-10 знаків кодів будуть відрізнятися від кодів УКТЗЕД.

Таким чином, з'ясувавши основні фактори впливу на зовнішньоекономічні операції ТОВ «Вайн-Холл» з постачальниками країн Європейського Союзу, проаналізуємо ефективність імпорتنих операцій підприємства, починаючи з оцінки їх валютної ефективності.

З метою забезпечення об'єктивності дослідження для аналізу обрано кілька прикладів популярних алкогольних напоїв різних класів (вино, бренді, коньяк, тощо), імпорт яких є найбільш характерним для підприємства та значущим за обсягами і складає значну частку в загальному обсязі продажів підприємства.

Також варто зауважити, що для вивчення було відібрано товари різних країн та цінових категорій, що постачаються на постійній основі з різних країн Європейського Союзу. Крім того, слід звернути увагу на те, що в ході тривалої співпраці та поступового нарощення обсягів постачання значна кількість контрагентів підприємства застосовує гнучку систему знижок з метою стимулювання збуту продукції.

Розпочинаємо аналіз з оцінки показника валютної ефективності імпорту товару. Як було зазначено у попередньому розділі, для аналізу

кожного окремого товару вбраному переліку показник валютної ефективності імпорту розраховується як відношення ціни товару на внутрішньому ринку до валютної ціни певного товару, вираженої в гривні згідно перерахунку.

Розрахуємо цей показник на підставі даних комерційних документів підприємства за поточний 2021й рік та з використанням курсу НБУ (для зручності розрахунку у роботі використано курс НБУ на 29.12.2021р., що склав 33,495424 грн. за 1 євро). (табл. 2.5 )

Таблиця 2.5

Розрахунок валютної ефективності імпорту для деяких товарів з асортименту ТОВ «Вайн-Холл» у 2021р.

	Напій "Fragolino" Італія	Вино "Blue Platino", Іспанія	Бренді Cortel, Франція	Коньяк Napoleon, Франція	Вино "К`янті", Італія
Ціна товару на внутрішньому ринку, (грн.)	130	90	450	890	250
Валютна ціна товару, (євро)	2,25	1,25	5	12	3,15
Виражена у грн.	75,36	41,87	167,48	401,95	105,51
Валютна ефективність, (%)	172	215	269	221	237

Для більш повної та об'єктивної оцінки діяльності ТОВ «Вайн-Холл» варто розрахувати показник економічної (абсолютної) ефективності імпорту. Показник ефективності експорту визначається шляхом відношення чистої виручки в іноземній валюті за реалізований товар, переведений у гривні за офіційним курсом на день надходження валютної виручки, до вартості експорту у внутрішніх цінах.

При розрахунках витрат на придбання імпортої продукції до їх складових компонентів включені наступні елементи:

- ціну товару;
- суму сплаченого акцизного податку;
- суму сплаченого ввізного (імпортного) мита;
- суму сплаченого податку на додану вартість (ПДВ);
- витрати на транспортування товару;
- витрати на виконання митних формальностей.

Таким чином при розрахунках відображено всі основні елементи витрат ТОВ «Вайн-Холл» на придбання імпортної продукції і на підставі цих витрат обчислено показник економічної ефективності імпорту для товарних позицій, що аналізуються (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Розрахунок економічної ефективності для деяких товарів з  
асортименту ТОВ «Вайн-Холл» у 2021р.

	Напій "Fragolino", Італія	Вино "Blue Platino", Іспанія	БрендіCortel, Франція	Коньяк Napoleon, Франція	Вино "К`янті", Італія
Ціна товару на внутрішньому ринку, (грн.)	130	90	450	890	250
Витрати на придбання імпортної продукції, (грн..)	114,82	74,62	255,63	536,99	143,06
Економічна ефективність імпорту, (%)	113	121	176	166	175

З даних таблиці бачимо, що економічна ефективність імпорту хоча і залишається достатньо високою, є суттєво нижчою від показника валютної ефективності імпорту для тих самих товарів. Це пояснюється досить високою питомою вагою витрат, включених до розрахунку, порівняно з ціною товару у валюті.

За аналогією розрахуємо також показник економічного ефекту імпорту шляхом віднімання від вартості імпортової продукції на внутрішньому ринку витрат на її придбання. (табл. 2.7)

Таблиця 2.7

Розрахунок економічного ефекту імпорту для деяких товарів з асортименту ТОВ «Вайн-Холл» у 2021 р.

	Напій "Fragolino", Італія	Вино "Blue Platino", Іспанія	Бренді Cortel, Франція	Коньяк Napoleon, Франція	Вино "К`янті", Італія
Ціна товару на внутрішньому ринку, (грн.)	130	90	450	890	250
Витрати на придбання імпортової продукції, (грн.)	114,82	74,62	255,63	536,99	143,06
Економічний ефект імпорту, (грн.)	15,18	15,38	194,37	353,01	106,94

Розрахований показник економічного ефекту імпорту виражений у гривні і показує розмір прибутку від реалізації імпорту. Чим більше його значення, тим більше підприємство отримує прибутку, і, відповідно, тим більш ефективна його імпортна діяльність.

Як було зазначено у попередньому розділі, визначення показника економічного ефекту імпорту дає можливість розрахувати показник рентабельності імпорту ТОВ «Вайн-Холл» діленням його на суму витрат на придбання імпортової продукції. Таким чином ми розрахуємо розмір прибутку від реалізації імпорту на 1 грн витрат щодо його придбання (табл. 2.8).

Таким чином, бачимо, що рентабельність імпорту ТОВ «Вайн-Холл» за проаналізованими товарними позиціями має різні значення, що суттєво відрізняються одне від одного. Проте усі без виключення товари мають

позитивний показник рентабельності (вище нуля), що дає нам змогу робити висновок про загальну ефективність та рентабельність, і, як наслідок, економічну доцільність здійснення імпортних операцій ТОВ «Вайн-Холл» з країнами Європейського союзу.

Таблиця 2.8

Розрахунок рентабельності імпорту для деяких товарів з асортименту ТОВ «Вайн-Холл» у 2021р.

	Напій "Fragolino", Італія	Вино "Blue Platino", Іспанія	Бренді Cortel, Франція	Коньяк Napoleon, Франція	Вино "К`янті", Італія
Ціна товару на внутрішньому ринку, (грн.)	130	90	450	890	250
Витрати на придбання імпортої продукції, (грн.)	114,82	74,62	255,63	536,99	143,06
Рентабельність імпорту	0,13	0,21	0,76	0,66	0,75

З усього вищезазначеного виходить, що підприємство є молодого компанією, що динамічно розвивається і здійснює імпорт товарів, переважно алкогольних напоїв та деяких продуктів харчування, для їх подальшого продажу на території України, поступово розширюючи географічні межі своєї збутової діяльності.

Згідно проаналізованих показників діяльності загальна господарська діяльність підприємства протягом 2019-2021 років є ефективно. Вона демонструє достатньо високі показники прибутковості та може бути оцінена як рентабельна. Зростання показника рентабельності також свідчить про розвиток підприємства та правильно обраний напрямок в управлінні його діяльністю.

Зовнішньоекономічна діяльність, яка є на сьогодні одним з основних напрямків роботи підприємства, також була проаналізована на підставі основних показників. Позитивні результати ведення зовнішньоекономічної діяльності свідчать про її ефективність та рентабельність, а отже доцільним є продовження та нарощення обсягів здійснення зовнішньоекономічних операцій у майбутньому.

Можемо підсумувати, що, незважаючи на широкий географічний спектр постачальників, основна частина контрагентів, з якими ТОВ «Вайн-Холл» укладено зовнішньоекономічні договори на постачання продукції - це підприємства країн Європейського Союзу. Контракти з ними складають близько 80% від загальної кількості зовнішньоекономічних контрактів на постачання. На частку усіх інших країн близького та далекого зарубіжжя у сумі припадає лише близько 15% від загального обсягу імпорتنих операцій ТОВ «Вайн-Холл».

Такий підхід зумовлений низкою факторів, зокрема, наявністю необхідного асортименту товарів в цих країнах та функціонуванням зони вільної торгівлі між Україною та Європейським Союзом, що дозволяє використовувати систему знижених пільгових ставок ввізного (імпортного) мита за умови документального підтвердження європейського походження товарів (сертифікат з перевезення товару EUR.1 або декларація-інвойс).

Додатковою перевагою під час здійснення імпорتنих операцій з контрагентами країн Європейського Союзу має стати подальше зниження ставок ввізного мита за графіком, запланованим відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та ЄС до повного їх скасування наприкінці перехідного періоду. Так вже з початку 2021 року вводяться в дію нові знижені ставки мита для деяких товарів. Наприклад, пільгова ставка ввізного мита при імпорті тихого вина, що є одним з основних товарів в структурі імпорتنих закупівель ТОВ «Вайн-Холл» знижується порівняно з 2021 роком на 25% до 0.150 EUR за 1 літр вина.

В процесі аналізу ефективності імпортних операцій ТОВ «Вайн-Холл» було розглянуто показники валютної та економічної (абсолютної) ефективності імпорту, економічний ефект та рентабельність імпорту ТОВ «Вайн-Холл» для деяких товарів. Зазначені показники розраховувалися на підставі даних про ціну товару на внутрішньому ринку, ціну товару при закупівлі, та інші елементи, включені до витрат на придбання імпортової продукції.

За результатами проведених обчислень було з'ясовано, що показник валютної ефективності імпорту є дуже високим і складає від 172% до 269% в залежності від обраного товару. Наступний показник, що аналізувався – економічна ефективність імпорту – є більш об'єктивним, оскільки враховує також і інші елементи витрат на придбання імпортової продукції (мити, акцизи, ПДВ, транспортування тощо). Його значення склали відповідно 113% - 176% для товарів різних груп та цінових категорій. Це свідчить про те, що операції з імпорту цих товарів можна однозначно вважати економічно ефективними оскільки усі значення перевищують одиницю (100%).

Визначення ефективності імпортних закупівель ТОВ «Вайн-Холл» зумовлює ступінь зацікавленості підприємства у виході на світовий ринок, дає змогу обґрунтувати окремі пропозиції щодо закупівлі та продажу певних товарів. Одержані дані можуть бути використані при розробці планів експорту та імпорту підприємства, при оцінюванні структури та напрямків зовнішньоторговельного обігу.

Розрахований показник економічного ефекту імпорту виражений у гривні і показує розмір прибутку від реалізації імпорту та дає можливість розрахувати показник рентабельності імпорту ТОВ «Вайн-Холл» - розміру прибутку від реалізації імпорту на 1 грн витрат щодо його придбання. Відповідно до проведених розрахунків цей показник склав від 0,13 до 0,76 для різних товарів.

Можемо підсумувати, що проаналізовані показники ефективності імпорту ТОВ «Вайн-Холл» за різними товарними позиціями мають суттєво

різні значення, проте усі вони без виключення є позитивними, що свідчить про повну ефективність та рентабельність імпорتنих операцій ТОВ «Вайн-Холл» з країнами Європейського союзу.

Отже, виходячи з усього вищезазначеного, операційна діяльність ТОВ «Вайн-Холл» на сьогодні є прибутковою, економічно ефективною, та, як результат, рентабельною, тому вважаємо її здійснення доцільним з економічної точки зору. Також варто зазначити, що у підприємства існує значний економічний потенціал для розвитку та подальшого розширення і нарощення масштабів імпоротної діяльності у майбутньому.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВАЙН-ХОЛЛ»

### 3.1 Вдосконалення комерційної діяльності ТОВ «Вайн-Холл» шляхом оцінки та обрання постачальників

Проблема вибору постачальника є однією з найбільш істотних завдань зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Вайн-Холл». Від того, наскільки добре постачальники виконують свої функції, може залежати власний успіх підприємства в забезпеченні споживачів якісними товарами. Тому ефективне рішення задачі вибору постачальника є основою успішного функціонування і подальшого розвитку імпортерських операцій компанії.

Перш ніж здійснити вибір компанії-постачальника, необхідно зібрати максимально повну інформацію про всіх потенційних кандидатів. Джерелами такої інформації можуть бути каталоги, прайс-листи, торгові журнали, інформація в мережі Інтернет, рекламні матеріали, фірмові каталоги, оголошення в ЗМІ, спеціалізовані виставки та ярмарки (Vinitaly, Prowein, ISM, Prodexpo тощо), листування і особисті контакти, державні джерела у відкритому доступі тощо.

Вибір постачальника для ТОВ «Вайн-Холл» визначається цілою системою критеріїв, найбільш важливими з яких зазвичай є ціна, якість товару і надійність поставки. Встановлена система критеріїв первісного відбору постачальників зумовлена стратегією підприємства і є динамічною в умовах нестабільної економічної ситуації, тобто може змінюватися протягом планового періоду.

В цілому критеріями, на підставі яких ТОВ «Вайн-Холл» здійснює оцінку та вибір постачальників для імпорту алкогольних напоїв та продуктів харчування є наступні:

- надійність постачання;
- якість товару;
- наявність власного виробництва;
- ціна;
- місцезнаходження постачальника;
- фінансове становище;
- умови платежу;
- можливість компромісів;
- повнота асортименту;
- наявність інформаційної системи зв'язку та обробки замовлень;
- управління та організація;
- ставлення до покупця;
- імідж;
- оформлення товару (упаковка);
- діловий досвід та репутація тощо.

Деякі з наведених критеріїв є більш важливими для підприємства, а інші відіграють лише другорядну роль, але усі вони впливають на остаточний вибір та укладання контракту з зарубіжним партнером.

Якщо менеджерам ТОВ «Вайн-Холл» треба зробити вибір між кількома кандидатами, які відповідають системі встановлених критеріїв, їх ранжирують, використовуючи коефіцієнти значимості для декількох відібраних критеріїв, встановлених експертним методом.

На основі попередньо зібраної інформації за даним постачальником виставляється оцінка за кожним критерієм (за десятибальною шкалою), після чого шляхом множення отриманих оцінок на значимість відповідних критеріїв і наступного додавання отриманих результатів розраховується рейтинг постачальника.

Розраховуючи рейтинг для різних постачальників алкогольних напоїв та продуктів харчування і порівнюючи отриманні значення ТОВ «Вайн-Холл» має визначати найкращого партнера, з яким варто укласти контракт на

здійснення імпорتنих поставок. Таким чином на підставі оцінки постачальника обчислюється його рейтинг, який служить основою для вибору контрагента.

Розглянемо приклад розрахунку рейтингів та обрання нового постачальника тихого вина серед підприємств Європейського Союзу. Нами було відібрано інформацію про три підприємства, які в цілому задовольняють вимогам ТОВ «Вайн-Холл»:

- компанія Hamelin, Франція;
- компанія Cuvage, Італія;
- компанія Garcia, Іспанія.

Для того щоб провести оцінку та здійснити вибір між наведеними підприємствами спеціалістами ТОВ «Вайн-Холл» визначено перелік критеріїв, які мають брати участь в оцінюванні. Це фактори, які здійснюють найбільш істотний вплив на загальну ефективність імпорتنих операцій з певним постачальником.

1. Ціна.
2. Якість товару.
3. Надійність постачання.
4. Умови платежу.
5. Повнота асортименту.
6. Віддаленість постачальника.
7. Діловий досвід та репутація.

Оскільки не всі відібрані критерії мають рівнозначний вплив на успіх та ефективність імпоротної діяльності, наступним кроком є визначення важливості кожного з вищезазначених факторів шляхом встановлення для нього коефіцієнту значимості критерію. Цей коефіцієнт показує наскільки ваговим для оцінки є той чи інший фактор впливу серед інших зазначених. Загальна сума коефіцієнтів значимості для всіх критеріїв має дорівнювати одиниці (або 100%).

Для ранжування критеріїв оцінки постачальників було використано метод експертних оцінок. Щоб оцінити значимість окремих критеріїв, за якими планується вибрати постачальника, було обрано експертів (з числа керівників ТОВ «Вайн-Холл» та спеціалістів різних відділів). Кожному експерту було запропоновано незалежно від інших експертів встановити коефіцієнт значимості кожного критерію в межах від 0 до 1. Коефіцієнти значимості критеріїв, встановлені експертами, занесені у таблицю на підставі них в останньому стовпчику підраховано середньозважений коефіцієнт значимості як середнє арифметичне значення коефіцієнтів різних експертів за кожним критерієм. (табл.3.1)

Таблиця 3.1

Ранжування критеріїв оцінки потенційних постачальників ТОВ «Вайн-Холл»  
за методом експертних оцінок

Критерій	Оцінка значимості окремими експертами					Комплексна оцінка значимості
	1	2	3	4	5	
1.Ціна	0,25	0,3	0,3	0,2	0,2	0,25
2.Якість товару	0,1	0,2	0,1	0,3	0,3	0,2
3.Надійність постачання	0,15	0,1	0,25	0,05	0,2	0,15
4.Умови платежу	0,25	0,2	0,15	0,1	0,05	0,15
5.Повнота асортименту	0,1	0,1	0,05	0,15	0,1	0,1
6.Віддаленість постачальника	0,075	0,05	0,1	0,15	0,125	0,1
7. Діловий досвід та репутація	0,075	0,05	0,05	0,05	0,025	0,05
Усього	1	1	1	1	1	1

За результатами ранжування бачимо, що найбільшу питому вагу в структурі рейтингу потенційних постачальників ТОВ «Вайн-Холл» отримали критерії ціни та якості товару. На другому місці за важливістю розташовані критерії надійності постачання та умов платежу.

Після цього кожен з трьох обраних постачальників був оцінений за наведеними критеріями і на основі коефіцієнту значимості критеріїв розраховано зважену оцінку із загальним підсумком, що і являє собою рейтинг постачальника (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

## Розрахунок рейтингу потенційних постачальників ТОВ «Вайн-Холл»

Критерій вибору постачальника	Коеф-т значимості	Namelin, Франція		Cuvage, Італія		Garcia, Іспанія	
		Оцінка за критерієм	Зважена оцінка	Оцінка за критерієм	Зважена оцінка	Оцінка за критерієм	Зважена оцінка
1.Ціна	0,25	7	1,75	10	2,5	9	2,25
2.Якість товару	0,2	10	2	9	1,8	8	1,6
3.Надійність постачання	0,15	8	1,2	8	1,2	8	1,2
4.Умови платежу	0,15	7	1,05	9	1,35	8	1,2
5.Повнота асортименту	0,1	4	0,4	5	0,5	10	1
6.Віддаленість постачальника	0,1	8	0,8	8	0,8	6	0,6
7. Діловий досвід та репутація	0,05	8	0,4	9	0,45	7	0,35
Разом	1	-	7,6	-	8,6	-	8,2

З наведених у таблиці розрахунків бачимо, що в цілому усі три потенційні постачальники мають достатньо високий рейтинг і тому можуть бути розглянуті як перспективні партнери у майбутній діяльності ТОВ «Вайн-Холл». При необхідності зробити вибір на користь одного з постачальників, беззаперечно обирається компанія з найбільш високим рейтингом 8,6 – підприємство Cuvage, що здійснює власне виробництво вина в Італії.

Зі структури рейтингу потенційних постачальників ТОВ «Вайн-Холл», зображеної на рис.3.1, бачимо, що основною складовою високого рейтингу підприємства Cuvage виступає висока оцінка за критерієм ціни товару. Тобто одним із основних факторів при виборі цього постачальника є конкурентний рівень ціни порівняно з іншими підприємствами-виробниками аналогічного продукту на європейському ринку. Також цей партнер пропонує ТОВ «Вайн-Холл» найбільш вигідні умови платежу.

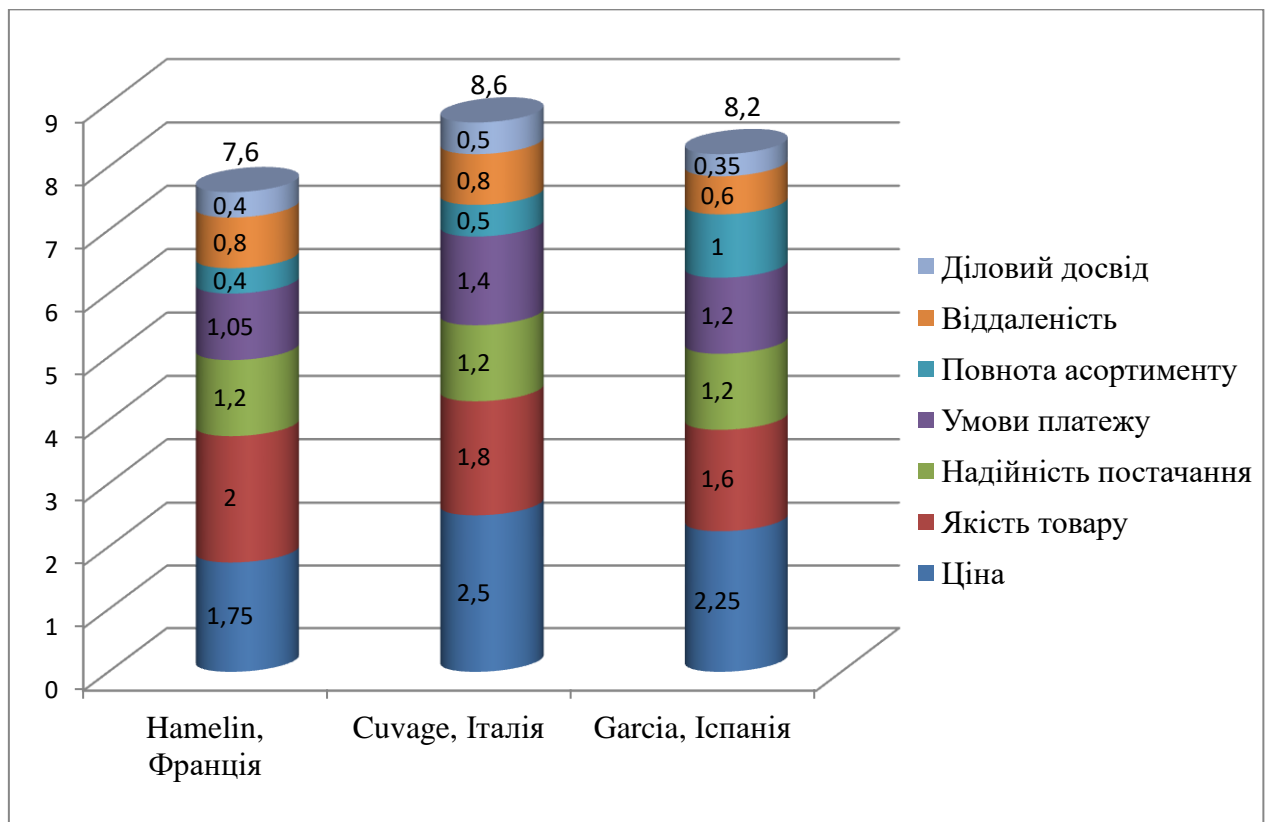


Рис. 3.1 Структура рейтингу потенційних постачальників ТОВ «Вайн-Холл»

Підприємство Cuvage є одним із провідних виробників алкогольних напоїв в Італії і має у своєму розпорядженні численні гектари виноградників, сучасні виробничі потужності та розгалужену збутову мережу, а також володіє унікальними технологіями виробництва тихого та ігристого вина, і напоїв з нього. Багаторічний досвід ведення бізнесу відображається у професійності та компетентності спеціалістів підприємства, а широкий масштаб діяльності та великі обсяги виробництва дозволяють Cuvage отримувати значну перевагу в процесі ціноутворення порівняно зі своїми безпосередніми конкурентами.

Водночас, обираючи постачальника, необхідно усвідомлювати, щопостачальник теж приймає рішення щодо формування відносин із клієнтом, а його цілі можуть не збігатися з цілями підприємства. Тому надзвичайно важливо ідентифікувати ці цілі, а відтак урегулювати появу цільових конфліктів. Якщо ж розбіжностей у намірах підприємств немає або усі вони успішно врегульовані вважаємо доцільним для ТОВ «Вайн-Холл» запропонувати підприємству Cuvage підписання зовнішньоекономічного контракту на постачання вина. Ці партнерські відносини мають стати перспективними для обох підприємств і отримати подальший розвиток у різних напрямках.

Але етап підписання контракту не є завершальним, це тільки початок налагодження стосунків та становлення співпраці між підприємствами. Високорозвинені взаємини із постачальниками повинні включати також розвиток постачальника, тобто інтеграцію його в систему інтересів ТОВ «Вайн-Холл».

Підприємству доцільно проводити розвиток постачальника у випадках, коли планується довготривала співпраця між фірмами на регулярній основі. Цей процес означає виявлення позицій постачальника, за якими необхідно досягнути покращень у даний момент чи у перспективі для потреб ТОВ «Вайн-Холл», а також визначення комплексу заходів, необхідних для поліпшення взаємної співпраці.

Також важливою рисою для підприємства є гнучкість поставки — здатність постачальника враховувати особливі положення ТОВ «Вайн-Холл» при здійсненні імпорتنих операцій. Сюди входять:

- можливість зміни форми замовлення та способу передачі замовлення;
- можливість зміни виду тари та упаковки;
- можливість відзиву заявки на поставку;
- можливість отримання клієнтом інформації про стан його замовлення;
- відношення до скарг при некомпетентних поставках.

Вимоги до постачальників можуть змінюватися в залежності від загальної економічної ситуації, кон'юнктури ринку. Так, на етапі економічного підйому вимоги до постачальників можуть посилюватися, і, навпаки, пом'якшуватися в період спаду чи обмеженості ресурсів (дефіцитне постачання).

Отже, організація комерційних зв'язків підприємства ТОВ «Вайн-Холл» з постачальниками алкогольних напоїв та деяких продуктів харчування посідає особливе місце серед інструментів комерційної діяльності даного підприємства, тому що ця система представляє сукупність форм, методів і важелів взаємодії підприємства зі споживачами продукції, виражена в основній діяльності щодо формування асортименту товарів.

Основними джерелами інформації про потенційних кандидатів можуть бути спеціалізовані виставки та ярмарки, інформація в мережі Інтернет, рекламні матеріали, фірмові каталоги, прайс-листи тощо.

Процес оцінки та вибору постачальника передбачає аналіз альтернативних варіантів співпраці на базі вироблення основних показників оцінки діяльності постачальника. Вимоги до постачальників розроблені ТОВ «Вайн-Холл» на основі інформації своїх керівників та спеціалістів, в тому числі відділу зовнішньоекономічної діяльності.

Нами було розглянуто приклад оцінки та розрахунку рейтингу для здійснення вибору між трьома потенційними підприємствами-постачальниками виноробної продукції (Hamelin, Франція ; Cuvage, Італія;

Garcia, Іспанія) на основі попередньо зібраної інформації про дані підприємства їх продукцію та діяльність.

На підставі експертних оцінок фахівців підприємства було виділено сім найбільш важливих критеріїв, необхідних для оцінки та складання рейтингу потенційного постачальника. Також за даними експертних оцінок було визначено середньозважену питому вагу кожного з критеріїв у загальній оцінці рейтингу.

Наступним кроком кожен з трьох обраних постачальників був оцінений за наведеними критеріями і на основі коефіцієнту значимості критеріїв розраховано рейтинг постачальника. Було визначено, що італійське підприємство-виробник вина Cuvage має найбільш високий показник загального рейтингу серед усіх потенційних постачальників ТОВ «Вайн-Холл» – 8,6, порівняно з 7,6 для підприємства Namelin, Франція та 8,2 для іспанської компанії Garcia.

На підставі цього ТОВ «Вайн-Холл» рекомендовано запропонувати підприємству Cuvage укладання зовнішньоекономічного контракту на постачання виноробної продукції та розглянути можливі перспективи довготривалої та взаємовигідної співпраці.

### 3.2 Механізм підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «Вайн-Холл»

Головною умовою проведення основних операцій у діяльності ТОВ «Вайн-Холл» є їх ефективність. На сучасному етапі будь-який суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності вирішує проблему підвищення ефективності зовнішньоекономічних операцій. В поточних умовах ведення бізнесу вирішення цієї проблеми є надзвичайно важливим.

На основі проведених обчислень і аналізу стану розвитку імпортої діяльності ТОВ «Вайн-Холл» пропонується розробити комплекс

організаційних заходів, реалізація яких зумовить подальше зростання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. (рис.3.3)



Рис. 3.3 Організаційно-економічний механізм визначення ефективності імпортої діяльності підприємств

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

- вивчення характеристик іноземного ринку;
- аналіз потенційних можливостей ринку;
- аналіз розподілу часток ринку між фірмами;

- аналіз особливостей збутової діяльності;
- вивчення товарів конкурентів;
- короткострокове та довгострокове прогнозування;
- вивчення реакції конкурентів на зміну ринкових умов;
- визначення політики цін на іноземному ринку.

У результаті аналізу управління імпортними операціями ТОВ «Вайн-Холл» було розроблено рекомендації щодо удосконалення імпортної діяльності на базі дослідження основних напрямків розвитку з огляду на існуючий ресурсний потенціал підприємства. Одним із елементів механізму підвищення ефективності імпортних операцій є аналіз вдосконалення загальної та зовнішньоекономічної стратегії підприємства.

Аналізуючи існуючу стратегію імпорту на підприємстві, було оцінено її ефективність та доцільність з огляду на здатність забезпечувати підприємство стійкими конкурентними перевагами та приносити додатковий прибуток. При аналізі ефективності стратегії імпорту було:

- оцінено імпортні витрати при реалізації стратегії;
- розраховано чистий дохід (виручку) від реалізації імпортної продукції;
- оцінено економічну ефективність за основними показниками імпортної діяльності підприємства;
- оцінено ефективність основних показників рентабельності підприємства;
- оцінено фінансові результати діяльності;
- оцінено ступінь та види ризику при здійсненні імпортної діяльності.

На сьогодні ТОВ «Вайн-Холл» використовує стратегію розвитку фірми або стратегію зростання. Інтенсифікація ринку спрямовує зусилля підприємства на закріплення своїх позицій на ринку. Вона проводиться за допомогою методу розвитку ринку. Метод здійснюється за активного маркетингу основної продукції (алкогольні напої) з одночасним входженням фірми у нові сегменти ринку (чай, кава та інші продукти харчування) завдяки

витісненню з певного його сегмента конкурентів та за рахунок вищої якості імпортованого продукту порівняно з вітчизняними аналогами.

Обрана стратегія є всебічно обґрунтованою та доцільною і відповідає поточному стану розвитку і потребам підприємства. Вона забезпечує сталий розвиток та надбання усіх можливих переваг для фірми за рахунок ефективного здійснення імпоротної діяльності.

Для успішної реалізації ТОВ «Вайн-Холл» обраної стратегії імпорту здійснюються наступні заходи:

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

Процес реалізації стратегії передбачає, що на кожному рівні управління керівництвом та спеціалістами ТОВ «Вайн-Холл» своєчасно виконуються закріплені за ними функції. Таким чином усі зусилля спрямовані на розвиток та підвищення ефективності діяльності фірми. В цьому процесі задіяні усі наявні та потенційні ресурси розвитку та зростання підприємства у перспективі.

Оптимізація операційної діяльності ТОВ «Вайн-Холл» в умовах динамічного зовнішнього середовища та економічної і політичної нестабільності можна досягти шляхом використання низки організаційно-економічних заходів.:

#### 1. Пошук більш вигідних постачальників.

Для більш ефективного здійснення імпортних операцій ТОВ «Вайн-Холл» необхідно дізнатися про всіх можливих постачальників з числа підприємств-виробників алкогольних напоїв та деяких продуктів харчування

в країнах Європейського Союзу, та умови співпраці з ними. Потрібно здобути якомога більше інформації про якість послуг, які вони надають. Дуже важливо отримати позитивні відгуки від інших клієнтів, адже від надійності постачальників залежить ефективність діяльності підприємства. Позитивною тенденцією буде довгострокова співпраця з постачальником, оскільки в цьому випадку існуватиме впевненість в його добросовісності та надійності.

## 2. Застосовування засобів страхування валютних ризиків.

Під валютним ризиком розуміється ризик можливих фінансових втрат, таким чином ефективність імпорتنих операцій буде знижена, що, звичайно, не є задовільним для ТОВ «Вайн-Холл». Підприємство може суттєво знизити операційний валютний ризик зовнішньоекономічних угод, використовуючи наступні методи:

- використання умов передоплати за товар;
- здійснення прямих валютних застережень.

Зважаючи на тенденцію валютного курсу протягом 2021го року доцільно вважати, що за поточних обставин дострокова оплата товарів при очікуваному підвищенні курсу валюти платежу є більш вигідною і менш ризикованою для ТОВ «Вайн-Холл».

Валютні застереження являють собою спеціально включені в текст контракту умови, у відповідності з якими сума платежу повинна бути переглянута в тій же пропорції в якій відбудеться зміна курсу валюти платежу по відношенню до валюти застереження. Валютне застереження збільшує межі коливань валютних курсів і тим самим період часу, протягом якого партнери можуть без перегляду умов контракту співпрацювати на взаємовигідній основі.

## 3. Організація дотримання необхідних термінів поставки.

Для удосконалення імпорتنих операцій ТОВ «Вайн-Холл», потрібно також зважати на строки поставки товару. Адже в різних випадках затримка або попередня поставка може призвести до додаткових витрат. Затримка

поставки може спричинити суттєві порушення в системі збутової діяльності. Попередня поставка завдасть додаткових витрат на зберігання товару, а також у деяких випадках може скоротити термін придатності товару. Тому необхідна чітка домовленість з підприємствами-постачальниками про дотримання строків поставки.

#### 4. Організація безперервності поставок.

Необхідність організації безперервності поставок зумовлена тим, що при невчасному надходженні продукції, можуть бути порушені заплановані терміни збуту продукції, що потягне за собою ряд проблем. Значимість безперервності поставок полягає в тому, що цей процес на підприємстві повинен здійснюватися постійно в межах життєвих циклів проектів та товарів, що поставляються.

Процес поставок товарів ТОВ «Вайн-Холл» має бути безперервним унаслідок таких важливих передумов:

- невизначеність зовнішнього середовища і наявність непередбачених змін вимагають постійного корегування очікувань фірми щодо зовнішніх умов і відповідного уточнення планів;
- змінюються не тільки передумови, а й уява фірми про свої внутрішні цінності і можливості. Якщо фірма не враховуватиме такі зміни, то запланований і отриманий результат може виявитися невідповідним наявним очікуванням та потребам.

#### 5. Організація транспортного забезпечення.

Оскільки жодна імпортна операція ТОВ «Вайн-Холл» з контрагентами країн ЄС не обійдеться без необхідності переміщення продукції важливи елементом підвищення ефективності є організація транспортного забезпечення.

Основними факторами зовнішнього середовища ТОВ «Вайн-Холл», що заважають правильній організації транспортного забезпечення при здійсненні імпортних операцій є:

- невідповідність системи державного регулювання щодо контролю на кордоні та справляння зборів;
- висока вартість послуг, що надаються митними брокерами, контрольними службами й транспортними терміналами;
- численні бюрократичні перепони при оформленні міжнародних перевезень;
- низька швидкість доставки вантажів;
- несприятлива криміногенна обстановка у певних регіонах;
- брак комплексного, у тому числі інформаційного, обслуговування на шляху здійснення міжнародних перевезень;
- недостатність або повна відсутність комплексу нормативно-правових актів, що регулюють міжнародні перевезення та їх обслуговування.

Вибір правильного транспортного забезпечення повинен базуватися на основі даних про товар, який перевозиться, дальність перевезення, інформації щодо необхідності використання конкретного транспорту. Дуже важливо, щоб обраний вид транспорту збалансовував витрати часу і грошей на здійснення транспортування. Тільки в цьому разі він буде прийнятним.

Потрібно зважати на той факт, що при перевезенні дорогого товару (колекційні вина, витримані бренді та коньяки тощо) доцільними будуть витрати на страхування вантажу під час перевезення, адже вони є значно нижчими за розмір можливих збитків ТОВ «Вайн-Холл» від втрати або псування такого товару.

Отже, було з'ясовано, що одним з істотних завдань імпортової діяльності ТОВ «Вайн-Холл» є пошук, оцінка та вибір постачальників алкогольних напоїв та продуктів харчування за допомогою різних сучасних джерел інформації. На підставі експертних оцінок фахівців підприємства було визначено низку найбільш важливих факторів, що впливають на вибір постачальника, та розраховано коефіцієнт, що відображає питому вагу значимості кожного переліченого критерію у загальному рейтингу постачальника.

На підставі отриманих даних та відібраної інформації було проведено розрахунок рейтингу трьох потенційних постачальників вина на території Європейського Союзу. Загальні рейтинги усіх трьох постачальників виявилися достатньо високим, тому укладання контрактів з кожним із них може бути доцільним для підприємства.

Але при необхідності вибору перевага віддається італійському підприємству з найбільш високим рейтингом (8,6) відносно інших кандидатів. Співпраця з даним постачальником має стати взаємовигідною та прибутковою для ТОВ «Вайн-Холл» у довгостроковій перспективі, тому після підписання контракту та протягом роботи над першими поставками доцільно проводити розвиток постачальника з метою поліпшення взаємної співпраці.

Оскільки одним з основних напрямків діяльності ТОВ «Вайн-Холл» є імпорتنі операції, які завжди пов'язані з розрахунками у іноземній валюті, іншим важливим елементом підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства є мінімізація валютних ризиків. Основним видом валютного ризику, властивим ТОВ «Вайн-Холл» при здійсненні імпорتنих операцій з контрагентами країн Європейського Союзу, є валютний операційний ризик.

Враховуючи те, що всі розрахунки здійснюються в євро, курс якого відносно гривні демонструє останнім часом стабільну тенденцію до зростання, одним із ефективних організаційних заходів для зменшення валютних ризиків може виступати здійснення передоплати за товар. Однак при цьому підприємство наражається на інший ризик – недотримання встановленого законодавством терміну 180 днів для ввезення імпорту з дати проведення авансового платежу.

Для застереження від цього ризику рекомендується включати до зовнішньоекономічного контракту додаткові умови щодо встановлення обов'язкового терміну готовності продукції до відвантаження. Також для уникнення затримки поставок рекомендується налагодити співпрацю з

кількома логістичними компаніями, що допоможе своєчасно організовувати транспортні перевезення товарів.

Також в діяльності ТОВ «Вайн-Холл» може бути застосований такий інструмент страхування валютних ризиків як валютне застереження. Оскільки при укладанні зовнішньоекономічних контрактів та проведенні розрахунків за товар валюта ціни і валюта платежу збігаються рекомендуємо підприємству використовувати пряме валютне застереження для страхування операційних валютних ризиків у своїй діяльності

У результаті аналізу системи управління імпортними операціями ТОВ «Вайн-Холл» було сформульовано стратегію зовнішньоекономічної діяльності, яка також виступає елементом механізму підвищення ефективності імпортних операцій. На сьогодні ТОВ «Вайн-Холл» використовує стратегію розвитку фірм, яка є всебічно обґрунтованою та доцільною і відповідає поточному стану розвитку і потребам підприємства, оскільки забезпечує сталий розвиток та надбання усіх можливих переваг для фірми за рахунок ефективного здійснення імпортної діяльності.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У першому розділі даної роботи було детально розглянуто теоретичні основи забезпечення ефективності операційної діяльності комерційного підприємства. Зокрема, було розкрито сутність поняття операційної діяльності комерційного підприємства, що є суб'єктом ЗЕД та охарактеризовано основні її види, визначено основні критерії ефективності операцій та наведено порядок розрахунків показників ефективності діяльності для таких підприємств.

Таким чином було отримано важливі для подальшої роботи теоретичні відомості про різні аспекти здійснення операційної діяльності комерційного підприємства в сучасних умовах, критерії та методи всебічної оцінки її ефективності та основні фактори впливу.

Друга частина присвячена вивченню операційної діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Вайн-Холл, що є комерційним підприємством основним напрямком діяльності якого на сьогодні є імпорту товарів, переважно алкогольних напоїв та деяких продуктів харчування, для їх подальшого продажу на території України.

Згідно проаналізованих показників діяльності загальна господарська діяльність підприємства протягом 2019-2021 років є ефективною. Вона демонструє достатньо високі показники прибутковості та може бути оцінена як рентабельна. Зростання показника рентабельності та поступове розширення географічних меж збутової діяльності свідчить про розвиток підприємства та правильно обраний напрямок в управлінні його діяльністю.

Також у рамках другого розділу на підставі основних показників була проаналізована зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Вайн-Холл», яка є на сьогодні одним з основних напрямків роботи підприємства. Позитивні результати ведення зовнішньоекономічної діяльності свідчать про її ефективність та рентабельність, а отже підприємству рекомендується

продовжувати здійснення імпорتنих операцій у майбутньому та використовувати наявний потенціал для її розширення та подальшого розвитку.

Було визначено, що основна частина контрагентів (близько 80%), з якими ТОВ «Вайн-Холл» укладено зовнішньоекономічні договори на постачання продукції - це підприємства країн Європейського Союзу. Це зумовлено низкою факторів, зокрема, наявністю необхідного асортименту товарів в цих країнах та функціонуванням зони вільної торгівлі між Україною та Європейським Союзом, що дозволяє використовувати систему знижених пільгових ставок ввізного мита.

Визначення ефективності імпорتنих закупівель ТОВ «Вайн-Холл» зумовлює ступінь зацікавленості підприємства у веденні зовнішньоекономічної діяльності та дає змогу обґрунтувати окремі пропозиції щодо закупівлі та продажу певних товарів. Одержані дані можуть бути використані при розробці планів імпорту підприємства та формуванні замовлень, при оцінюванні структури та напрямків зовнішньоторговельного обігу.

В процесі аналізу ефективності імпорتنих операцій ТОВ «Вайн-Холл» було розглянуто показники валютної та економічної ефективності імпорту, економічний ефект та рентабельність імпорту для кількох обраних товарів. Зазначені показники розраховувалися на підставі даних про ціну товару на внутрішньому ринку, ціну товару при закупівлі, та інші елементи, включені до витрат на придбання імпортової продукції.

На підставі проведених розрахунків було з'ясовано, що показник складає від 172% до 269% в залежності від обраного товару, а показник економічної ефективності імпорту, який враховує також і інші елементи витрат на придбання імпортової продукції, склав відповідно 113% - 176% для товарів різних груп та цінових категорій. Це свідчить про те, що операції з імпорту цих товарів можна однозначно вважати економічно ефективними оскільки усі значення перевищують одиницю (100%).

Отже, виходячи з усього вищезазначеного, імпорتنі операції ТОВ «Вайн-Холл» на сьогодні є прибутковими для підприємства, економічно ефективними, та, як результат, рентабельними, тому вважаємо їх здійснення доцільним з економічної точки зору. Також варто зазначити, що у підприємства існує значний економічний потенціал для розвитку та подальшого розширення і нарощення масштабів імпоротної діяльності у майбутньому.

В процесі написання третього розділу роботи було запропоновано основні напрямки та можливі шляхи підвищення ефективності імпорتنих операцій ТОВ «Вайн-Холл». Зокрема, було з'ясовано, що одним з істотних завдань імпоротної діяльності підприємства є пошук, оцінка та вибір постачальників алкогольних напоїв та продуктів харчування за допомогою різних сучасних джерел інформації. На підставі експертних оцінок фахівців підприємства було визначено низку найбільш важливих факторів, що впливають на вибір постачальника, та розраховано коефіцієнт, що відображає питому вагу значимості кожного переліченого критерію у загальному рейтингу постачальника.

На підставі отриманих даних та відібраної інформації було проведено розрахунок рейтингу трьох потенційних постачальників вина на території Європейського Союзу. Загальні рейтинги усіх трьох постачальників виявилися достатньо високим, але перевага була надана італійському підприємству з найбільш високим сукупним рейтингом відносно інших кандидатів.

Оскільки одним з основних напрямків діяльності ТОВ «Вайн-Холл» є імпорتنі операції, які завжди пов'язані з розрахунками у іноземній валюті, у для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства було запропоновано шляхи мінімізації операційних валютних ризиків, властивих ТОВ підприємству. Так одним із ефективних організаційних заходів для зменшення валютних ризиків може виступати здійснення передоплати за товар.

Також в діяльності ТОВ «Вайн-Холл» може бути застосований такий інструмент страхування валютних ризиків як валютне застереження. Оскільки при укладанні зовнішньоекономічних контрактів та проведенні розрахунків за товар валюта ціни і валюта платежу збігаються рекомендуємо підприємству використовувати пряме валютне застереження для страхування операційних валютних ризиків у своїй діяльності

В результаті аналізу системи управління операціями ТОВ «Вайн-Холл» було сформульовано стратегію розвитку його комерційної діяльності, яка є всебічно обґрунтованою та доцільною і відповідає поточному стану розвитку і потребам підприємства, оскільки забезпечує сталий розвиток та надбання усіх можливих переваг для фірми за рахунок ефективного здійснення імпоротної діяльності.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Лаврова Ю.В. Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування на транспорті: конспект лекцій [для студ. вищ. навч. закл.] / Ю. В. Лаврова Харків: Изд-во ХНАДУ, 2021. 227 с.
2. Багрова І.В., Редіна Н.І., Власюк В.Є., Гетьман О.О. К.: Центр навчальної літератури, 2014. 580 с.
3. І.В.Тирпак, В.І.Тирпак, С.А. Жуков 0753 Основи економіки та організації підприємництва. Навчальний посібник. Кондор. 2021. 284 с.
4. Козик В.В., Панкова Л.А. Карп'як Я.С., Григор'єв О.Ю., Босак А.О. Зовнішньоекономічні операції та контракти: Навчальний посібник. – 2-ге вид. , перероб. і доп. К.:Центр навчальної літератури, 2004. 608с.
5. Козак Ю.Г. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник. Видання 5-те, перероб. та доп. - Київ- Катовіце: Центр учбової літератури, 2020. - 289 с.
6. Дахно І. І. Зовнішньоекономічна діяльність: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 360с.
7. Кредісов А. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навчальний посібник / А. І. Кредісов. К.: ТОВ ВІРА 2019. 448 с.
8. Циганкова Т. М. Міжнародна торгівля: Навчальний посібник / Циганкова Т. М., Петрашко Л. П., Кальченко Т. В. К.: КНЕУ, 2021. 488 с.
9. Козак Ю. Р. Міжнародна економіка / Ю. Р.Козак, Д. Г. Лук'яненко. – Київ: Центр навчальної літератури, 2014. 672 с.
10. Зовнішньоекономічні операції і контракти: Навчальний посібник / [Козик В. В., Панкова Л. А., Крап'як Я. С. та інші]. Київ: ЦНЛ, 2004. 608 с.
11. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. / Редкол.: ...С. В. Мочерний та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2020. 864 с.

12. Канчій А. В. Інструменти забезпечення інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності / А. В. Канчій // Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2019. № 90, ч. 2. С. 83–84.
13. Вакульчик О. М. Аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства / О. М. Вакульчик, Д. П. Дубицький // *Вісник Академії митної служби України. Сер.: Економіка*. 201. № 2. С. 75–82.
14. Жук М.В. Комерційні відносини України: розвиток експортного потенціалу: Підручник. Чернівці: Рута, 2014. 352 с.
15. Тюріна Н. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Навчальний посібник К.: Центр учбової літератури, 2013. 408 с.
16. Дем'яненко А. Г. Формування моделі комплексного аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства // *Економіка, фінанси, право*. 2015. № 2. С. 228
17. Комплексный экономический анализ предприятия/Под ред. Н.В. Войтоловского, А.П. Калининой. СПб.: Питер, 2015. 256с.
18. Алексєєва А.І. Комплексний економічний аналіз господарської діяльності: навч. посібник. М.: Фінанси і статистика. 2019. 529 с.
19. Вічевич А.М., Максимець О.В. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності. Львів: Афіна, 2014. 140с.
20. Бутинець Ф. Ф. Облік і аналіз зовнішньоекономічної діяльності. Підручник / Бутинець Ф. Ф., Жиглей І. В., Пархоменко В. М.; за ред. проф. Ф.Ф. Бутинця: 2-е вид. доп. і перероб. Житомир: «Рута», 2021. 544 с.
21. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2022. 172 с.
22. Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання. Підручник / П. Я. Попович. Тернопіль: Економічна думка, 2021. 365 с.
23. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: Учебник для вузов /Под ред. Р.И. Хасбулатова, В.М. Попова. М.: Междунар. отношения, 2021. 544 с.

24. Новіцький С.Є. Міжнародна економічна діяльність України: Підручник / С. Є. Новіцький. К.: КНЕУ, 2013. 948 с.
25. Операції комерційних банків / Р. Коцовська, В. Ричаківська, Г. Табачук, Я. Грудзевич, М. Вознюк. - 3-тє вид. - К.: Алерта; Львів: ЛБІ НБУ, 2013. 500 с.
26. Голіков А. П. Вступ до спеціальності «Міжнародні економічні відносини» : навчальний посібник / А. П. Голіков, Н. А. Казакова. Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. 116 с.
27. 5. Іващенко О.А. Фінансові інструменти управління економічними ризиками *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2009. — №2 (25). С. 141-147.
28. 6. Міщенко В.І. Управління валютними ризиками: Навчальний посібник К.: Товариство «Знання», КОО, 2018. 444 с.
29. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навчальний посібник. за ред. О. В. Шкурупій. К.: Центр учбової літератури, 2022. 248 с.
30. Черевань В.П. Міжнародна економічна діяльність: Навчальний посібник Київ: Видавничий Дім «Слово», 2020. 280 с.
31. Дорошенко Г. О. Формування стратегії управління валютними ризиками підприємств *Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції*. 2019. № 3. С. 10-12.
32. Міжнародні розрахунки та валютні операції: Навчальний посібник / Київ: КНЕУ, 2022. 392 с.
33. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності К.: Фінансист, 2020. 653 с.
34. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навчальний посібник Київ: Знання, 2016. 249 с.
35. Міжнародна економіка. Навчальний посібник. К: Національна академія управління, 2021. 432 с.
36. Філіпенко А. С. Міжнародні економічні відносини. / А. С. Філіпенко. К.: 2016. 390 с.

37. Положення про вантажну митну декларацію: Постанова КМУ № 574 від 09.06.2017р., із змінами і доповненнями
38. Міжнародні розрахунки та валютні операції: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2022. 392 с.
39. Основы международных валютно-финансовых и кредитных отношений: учебник М. : ИНФРА-М, 2018. 432 с.
40. Редхед К. Управление финансовыми рисками/ пер. с англ. / К. Редхед, С. Хьюс. М. : Инфра-М, 2017 288 с.
41. Вербіцька І. І. Мінімізація валютних ризиків вітчизняних підприємств *Інноваційна економіка*. 2021. № 8.- С. 289-294.
42. Hanna M. D. Integrated operations management. Adding value for customers. New Jersey: Prentice Hall, 2001 . 753 p.
43. Heizer J. Principles of operations management. – 4th edition / J. Heizer, B. Render.– New Jersey : Prentice Hall, 2021 716 p.
44. Krajewski L. J. Operations Management. Strategy and Analysis / L. J Krajewski, L. P. Ritzman. Addison-Wesley Publishing Company, 2016. 734 p.
45. Lee Seng M., Schniderjans Mark J. Operations Management / M. Seng Lee, Mark J. Schniderjans. Boston, Toronto: Houghton Mifflin Company, 2021.
46. Schroeder Roger G. Operations Management. Decision Making in the Operations Function. New York: McGraw Hill, Inc. 848 с.
47. Stevenson W. Production / Operations Management.- 4 Ed / W. Stevenson.: Instructor's edition. –Boston, 2021 916 p.