

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

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Ефективність імпортої діяльності в умовах турбулентності»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0732-зед
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми
Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Матейко Є.І.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат економічних наук, доцент
Богданов С.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 Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2023 року

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

Матейко Єгор Ігорович

1. Тема роботи «Ефективність імпортової діяльності в умовах турбулентності»

керівник роботи: Богданов С. М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 15.06.2023 року № 887-с

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2023 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)

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ НА ТОВ «ПІВДЕННО-УКРАЇНСЬКА ВИРОБНИЧА КОМПАНІЯ»

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПІВДЕННО-УКРАЇНСЬКА ВИРОБНИЧА КОМПАНІЯ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .
3 таблиці
9 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 10.06.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	10.06.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	11.06.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	12.06.23-16.06.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.23-23.06.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.23-27.06.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.23-25.07.23	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.23-29.08.23	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.23-06.09.23	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.23-14.09.23	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.23-29.10.23	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.23-02.11.23	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2023	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.23-22.11.23	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2023	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2023	

Студент

_____ (підпис)

Є. І. Матейко

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

С.М.Богданов

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

Т. М. Магомедова

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 65 с., 9 рис., 3 табл., 52 джерела.

Об'єктом дослідження в роботі виступає ТОВ «Південно-українська виробнича компанія».

Предмет дослідження – є ефективність імпортої діяльності ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» в умовах турбулентності.

Методи дослідження: аналітичний, порівняльний, методи системного аналізу, методи причинно-наслідкового аналізу, методи порівняльного аналізу, методи прямого структурного аналізу.

Мета роботи полягає у визначенні шляхів підвищення ефективності імпортої діяльності ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» на ринку целюлозно-паперової діяльності в умовах турбулентності.

Для розкриття теми дослідження були поставлені наступні завдання: проаналізовано сутність та зміст імпортої діяльності підприємства; визначено особливості стратегічне планування в управлінні імпортою діяльністю підприємства; узагальнено методичні підходи до оцінки ефективності імпортої діяльності; проаналізовано особливості організації імпортої діяльності ТОВ «Південно-українська виробнича компанія»; здійснено дослідження ефективності імпортої діяльності ТОВ «Південно-українська виробнича компанія». На підставі чого запропоновано шляхи підвищення ефективності імпортої діяльності ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» загалом, а також за рахунок оптимального вибору постачальників.

Інформаційною базою дослідження слугували: нормативно-правові акти України, статистична звітність Державного комітету статистики України, та матеріали Інтернет-джерел, а також матеріали надані підприємством.

ТУРБУЛЕНТНІСТЬ, ІМПОРТНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ, РИНОК ПАПЕРУ, ОРГАНІЗАЦІЯ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ABSTRACT

Master's thesis: 65 pages, 9 figures, 3 tables, 52 sources.

LLC "Southern Ukrainian Production Company" is the object of research in the work.

The subject of the study is the effectiveness of the import activity of LLC "Southern Ukrainian Production Company" in turbulent conditions.

Research methods: analytical, comparative, methods of system analysis, methods of causal analysis, methods of comparative analysis, methods of direct structural analysis.

The purpose of the work is to determine ways to improve the efficiency of the import activity of "South Ukrainian Production Company" LLC in the pulp and paper market in turbulent conditions.

To reveal the topic of the research, the following tasks were set: the essence and content of the enterprise's import activity were analyzed; the peculiarities of strategic planning in the management of the enterprise's import activities are determined; methodical approaches to assessing the effectiveness of import activities are summarized; the peculiarities of the organization of import activities of LLC "Southern Ukrainian Production Company" were analyzed; a study of the effectiveness of the import activity of LLC "Southern Ukrainian Production Company" was carried out. On the basis of this, ways of improving the efficiency of the import activity of LLC "Southern Ukrainian Production Company" in general, as well as due to the optimal selection of suppliers, are proposed.

The information base of the study was served by: normative legal acts of Ukraine, statistical reporting of the State Statistics Committee of Ukraine, and materials from Internet sources, as well as materials provided by the enterprise.

TURBULENCE, IMPORT ACTIVITY, EFFICIENCY, STRATEGY, PAPER MARKET, ORGANIZATION OF IMPORT ACTIVITY

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА	2
РЕФЕРАТ	4
ABSTRACT	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	9
1.1 Сутність та зміст імпоротної діяльності підприємства.....	9
1.2 Стратегічне планування в управлінні імпоротною діяльністю підприємства.....	11
1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності імпоротної діяльності.....	13
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ НА ТОВ «ПІВДЕННО-УКРАЇНСЬКА ВИРОБНИЧА КОМПАНІЯ»	20
2.1 Динаміка попиту та пропозиції на українському ринку паперу	20
2.2 Організація імпоротної діяльності ТОВ «Південно-українська виробнича компанія»	30
2.3 Дослідження ефективності імпоротної діяльності ТОВ «Південно- українська виробнича компанія».....	37
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПІВДЕННО-УКРАЇНСЬКА ВИРОБНИЧА КОМПАНІЯ»	46
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	61

ВСТУП

Сучасні економічні стосунки України із зовнішнім світом знаходяться в заключній стадії переходу від старої системи організації зовнішньоекономічних зв'язків, орієнтованої в більшості своїй, на експорт сировини, до нової. Ця система пов'язана з пошуком шляхів ефективної інтеграції в світову спільноту, зі встановленням постійних торгових зв'язків з іншими країнами, з підвищенням ролі міжурядових організацій в досягненні колективної безпеки і, звичайно, із забезпеченням надійного захисту своїх національних інтересів в умовах швидкозмінюваного зовнішнього середовища.

Дослідженням проблеми визначення ефективності імпортової діяльності та шляхів і факторів її забезпечення займалися такі закордонні та вітчизняні вчені, як М. Портер, І. Ансофф, А.П. Градов, В.Л. Дикань, І.Б. Іванов, Т.О.Загорна, С.М. Клименко, Т.В. Загородніх, Ліщинська В.В.

Таким чином, актуальність даного дослідження визначається тим, що якщо раніше зовнішньоекономічні зв'язки здійснювалися тільки спеціалізованими зовнішньоекономічними організаціями, то тепер кожне підприємство в Україні отримало право самостійно виходити на зовнішній ринок. У цих умовах першочерговим завданням стає оволодіння вітчизняними підприємцями теоретичних аспектів і практичного світового досвіду встановлення економічних зв'язків із зарубіжними партнерами, проникнення з пропозиціями на ринки інших країн, здійснення фінансових і товарних операцій, покликаних дотримувати національні інтереси в міжнародній експортно-імпортній і інвестиційній діяльності за умови забезпечення їх ефективності.

Об'єктом дослідження в роботі виступає ТОВ «Південно-українська виробнича компанія».

Предмет дослідження – є ефективність імпортової діяльності ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» в умовах турбулентності.

Мета роботи полягає у визначенні шляхів підвищення ефективності імпортової діяльності ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» на ринку целюлозно-паперової діяльності в умовах турбулентності.

Для розкриття теми дослідження були поставлені наступні завдання:

- проаналізовано сутність та зміст імпортової діяльності підприємства;
- визначено особливості стратегічне планування в управлінні імпортовою діяльністю підприємства;
- узагальнено методичні підходи до оцінки ефективності імпортової діяльності;
- здійснено дослідження динаміки попиту та пропозиції на українському ринку паперу;
- проаналізовано особливості організації імпортової діяльності ТОВ «Південно-українська виробнича компанія»;
- здійснено дослідження ефективності імпортової діяльності ТОВ «Південно-українська виробнича компанія».

На підставі чого запропоновано шляхи підвищення ефективності імпортової діяльності ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» загалом, а також за рахунок оптимального вибору постачальників.

Методи дослідження: аналітичний, порівняльний, методи системного аналізу, методи причинно-наслідкового аналізу, методи порівняльного аналізу, методи прямого структурного аналізу.

Інформаційною базою дослідження слугували: нормативно-правові акти України, статистична звітність Державного комітету статистики України, та матеріали Інтернет-джерел, а також матеріали надані підприємством.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Сутність та зміст імпоротної діяльності підприємства

Імпорт товарів — це купівля та ввезення товарної продукції з-за кордону з метою їх реалізації на внутрішньому ринку та використання на території країни.

Імпорт забезпечує для виробничих та індивідуальних споживачів, а також для країни, до якої ввозяться товари, низку додаткових порівняно з автаркічною ситуацією переваг та можливостей. Це, зокрема:

- доступ до дешевших та більш якісних товарів — готових виробів, сировинних та інших матеріалів, вузлів та комплектуючих деталей;
- наповнення ринку дефіцитними товарами або товарами, які взагалі не виробляються на національній території;
- зростання конкуренції та стимулювання завдяки цьому оптимізації, підвищення виробництва на національній території;
- налагодження сталих виробничих зв'язків щодо кооперування виробництва з інонаціональними партнерами;
- розвиток технології завдяки поширенню ввезення наукомістких товарів [1].

Основними видами українського товарного імпорту традиційно є паливно-енергетичні ресурси, продукти нафтопереробки, сировина та продукція хімічної і нафтохімічної промисловості, вироби чорної та кольорової металургії, товари легкої і місцевої промисловості, машинобудування, електроніка, товари харчової промисловості.

Міжнародні операції купівлі-продажу можна здійснювати як через установлення прямих, безпосередніх господарських контактів між виробниками

(продавцями, постачальниками) та іноземними споживачами (покупцями), так і непрямим шляхом — через посередників.

Прямі поставки товарів та розрахунків у багатьох випадках є доцільнішими завдяки таким своїм потенційним позитивним властивостям, що можуть виявлятися в тій або іншій господарській ситуації:

- налагодження найбільш тісних зв'язків між постачальниками і споживачами, причому в умовах загострення конкурентної боротьби будь-які форми «прив'язки» до себе покупця створюють дуже важливі гарантії в конкурентній боротьбі з іншими постачальниками товарів на ринок;

- забезпечення економії на оплаті послуг посередників — юридичних і фізичних осіб, які не беруть участі у створенні споживчих властивостей товарів;

- маркетингове «наближення» виробника до зарубіжного ринку, а також можливість отримання про нього більшого обсягу необхідної інформації, адекватно відповідати на запити своїх зарубіжних споживачів, реагувати на коливання попиту;

- підвищення надійності та оперативності господарських зв'язків з метою налагодження сталих та більш широких, ніж тільки торгівля, економічних контактів, створення ефективних технологічних моделей відтворювальної діяльності, функціональне поєднання різних циклів виробничої діяльності;

- створення передумов подальшого поглиблення міжнародної співпраці через усупільнення форм власності, поєднання капіталів, транснаціоналізації господарювання [8].

Разом з тим і непрямий шлях міжнародної реалізації товарів має переваги, які зумовлюють його застосування. Його позитивними властивостями та потенційними господарськими можливостями є:

- створення важливого додаткового позитивного чинника в конкурентній боротьбі в тих випадках, коли зовнішньоторговельний посередник може забезпечити додаткові ринки збуту, ефективну рекламну

кампанію, а також допускає підприємство-виробника до інформації, що є у нього, про особливості конкретних ринків, тенденції попиту тощо;

– забезпечення економії на витратах у тих випадках, коли оплата послуг посередників виявляється комерційно вигіднішою, ніж утримання у штаті спеціалізованих працівників, або відволікання службовців на невластиві їм види діяльності; за рахунок цього досягається збільшення прибутку та прискорення обігу капіталу, знижуються витрати на одиницю продукції;

– налагодження більш широких, ніж тільки збут, виробничих відносин з фірмою, що здійснює посередницькі функції, зокрема організація післяпродажного обслуговування стандартних (особливо високотехнологічних) товарів у країні збуту;

– створення передумов для вигідної концентрації капіталів безпосередніх виробників продукції і фірм, що здійснюють її рекламу, збут, післяпродажне обслуговування тощо відповідно до органічної для них спеціалізації [9].

1.2 Стратегічне планування в управлінні імпортною діяльністю підприємства

Потенційний імпортер повинен враховувати два аспекти - процедурний і стратегічний. Процедурний стосується, насамперед, митних правил і нормативів стосовно імпорту.

Імпортні операції неможливо здійснювати, не володіючи певним досвідом спілкування з відповідними установами і підготовки необхідної документації, а саме цього фірма іноді намагається уникнути. Тоді на допомогу приходять брокер з питань імпорту. Важливу роль в імпорті відіграють такі документи:

- розписки за товари, передані транспортно-експедиційній компанії для перевезення до місця кінцевого призначення;

- контракти на надання послуг з боку транспортно-експедиційної компанії;

- документи, що засвідчують право власності на товар [17].

Фірми найчастіше віддають перевагу іноземним, а не внутрішнім товарам, виходячи з таких основних причин: ціна; якість; недоступність певних матеріалів у своїй країні; прискорення і безперервність поставок; більш ефективне технічне обслуговування; сучасна технологія; досягнення визначених маркетингових цілей (особливо у зв'язку з офсетними угодами, коли від фірми вимагають імпортувати якісні товари з країни, у якій вона хоче збувати свою продукцію); зв'язок з іноземними підприємствами, що є іноземними філіями головної фірми.

Імпортна стратегія підприємства — це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей імпортової діяльності підприємства, яка визначає обсяги, асортимент, ціни імпортних закупівель, зарубіжних постачальників та спосіб здійснення імпортних операцій з метою задоволення потреб вітчизняних споживачів через пропозицію їм якісних імпортних товарів за доступними цінами, що дає можливість максимізувати прибуток підприємства.

Аналіз діяльності підприємств – суб'єктів ЗЕД дав змогу виокремити фактори, що найбільш суттєво впливають на зміст імпортової стратегії:

- потреби клієнтів;
- наявність можливості та період впровадження необхідних нововведень різних типів;
- можливості використання власних і залучених капіталовкладень;
- тип і масштаб використання сучасних інформаційних технологій;
- кадровий потенціал та ін.

Ознаки недостатньо обґрунтованої стратегії:

- орієнтація на «вузьке коло питань», що не охоплюють усієї системи стосунків підприємства та особливостей його діяльності;

- передбачення однобічного розвитку без резервних стратегій і запасних варіантів;
- відсутність навичок стратегічної діяльності та невміння керувати опором (що проявляється у відсутності відповідних розділів стратегічних планів) [27].

Подолання недоліків стратегій пов'язано з усвідомленням багатоплановості поняття «стратегія», яке знаходить вираження в «стратегічному наборі».

1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності імпортової діяльності

Розрахунки економічної ефективності зовнішньоекономічних операцій (ЗЕО) базуються на загальних положеннях з оцінки ефекту:

- 1) комерційних операцій - для посередницьких операцій;
- 2) інвестиційних проектів - для виробництва експортної продукції, імпорту обладнання з метою реконструкції, міжнародного науково-технічного обміну тощо [14].

Особливості розрахунку зовнішньоекономічного ефекту визначаються, зокрема, такими чинниками:

- можливостями конвертації національної валюти та умовами формування валютних курсів;
- побудовою показників ефекту та ефективності;
- умовами розподілу валютної виручки підприємств;
- варіантністю експортних та імпорتنих програм.

Особливості зовнішньоекономічних розрахунків ефективності залежать, передусім, від умов конвертації національної валюти (НВ) у валюту закордонних країн. При цьому в усіх випадках враховуються реальні можливості отримання іноземної валюти.

Якщо НВ повністю неконвертована, то єдиною можливістю для

отримання іноземної валюти (ІВ) є експорт товарів, послуг чи знань. У розрахунках ефекту та ефективності ЗЕО враховуються характеристики зустрічних зовнішньоторговельних операцій.

Якщо НВ конвертується частково, то у розрахунках ефекту та ефективності ЗЕО враховуються конкретні умови такої конвертації (наприклад, біржові або аукціонні валютні курси).

Якщо НВ є вільно конвертованою, то в економічних розрахунках використовується значення офіційно встановленого валютного курсу для купівлі/ продажу валюти.[15]

Українська гривня є замкненою валютою, причому в Україні зберігається множинність валютних курсів. Так, використовується офіційний курс гривні (курс НБУ) та ринковий курс, коливання якого зв'язані із співвідношенням попиту та пропозиції.

Економічною характеристикою будь-якої експортної чи імпортової операції є показник валютної ефективності (валютний коефіцієнт, купівельна сила валюти, товарний курс). Показник валютної ефективності експорту та імпорту визначається згідно з так званими експортним та імпортом еквівалентами.

Імпортний еквівалент - це набір товарів і послуг, які імпортуються на отриману від експорту валюту.[11]

Валютну ефективність імпорту ($K_{B_{smp}}$, НВ/ІВ) можна розрахувати так:

$$K_{B_{smp}} = \frac{\sum_j^n Z_{imp_j}^{od} \cdot N_{imp_j}}{\sum_j^n B_{imp_j}^{od} \cdot N_{imp_j}}, \quad (1.1)$$

де $Z_{imp_j}^{od}$ - вартість одиниці j-го імпортного товару чи послуги (для посередницьких операцій - внутрішня ціна j-го товару або послуги), НВ/шт.;

N_{imp_j} - кількість j-го товару в складі імпортного еквівалента, шт.;

$B_{imp_j}^{od}$ — валютна ціна одиниці j -го товару або послуги, ІВ/шт.;

n - кількість назв товарів та послуг в імпортному еквіваленті.

Сам по собі кожний з цих коефіцієнтів, які мають взаємно обернену розмірність, не дає відповіді про вигідність імпоротної операції. Для економічної оцінки імпоротної діяльності необхідне порівняння отриманих за формулою (1.1) значень коефіцієнтів з якоюсь базою.

У випадку повної або часткової конвертованості національної валюти значення валютної ефективності експорту та імпорту порівнюються з базовим показником, яким є відповідний валютний курс. Наприклад, якщо валютний коефіцієнт ($K_{B_{exp}}$) перевищує значення курсу валюти уповноважених банків або на валютних біржах, імпорт вважається ефективним.

Показник ефекту імпорту обладнання розраховується як різниця між обсягом реалізації продукції, виготовленої на імпортному обладнанні, і затратами на придбання та експлуатацію імпортного обладнання.

Показник ефекту імпорту споживчих товарів розраховується як різниця між внутрішньою ціною імпортною продукції та витратами на її придбання.

Практична оцінка ефекту експорту та імпорту потребує додаткового врахування цілого ряду факторів, зв'язаних з можливою реалізацією тих чи інших альтернатив. У цьому випадку можуть бути розраховані різні модифікації показників ефекту, зокрема, ті, що відображають порівняльну вигідність експорту та імпорту відносно реальних альтернатив. Так, при оцінці ефекту експорту необхідно враховувати додаткові затрати на виробництво товарів-замінників при вивезенні дефіцитних товарів або втрати від скорочення внутрішнього споживання, при оцінці Імпорту обладнання враховуються також можливості вітчизняного виробництва подібного обладнання, якісні відмінності вітчизняного та Імпортного обладнання, наявність альтернативних закордонних постачальників тощо.

В умовах повної неконвертованості національної валюти показники

ефекту імпорту ($E_{\text{імп}}$) обов'язково повинні враховувати купівельну силу відповідних валют. З урахуванням введених раніше позначень, $E_{\text{імп}}$, визначається за формулою:

$$E_{\text{імп}} = \sum_j^n (Z_{\text{імп}_j}^{\text{од}} - B_{\text{імп}_j}^{\text{од}} / K_{B_{\text{експ}}}). N_{\text{імп}_j} \quad (1.2)$$

Валютні коефіцієнти $K_{B_{\text{імп}}}$ та $K_{B_{\text{експ}}}$ служать для переведення національної валюти в іноземну і навпаки. На практиці важливим питанням є вибір числових значень $K_{B_{\text{імп}}}$ та $K_{B_{\text{експ}}}$, які використовуються у конкретному розрахунку. Цей вибір залежить від умов ЗТО. На практиці, зокрема, будуть корисними такі правила:

1) якщо визначається ефект імпорту товарів, то використовується показник валютної ефективності експорту продукції, спрямованого на отримання необхідної для імпорту іноземної валюти;

2) якщо імпортні товари будуть поставляться в рахунок наданого раніше кредиту, то враховується коефіцієнт валютної ефективності експортних товарів, які були поставлені раніше в кредит, з урахуванням коефіцієнту кредитного впливу;

3) якщо товари імпортуються на іноземну валюту, яка вивільнена в результаті відмови від імпорту інших товарів, то як валютний коефіцієнт береться величина, обернена показнику валютної ефективності імпортного еквівалента по товарах, які не будуть імпортуватись. [30]

ЗЕО можуть передбачати різні умови платежу за поставлену продукцію, надані послуги, майнові та інші права тощо. Умови платежу, які після узгодження контрагентами внесені у ЗТК, повинні бути враховані у розрахунках ЗЕО.

Валютне відшкодування товарів та послуг, які надані контрагентом, може здійснюватись на таких умовах:

- платіж готівкою;

- з відтермінуванням платежу - платіж, який розтягнутий у часі;
- платіж з опціоном негайного платежу.

Останні два види платежу мають місце при наданні кредиту, при здійсненні лізингових операцій, оплаті ліцензій на умовах роялті тощо. Товарне відшкодування також може бути розтягнутим у часі, наприклад, у складних компенсаційних проектах.

Найвигіднішою для продавця і найменш вигідною для покупця є оплата готівкою. Але на практиці така форма застосовується для короткострокових ЗЕО на незначні суми.

Для врахування різних умов кредитування в розрахунках ефективності ЗЕО використовується коефіцієнт кредитного впливу ($K_{кр}$), який становить відношення сумарного значення валютних надходжень (платежів), зведеного до року поставки товару, до номінальної зовнішньоторговельної ціни цього товару.

Це відношення враховує вплив таких чинників:

- частка частини загальної суми ЗТК, яка кредитується;
- середньорічний відсоток за кредит;
- термін погашення кредиту;
- пільговий строк до початку погашення кредиту;
- різниця у строках між датою поставки товару та датою чергового платежу;
- частка чергового платежу в загальній сумі платежу.

У зв'язку з цим формули для розрахунку $K_{кр}$ є складними, і тому на практиці користуються спеціальними таблицями, в яких наведені числові значення цього коефіцієнта залежно від конкретних умов кредитування.

$K_{кр}$ може бути менше одиниці або дорівнювати одиниці.

$K_{кр} < 1$ - при наданні кредиту, якщо відсоткова ставка не перевищує норму дисконту. $K_{кр} = 1$ - при оплаті готівкою, а також при наданні кредиту, якщо значення відсоткової ставки і норми дисконту однакові, а погашення кредиту передбачено однаковими частинами, починаючи з наступного після

поставки товару року.[31]

Якщо ЗЕО передбачає кредитування, формула розрахунку ефективності має такий вигляд:

ефект імпорту:

$$E_{imp} = Z_{imp} - B_{imp} \cdot K_{кр} / K_{B_{exp}} \quad (1.3)$$

ефективність імпорту:

$$E_{imp} = Z_{imp} \cdot K_{B_{exp}} / B_{imp} \cdot K_{кр} \quad (1.4)$$

Якщо імпорт здійснюється в рахунок раніше наданого кредиту, то в цих формулах використовується величина, обернена до коефіцієнта кредитного впливу:

$$K_{кр}^{погаш} = \frac{1}{K_{кр}} \quad (1.5)$$

Оскільки при розрахунку $K_{кр}$ враховуються платежі та надходження різних років, у формули для розрахунку вводиться норма дисконту. Якщо норма дисконту перевищує процентну ставку, то зі збільшенням значення норми дисконту значення K зменшується, тобто чим більшою мірою враховується фактор часу, тим більша різниця значень зведених валютних надходжень (платежів) та номінальної ціни [35].

Розглянуті залежності можуть бути використані для розв'язку різних задач під час проведення переговорів з укладання тих чи інших ЗЕО.

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.

Таким чином, у даному розділі наведено теоретичні основи імпортої діяльності. Висвітлені сутність та зміст імпортої діяльності підприємства. Зазначено, що імпорт товарів — це купівля та ввезення товарної продукції з-за кордону з метою їх реалізації на внутрішньому ринку та використання на території країни.

Сутність стратегічного управління можна розкрити, застосувавши різні підходи до характеристики його складових. Визначення «стратегії як результату» пов'язано з ототожненням мети та стратегії і зумовлено необхідністю встановлення конкретних орієнтирів для здійснення стратегічної діяльності.

Імпортна стратегія підприємства — це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей імпортої діяльності підприємства, яка визначає обсяги, асортимент, ціни імпортних закупівель, зарубіжних постачальників та спосіб здійснення імпортних операцій з метою задоволення потреб вітчизняних споживачів через пропозицію їм якісних імпортних товарів за доступними цінами, що дає можливість максимізувати прибуток підприємства.

Приділена увага щодо врахування валютних ризиків при визначенні ефективності імпортої діяльності підприємства. Особливо ретельно розглянуто методичні підходи до оцінки ефективності імпортої діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ НА ТОВ «ПІВДЕННО-УКРАЇНСЬКА ВИРОБНИЧА КОМПАНІЯ»

2.1 Динаміка попиту та пропозиції на українському ринку паперу

З середини 90-х рр. українська паперова промисловість знаходиться на стадії підйому. Показники її росту в рік складають 15-20%. Це пояснюється збільшенням попиту з боку продовольчого сектору та інших галузей переробної промисловості, а також з боку видавництва. В майбутньому також можна очікувати стабільний попит. Хоча паперова галузь сама здійснює експорт, імпорт паперу і картону є набагато більш високим.

Обсяг українського ринку паперу і картону експерти оцінюють в \$551 млн. на рік. Хоча в Україні споживання паперу і картону на душу населення з кінця 90-х рр. збільшилось і в 2021 р. склало 15,4 кг, воно ще не досягло середнього європейського показника, який дорівнює 45 кг на рік. В Польщі в 2021 р. споживання паперу і картону на душу населення досягло 59,5 кг. В Німеччині ця цифра складає 232,5 кг.

На даний момент в Україні працюють наступні підприємства з виробництва паперу і картону:

- АТ «Київський КПК»;
- АТ «Жидачівський ЦПК»;
- ТОВ «Дніпровська ПФ»;
- АТ «Малинська ПФ- Вайдманн»;
- АТ «Ізмаїльський ЦКК»;
- АТ «Львівкартонопласт»;
- ТОВ «Понінківський КПК» ;
- ТОВ «Малинська фабрикака спецпаперу»;
- ТОВ «Тетрада»;

- ТОВ «Видавництво «Поділля»;
- АТ «Моквинська ПФ»;
- АТ «Миропільська ПФ»;
- ТОВ «Папір- Мал.» тощо [36].

Варто зазначити, що майже всі вищеназвані підприємства мають власні цехи з переробки паперу та картону, що вони виробляють. Тому на продаж йде невеликий обсяг паперу та картону, що виробляється.

Паперова промисловість в основному працює на імпортній сировині (целюлозі).

В 2021 р. уряд затвердив державну програму підвищення виробництва печатного паперу; передбачається будівництво целюлозної фабрики в Волині. Воно буде фінансуватися з державного бюджету. Однак, кошти на це ще не виділені. Галузь засновується на використанні макулатури, причому у виробництві застосовуються до 80% місцевої і до 20% імпортованого старого паперу. Використання імпортованого старого паперу обумовлене виключно технологічними причинами. Головним постачальником імпортної сировини є СНД [37].

У минулому 2021 році в Україну було завезено 119 тис. тон газетного паперу (на 5 тис. тон більше, ніж у 2020 році), що в грошовому вираженні склало 58 млн. 190 тис. доларів (рис. 2.1).

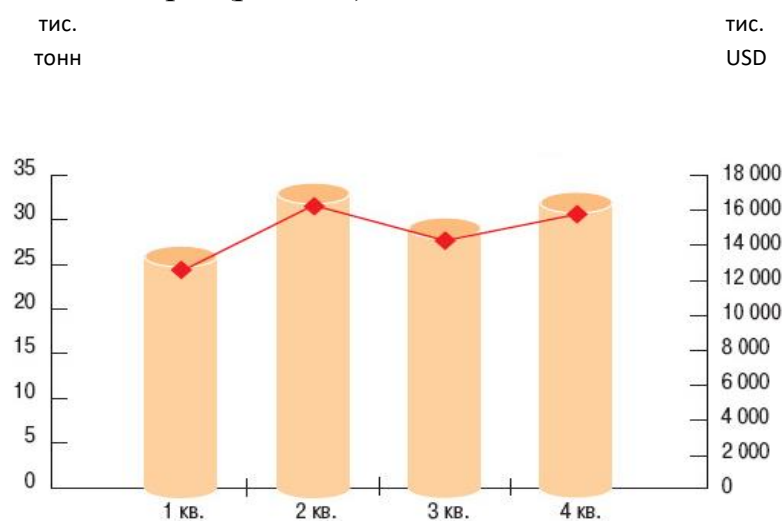


Рис. 2.1 Імпорт газетного паперу в Україну, 2021 р. [38]

Аналіз активності імпорту показує, що найнижчі показники спостерігалися в першому кварталі. Потім — ріст (причому, другий квартал став явним лідером), невеликий спад у третьому кварталі (період відпусток, класичний спад активності читацької аудиторії) і підйом під кінець року. Ціна однієї тони газетного паперу виросла за рік у середньому на 36 доларів.

На рисунку 2.2 проведено аналіз постачальників. З рис. 2.2 видно, що основна частина імпорту газетного паперу надходила на український ринок з СНД, постачальники якої збільшили свою частку на ринку з 78 до 85%.

На 6 тис. тон із 18 до 12% знизилася в порівнянні з 2020 роком частка Польщі. Збільшивши на 600 тон обсяг постачань, Фінляндія зберегла свою торішню позицію в структурі українського імпорту газетного паперу (3%). Перспективи у фінського і польського паперу на українському ринку, безумовно, значні, однак конкурувати з більш дешевою продукцією з СНД їм непросто.

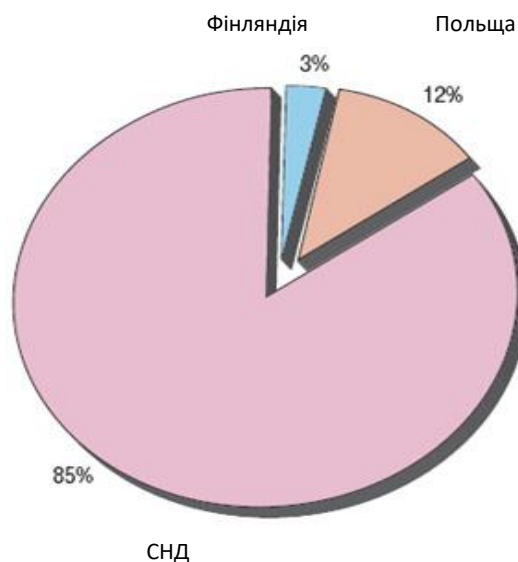


Рис. 2.2 Структура українського ринку газетного паперу за країнами походження, 2021 р. [38]

Обсяг імпорту офсетного паперу в 2021 році знизився на 400 тон (рис. 2.3). Середня ціна за тону офсету протягом року зросла на 22 долари. У структурі імпорту 56% належить СНД (на 6% більше, ніж у 2020 році), 15% —

Фінляндії (–2%), 8% — Польщі (–6%). Лідером серед імпортерів по цьому виду продукції другий рік поспіль залишається Корюковская фабрика технічних паперів, друге і третє місця зайняли дніпропетровські компанії «Едем» і «Днепритал» [39].

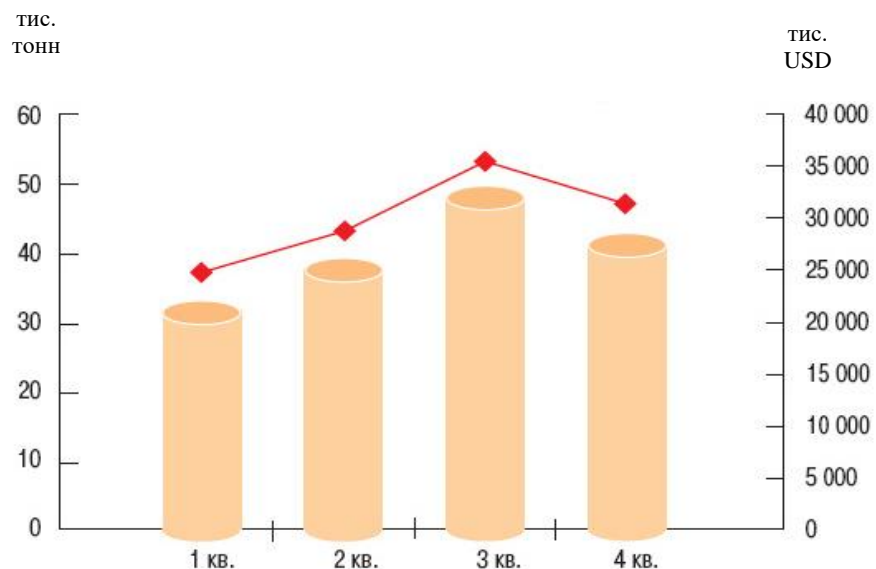


Рис. 2.3 Імпорт офсетного паперу і картону в Україну, 2021 р. [39]

Офсет традиційно використовується для виробництва зошитів, книг, журналів, рекламної продукції, поштових конвертів, а також виробів ділового асортименту (блокноти, щоденники і т.д.) Відповідно, ріст обсягів ринку офсетного паперу прямо залежить від розвитку поліграфічного ринку, сектору книговидавництва і виготовлення зошитів.

Для виробництва щоденників, блокнотів і інших предметів ділового асортименту характерне застосування офсетного паперу високої якості. Причому з кожним роком, у зв'язку з ростом ділової активності в Україні, обсяги виробництва цих видів продукції збільшуються. Книговидавці, не обмежені у виборі паперу, використовують офсетний папір як головний матеріал виробництва. Більшість середніх і великих українських видавництв уже відмовилися від раніше використовуваного газетного паперу і перейшли на офсетний.

Ростуть ціни і на офсетний папір преміум-класу. За останні два роки вартість словацького, польського, фінського і шведського офсету виросла в середньому на 4–5%. Трейдери пояснюють цей ріст підвищенням вартості продукції на комбінатах, продиктований збільшенням витрат на енергоносії. Частка офсету преміум-класу на українському ринку не перевищує 25%.

Структура українського ринку офсетного паперу за країнами походження у 2021 р. представлена на рис. 2.4.

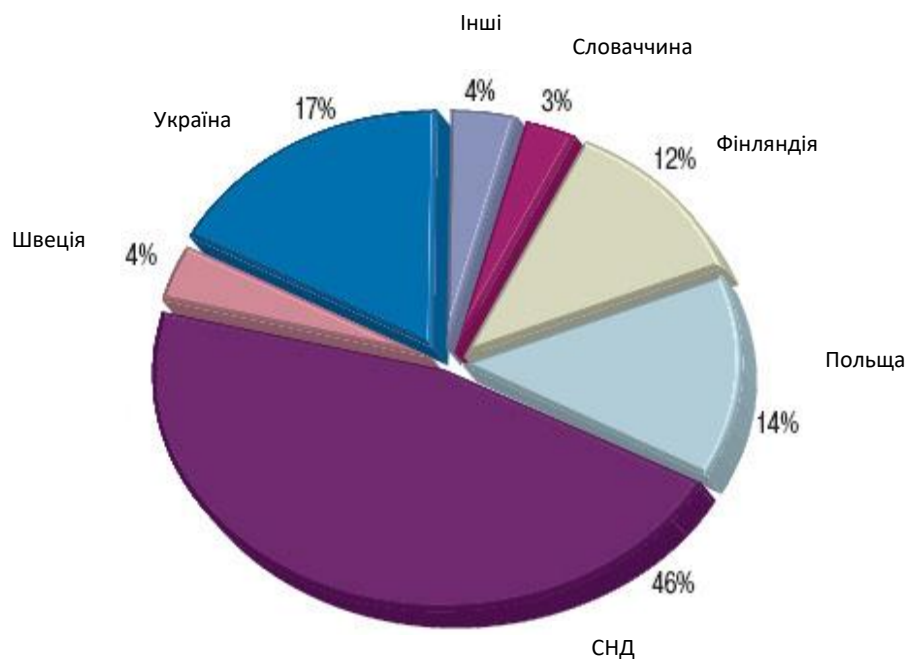


Рис. 2.4 Структура українського ринку офсетного паперу за країнами походження, 2021 р. [42]

На думку представників оптових компаній, що працюють на українському ринку, обсяг споживання офсетного паперу в 2021 році досяг 100 тис. тон.

Тенденцією у сегменті дорогого офсету є конкуренція з мелованими паперами. Якщо 2–3 роки тому рекламні пропозиції друкувалися на офсетному папері, то зараз ситуація змінюється кардинально. Редакції спеціалізованих

журналів (медична, аграрна і т.і. тематика) з першою ж нагодою переходять на друк на мелованому папері [41].

Мелований папір в Україні не виробляється. Ринок на 100% залежить від імпорту.

У 2021 році імпорт мелованого паперу збільшився в порівнянні з 2020 роком у 1,5 рази, як у натуральному, так і в грошовому вираженні (рис. 2.5). Середня ціна однієї тони в цій групі досягла пікового значення в березні 2021 року — 990 доларів/тонна, після чого почала знижуватися і досягла мінімального значення за останні два роки — 814 долара/тонна в листопаді.

Лідером серед постачальників мелованого паперу і картону є Фінляндія, однак її частка на ринку знизилася з 40% (відсотків) у 2020 році до 32% (відсотків) у 2021 році (рис. 2.6).

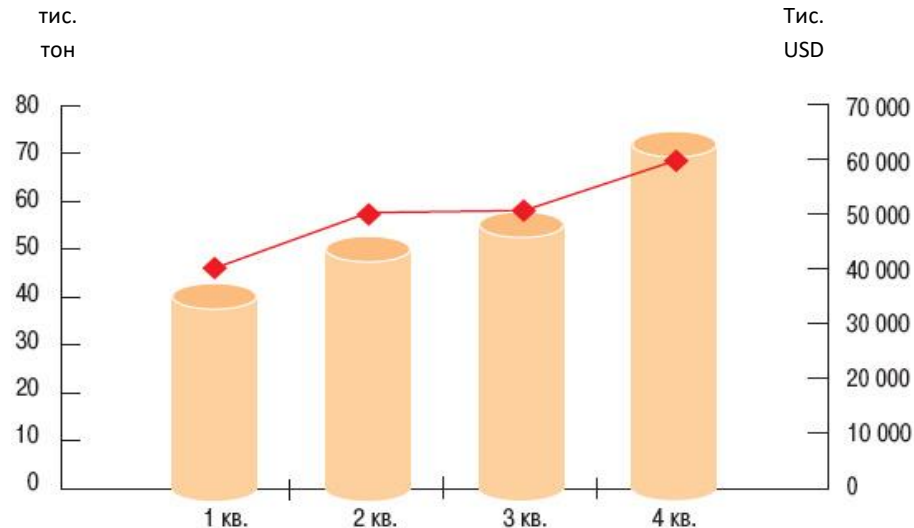


Рис. 2.5 Імпорт мелованого паперу в Україну, 2021 р. [43]

У трійці головних постачальників 2021 року відбулися зміни: на другому місці знаходиться Швеція, а третє зайняла Німеччина, поставивши на ринок України 12% (відсотків) всього обсягу мелованого паперу.

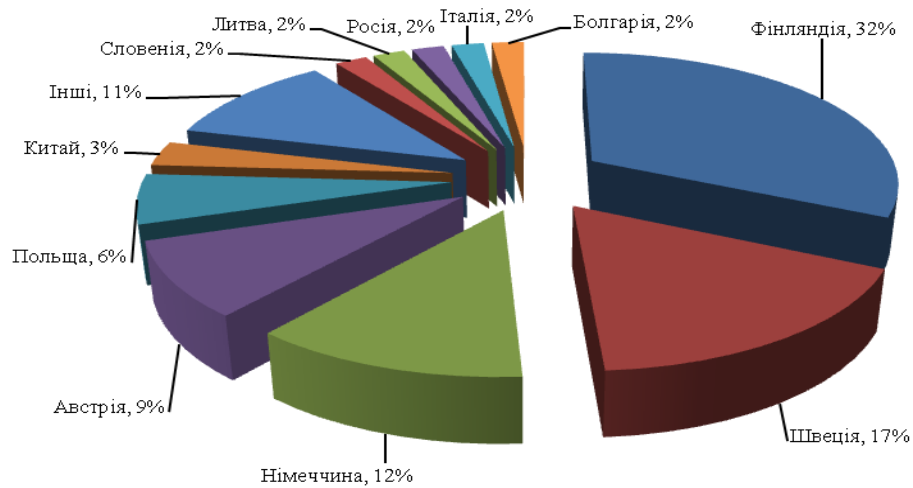


Рис. 2.6 - Структура українського ринку мелованого паперу за країнами походження, 2021 рік [44]

Як видно з рис. 2.6, перша п'ятірка країн-імпортерів контролює 76% ринку. Однак ринок мелованого паперу відрізняється великою динамічністю, і поява на ньому Польщі — яскраве тому підтвердження. До того ж, зникла зі списку головних постачальників паперу Швейцарія (у 2020 році вона була на третьому місці, поставивши більш 10 тис. тон мелованого паперу). Ріст імпорту відбувався по зростаючій протягом усього року, і досяг рівня 61 тис. тон у четвертому кварталі [44]. Отже, як ми бачимо, імпорт паперу і картону в Україну росте. Причини цьому — низькі мита на імпорт, ріст українського поліграфічного ринку, що розвивається (не дивлячись на економічну кризу), економіка, що вимагає значної кількості пакувальних матеріалів. Крім цього, постійно росте інформаційний простір. Примітною особливістю України (як і інших пострадянських держав) є майже 100% грамотність населення і відносно слабкий розвиток інформаційних технологій. Тому потреба в друкованих ЗМІ в Україні не зникне ще протягом тривалого періоду часу.

Таким чином, тенденції попередніх років свідчать про постійний ріст імпорту газетного, мелованого паперу і картону. Якщо ж говорити про пакувальний папір, попит на нього зросте лише зі зростанням промислового виробництва.

Щодо офсетного паперу спостерігається спірна ситуація. Вітчизняне друкарство розвинено слабко, тому що набагато дешевше надрукувати книгу за кордоном і привезти її в Україну [45].

ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» є однією з найбільш компаній в Запоріжжі з імпорту офсетного та мелованого паперу та збуту виробленої з цього паперу продукції.

ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» успішно працює на канцелярському і паперовому ринках України товарів для офісу і школи. Використання інноваційних методів розвитку бізнесу і ретельний підхід до роботи з кожним із клієнтів дозволили компанії швидко зайняти лідируючі позиції на ринку і завоювати довіру і повагу клієнтів у всіх регіонах України.

Асортимент паперової продукції, якою торгує компанія містить у собі більш 600 найменувань. ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» закупає у вітчизняних виробників а також імпортує рольовий офсет; мелований папір і картон; газетний папір ріже його на формати, фасує і продає під власною торговою маркою.

ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» на ринку України зробила доступною для вітчизняного споживача продукцію вищої якості, популярних світових брендів:

- офсетний папір в аркушах (вага 60, 70, 75, 80, 90, 100, 120 г/м²);
- мелований папір, виробництва заводу «IP-Kwidzyn» (Польща), «M-Real» (Фінляндія), «StoraEnso» (Фінляндія);
- газетний папір VIP класу, виробництва Myszkow S. A. (Польща), Norske Skog (Чехія), Kwidzyn S.A. (Польща), International Paper, S.C.Letea S.A.Bacau (Румунія), Stora Enso (фабрика Varkaus Mill, Фінляндія), Жидачевський ЦПК (Україна).

З ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» співробітничать багато найбільших компаній в Україні й у країнах ближнього зарубіжжя з наступних причин:

- наявність власного парку автомобілів дозволяє виконувати оперативну доставку продукції в усі регіони України;
- на складах постійно в наявності є готова продукція;
- продукція компанії відповідає найвищій якості;
- фірма ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» намагається максимально задовольнити запити кожного клієнта [46].

Наявність у портфелі дистрибуції ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» брендів зі світовим іменем дало можливість компанії зарекомендувати себе як надійного постачальника паперової продукції, і дозволило сформувати широку дилерську мережу, що охоплює всі регіони України.

Гнучка система ціноутворення і кредитна політика, різноманітний асортимент товарів на складі і його оперативна доставка, інформаційна і технічна підтримка - усе це служить надійною опорою для взаємовигідного співробітництва. Розвиток дилерської мережі і залучення нових партнерів - одна з головних задач ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» на даному етапі.

ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» працює тільки з якісною сировиною. Продукція виготовляється з кращих сортів фінського, польського і вітчизняного офсетного, газетного і мелованого паперу. Перед початком випуску продукції з нового сорту паперу виробляється пробна партія, що безкоштовно передається постійним замовникам для проби. Якщо покупець за якимись причинами забракує продукцію, керівництво компанії відмовляється від роботи на даній сировині.

У 2015 р. ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» відкрила другий цех, у якому була встановлена лінія з трьох італійських листорізних верстатів (Alpha RF від E.C.H.WILL) для випуску форматного паперу. Alpha RF від E.C.H.WILL — це цілком автоматизована лінія, швидкість проходження полотна — 300 м/хв, продуктивність — до 14 400 аркушів у годину. Перестановка на інший формат різання з заміною рулону здійснюється за 30 хв.

Основна перевага Alpha RF — модульність, з якої випливає універсальність і багатофункціональність лінії. Модульний принцип збирання машин серії Alpha означає, що персонал зможе легко пристосуватися до ринкових змін і одержати істотні переваги для росту на нових ринках. Усі модулі серії сумісні один з одним і можуть додаватися до базової конструкції при виникненні потреби.

У 2016 р. на ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» було побудоване додаткове складське приміщення для внутрішнього складування, щоб здійснювати додаткову послугу — експрес-доставку. Послуга полягає в тому, що продукція поставляється на термінал протягом трьох календарних днів відразу ж після того, як замовник розмістив термінове замовлення. Це новинка на українському ринку паперової продукції, що дозволяє клієнту одержувати продукцію гарантовано швидко.

ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» має два офіційних представництва з продажу: у м. Києві та у м. Запоріжжя, а також розгалужену мережу філій у всіх великих містах України (Львів, Харків, Одеса, Сімферополь). Замовлення на нестандартну продукцію виконується протягом одного тижня, асортимент готової (стандартної) продукції завжди є на складі.

Загальна чисельність штату працівників ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» – 46 осіб. Директор ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» вирішує питання діяльності підприємства, діє від імені підприємства, представляє його інтереси, розпоряджається власністю підприємства, складає домовленості, видає доручення, відкриває у відділеннях банку розрахункові й інші рахунки, користується правом розпоряджатися засобами, затверджує штат підприємства, видає накази, обов'язкові для всіх працівників підприємства.

2.2 Організація імпортової діяльності ТОВ «Південно-українська виробнича компанія»

ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» займається імпортовою діяльністю без посередників і без створення окремої фірми чи відділу. Функції з організації імпорту виконує менеджер ЗЕД відділу постачання.

Загальна чисельність штату працівників ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» – 46 осіб. Директор ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» вирішує питання діяльності підприємства, діє від імені підприємства, представляє його інтереси, розпоряджається власністю підприємства, складає домовленості, видає доручення, відкриває у відділеннях банку розрахункові й інші рахунки, користується правом розпоряджатися засобами, затверджує штат підприємства, видає накази, обов'язкові для всіх працівників підприємства.

Компанія має 3 відділи: постачання, реалізації і виробничий. Виробничий відділ найчисленніший (38 працівників), відділ займається безпосередньо розрізанням паперової продукції в рулонах на формати, а також її фасуванням. У відділі реалізації працює 4 особи, відділ займається пошуком клієнтів і збутом готової продукції.

Головною функцією відділу постачання імпорту ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» є забезпечення компанії необхідними ресурсами, для безперебійної роботи виробничого відділу і відділу реалізації. Організаційна структура відділу постачання підприємства обумовлена покладеними на неї функціями (рис. 2.7). До складу відділу постачання імпорту входять наступні фахівці:

- начальник відділу;
- менеджер зовнішньоекономічної діяльності;
- менеджер-економіст;
- логіст.

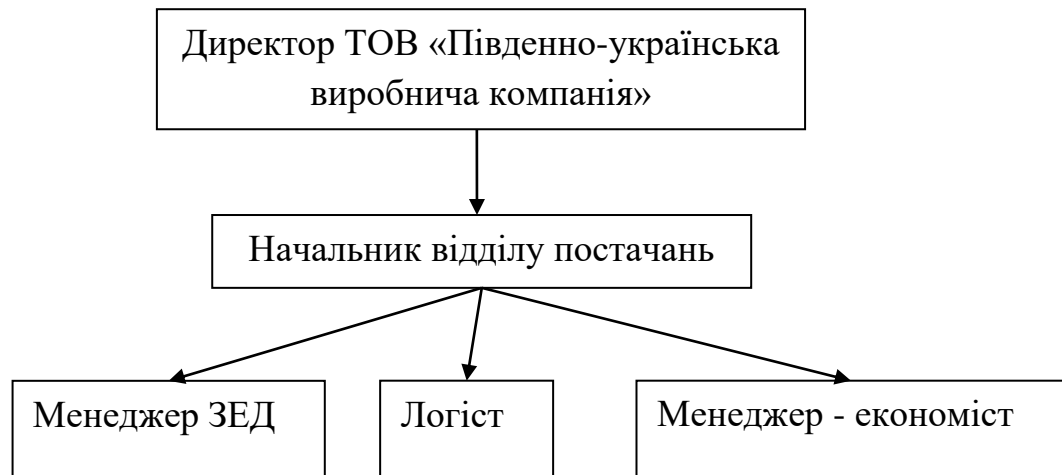


Рис. 2.7 Організаційна структура відділу постачання імпорту ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» [47]

Начальник відділу постачання імпорту призначається на посаду й звільняється директором ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» і має право:

- видавати розпорядження по відділу;
- одержувати від підрозділів підприємства матеріали, необхідні для виконання завдань і функцій, покладених на відділ;
- вести переговори, листування з іншими підприємствами й представниками іноземних фірм із питань, що входять до компетенції відділу;
- візувати документи й організовувати наради з питань, що стосуються функцій і завдань відділу;
- одержувати інформацію про рух валюти на рахунках ТОВ;
- припиняти в межах своєї компетенції дії розпоряджень і вказівок інших структурних підрозділів підприємства, що суперечать діючим положенням, договорам на постачання продукції й контрактам;
- виконувати й дотримуватися вимог, що діють на підприємстві нормативів, стандартів, інструкцій, наказів, розпоряджень, положень й інших нормативних документів, що регламентують діяльність працівників.

Начальник відділу постачання імпорту здійснює безпосереднє керівництво відділом і забезпечує організацію роботи його співробітників, які виконують свої функції відповідно до посадових інструкцій, що діють у ТОВ «Південно-українська виробнича компанія».

Менеджер зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» приймається на роботу і звільняється з роботи наказом директора підприємства по представленню начальника відділу постачань.

Менеджер зовнішньоекономічної діяльності повинний знати:

- чинне законодавство, постанови, розпорядження, накази вищих органів, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність;
- порядок і умови укладання і виконання договорів;
- методи аналізу і системи збору, обробки і передачі інформації;
- номенклатуру й асортимент продукції, що випускається підприємством,;
- стандарти і технічні умови, які висуваються до продукції, що випускається, її основні властивості, якісні і споживчі характеристики;
- основи організації рекламної діяльності і види реклами;
- основи технології виробництва, досвід провідних вітчизняних і закордонних підприємств в області організації й удосконалення зовнішньоекономічної діяльності;
- засоби і методи ведення переговорів і спілкування з людьми;
- маркетинг;
- економіку й основи організації виробництва, праці і управління.

Посадові обов'язки менеджера зовнішньоекономічної діяльності відділу постачання імпорту ТОВ «Південно-українська виробнича компанія»:

1. Організовувати встановлення прямих, виробничих і науково-технічних зв'язків, рішення питань виробничо-технічної кооперації з підприємствами і фірмами інших країн.

2. Здійснювати підготовку і брати участь у переговорах з інофірмами.

3. Організовувати у встановленому порядку прийом представників закордонних і вітчизняних підприємств (фірм), що прибули для рішення питань із зовнішньоекономічної діяльності.

4. Організовувати збір, систематизацію, вивчення й узагальнення інформаційних матеріалів по маркетингу; економічній, збутовій й іншій діяльності підприємств (фірм), з якими укладені договори про співробітництво; складання звітів про конкурентоздатність випускаємої підприємством продукції і відповідність вимогам до аналогічної продукції на світовому ринку.

5. Контролювати виконання договорів із зовнішньоторговельними організаціями по постачанням інофірмами імпоротної продукції.

6. Готувати для керівництва підприємства інформацію з усіх питань зовнішньоекономічних зв'язків.

Менеджер зовнішньоекономічної діяльності відділу постачання імпорту ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» має право:

1. Вносити на розгляд керівництва пропозиції по поліпшенню діяльності підприємства.

2. Підписувати і візувати документи в межах своєї компетенції.

3. Здійснювати взаємодію з керівниками всіх структурних підрозділів підприємства, одержувати інформацію і документи, необхідні для виконання посадових обов'язків.

Менеджер зовнішньоекономічної діяльності відділу постачання імпорту ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» несе відповідальність:

1. За невиконання (неналежне виконання) своїх посадових обов'язків, передбачених дійсною посадовою інструкцією, у межах, визначених діючим трудовим законодавством України.

2. За зроблені в процесі здійснення своєї діяльності правопорушення - у межах, визначених діючим адміністративним, і цивільним законодавством України.

3. За заподіяння матеріального збитку - у межах, визначених діючим трудовим, кримінальним і цивільним законодавством України.

ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» імпортує папір наступних торгових марок: «IP-Kwidzyn» (Польща), «M-Real» (Фінляндія), «StoraEnso» (Фінляндія), Myszkow S. A. (Польща), Norske Skog (Чехія), International Paper, S.C.Letea S.A.Bacau (Румунія). Закуповує по імпорту ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» переважно на умовах ExW, тобто з заводу виробника паперової продукції [47].

У 2021 році на ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» спостерігався дефіцит офсетного паперу в період підготовки до нового навчального року. Тому що на виготовлення шкільних зошитів іде близько 35% офсету, що імпортує ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» (рис. 2.8).

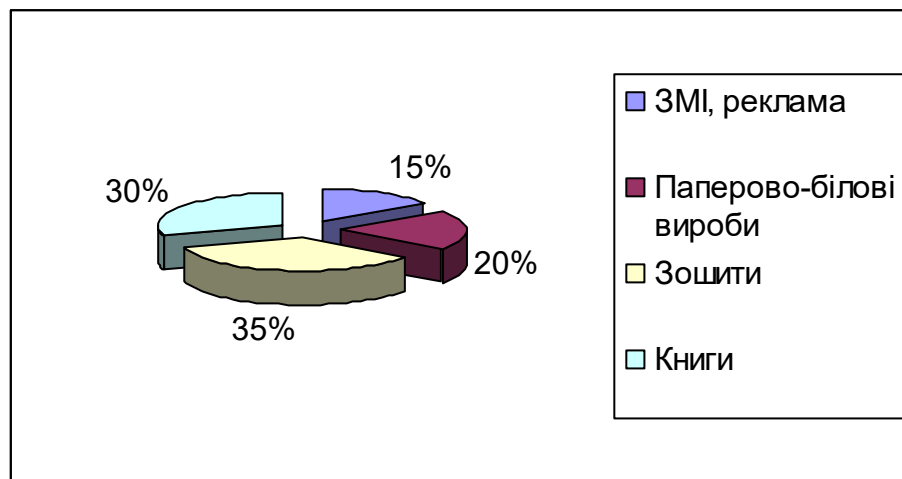


Рис. 2.8 Розподіл офсету ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» по сферах споживання [47]

Таку сезонність попиту на офсетний папір необхідно враховувати менеджеру ЗЕД і логісту ТОВ «Південно-українська виробнича компанія». Як правило, на передодні сезону (травень-серпень) не вистачає офсетного паперу. Для рішення даної проблеми необхідно заздалегідь укладати договори на постачання офсету. Особливо відчутний дефіцит офсету на ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» був у 2020 році. Причиною тому також стали політичні вибори, і використання офсетного паперу для друку агітаційних матеріалів.

Прогнозується, у 2023 році зміна співвідношення розподілу офсету по сферах споживання за рахунок зниження використання офсетного паперу в друкованих засобах масової інформації: усе більше видань, що претендують на підвищення свого статусу, змінюють офсет на мелований папір (LWC) чи на комбінацію LWC + газетний папір (що стало нормою для більшості видань з телевізійними програмами). У поточному році зниження споживання офсету в мас-медіа не відбулося тільки лише завдяки тривалій політичній кампанії.

У 2021 році на ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» збільшився імпорт польського офсету, що обумовлено укладанням договорів із друкарськими компаніями. У зв'язку з модернізацією підприємств-виробників зошитів, збільшилися вимоги і до якості паперу і до дисципліни його постачання, а обсяги споживання роблять їх привабливими клієнтами для ТОВ «Південно-українська виробнича компанія». Виходячи з цього факту, а також з того, що споживання паперу для офсетного друку збільшується, відділ постачання ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» прогнозує дефіцит паперу для офсетного друку в 2023 році.

У першу чергу, дефіцит торкнеться самого популярного «зошитового» паперу масою 60 г/м². Виробництво офсету 60 г/м² на 15% дорожче, ніж офсету іншої маси, і витрати на нього безупинно ростуть унаслідок збільшення вартості електроенергії, палива, фондів заробітної плати і т.д.

Відбувся ріст імпортних цін на офсетний папір у 2021 році (середня вартість офсету коливається в районі 4800–5000 грн./т), що обумовлюється ростом витратної частини виробництва паперу, і не має відношення до збільшення попиту на офсет [47].

ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» імпортує також мелований папір, що використовуються для виготовлення широкого спектру поліграфічної продукції — від листівок до упакування. На українському ринку існує серйозна конкуренція серед імпортерів мелованого паперу.

Ємність усього ринку мелованого картону складає більш 140 тис. тон у рік, включаючи картон вітчизняного виробництва (Київський КПК). У грошовому вираженні ринок оцінюється в 550–570 млн. грн. у рік.

Ринок мелованого картону перенасичений, ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» підтримує постійний запас картону даного класу на складі. Прогнозується в 2023 році ріст замовлень на 1-3%, у зв'язку з укладанням нових договорів на мелований картон, попит на дану продукцію є стабільним, у такий спосіб відділу постачання не слід створювати великих запасів даної продукції.

ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» імпортує мелований картон компаній: «IP-Kwidzyn» (Польща), «M-Real» (Фінляндія), «StoraEnso» (Фінляндія) (рис. 2.9).

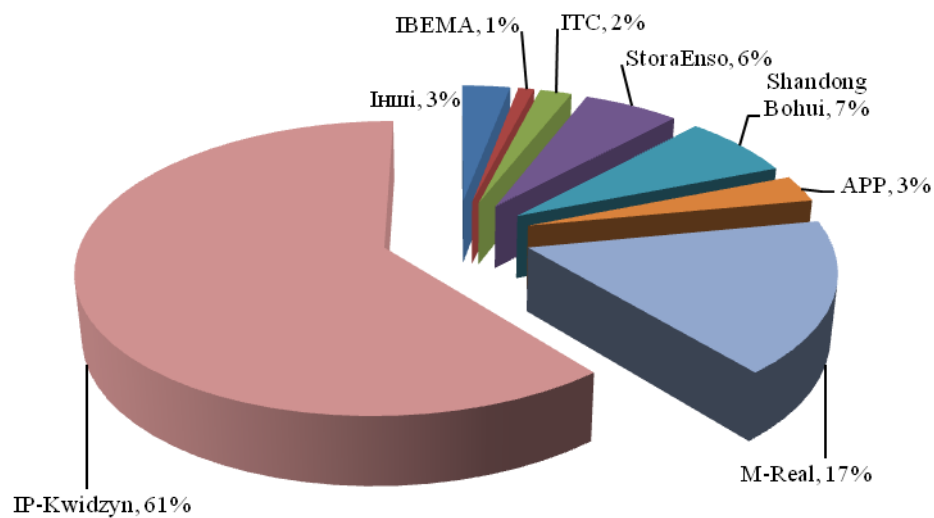


Рис. 2.9 Марки мелованого паперу, які імпортує ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» [47]

Картон «IP-Kwidzyn» користуються великим попитом у клієнтів: у 2021 році продажі зросли на 20–22% порівняно з 2020 роком. ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» відмовилася від імпорту китайського картону Ivory НВ (концерн APP). Це пов'язано з неактуальною ціною на даний продукт.

Також збільшилися продажі мелованого паперу вітчизняного виробника — Київського КПК. За прогнозами, КПК у 2023 році збільшить свою частку на ринку на 3–4%.

У 2021 році відбулося різке зниження цін на мелований картон, що призвело до збитків ТОВ «Південно-українська виробнича компанія». На підприємстві були великі складські запаси даної продукції, накопичені в очікуванні росту ринку.

У зв'язку з цим підприємство уклало договір з основним постачальником IP-Kwidzyn (Польща) на постачання великої партії товару, однак у зв'язку з економічною кризою росту споживання мелованого картону не відбулося. У результаті цього ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» довелося знизити ціни пакувального картону класу GC-2, щоб продати накопичені складські запаси. Ціна на мелований картон на початок 2023 року складала 6500–6600 грн. за тону, після 9 міс. — 6100–6250 грн. (зниження склало 6%).

2.3 Дослідження ефективності імпортої діяльності ТОВ «Південно-українська виробнича компанія»

Дослідження ефективності імпортої діяльності ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» засноване на систематичному зборі, записі і аналізі даних, які стосуються проблем закупок паперу. Важливість таких досліджень обумовлена тим, що здійснюються швидкі зміни в технології і економічних умовах, які ускладнюють зовнішньоекономічну діяльність; постійно розширюється аутсорсинг некритичних для організації послуг; сформувалось інше відношення до партнерства і оцінки вигоди; розвиток системи електронних закупок в режимі реального часу, яка дозволяє здійснювати закупки лінійному співробітнику; оцінка закупівельної діяльності як функції в якості вагомого внеску в показники прибутковості і як стратегічної функції ланцюжка поставок тощо.

Розглянемо ефективність імпортової діяльності підприємства ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» для цього проаналізуємо ефективність закупівельної діяльності компанії.

Середньомісячні запаси газетного паперу компанії ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» представлені в таблиці 2.1 [47].

ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» активно використовується такий метод управління запасами, як метод АВС. Вся номенклатура підприємства ділиться на 3 категорії А, В чи С. До групи А відносять усі найменування продукції, починаючи з першого, сума вартості яких складає 65-70% від загальної суми усього запасу. До групи В – сума вартості яких складає 15-20% від загальної вартості, а до групи С – 5-10%. Таким чином, основна увага по контролю, нормуванню та управлінню приділяється товару в групі А [9, с. 749-757].

Таблиця 2.1 - Середньомісячні запаси газетного паперу ТОВ «Південно-українська виробнича компанія», 2021 р. [47]

№ п/п	Найменування	Кількість, т	Ціна, грн./т	Вартість, грн.
1	Mondi	100	4600	460 000
2	Myszkow	80	4600	368 000
3	NorNews	70	4550	318 500
4	Presso	60	4510	270 600
5	S.C.Letea S.A.Bacau	60	4500	270 000
6	Spectrapress	50	4450	222 500
7	Папір газетний	40	4300	172 000
8	Сама	30	4300	129 000
	Разом			2 210 600

Для оцінки ефективності імпортової діяльності проведемо АВС-аналіз на прикладі газетного паперу (табл. 2.2) [47]:

Таблиця 2.2 - Застосування методу ABC (ABC-аналіз) [47]

№ п/п	Найменування	Виробник	Вартість, грн.	Питома вага, %	Зростаючий підсумок, %	Група
1	2	3	4	5	6	7
1	Mondi	Mondi BP	460 000	20,81	20,81	A
2	Myszkow	Myszkow S. A. (Польща)	368 000	16,65	37,46	A
3	NorNews	Norske Skog (Чехія)	318 500	14,41	51,87	A
4	Presso	Kwidzyn S.A. (Польща)	270 600	12,24	64,11	A
5	S.C.Letea S.A. Bacau	S.C.Letea S.A. Bacau (Румунія)	270 000	12,21	76,32	B
6	Spectrapress	Stora Enso (фабрика Varkaus Mill, Фінляндія)	222 500	10,07	86,39	B
7	Папір газетний	Жидачевський ЦПК (Україна)	172 000	7,78	94,17	C
8	Сама	«Сама» (Румунія)	129 000	5,83	100	C
	Разом		2 210 600	100,00		

Після застосування методу ABC можна зробити висновок, що на такий імпортований газетний папір, як «Mondi», «Myszkow» Myszkow S. A. (Польща), NorNews Norske Skog (Чехія), Presso Kwidzyn S.A. (Польща) необхідно сконцентрувати увагу по контролю за їх запасом, а на усі інші приділяти менше уваги, тому що в номенклатурному асортименті вони займають, відповідно, меншу частку.

Для А-товарів (Mondi, Myszkow, NorNews, Presso), які закупляються ТОВ «Південно-українська виробнича компанія», можна провести такі заходи: точніший аналіз цін закупівель, детальний аналіз структури витрат, всеохоплюючий аналіз ринку, отримання декількох пропозицій від постачальників, більш жорсткі переговори щодо закупівельних цін, ретельна підготовка замовлень на постачання, регулярний контроль запасів, точніше визначення страхових запасів і т.д.

В-товари (S.C.Letea S.A.Vasau, Spectrapress), які закупляються ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» – це такі товари, які характеризуються середньо вартісними величинами. Як видно з таблиці 2.2, значення В-товарів майже не відрізняються від значень А-товарів, тому з ними варто працювати як з А-товарами.

Через велику кількість і низьку вартість С-товарів (папір газетний Жидачевського ЦПК та Сама), які закупляються ТОВ «Південно-українська виробнича компанія», головна задача раціоналізації полягає у зниженні витрат на оформлення замовлень і складування. З цією метою можна проводити такі заходи: спрощення оформлення замовлень, зведені замовлення, застосування простих формулювань замовлень, телефонні замовлення, спрощений складський облік, великі партії замовлень, встановлення більш високого рівня страхових запасів і т.д.

Концентрація зусиль на А-товарах чи на А-постачальниках підприємством ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» не повинна означати, що В- або С-товари чи постачальники залишаються зовсім поза увагою. Однак їх економічний вплив не буде настільки вирішальним, як для А-класу.

Скорочення витрат (економія) для ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» може бути досягнута за рахунок:

- скорочення найменувань продуктів, що закупуються, тобто стандартизації;

- скорочення кількості переговорів і постачальників, для чого необхідно визначити єдине джерело постачання або затвердити список постійних постачальників;

- вдосконалення схеми закупок;

- виключення неприбуткових продуктів.

Проаналізувавши ефективність імпортової діяльності ТОВ «Південно-українська виробнича компанія», можна зробити наступні висновки:

1. Широкий асортимент продукції, що виробляється, її висока якість та новітнє обладнання дають можливість підприємству ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» розширити реалізацію своєї продукції в усіх регіонах країни, та навіть вийти на міжнародний ринок.

2. Завдяки якісному плануванню використання запасів, підприємство ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» мінімізує свою залежність від різкого підвищення цін на світовому ринку паперу.

3. Поєднуючи традиційні та новітні технології, продукція ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» може задовольнити потреби багатьох клієнтів з різними смаками.

4. Завдяки високій якості товару ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» та висококваліфікованому персоналу у підприємства зменшується вірогідність браку.

Розрахуємо коефіцієнти, що допоможуть визначити ефективність імпортової діяльності підприємства ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» з метою оптимізації стратегії його розвитку. Вихідні дані для розрахунку коефіцієнтів ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» представлені в таблиці 2.3.

ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» підтримує місячний запас імпортової сировини на складі, який було представлено в таблиці 2.1. В 2021 р. замовлення в Польщу і Чехію менеджер ЗЕД ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» розміщує 1 раз на місяць, в Румунію – 1 раз на 2 місяці, Фінляндію – 1 раз на 3 місяці (всього було розміщено 46 замовлень за рік). В

2019 р. замовлення розміщувались частіше, але меншими партіями (всього було розміщено 58 замовлень за рік). В 2020 р. замовлення ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» скоротились, що було обумовлено наслідками світової фінансово-економічної кризи (30 замовлень за рік)

Таблиця 2.3 - Витрати та доходи ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» за 2019-2021 рр. від імпортової діяльності [47]

	2019	2020	2021	Відхилення 2021/2020	Відхилення 2021/2019
Операційні витрати на імпорт, грн.	1 100 523	1 002 266	1 202 720	200454	102197
Сукупна вартість імпортованих закупівель, грн.	11 805 142	10 720 100	15 327 200	4607100	3522058
Кількість замовлень, шт.	58	30	46	16	-12
Сукупні витрати на імпорт, грн.	1 210 575	1 102 493	1 322 992	220499	112417
Дохід від реалізації, грн.	16 527 198	15 008 140	21 458 080	6449940	4930882
Кількість покупців, шт.	210	190	240	50	30

Операційні витрати на імпорт включають заробітну плату робітників відділу постачання, транспортні витрати, витрати на телефон, Інтернет, митні платежі тощо. Таким чином, розрахуємо коефіцієнти ефективності імпортової діяльності ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» за 2019-2021 рр.:

Частка операційних витрат 2019 р. = $(1\,100\,523 / 11\,805\,142) \times 100 = 9,32$
в витратах на імпорт

Частка операційних витрат 2020 р. = $(1\,002\,266 / 10\,720\,100) \times 100 = 9,35$
в витратах на імпорт

Частка операційних витрат 2021 р. = $(1\,202\,720 / 15\,327\,200) \times 100 = 7,85$
в витратах на імпорт

Дані з вищенаведених розрахунків свідчать, що частка операційних витрат в витратах на імпорт протягом 2019-2021 рр. невелика. В 2019 р. частка операційних витрат в витратах на імпорт становила 9,32, в 2020 р. – 9,35, в 2021 р. – 7,85.

Середні витрати на імпорт в розрахунку на заказ 2019 р. = $(1\ 100\ 523/58) \times 100 = 1\ 897\ 453,4$ грн.

Середні витрати на імпорт в розрахунку на заказ 2020 р. = $(1\ 002\ 266/30) \times 100 = 3\ 340\ 886,7$ грн.

Середні витрати на імпорт в розрахунку на заказ 2021 р. = $(1\ 202\ 720/46) \times 100 = 2\ 614\ 608,7$ грн.

Середні витрати на імпорт в розрахунку на заказ ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» в 2019 році становили 1 897 453,4 грн., в 2020 році - 3 340 886,7 грн., в 2021 році - 2 614 608,7 грн. Середні витрати на імпорт в розрахунку на заказ ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» в 2020 р. були найбільшими, оскільки кількість замовлень скоротилася в 2020 р. до 30 замовлень за рік у зв'язку з наслідками фінансово-економічної кризи.

Процентне відношення витрат на імпорتنі закупки до доходів від реалізації 2019 р. = $(1\ 210\ 575/16\ 527\ 198) \times 100 = 7,32\%$

Процентне відношення витрат на імпорتنі закупки до доходів від реалізації 2020 р. = $(1\ 102\ 493/15\ 008\ 140) \times 100 = 7,35\%$

Процентне відношення витрат на імпорتنі закупки до доходів від реалізації 2021 р. = $(1\ 322\ 992/21\ 458\ 080) \times 100 = 6,17\%$

Відсоток відношення витрат на імпорتنі закупки до доходів від реалізації ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» є невеликим. В 2019 р. процентне відношення витрат на закупку до доходів від продажів становило

7,32%, в 2020 р.– 7,35%, в 2021 р. – 6,17%. Такі дані свідчать про ефективність імпоротної діяльності ТОВ «Південно-українська виробнича компанія».

Середня вартість замовлень покупців 2019 р. = $(1\,210\,575/210) \times 100 = 576\,464,29$ грн.

Середня вартість замовлень покупців 2020 р. = $(1\,102\,493/190) \times 100 = 580\,259,47$ грн.

Середня вартість замовлень покупців 2021 р. = $(1\,322\,992/240) \times 100 = 551\,246,67$ грн.

Середня вартість замовлень покупців ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» є майже однаковою протягом 2019-2021 рр.: в 2019 році середня вартість замовлень покупців склала 576 464,29 грн., в 2020 році - 580 259,47 грн., в 2021 році - 551 246,67 грн. Такі результати свідчать про майже незмінну кількість замовлень ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» і витрати на закупки за період, що залишаються стабільними протягом вже трьох років.

Середня вартість замовлення при імпорті 2019 р.= $(1\,210\,575/58) \times 100 = 2\,087\,198,3$ грн.

Середня вартість замовлення при імпорті 2020 р.= $(1\,102\,493/30) \times 100 = 3\,674\,976,7$ грн.

Середня вартість замовлення при імпорті 2021 р.= $(1\,322\,992/46) \times 100 = 2\,876\,069,6$ грн.

Середня вартість замовлення при імпорті в 2019-2021 рр. складає 2087198,3 грн., 3674976,7 грн. і 2876069,6 грн. відповідно. Середні витрати замовлення при імпорті в 2020 р. збільшились в 1,76 рази порівняно з 2019 р. Таке збільшення середньої вартості замовлення стало наслідком зменшення кількості замовлень за період (з 58 замовлень у 2019 р. до 30 замовлень у 2020 р.). В 2021 р. кількість

замовлень за рік збільшилась до 46 на рік, що призвело до зменшення середньої вартості заказу при закупці в 1,27 рази порівняно з 2020 р.

Вищенаведені розрахунки та результати свідчать, що імпортна політика ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» є ретельно продуманою, ресурсне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства організовано ефективно, на підприємстві ведеться детальний аналіз структури витрат, всеохоплюючий аналіз ринку, регулярний контроль запасів.

В другому розділі дипломної роботи досліджено динаміку пропозиції та попиту на українському ринку паперу, проаналізовано потреби забезпечення ЗЕД ТОВ «Південно-українська виробнича компанія», розраховано ефективність імпортової діяльності ТОВ «Південно-українська виробнича компанія».

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПІВДЕННО-УКРАЇНСЬКА ВИРОБНИЧА КОМПАНІЯ»

ТОВ «Південно-українська виробнича компанія», як і більшість інших компаній, що діють на ринку целюлозо-паперової галузі є імпортером. В сучасних умовах, імпортні операції являються одним з важливих елементів товарообігу в Україні та важливим джерелом фінансових надходжень підприємств – резидентів.

Як виявило дослідження, подальший розвиток ефективної імпортної діяльності суб'єктів целюлозо-паперової галузі стикається з наступними проблемами:

- відсутність інформації про потенційних постачальників та умови співпраці між ними, тобто недостатня розвиненість ринкової інфраструктури галузевого ринку;

- відсутність практики страхування валютних ризиків. Термін «валютний ризик» можна тлумачити як ризик вірогідних фінансових втрат, що може призвести до зниження ефективності імпортних операцій. Такі зміни в рівні ефективності імпортних операцій не будуть певною мірою задовольняти імпортера;

- непланове збільшення термінів поставки;

- невідповідність документації, що використовується вітчизняними підприємствами вимогам контрагентів;

- недостатня оперативність даних про фінансово-господарчу діяльність підрозділів. Відсутність оперативної та правдивої інформації щодо взаєморозрахунків із зовнішніми постачальниками й споживачами, як наслідок проблеми в управлінні дебіторською та кредиторською заборгованостями;

- неповне використання новітніх інформаційних технологій в діяльності підприємств, що виступає негативним фактором у процесі імпорту продукції;

- формалізовані проблеми на митному кордоні країни, що стає вагомою причиною збільшення терміну проходження вантажу через митний контроль. Відсутність прозорості під час процесу обміну інформацією та централізованого контролю митного оформлення.

- значний обсяг “ручної” праці при передачі даних, необхідність взаємодії всіх учасників міжнародної торгівлі, що в більшості випадків призводить до помилок та затримок у логістичних ланцюгах тощо.

Проте, існує ряд проблем, які є не ідентифікованими і потребують більш поглиблених досліджень та додаткових розробок щодо їх удосконалення. В сучасних умовах при здійсненні імпортової діяльності на ринку целюлозно-паперової галузі є доречним використання всіх можливих способів удосконалення їх діяльності. Рівень рентабельності та ефективності підприємства, організації у сфері імпортової політики значним чином залежить від рентабельності та ефективності функціонування як підрозділів, так і підприємства в цілому.

Імовірним варіантом удосконалення та поліпшення організації і підвищення ефективності імпортних операцій ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» є поліпшення роботи щодо розширення кола більш вигідних постачальників та обов'язкове хеджування. При укладанні зовнішньоторговельного контракту купівлі-продажу, в першу чергу, слід звертати увагу на вигідність умов постачання. Процес постачання продукції повинен здійснюватися у мінімальний термін та з відсутністю простоїв і збоїв у логістичному ланцюгу. Перевага надається найменшому терміну сплати, що нараховується після реалізації продукції, адже тільки в такому випадку дебіторська заборгованість та період обіговості грошових фондів будуть меншими. Тому, основним завданням менеджера із зовнішньоторговельної діяльності ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» є укладання контрактів купівлі-продажу з умовами сплати, які є вигідними для підприємства.

При своєчасному надходженні коштів на рахунок ТОВ «Південно-українська виробнича компанія», відділ зовнішніх закупок матиме змогу вчасно здійснювати розрахунки з постачальниками, що зведе до мінімуму ризик втрати вигідних постачальників.

До рекомендацій щодо поліпшення та удосконалення імпортової ТОВ «Південно-українська виробнича компанія», а також інших підприємств галузі, слід віднести наступні.

1. Хеджування. Термін «хеджування» (від англ. hedge — захищатися від можливих втрат, ухилятися, обмежувати) включає в себе діяльність, що є спрямованою на створення захисного бар'єру від імовірних фінансових втрат у майбутньому, які можуть виникнути у разі зміни ринкової ціни товарів. Хеджування - це загальне поняття, яке використовується для відображення дій з мінімізації валютних ризиків, що пов'язане із можливістю зміни ринкової ціни продукції протягом певного періоду часу. Підприємство може суттєво зменшити рівень валютного ризику зовнішньоторговельних угод, використовуючи два методи:

- правильний вибір валюти;
- регулювання валютної позиції за допомогою контракту.

Суть перший методу полягає в тому що ціна в контракті встановлюється в такій валюті, зміна курсу якої вигідна для самого підприємства ТОВ «Південно-українська виробнича компанія».

Валютні захисні застереження є умовою, що зазначається в зовнішньоторговельному контракті купівлі-продажу та передбачає попередній перегляд суми платежу, яка є пропорційною до зміни курсу валюти застереження, щоб застрахувати валютний чи кредитний ризики імпортера чи кредитора.

Розбіжність валюти ціни і валюти платежу є найбільш поширеною формою валютного застереження. У такому випадку, імпортер чи кредитор надають перевагу тому, щоб в якості валюти та ціни обиралася більш стабільна валюта, або така валюта, підвищення курсу якої було б прогнозованим.

2. Розширення кола вигідних постачальників. При реалізації імпортової політики, в першу чергу, суб'єкти міжнародної торгівлі повинні володіти інформацією про всіх потенційних постачальників, а також про умови співпраці з ними. У перелік інформації про постачальників необхідно включати:

- якість послуг;
- своєчасність поставок;
- позитивні відзиви від інших клієнтів;
- надійність постачальників.

Довгостроковий термін співпраці з постачальником має перевагу, адже, в такому випадку, суб'єкт міжнародної торгівлі буде впевнений в його надійності, безпечності та порядності.

3. Транспортно-експедиторське забезпечення здійснення імпортової операцій. Транспортно-експедиторська послуга – це робота, суть якої полягає в організації та забезпеченні безперервного перевезення імпортової, експортної, транзитної або іншого вантажу відповідно до договору транспортного експедирування. Транспорт являється з'єднуючою ланкою між покупцем і продавцем, мета якого полягає у вчасному безперебійному постачанні вантажу в належному стані до кінцевого пункту призначення. Процес перевезення товару може відігравати значну роль у формуванні кінцевої ціни на цей товар. Тому, в першу чергу, необхідно організовувати перевезення товару таким чином, щоб маршрут руху був безпечний та з відповідним сервісним і технічним обслуговуванням при мінімізації затрат.

Не останню роль в процесі транспортування відіграє вибір транспортного засобу. При здійсненні відправлення вантажу необхідно врахувати ряд чинників, а саме:

- вид вантажу. Є такі випадки, коли коло вибору транспортного засобу зменшується до одного;
- відстань та маршрут перевезення. При внутрішніх перевезеннях, переважно, використовують залізничний та автомобільний транспорт;
- вартість перевезення;

- безпека перевезення вантажу;
- термін транспортування. Те, що авіаційний транспорт займає перше місце у категорії найшвидшого перевезення вантажу і так очевидно. Друге місце належить автомобільному транспорту, третє - морському і четверте – залізничному.

Взагалі, вибір транспортного засобу повинен ґрунтуватися на особливостях вантажу, що перевозиться.

4. Придбання власного складського приміщення. Найголовнішим нововведенням в роботі українських підприємств цілюлозно-паперової галузі є придбання власних складських приміщень. Річ у тому, що матеріали, сировина, готова продукція компаніям поставляється з різних країн. Таким чином, необхідно відкривати складські приміщення там, де проходять більшість міжнародних маршрутів вантажоперевезень.

Наприклад, за інформацією, наданою Фінансовим департаментом однієї з компаній, щомісяця на оренду 220 кв.м складу у Варшаві підприємство витрачає 1430 дол. США. При цьому, підприємство змушене використовувати послуги посередників. Витрати на оренду складають вагомую частку в структурі собівартості продукції підприємств. І, як наслідок, підприємство має мінімальний показник рентабельності реалізації продукції.

Підприємствам, що будуть відкривати свої власні складські приміщення, необхідно взяти до уваги те, що площа складського приміщення повинна включати:

- окремі зони для продуктів харчування та непродовольчих груп товарів;
- зони з функцією контролю вологості.

Склад повинен бути обладнаний стелажною системою багаторівневого висотного складування, комп'ютерним адмініструванням товарів на складі, сучасною складською технікою та цілодобовою системою охорони та спостереження.

На складах, під час розвантаження та прийому товарів, одночасно здійснюється контроль якості та комплектності, завдяки автоматизації робочих процесів. Додатковими послугами, що надаються в межах комплексного складського обслуговування, є:

- покриття поліетиленовою плівкою та стікерування (включаючи нестандартні товарні одиниці);
- повторне пакування;
- підготовка рекламних наборів;
- перепакування.
- Сучасна система професійного управління ресурсами забезпечує комплексне логістичне обслуговування, що передбачає:
 - активне складське управління запасами;
 - відбір товарів відповідно до різних алгоритмів та будь-яких інших, погоджених із клієнтом.

5. Використання послуг митного брокера. Реалізуючи імпорتنу політику, підприємство, зрозуміло, не може обійтися без допомоги експерта в цьому напрямку і користуються послугами брокера з імпорту, щоб уникнути зайвих проблем при документарному оформленні продукції, яка імпортується.

Нами розроблена оперативна комплексна система внутрішнього контролю за відхиленнями на всіх етапах здійснення зовнішньоторговельної операції, впровадження якої дозволить: своєчасно та у повному обсязі контролювати дотримання своїх зобов'язань перед іноземними партнерами; здійснювати превентивний контроль за збереженням продукції в процесі імпорту, з метою попередження виникнення нестач, псування та розтрат.

Суттєвий вплив на імпорتنу політику підприємств України здійснюють такі чинники: зміни правової бази, митних правил, ліцензування, квотування, кон'юнктури ринку та пов'язаних з цими змінами коливаннями валютного курсу, транспортних тарифів тощо.

Багато проблем виникає при розмитненні імпоротної продукції. Для їх уникнення, підприємствам необхідно підключати до цього процесу експерта –

брокера. Отже, імпортна політика більшості національних підприємств є досить стабільною та забезпечує як виробничу, так і збутову діяльність підприємств в достатньому обсязі, що дозволяє їм вчасно покривати свої зобов'язання за рахунок отриманого прибутку.

Таким чином, ефективне управління імпортною політикою впливає на координацію та організацію діяльності підприємств України, збільшує приток інформації, сприяє взаємоузгодженій роботі всіх підрозділів підприємства, допомагає чітко визначитися з пріоритетами для фірми.

Ефективність управління підприємством залежить від рівня правильно розпорядитися обмеженими оборотними засобами. Важливою стороною управління оборотними засобами є можливість приймати сучасні і оптимальні рішення з планування ресурсного забезпечення, з ефективною координації її з пакетом замовлень покупців з врахуванням динаміки майбутніх поставок, прогнозованого рівня продажів, поточного стану складів і вже сформованих замовлень на поставки.

В умовах невеликого підприємства відповідні рішення відносно нескладно приймати, засновуючись на здоровому сенсі і загальному розумінні стану справ на власному підприємстві. Однак на великих підприємствах, таких як ТОВ «Південно-українська виробнича компанія», які мають багато замовлень широкого асортименту від великої кількості споживачів, треба використовувати інші підходи. Для ефективного управління ресурсним забезпеченням ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» необхідне групування заказів за номенклатурою, їх розподіл у часі і за постачальниками, що доволі складно і при вирішенні традиційними методами може привести до неефективного використання оборотних засобів, до зривів поставок, які часто ведуть за собою штрафні санкції. При прийнятті рішень на допомогу можуть прийти засоби автоматизації: комп'ютерна техніка і спеціальне програмне забезпечення. Багато західних економістів, засновуючись на аналізі відповідної статистики, саме засобам автоматизації відводять важливу роль при здійсненні діяльності з корегування рівня запасів та їх оптимізації.

Сьогодні в багатьох представлених на українському ринку системах автоматизації поки достатньо успішно вирішуються лише задачі поточного оперативного та бухгалтерського обліку, які відображають рух фінансових і товарних потоків підприємства лише по факту їх здійснення. В кращому випадку підтримується лише відносно невеликий перелік задач бюджетування. Функції планування, особливо планування закупок товару поки у більшій частині розробок не підтримуються.

У цьому зв'язку визначений інтерес для ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» представляють системи, які підтримують західні стандарти MRP1, MRP2, відповідно до яких інформаційні системи повинні не тільки підтримувати функції обліку вже здійснених фактів товарного руху, але й забезпечувати планування процесу закупок необхідних товарів у постачальників, засновуючись на рівні запасів товарів, який є в наявності, замовлень покупців, продажів, що прогножуються, виробничих потужностей [30].

Проаналізувавши напрямки діяльності ТОВ «Південно-українська виробнича компанія», особливості її ресурсного забезпечення, зробивши ABC-аналіз запасів підприємства, можна виділити наступні шляхи вдосконалення ресурсного забезпечення підприємства:

- 1) розвиток комунікаційних вмінь;
- 2) встановлення довгострокових взаємовідносин з постачальниками;
- 3) вивчення можливостей міжнародних закупівель;
- 4) знання і розуміння закордонної бізнес-практики;
- 5) наявність кваліфікації закордонного закупника;
- 6) планування міжнародних закупівель;

7) застосування світових інформаційних систем. Особливе значення має отримання кваліфікованої допомоги в розробці стратегії ресурсного забезпечення ЗЕД. Можливості отримання такої допомоги:

- навчання персоналу;

- пошук спеціалістів, знайомих з системою закупок в специфічних географічних зонах;
 - організації закордонних офісів;
 - використання дочірніх компаній;
 - прийом на роботу досвідченого брокера по роботі з імпортом;
- 8) необхідність розвитку відділу закупок і його структури.

Виділяють 5 типів стратегій компанії, які сприяють розвитку глобальної стратегії ресурсного забезпечення ЗЕД:

Стратегія 1 – локальні закупники призначаються бізнес-підрозділом для здійснення міжнародних закупок.

Стратегія 2 – бізнес-підрозділ використовує свої філії або інші корпоративні одиниці для допомоги в організації ресурсного забезпечення ЗЕД. Мається на увазі, що дочірні компанії або філії, розташовані за кордоном, знають реалії країни, її мову, місцевих постачальників і розуміють принципи ведення бізнесу.

Стратегія 3 – організація міжнародних офісів закупівлі (international purchasing office, IPO). З умови, що там працює місцевий штат, переваги ті ж, що і при стратегії 2. Крім того, йому можуть бути додані обов'язки експедирування, ведення переговорів про постачання, управління якістю тощо.

Стратегія 4 – присвоєння всіх обов'язків по ресурсному забезпеченню ЗЕД спеціальному бізнес-підрозділу.

Стратегія 5 – інтеграція і координація стратегії глобального ресурсного забезпечення по всьому світу. Мова також йде про інтеграцію і координацію умов до закупівель і максимізації можливостей постачання на глобальному рівні.

Проаналізувавши вищеназвані стратегії, можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» застосовує першу стратегію ресурсного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності. Для вдосконалення ресурсного забезпечення ЗЕД компанії ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» потрібно або створити окремий відділ ЗЕД,

або почати застосовувати стратегію 2. Хоча більш доцільним є створення окремого відділу ЗЕД для зменшення навантаження на відділ постачання та вдосконалення імпортової діяльності ТОВ «Південно-українська виробнича компанія». Адже стратегія 2 передбачає створення філій за кордоном. Але звертаючи увагу на географію замовлень підприємства ТОВ «Південно-українська виробнича компанія», можна зробити висновок, що це на даній стадії розвитку компанії буде дуже затратним кроком.

Отже, у даному розділі наведені напрямки підвищення ефективності імпортової діяльності підприємств на ринку целюлозно-паперової промисловості. Визначено, що ТОВ «Південно-українська виробнича компанія», як і більшість інших компаній, що діють на ринку целюлозно-паперової галузі є імпортером. В сучасних умовах, імпортні операції являються одним з важливих елементів товарообігу в Україні та важливим джерелом фінансових надходжень підприємств – резидентів.

Імовірним варіантом удосконалення та поліпшення організації і підвищення ефективності імпортних операцій ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» є поліпшення роботи щодо розширення кола більш вигідних постачальників та обов'язкове хеджування. При укладанні зовнішньоторговельного контракту купівлі-продажу, в першу чергу, слід звертати увагу на вигідність умов постачання. Процес постачання продукції повинен здійснюватися у мінімальний термін та з відсутністю простоїв і збоїв у логістичному ланцюгу. Перевага надається найменшому терміну сплати, що нараховується після реалізації продукції, адже тільки в такому випадку дебіторська заборгованість та період обіговості грошових фондів будуть меншими. Тому, основним завданням менеджера із зовнішньоторговельної діяльності ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» є укладання контрактів купівлі-продажу з умовами сплати, які є вигідними для підприємства.

Надані рекомендації щодо поліпшення та удосконалення імпортової ТОВ «Південно-українська виробнича компанія», а також інших підприємств галузі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідження здійснене у першому розділі роботи виявило, що імпорт товарів — це купівля та ввезення товарної продукції з-за кордону з метою їх реалізації на внутрішньому ринку та використання на території країни.

Визначено поняття «стратегія», «стратегічне управління ЗЕД», «імпортна стратегія підприємства».

Сутність стратегічного управління можна розкрити, застосувавши різні підходи до характеристики його складових. Визначення «стратегії як результату» пов'язано з ототожненням мети та стратегії і зумовлено необхідністю встановлення конкретних орієнтирів для здійснення стратегічної діяльності.

Імпортна стратегія підприємства — це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей імпортною діяльністю підприємства, яка визначає обсяги, асортимент, ціни імпортних закупівель, зарубіжних постачальників та спосіб здійснення імпортних операцій з метою задоволення потреб вітчизняних споживачів через пропозицію їм якісних імпортних товарів за доступними цінами, що дає можливість максимізувати прибуток підприємства.

Приділена увага щодо врахування валютних ризиків при визначенні ефективності імпортною діяльністю підприємства. Особливо ретельно розглянуто методичні підходи до оцінки ефективності імпортною діяльністю підприємства.

У другому розділі роботи досліджено динаміку пропозиції та попиту на українському ринку паперу, проаналізовано особливості організації імпортною діяльністю ТОВ «Південно-українська виробнича компанія», розраховано ефективність імпортною діяльністю ТОВ «Південно-українська виробнича компанія».

Паперова промисловість в основному працює на імпортній сировині (целюлозі). Основним постачальником целюлози в Україну є СНД. Офсет традиційно використовується для виробництва зошитів, книг, журналів, рекламної продукції, поштових конвертів, а також виробів ділового асортименту (блокноти, щоденники і т.д.) Відповідно, ріст обсягів ринку офсетного паперу прямо залежить від розвитку поліграфічного ринку, сектору книговидавництва і виготовлення зошитів.

Межований папір в Україні не виробляється. Ринок на 100% залежить від імпорту. Лідером серед постачальників мелованого паперу і картону є Фінляндія, однак її частка на ринку знизилася з 40% (відсотків) у 2020 році до 32% (відсотків) у 2021 році.

Імпорт паперу і картону в Україну росте. Причини цьому — низькі мита на імпорт, ріст українського поліграфічного ринку, що розвивається (незважаючи на економічну кризу), економіка, що вимагає значної кількості пакувальних матеріалів.

ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» є однією з найбільш компаній в Запоріжжі з імпорту офсетного та мелованого паперу та збуту виробленої з цього паперу продукції.

ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» імпортує папір наступних торгових марок: «IP-Kwidzyn» (Польща), «M-Real» (Фінляндія), «StoraEnso» (Фінляндія), Myszkw S. A. (Польща), Norske Skog (Чехія), International Paper, S.C.Letea S.A.Bacau (Румунія). Закуповує по імпорту ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» переважно на умовах ExW, тобто з заводу виробника паперової продукції Після застосування методу ABC можна зробити висновок, що на такий імпортний газетний папір, як «Mondi», «Myszkw» Myszkw S. A. (Польща), NorNews Norske Skog (Чехія), Presso Kwidzyn S.A. (Польща) необхідно сконцентрувати увагу по контролю за їх запасом, а на усі інші приділяти менше уваги, тому що в номенклатурному асортименті вони займають, відповідно, меншу частку.

Дослідження ефективності імпортової діяльності ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» засноване на систематичному зборі, записі і аналізі даних, які стосуються проблем закупок паперу. Важливість таких досліджень обумовлена тим, що здійснюються швидкі зміни в технології і економічних умовах, які ускладнюють процес закупок; постійно розширюється аутсорсинг некритичних для організації послуг; сформувалось інше відношення до партнерства і оцінки вигоди; розвиток системи електронних закупок в режимі реального часу, яка дозволяє здійснювати закупки лінійному співробітнику; оцінка закупівельної діяльності як функції в якості вагомого внеску в показники прибутковості і як стратегічної функції ланцюжка поставок тощо.

ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» для забезпечення ефективності імпорту активно використовується такий метод управління запасами, як метод ABC. Після застосування методу ABC можна зробити висновок, що на такий імпортовий газетний папір, як «Mondi», «Myszkow» Myszkow S. A. (Польща), NorNews Norske Skog (Чехія), Presso Kwidzyn S.A. (Польща) необхідно сконцентрувати увагу по контролю за їх запасом, а на усі інші приділяти менше уваги, тому що в номенклатурному асортименті вони займають, відповідно, меншу частку.

В дипломній роботі було розраховано ефективність імпорту підприємства ТОВ «Південно-українська виробнича компанія»:

- частка операційних витрат в витратах імпорту протягом 2018-2021 рр. невелика. В 2019 р. частка операційних витрат в витратах на імпорту становила 9,32, в 2020 р. – 9,35, в 2021 р. – 7,85;

- середні витрати на імпорту ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» в 2019 році становили 1 897 453,4 грн., в 2020 році - 3 340 886,7 грн., в 2021 році - 2 614 608,7 грн. Середні витрати на імпорту ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» в 2020 р. були найбільшими, оскільки кількість замовлень скоротилася в 2020 р. до 30 замовлень за рік у зв'язку з наслідками фінансово-економічної кризи;

- відсоток відношення витрат на імпорتنі закупки до доходів від продажів ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» є невеликим. В 2019 р. процентне відношення витрат на імпорتنі закупки до доходів від продажів становило 7,32%, в 2020 р.– 7,35%, в 2021 р. – 6,17%;

- середня вартість заказів покупців ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» є майже однаковою протягом 2018-2021 рр.: в 2019 році середня вартість заказів покупців склала 576 464,29 грн., в 2020 році - 580 259,47 грн., в 2021 році - 551 246,67 грн. Такі результати свідчать про майже незмінну кількість покупців ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» і витрати на закупки за період, що залишаються стабільними протягом вже трьох років;

- середня вартість заказу при імпорті в 2018-2021 рр. складає 2087198,3 грн., 3674976,7 грн. і 2876069,6 грн. відповідно. Середні витрати заказу при імпорті в 2020 р. збільшились в 1,76 рази порівняно з 2019 р. Таке збільшення середньої вартості заказу стало наслідком зменшення кількості замовлень за період (з 58 замовлень у 2019 р. до 30 замовлень у 2020 р.). В 2021 р. кількість замовлень за рік збільшилась до 46 на рік, що призвело до зменшення середньої вартості заказу при закупці в 1,27 рази порівняно з 2020 р.

Отримані результати дають можливість зробити висновок про ефективність імпоротної діяльності підприємства, тобто імпортна політика ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» є ретельно продуманою, ресурсне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства організовано ефективно, на підприємстві ведеться детальний аналіз структури витрат, всеохоплюючий аналіз ринку, регулярний контроль запасів.

У третьому розділі запропоновано напрямки підвищення ефективності імпоротної діяльності підприємств на ринку целюлозно-паперової промисловості. Визначено, що ТОВ «Південно-українська виробнича компанія», як і більшість інших компаній, що діють на ринку целюлозно-паперової галузі є імпортером.

Імовірним варіантом удосконалення та поліпшення організації і підвищення ефективності імпортних операцій ТОВ «Південно-українська

виробнича компанія» є поліпшення роботи щодо розширення кола більш вигідних постачальників та обов'язкове хеджування. При укладанні зовнішньоторговельного контракту купівлі-продажу, в першу чергу, слід звертати увагу на вигідність умов постачання. Процес постачання продукції повинен здійснюватися у мінімальний термін та з відсутністю простоїв і збоїв у логістичному ланцюгу. Тому, основним завданням менеджера із зовнішньоторговельної діяльності ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» є укладання контрактів купівлі-продажу з умовами сплати, які є вигідними для підприємства.

Крім того, для оптимізації імпортних постачань компанії ТОВ «Південно-українська виробнича компанія» доцільно проаналізувати умови постачань для різних постачальників паперової сировини, що використовується у виробництві виробів з паперу з метою подальшого визначення найкращого постачальника.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Ансоф І. Нова корпоративна стратегія. Пров. з англ. [Текст] / І. Ансофф. К.: Альма, 2019. 416 с.
2. Архіпов А.Ю. Зовнішньоекономічна діяльність регіонів: навчальний посібник/А.Ю. Архіпов, О.В. Чернівець. Чернігів: Фенікс, 2015. 189 с.
3. Афанасьєв Н.В. Управління розвитком підприємства: [монографія] / Н.В. Афанасьєв, В.Д. Рогожин, В.І. Рудика. Харків: ВД «Інжек», 2018. 184 с.
4. Бабкіна Н.І. Етапи та особливості стратегічного управління розвитком промислового підприємства / Науково-технічні відомості Запорізького державного політехнічного університету // Економічні науки. 2018. №1. с. 73-81.
5. Батенко Л.П., Загородніх О.О., Ліщинська В.В. Управління проєктами: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2019. 231 с.
6. Бізнес-портал delo.ua - Режим доступу: <https://delo.ua/business/top>
7. Бабаєв В.Ю., Чорнорук А.А. Диверсифікація, як інструмент управління розвитком підприємства // Економіка та управління. 2015. №4. с. 29-34.
8. Васюткіна Н.В. Теоретичні аспекти розуміння категорії «розвиток підприємства» / Н.В. Васюткіна // Проблеми економіки . 2019. №2. с. 236-242.
9. Ващенко Н.В. Обґрунтування концепції управління розвитком підприємства / Н.В. Ващенко // Академічний огляд. 2019. № 1. с. 94-102.
10. Верба Ст А., Гребешкова О.М. Управління розвитком компанії: навч. посіб. / В.А. Верба, О.М. Гребішкова. К.: КНЕУ, 2016. - 482 с.
11. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навч. посіб. для вузів / Л.У. Стрівський, с.К. Казанцев, Є.А. Паршина та ін; за ред проф. Л.Є. Стровського. 2-ге вид., перераб. та дод. К.: ЮНІТІ, 2019. – 823 с.

12. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: підручник для вузів / Л.Є. Стрівський, с.К. Казанцев, А.Б. Неткачева та ін; за ред. Л.Є. Стровського. 5-е вид., перероб. та дод. К.: Юніті, 2018. 503 с.
13. Зовнішньоекономічна діяльність: Підручник, за ред. Є.Ф. Прокушова. 8-е вид., Перероб. та дод. К.: Юрайт, 2017. 527 с.
14. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2019. 440 с.
15. Зіміна А.А. Управління розвитком підприємства, як самостійний комплекс стратегічного менеджменту // «Вчені нотатки». Том 5. № 4. 2019. с. 950–954.
16. Зіміна А.А. Управління розвитком підприємства: навч. посіб / А.А. Зіміна. - Чернівці: Вид-во. держ. ун-ту, 2019. 174 с.
17. Краснов Ю.К. Навчальний посібник. Юридичний супровід міжнародних проєктів / Ю.К. Краснов; Київськ. держ. ін-т міжнар. відносин (у-нт) МЗС України. – К.: Університет, 2017. 161 с.
18. Кухарська Н.А. Формування стратегії управління розвитком підприємства/Н.А. Кухарська // Збірник статей науково-інформаційного центру «Знання» за матеріалами VIII міжнар. заочної науково-практичної конференції «Розвиток науки у ХХІ столітті», м. Харків: зб. статей (рівень стандарту, академічний рівень). – Д.: НДЦ «Знання», 2020. с. 51–58.
19. Мавріна, І.Н. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / І.М. Мавріна. Львів: Альма-матер, 2019. 132 с.
20. Мазур І.І., Шапіро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управління проєктами: Навчальний посібник / За заг. ред. І.І. Мазура. 2-ге вид. К.: Омега-Л, 2020. с. 664.
21. Масловський, В.П. Управління проєктами. Версія 1.0 [Електронний ресурс]: конспект лекцій / В.П. Масловський. Електрон. дані. Львів: ІПК ЛФУ, 2013.
22. Міжнародний маркетинг-менеджмент: курс лекцій з пакетом навчально-методичної підтримки: навчальний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю «Світова економіка» / за заг. ред. В.І. Черенкова. 2-ге вид., Перероб. К.: Фенікс, 2017. 606 с.

23. Міжнародний менеджмент: підручник для бакалаврів/Є.П. Темнишова, М.А. Денисенко, А.К. Дубінін та ін; за ред. Є.П. Темнишовий. К.: Видавництво Юрайт, 2020. 456 с.
24. Мескон М. Основи менеджменту/М. Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоурі. К.: Основи, 2014. 702 с.
25. Ноздріна Л.В., Ящук В.І., Полотай О.І. Управління проєктами: Підручник / За заг. ред. Л.В. Ноздріної. К.: Центр учбової літератури, 2015. 432 с.
26. Платформа для агробізнесу "Пропозиція". Режим доступу: <http://propozitsiya.com/rinok>
27. Покровська В.В. Зовнішньоекономічна діяльність: підручник. К.: Економіст, 2014. 671 с.
28. Полковников А.В. Управління проєктами / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик. К.: Ексмо, 2016. 528 с.
29. Попов Ю.І. Управління проєктами: навч. посібник для слухачів освітніх закладів/Ю.І. Попов. К.: Лібра, 2019. - 208 с.
30. Портал hubs.ua. – Режим доступу: <http://hubs.ua/news/>
31. Прийма Л.Р. Розвиток підприємства сутність поняття / Л.Р. Прийма, І.Я. Куліняк // Науковий вісник НЛТУ України. 2017. Вип. 22.10. с. 236-241. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2017_22.
32. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: [монографія] / О.В. Раєвнева. Х.: ВД "інжек", 2020. 496 с.
33. Сабадір'ова О.Л., Бабій О.М., Куклінова Т.В., Салавеліс Д.Є. Потенціал та розвиток підприємства: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, Ротапринт, 2018. 343 с.
34. Самуляк В.Ю. Оцінювання рівня розвитку підприємств/В.Ю. Самуляк, Р.В. Фещур // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Логістика". Львів: Вид у Львівська політехніка, 2019. № 633. с. 627– 636.
35. Сидоренко О.В. Теоретичні та методичні засади управління розвитком експортного потенціалу промислових підприємств // Вісник державного економічного університету. 2015. 779. с. 80-86.

36. Стратегічний менеджмент / За ред. Петрова А.Н. Львів.: Лібра, 2018. 496 с.
37. Теоретичні аспекти розуміння категорії «розвиток підприємства» / Н.В. Васюткіна // Проблеми економіки . 2019. № 2. с. 236–242. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2019_2_34
38. Швиданенко Г.О. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність [Електронний ресурс]: колективна монографія / Г.О. Швиданенко, К.С. Бойченко. К.: КНЕУ. 2020 231 с.
39. Багрова І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник для вузів. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 580 с.
40. Дахно І.І. Зовнішньоекономічний менеджмент. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 568 с.
41. Єрмошенко М. М. Комерційна діяльність посередницьких організацій : навч. посіб. К. : НАУ, 2003. 345 с.
42. Іванюта С. М. Антикризове управління. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 288 с.
43. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: підруч. Київ: Знання, 2010. 493 с.
44. Козик В. В. Зовнішньоекономічні операції і контракти. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 608 с.
45. Куриляк В. Є. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 268 с.
46. Кузьмін О.Є, Мельник О.Г., Мукан О.В. Бюджетування зовнішньоекономічної діяльності організацій: навч. посібник. Львів: Видавництво «Растр-7», 2011. 338 с.
47. Макогон Ю.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 424 с.
48. Митне регулювання та експертиза зовнішньоекономічної діяльності: конспект лекцій для студентів ступеня «бакалавр» економічних спеціальностей, денної та заочної форм навчання /Укладачі: Величко К.Ю., Зосімова Ж.С.,

Печенка О.І. Х. : Видавництво «Форт», 2017. 119с.

49. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 р. № 959-ХІІ із змінами № 253-VI (253-17) від 10.04.2008 р. *ВВР*. 2008. № 23. С. 216.

50. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2016. 172 с.

51. Рум'янцев А. П. Зовнішньоекономічна діяльність : навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 384 с.

52. Шкурупій О. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 248 с.