
Аналіз ефективності управління імпортною діяльністю підприємства

Ганна Жалдак

Кафедра менеджменту підприємств, Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID 0000-0003-3421-3648

Володимир Антонов

Кафедра менеджменту підприємств, Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID 0000-0002-6407-5170

Для цитування цієї статті:

Жалдак Ганна, Антонов Володимир. Аналіз ефективності управління імпортною діяльністю підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 4, No. 2, 2025, pp. 112-126. doi: 10.46299/j.isjmef.20250402.11.

Надійшла до редакції: 23 січня 2025 р.; **Схвалено:** 25 лютого 2025 р.;

Опубліковано: 01 квітня 2025 р.

Анотація: Сучасні умови глобалізації та взаємоінтеграції компаній різних країн світу стимулюють підприємців розширювати власну діяльність на національному ринку за рахунок товарів та продуктів зарубіжних фірм. Нові категорії товарів, іноземне виробниче устаткування, нові технології – усе це з'являється завдяки імпорту, а ефективне управління імпортними процесами набуває стратегічного значення для будь-якої компанії. Саме управління імпортними операціями, в умовах зростаючої конкуренції, нестабільності валютних курсів та інших економічних викликів сьогодення, визначає рівень конкурентоспроможності, економічну стійкість та адаптивність підприємства. Відтак, питання аналізу ефективності управління імпортною діяльністю підприємства, за якого можливо максимізувати зусилля спрямовані на зниження витрат, підвищення якості продукції та розширення асортименту, є надзвичайно важливим у стратегічному розвитку. Управління імпортною діяльністю є складовою частиною загального менеджменту підприємства, що включає організаційні заходи, спрямовані на оптимізацію процесів та структури імпорту. Організаційні заходи управління імпортною діяльністю забезпечують планування поставок, диверсифікацію, роботу логістичного сегменту, розробку імпортних стратегій та їх впровадження тощо. У свою чергу, засоби оцінювання допомагають визначити ступінь досягнення поставлених цілей, ефективність імпортних процесів та, завдяки показникам, виявити в них слабкі місця. У статті проаналізовано імпортну діяльність підприємства на прикладі ТОВ "Торговий Дім Алком", визначено основні передумови управління імпортною діяльністю підприємства; здійснено аналіз динаміки імпорту компанією товарів для дистрибуції за період 2009-2023; проаналізовано зміни в структурі головних постачальників за період 2009-2023 рр.; проведено детальний аналіз методів закупівлі товарів для дистрибуції, зокрема: консигнація, закупівлі з довгостроковими контрактами; метод партнерських договорів та прямі фабричні закупівлі. Проаналізовано структуру імпорту компанією за товарними групами за період 2009-2023 рр., визначено сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози імпортної діяльності компанії.

Ключові слова: імпорт, промислове підприємство, управління імпортом, ефективність, структура імпорту, методи закупівлі.

1. Вступ

Сучасне промислове підприємство нероздільно пов'язане з управлінням ресурсами. Проте, більшість компаній світу вимушені звертатися до зарубіжних ринків в пошуках необхідної сировини, робочої сили та інших матеріалів для забезпечення потреб власної бізнес діяльності, таким чином стимулюючи міжнародну торгівлю. Успішне управління імпортом вимагає раціоналізації ланцюгів поставок, мінімізації витрат і зменшення ризиків, пов'язаних із нестабільністю ринку. Тому питання аналізу ефективності управління імпортовою діяльністю для більшості компаній є вкрай актуальним та нагальним.

Основними напрямками цієї статті є загальна характеристика імпортних операцій фірми, аналіз діючих методів закупівлі товарів та сировини, визначення структури та динаміки імпорту, які є визначальними у процесі планування імпортової діяльності та підвищення її ефективності.

2. Об'єкт і предмет дослідження

Об'єктом дослідження є процес управління імпортовою діяльністю підприємства. Предмет дослідження є сукупність теоретичних, методичних та методологічних підходів стосовно підвищення ефективності управління імпортовою діяльністю підприємства.

3. Мета та задачі дослідження

Метою дослідження є аналіз ефективності управління імпортовою діяльністю підприємства, а також розроблення методичних та практичних рекомендацій з підвищення ефективності управління імпортовою діяльністю промислового підприємства.

4. Аналіз літератури

Першим підходом до трактування ефективності імпорту є економічний підхід. Так, Вакульчик О. М. визначає ефективність імпорту як правило, співставлення результатів діяльності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності з імпорту товарів, послуг чи робіт із витратами, що були понесені на цю діяльність [1]. За цим підходом, ефективність імпорту визначається за на основі моделі порівняльної економічної ефективності, тобто порівнянням економічних ефектів використання у підприємницькій діяльності вітчизняного устаткування та імпортного. Загалом, показник демонструє, наскільки імпортні товари є ефективнішими порівняно з альтернативною продукцією, яка могла б бути використана замість імпорту.

Ця думка загалом перекликається з твердженнями відомого американського економіста М. Портера, який також розглядає ефективність імпорту через призму витрат та конкурентоспроможності. У своїй роботі «Competitive Advantage of Nations» Портер акцентує увагу на тому, що імпорту дозволяє країні або підприємству використовувати переваги інших економік, знижуючи виробничі витрати та підвищуючи загальну ефективність [2].

Альтернативним підходом до розуміння поняття «ефективність імпорту» є стратегічний аспект цього явища. Шкурупій О. В., серед іншого, трактує ефективність імпорту через його стратегічне значення для розвитку підприємства [3]. Вона визначає ефективність імпорту як здатність підприємства забезпечувати безперервний доступ до критично важливих ресурсів або продукції, що дає йому можливість успішно реалізовувати свої стратегічні плани, акцентуючи увагу на тому, що для досягнення високої ефективності імпорту необхідно розробити довгострокову стратегію, яка включає аналіз ринків, оцінку ризиків та побудову надійних логістичних ланцюгів.

На противагу, зарубіжні вчені, такі як Р. Болдуїн, підкреслюють важливість імпорту в глобальних виробничих мережах. У своїх дослідженнях він розглядає ефективність імпорту

як ключовий елемент інтеграції країни або підприємства у світову економіку, де швидкість, надійність та гнучкість постачань є критичними для підтримки конкурентних переваг [4].

Ще одним підходом, до визначення ефективності імпорту є інституційне питання. Українські дослідники, наприклад Годованець О. В., аналізують ефективність імпорту через призму інституційних чинників, таких як митна політика, податкове регулювання та міжнародні торгові угоди [5]. Вчений визначає ефективність імпорту як міру відповідності імпортних операцій існуючим правовим та регуляторним нормам, що забезпечує мінімізацію ризиків та витрат для підприємств та збереження економічної безпеки країни.

Схоже трактування можна помітити і у зарубіжних вчених. Д. Норт розглядає ефективність імпорту з точки зору інституційної економіки, акцентуючи увагу на ролі інституцій в зниженні транзакційних витрат та покращенні ефективності зовнішньоторговельної діяльності [6].

Загалом, можна сказати, що українські науковці часто підходять до визначення ефективності імпорту через призму економічної безпеки держави та конкурентоспроможності національної економіки. Наприклад, здатність національної економіки інтегрувати іноземні товари та послуги таким чином, щоб забезпечити збалансований розвиток внутрішнього ринку, не допускаючи залежності від зовнішніх постачань. Важливими критеріями в такому підході є співвідношення імпортованої продукції з локальними виробничими можливостями, а також вплив імпорту на платіжний баланс країни.

З іншого боку, зарубіжні вчені частіше акцентують увагу на ринкових показниках і стратегічних аспектах імпортової діяльності. Ефективність імпорту визначається через економічні вигоди, які отримують підприємства та економіка загалом від доступу до іноземних товарів, послуг, технологій та інвестицій. В роботах західних економістів ефективність імпорту часто оцінюється з точки зору зниження витрат виробництва, збільшення продуктивності та розширення можливостей для інноваційного розвитку. Також зарубіжні дослідники часто вбачають вплив імпорту на розвиток міжнародної торгівлі, збільшення експортного потенціалу країни та її інтеграцію в глобальні ланцюги вартості, при цьому підкреслюючи значення ефективного управління імпортними потоками, включаючи оптимізацію логістики, управління ризиками тощо.

На основі цієї інформації можна сформулювати єдине лаконічне визначення ефективності імпорту, як «комплексного показника, що оцінює економічну доцільність імпортової діяльності через співвідношення витрат і результатів та можливості забезпечення підприємства критичними ресурсами, з акцентом на економічну безпеку, конкурентоспроможність та інтеграцію в глобальні виробничі мережі».

5. Методи досліджень

Під час наукового дослідження та розробки пропозицій з підвищення ефективності управління імпортною діяльністю на підприємстві було використано як загальні, так і специфічні методи, зокрема метод узагальнення і абстрагування, методи економічного, порівняльного та графічного аналізу, системний метод, метод економіко-математичного моделювання, метод індукції та дедукції тощо.

6. Результати досліджень

Імпорт – придбання товарів за кордоном та їх подальше ввезення на територію країни з метою їх реалізації [7]. Імпортна діяльність відіграє надважливу роль як на окремих підприємствах, так і в економіці країни в цілому, оскільки дозволяє забезпечити споживачів товарами чи підприємства ресурсами, які не виробляються на місцевому ринку, або ж є більш конкурентоспроможними за ціною чи якістю. Завдяки імпорту, компанії можуть забезпечити себе необхідними ресурсами, новітніми технологіями, компонентами або готовою

продукцією, що сприяє оптимізації виробничих процесів та зниженню витрат і яка може бути дефіцитною або недоступною на внутрішньому ринку. Доступ до якісних або унікальних товарів з інших країн дає можливість підприємствам розширювати асортимент, підвищувати конкурентоспроможність та оперативно реагувати на зміни попиту споживачів.

Лише за умов системного підходу до управління імпортною діяльністю підприємства можуть досягти максимальних результатів і закріпити свої позиції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Саме тому, варто визначити ключові передумови цього процесу, які мають бути достатньо змістовними, щоб виступати фундаментом для побудови бізнес-стратегії, яка враховує всі аспекти зовнішньоекономічної діяльності, та, в той же час, бути достатньо універсальними для впровадження в будь яку галузь і структуру господарської діяльності. Основні передумови представлені у таблиці 1.

Таблиця 1. Передумови управління імпортною діяльністю підприємства

Передумова	Опис
Покращення видимості запасів	Забезпечення інтегрованої видимості запасів у реальному часі по всій ланцюжку поставок.
Управління попитом і пропозицією	Забезпечення збалансованого руху продукту від постачальника до споживача.
Використання гнучкої системи планування	Система планування, яка працює в будь-якій ситуації для швидкого вирішення проблем.
Аналітика в реальному часі	Використання аналітики для моніторингу та управління нестабільністю попиту.
Удосконалення прогнозування	Співпраця з постачальниками для точного прогнозування піків і спадів попиту.
Диверсифікація постачальників	Розподіл ризиків між різними постачальниками для зменшення затримок і ризиків.

Джерело: складено на основі: [8]

Встановлення точної кількості наявних на складах підприємства запасів ресурсів та товарів є надзвичайно важливим аспектом ефективного управління імпортом. Відсутність у компанії інтегрованої можливості відстеження запасів на всіх етапах ланцюга постачання впливає у ризик втрати контролю над кількістю окремих груп товарів чи сировини, та відповідно у їх нестачу або надлишок на складах. Необхідно забезпечити наявність систем, які забезпечують прозору видимість запасів у складській мережі в режимі реального часу — від постачальника до виробничих об'єктів підприємства [8]. Важливо, щоб усі працівники мали чітке розуміння процедури передачі інформації через корпоративні канали, забезпечуючи її швидкість та прозорість. Крім того, слід забезпечити, щоб персонал усвідомлював критичне значення точності даних інвентаризації. Ці дані повинні оновлюватися як пріоритет у кожній операції, а будь-які відхилення, повинні бути негайно зафіксовані та оброблені.

Основною направленістю принципу управління попитом і пропозицією є забезпечення безперервності поставок, що є критичним для підвищення ефективності управління імпортом. На складі має бути необхідна кількість товару, що відповідає обсягам у ланцюгу постачання, починаючи від розподільчого центру до магазину, а також від постачальника до дистриб'ютора і далі до сировини. Зазвичай рекомендується орієнтуватися на частіші, але менші партії постачань, що дозволяє краще контролювати процес доставки продукції [9]. Ця концепція мінімальних обсягів замовлень є більш ефективною порівняно з рідкісними та великими партіями, оскільки дозволяє оптимізувати рух товарів через увесь ланцюг постачання. Грамотна реалізація цього принципу постійного контакту з постачальниками та з постачальниками логістичних послуг, або розвитку власної логістики.

Для забезпечення ефективного управління імпортною діяльністю важливо, щоб система планування ланцюга постачання могла функціонувати в будь-який час та за будь-яких

обставин. Застарілі системи часто спричиняють затримки у задоволенні попиту, оскільки процеси планування проводяться лише вночі або на вихідних через тривалість цих операцій, що призводить до простоїв. Використання сучасних систем управління ланцюгом постачання (Supply Chain Management) [9], які здатні обробляти дані за лічені хвилини, дозволяють мінімізувати затримки, своєчасно виявляти проблеми в ланцюгу постачання та оперативно їх вирішувати.

Похідним від принципу покращення видимості запасів є принцип аналітики в реальному часі, так як далеко не всі продукти або сировина споживаються з однаковою швидкістю чи в однаковий час, деякі мають фіксовану норму споживання. Відповідно, для ефективного управління імпортною діяльністю необхідно впровадити аналітику в реальному часі на всіх етапах ланцюга постачання [10]. Це є основною умовою для належного регулювання попиту та пропозиції. Важливо класифікувати продукти за їхньою мінливістю та використовувати точну аналітику для моніторингу, а також забезпечення оперативних повідомлень для управління нестабільними рівнями запасів.

При розробці систем прогнозування компаніям необхідно виходити за межі корпоративних кордонів для обміну прогнозами з постачальниками. Створення єдиної інтегрованої моделі, де всі учасники взаємодіють для виявлення піків і спадів, а також визначення, чи є ці явища одноразовими або довготривалими, сприятиме розробці ефективних стратегій оновлення [8]. Відповідно, збільшення обсягу доступних даних за рахунок дотримання попередніх принципів дозволить більш точно передбачати надзвичайні ситуації. Це можна реалізувати шляхом аналізу поточних прогнозних моделей і їх зв'язку з системами планування, а також розробки механізмів сигналізації для виявлення непередбачуваного попиту.

Нарешті, одним з найважливіших та водночас простих принципів управління імпортною діяльністю є диверсифікація постачальників. Часто, постачальники не встигають задовольнити попит у короткі терміни, враховуючи необхідність поповнення запасів магазинів та підтримання стабільного рівня постачань. Єдине рішення цієї проблеми – диверсифікація, конкретніше - розподіл ризиків між багатьма постачальниками [11]. Також, для збалансування потоку імпорту, важливо мати постачальників з різними строками виконання замовлень та різними моделями витрат.

Таким чином, ці принципи управління створюють основу для ефективного функціонування окремих імпортних операцій на підприємстві та загалом оптимізації структури імпортної діяльності, забезпечуючи економічну стабільність і підвищення конкурентоспроможності компанії на глобальному ринку. ОВ "Торговий Дім Алком" здійснює активну імпортну діяльність, яка спрямована на забезпечення підприємства ключовими матеріалами та готовими виробами для внутрішнього ринку. Початком активної імпортної діяльності компанії можна назвати реалізацію у 2009 році стратегії "Вікно в Європу", яка передбачала нарощування іноземного партнерства і відкриття каналів для дистрибуції на території України товарів відомих на той час європейських фірм-виробників. За допомогою цієї стратегії, у тому ж році, компанія стала ексклюзивним дистриб'ютором таких європейських марок як Veinoplus (Франція), FDI (Франція) та Comforsil (Іспанія).

І хоча закупівля продуктів даних брендів припинилася у 2014 році, цей досвід став першим кроком до формування міцних міжнародних відносин у сфері закупівель та продажу медичних товарів. Вже згодом, компанія значно розширила свої зв'язки з іншими європейськими та світовими виробниками, що дозволило зміцнити позиції на українському ринку. Так, у 2016 році, фірма уклала нові договори на імпорт та дистрибуцію з фірмами "Nea" (Нідерланди) і "Sigvaris" (Швейцарія), ортопедичні продукти яких і донині є одними з найпопулярніших товарних позицій "Алкому" з високим рівнем продажів. Загальна динаміка імпорту компанії з початку реалізації стратегії зображена на рисунку 1.

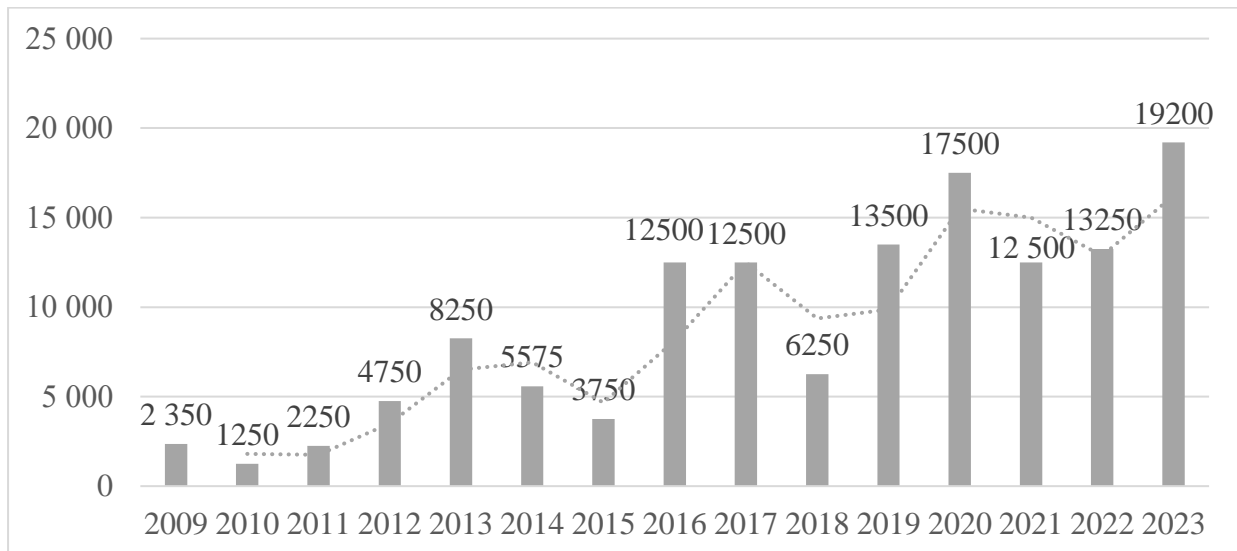


Рис 1. Імпорт компанією ТОВ “Торговий Дім Алком” товарів для дистрибуції за період 2009-2023 рр. тис. грн.

Джерело: складено на основі: [12]

У контексті аналізу імпортової діяльності, доречно також надати інформацію про річні зміни в структурі постачальників, які найбільш сильно впливали та впливають на розвиток підприємства. Зміни основних зарубіжних компаній-постачальників ТОВ "Торговий Дім Алком" надано в таблиці 2.

Таблиця 2. Зміни в структурі головних постачальників ТОВ “Торговий Дім Алком” за період 2009-2023 рр.

Рік	Зміни	Коментарі
2009	+Veinoplus, +Comforsil, +FDI	Початок активної самостійної імпортової діяльності. Підписання довгострокового (5-річного) контракту з великими європейськими компаніями.
2010	+LuckyStep	Початок довгострокового партнерства з головним постачальником ортопедичних товарів для стопитv
2011	-	Компанія продовжує експериментувати з різними постачальниками, роблячи акцент на пошуку фірм з потенціалом довгострокового партнерства.
2012-2013	+ SAT MV Company, +Prim Farma	Підписання довгострокового контракту, а згодом і укладання партнерства, з одними із найбільших постачальників європейської сировини для власного виготовлення ортопедичних товарів.
2014	-Veinoplus, -Comforsil, - FDI + Eurofoam SRL	Закінчення контрактів на постачання та дистрибуцію з фірмами ЄС, робота з якими сформувала основу імпортової стратегії підприємства
2015	-	Спостерігається подальша стагнація імпортової діяльності після минулорічного припинення партнерства. Компанія робить точкові замовлення у невеликих фірм.
2016	+Nea International	Укладання довгострокових контрактів з компаніями Nea та Sigvaris – європейськими фірмами ортопедичних товарів.
2017	+Sigvaris Group	
2018	- Prim Farma	Припинення співпраці з іспанською фірмою, що постачала велику кількість ортопедії для дистрибуції та ресурсів для виробництва.

2019	+Proteor	Масштабування співпраці з Sigvaris та Nea. Укладання з ними партнерських договорів.
2020	-Changzhou Jinhui Rubber, - Shenzhen Glory Medical	Припинення постачання сировини з Китаю внаслідок пандемії. Накопичення запасів імпортних товарів та ресурсів. Активне заміщення китайських постачальників сировини українськими та європейськими фірмами.
2021	+ P.P.H Legs, + Manifattura Cantu Egizio -Proteor	
2022	+Bort Medical, +Hua Shen	Переорієнтація на медичні товари та товари невідкладної допомоги високої якості. Укладання ряду нових контрактів з європейськими фірмами, що спеціалізуються на них.
2023	+ ROBOTEC, +Hermann Bock, + KOSEMED ORTOPEDI	

Джерело: складено на основі даних компанії

Рисунок 1 наочно ілюструє, що перші роки після впровадження стратегії "Вікно в Європу" демонструють поступове зростання обсягів імпорту, що підтверджує успішність стратегії в перші роки. З 2009 по 2021 рік підприємство активно імпортувало з таких країн як Велика Британія, Італія, Туреччина, Китай, Франція та інші, що забезпечувало стабільний рівень постачань і дозволяло підтримувати високу якість продукції на внутрішньому ринку. Можна побачити, що "Алком" не почав одразу завозити велику кількість товару та матеріалів, а намагалася в першу чергу знайти надійні канали постачання, що і пояснює раптові спади та підйоми у 2010, 2012 та 2013 роках.

Спад 2014-2015 років пояснюється відмовою від дистрибуції товарів марок Comoforsil, FDI та Veinoplus, а також нестабільною політичною ситуацією тих років. Втім, згодом, у 2016-2017 роках, обсяги імпорту досягли пікових показників у 12 500 тис. грн, завдяки партнерству з Nea та Sigvaris. Після цього спостерігалася стабільна тенденція до 2020 року, коли компанія, в наслідок непостійності логістичних перевезень через пандемію COVID-19, прийняла рішення створити запаси зарубіжних товарів та матеріалів на суму 17 500 тис. грн. У 2022 році, через початок війни з РФ, компанія вдалася до аналогічного методу і зробила замовлень на 13 250 тис. грн. Вже в 2023 році, за допомогою цього та значного нарощування імпорту товарів медичної необхідності, відбувається ріст до 19 200 тис. грн. Це відображає швидку адаптацію компанії до кризових умов і сталість своєї міжнародної діяльності, не зважаючи на зовнішні фактори.

Необхідність визначення особливостей управління імпортною діяльністю потребує розгляду існуючих на підприємстві методів та принципів закупівлі товарів і ресурсів. Для ТОВ "Торговий Дім Алком", процес закупівлі іноземних продуктів має велике значення для забезпечення якості продукції та оптимізації витрат.

ТОВ "Торговий Дім Алком" використовує чотири основні методи закупівлі товарів для дистрибуції. Перший метод – консигнація, який ще називають замовленням під реалізацію або оплатою після продажу. За цим методом закупівлі, товари надходять на склад компанії, але їх право власності залишається у постачальника до моменту продажу. Підприємство отримує продукцію без негайної оплати і не несе ризиків у випадку відсутності попиту, оскільки товар може бути повернений постачальнику, втім за власні кошти. Серед основних переваг цього методу можна назвати зниження фінансових ризиків, збереження ліквідності та оптимізація складських запасів. В основному, компанія використовує цей метод у випадках замовлення товарів з нової категорії, визначити попит якого є трудомістким завданням, або у випадках товарів з довгим циклом обороту коштів. Наприклад, у 2022 році, компанією за цим методом було зроблено замовлення експериментальної партії стерильних еластичних бинтів у китайської фірми HuaShen для потреб військових. Аналогічним чином, у 2023 році була

замовлена партія медичних ліжок Domiflex у компанії Hermann Bock, через їх значну ціну та невпевненість у термінах окупності. Серед недоліків методу можна назвати обмежений контроль над ціноутворенням та необхідність підтримання високого рівня довіри у очах постачальника.

Закупівлі з довгостроковими контрактами є важливою частиною імпортової стратегії ТОВ "Торговий Дім Алком". У цьому методі компанія укладає контракти з перевіреними постачальниками на тривалий період (зазвичай від кількох місяців до кількох років), що дозволяє отримати певні переваги. Основна мета такої стратегії в рамках політики компанії — забезпечити прогнозованість поставок та цін. Постачальники, у свою чергу, можуть надавати вигідні умови через постійне співробітництво, що дозволяє фіксувати ціни на певний період, уникати ризиків різкого зростання вартості сировини або товарів. Серед іноземних компаній з якими "Алком" укладає довгострокові контракти можна віднести Lucky Step, Sigvaris, Nea та SAT-MV company. Мінусами даного методу можна назвати значну залежність від цих постачальників і ризики зміни ринкових умов, при яких підприємство буде вимушене платити за фіксованими цінами у разі зниження ціни на сировину чи товар. Загалом, для ТОВ "Торговий Дім Алком" довгострокові контракти є ефективним інструментом у тих випадках, коли потрібно забезпечити безперервний потік сировини або товарів для стабільної дистрибуції.

Пов'язаним з методом закупівлі з довгостроковими контрактами є метод партнерських договорів. Цей метод передбачає взаємовигідну співпрацю, коли постачальники стають стратегічними партнерами компанії, забезпечуючи стабільні умови постачання, доступ до новітніх продуктів та технологій, а також можливість обговорювати індивідуальні умови контрактів. Як вже було зазначено раніше, серед постійних партнерів компанії з 2016 року можна назвати швейцарську компанію Sigvaris та Нідерландську Nea (PUSH). Окрім покращених основних переваг довгострокових контрактів, цей метод передбачає додаткові у вигляді більш відкритої комунікації з партнерами та спільної наукової бази, тобто доступу до новітніх технологій, продуктів та рішень від постачальників, що дозволяє компанії бути в курсі останніх трендів ринку та впроваджувати інновації. Мінусом даного підходу можна назвати високий рівень відповідальності з боку "Алком", так як для того щоб зберегти вигідні умови співпраці, компанія повинна дотримуватися високих стандартів у виконанні своїх зобов'язань, що може потребувати значних зусиль у менеджменті відносин.

Метод який відноситься більше до ресурсної частини імпорту, а саме прямі фабричні закупівлі — це метод, коли компанія безпосередньо замовляє товари чи сировину у виробника. Для ТОВ "Торговий Дім Алком" цей підхід дозволяє не тільки отримувати продукцію за нижчими цінами, але й забезпечувати контроль якості на ранніх етапах виробництва, враховуючи особливі вимоги до специфікацій товарів. Серед мінусів можна назвати логістичні труднощі, так як закупівля напряму у фабрик з-за кордону може супроводжуватися складнощами в організації логістики, що в свою чергу може призводити до затримок у поставках, та обмежений доступ до різноманітності постачальників, так як більшість іноземних фірм віддають перевагу контактуванню через посередників. Прямі фабричні закупівлі можуть бути дуже ефективними для оптимізації вартості товарів та покращення їх якості. Однак для успішного застосування цього методу важливо мати налагоджену систему логістики та вміння вести ефективні переговори з виробниками.

Таким чином, хоча методи закупівлі компанії є непостійними і можуть варіюватися, це дозволяє підприємству комбінувати ці методи залежно від поточних умов ринку та потреб клієнтів, що дозволяє зберігати гнучкість у стратегічних рішеннях і водночас оптимізувати витрати. Наряду з методами закупівлі, варто також розглянути організацію ланцюгів постачання фірми.

Організація ланцюгів постачання ТОВ "Торговий Дім Алком" базується на чіткій координації між різними постачальниками та формами співпраці для забезпечення ефективності виробництва. Усі ланцюги постачання "Алкому" структуровані таким чином,

щоб мінімізувати ризики затримок у постачанні та забезпечити доступ до високоякісної сировини за конкурентними цінами. Загальна програма планування компанією постачання складається з наступних елементів:

1. Аналіз і планування потреб у постачанні
2. Пошук і вибір постачальників
3. Логістика та транспортування
4. Контроль якості на етапах постачання
5. Ризик-менеджмент у ланцюзі постачання
6. Зворотний зв'язок і вдосконалення ланцюга постачання

На початковому етапі планування імпортом підприємство враховує потреби у сировині для виробництва та товарів для дистрибуції. Цей процес складається з визначення необхідного типу продуктів іноземних фірм, включаючи визначення критичних матеріалів, які вимагають особливої уваги через наявність їх у конкретних постачальників, та визначення їх необхідної кількості за допомогою прогнозування обсягів виробництва на основі попередніх даних продажів.

Другий етап – вибір постачальників які можуть реалізувати необхідні продукти. ТОВ "Торговий Дім Алком" має багато контактів з іноземними фірмами, які попередньо проходять аудит для оцінки їхньої репутації, якості продукції та можливостей задовольняти вимоги компанії. Також на цьому етапі відбувається оцінка пропозицій на основі ціни, умов постачання та додаткових послуг, таких як гарантії якості, сертифікація продукції та можливості пришвидшеної доставки.

Організація безперебійної доставки сировини на виробництво та готової продукції до кінцевих споживачів є наступним важливим етапом ланцюга постачання. Серед перевірених ТОВ "Торговий Дім Алком" логістичних компаній можна назвати ТОВ "Арго транслогістик", ТОВ "Атлантик", ТОВ "Л-Транс", ТОВ "МС-Карго", ТОВ "Ламан Шипінг", ТОВ "Транслогістикюа" та інші. Для підприємства оптимізація логістики включає: вибір транспортних компаній, які спеціалізуються на перевезенні медичних товарів або сировини, що потребують спеціальних умов зберігання та управління запасами на складі в ручному режимі для попередження про необхідність поповнення.

Оскільки ортопедичні товари мають відповідати високим стандартам якості, контроль якості на кожному етапі ланцюга постачання є критичним. ТОВ "Торговий Дім Алком" для забезпечення якості проводить перевірку сертифікатів відповідності від постачальників сировини та комплектуючих та моніторинг якості транспортування, щоб уникнути пошкоджень під час доставки, особливо для крихких або делікатних компонентів. Втім варто відмітити, що підприємство не достатньо належним чином проводить лабораторні та виробничі тестів для перевірки відповідності специфікаціям.

Наступним елементом організації ланцюга постачання є ризик менеджмент. Імпорт з-за кордону несе з собою багато ризиків, тому важливо мати ефективні стратегії для їх мінімізації. В рамках програми управління ризиками, відомо, що підприємство здійснює формування страхових запасів для критично важливих матеріалів, що було відображено на діаграмі динаміки імпоротної діяльності, планування альтернативних маршрутів доставки на випадок форс-мажорних ситуацій та регулярну (приблизно раз в два квартали) переоцінку постачальників для виявлення потенційних проблем або пошуку нових, більш надійних партнерів.

Нарешті, для підтримання високої ефективності ланцюга постачання ТОВ "Торговий Дім Алком" необхідно регулярно проводити аналіз його роботи та збирати зворотний зв'язок від усіх учасників: від виробничих підрозділів до кінцевих споживачів. В даному елементі організації поставок, підприємство має деякі проблеми у виявленні вузьких місць у процесах постачання. І хоча підприємство, зрештою, аналізує проблеми і виходить на джерело їх виникнення, у випадку проблем з постачальником чи перевізником, воно надає перевагу

рішенню про його зміну, ніж організації двосторонньої роботи по покращенню ланцюга постачання. Загальний вигляд ланцюгів постачання фірми зображено на рисунку 2.

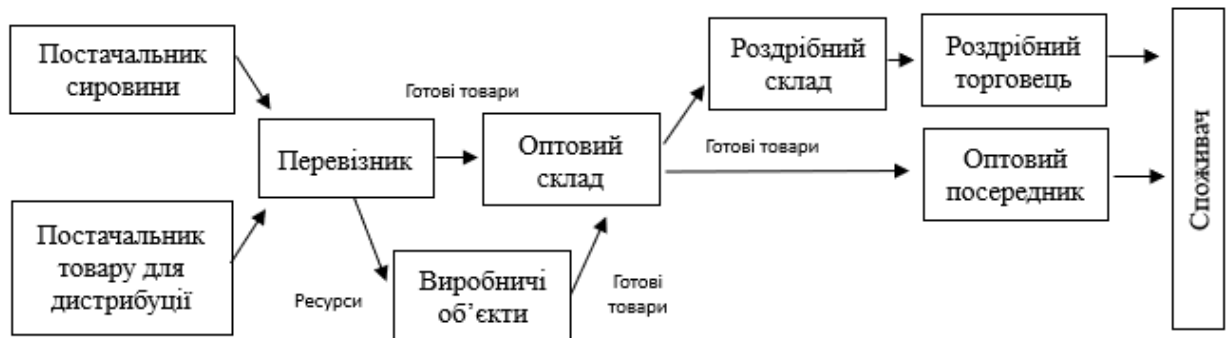


Рис 2. Логістична мережа ТОВ “Торговий Дім Алком”.

Джерело: складено на основі даних компанії

Як можна побачити, на початку знаходяться постачальники сировини і товарів для дистрибуції, які через перевізників доставляють продукцію до виробничих об'єктів та оптового складу. Оптовий склад відіграє центральну роль, надаючи готові товари для роздрібних складів, торговельних точок та оптових посередників, які надалі передають продукцію кінцевим споживачам. Ця схема дозволяє ефективно організувати логістику та мінімізувати витрати на транспортування та зберігання, забезпечуючи стабільне постачання продуктів.

Після визначення методів роботи компанії з іноземними постачальниками варто детальніше розглянути структуру імпорту та самих постачальників.

Переважну частину імпорту складають ортопедичні вироби таких відомих європейських брендів як SIGVARIS, Lucky Step, PUSH та інших. Ці бренди постачають широкий асортимент першокласних ортопедичних виробів, таких як компресійні панчохи, устілки та трикотажні гольфи, що користуються великим попитом в Україні. У довоєнні роки імпорт цих та інших товарів був стабільним, забезпечуючи прибуток на суму від 2,5 до 3 млн грн щорічно. Проте, з початком військових дій постачання стало значно складнішим, що суттєво вплинуло на доступність продукції. В свою чергу, у 2023 році компанія змогла відновити логістичне повідомлення зі своїми головними європейськими постачальниками і, більше того, укласти нові контракти з іноземними фірмами, такими як Kose Plastik Ortopedi (Турція), Robotec (Німеччина) та значно розширити співпрацю з Bort Medical (Німеччина), Eurofoam SRL (Італія) та Manifattura Cantù Egizio snc (Італія).

Поруч із цими товарами частину імпорту становлять матеріали для власного виробництва: вузькі тканини, стрічки, синтетичні нитки тощо. Наявність високоякісних сировинних матеріалів безпосередньо впливає на продуктивність виробництва, тому управління імпортними операціями пов'язаними саме з сировиною є ключовим для забезпечення ефективності роботи компанії. Важливо зазначити, що хоча під час виготовлення продукції, наряду з імпортованими компонентами, значною мірою використовуються ресурси українських виробників, для оптимізації виробничих витрат, підприємство не може повністю відмовитися від застосування зарубіжної сировини. Такі матеріали як нитки з вулканізованої гуми, алюмінієві гнучкі стрічки або навіть цілі в'язальні машини, які виготовлені по європейським стандартам, є важкодоступними та занадто дорогими в Україні, що ще більше підвищує значимість управління імпортом на підприємстві. Структура імпорту компанії зображена на рисунку 3.

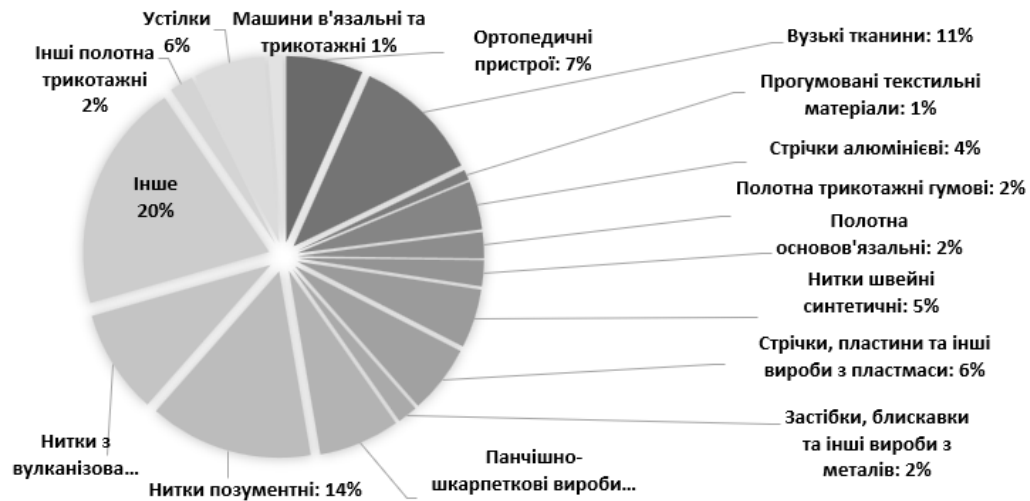


Рис 3. Структура імпорту компанією ТОВ "Торговий Дім Алком" за товарними групами за період 2009-2023 рр. тис. грн.

Джерело: складено на основі:[12]

Найбільшу частку займають нитки позументні (14%), вузькі тканини (11%), ортопедичні пристрої (7%), панчішно-шкарпеткові вироби (7%) та інші матеріали, що використовуються для виробництва власних товарів компанії. Продукція охоплює широкий спектр текстильних та синтетичних матеріалів, таких як стрічки, нитки з різних матеріалів та застібки. Велика частка (20%) припадає на категорію "Інше", що свідчить про різноманітність імпортованої продукції.

Особливо помітно збільшення вартості закупівель у 2023 році, зокрема для PUSH, де кількість одиниць зросла до 3111 при вартості 4,575 млн грн, що свідчить про нарощування імпорту для відновлення бізнесу після кризових явищ. Важливу роль також відіграють імпортери, такі як Lucky Step, що у 2023 році суттєво збільшили кількість устілок та вкладишів (13,257 одиниць). Розширення асортименту завдяки німецьким виробникам, Hermann Bock GmbH (ортопедичні матраци) та Rebotec (милиці), демонструє прагнення компанії до диверсифікації постачання та зміцнення позицій на ринку медичних товарів. Окрім того, імпорт з китайських постачальників тактичної медицини в категорії "Інші" виріс з 3375 одиниць у 2022 році до 7131 у 2023 році. Це свідчить про зростання потреб в медичних засобах, через збільшення запитів з боку ринку для воєнних дій. Графік для більш наочної демонстрації представлений на рисунку 4.

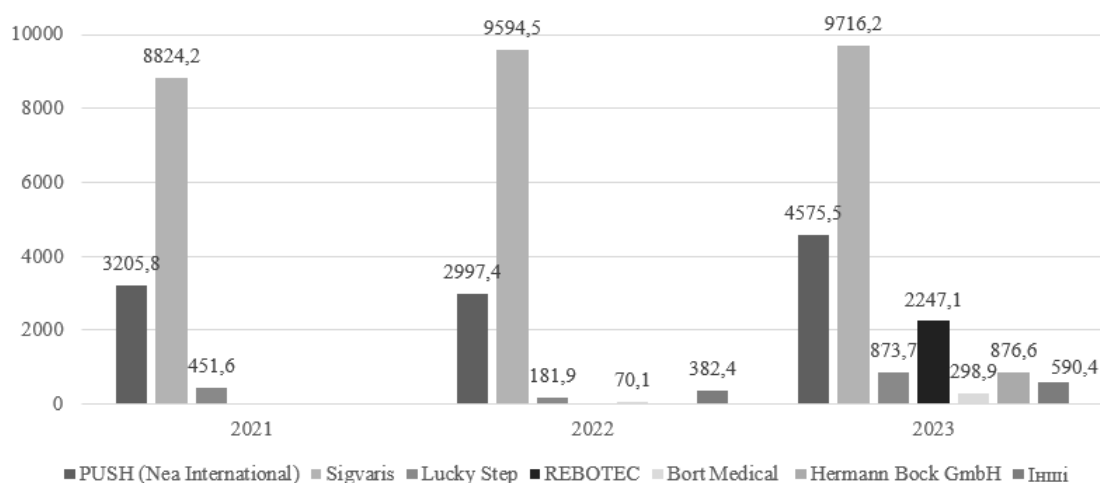


Рис 4. Діаграма імпорту товарів для дистрибуції компанією ТОВ "Торговий Дім Алком" за 2021-2023 рр. тис. грн.

Джерело: складено на основі даних компанії

Загалом, можемо побачити, що компанія суттєво наростила обсяги постачання різноманітних товарів у 2023 році. Причиною цього є поява нових сегментів ринку і необхідність закупівлі товарів під них, як наприклад турнікети, охолоджуючі бинти, милиці та інші засоби медичної допомоги. Підприємство також продовжує експериментувати з новими категоріями товарів, такими як медичні ліжка, що є перспективною нішею на тлі збільшення попиту на професійні медичні засоби.

ТОВ "Торговий Дім Алком" нарощує обсяги імпорту ресурсів для власного виробництва протягом 2021-2023 років. Основними постачальниками є EUROFOAM SRL, Jorg Lederer, Manifattura Cantu Egizio та SAT-MV Company. Більш наочно дані з таблиці можна побачити на рисунку 5.

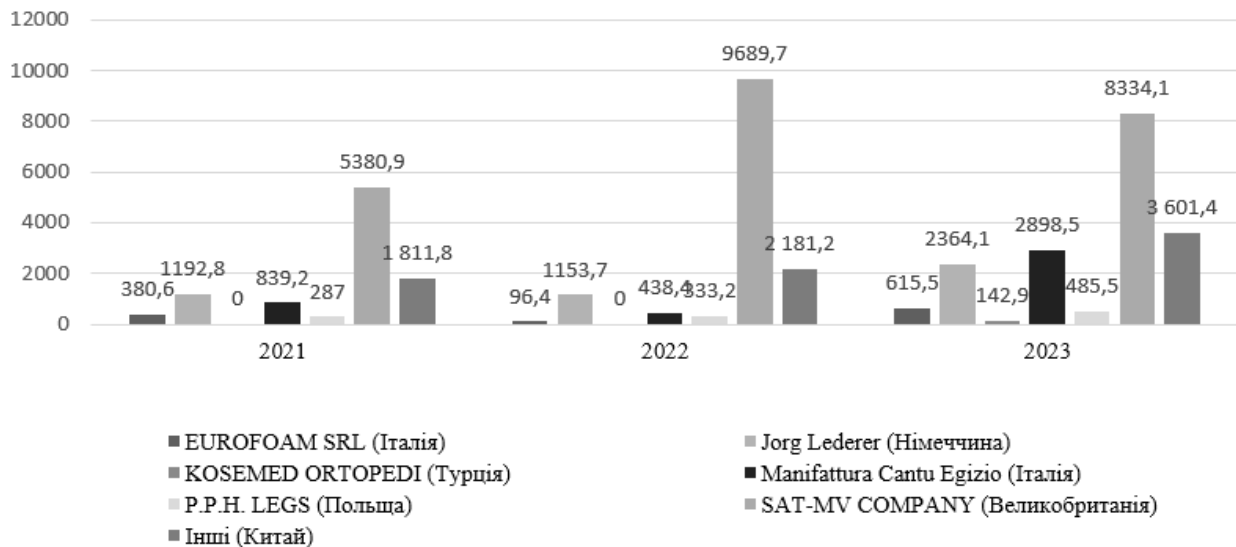


Рис 5. Діаграма імпорту ресурсів для власного виробництва компанією ТОВ "Торговий Дім Алком" за 2021-2023 рр. тис. грн.

Джерело: складено на основі даних компанії

Впродовж трьох останніх років, навіть не зважаючи на початок військових дій у 2022 році, спостерігається стабільний ріст обсягів закупівель серед фірм з Китаю та інших країн Азії. Відтак, сума вартості закупівлі усіх матеріалів зросла з 1 811,8 тис. грн у 2021 році до 3 601,4 тис. грн у 2023 році, тобто на 98,8%. Головним фактором стабільного росту імпорту продуктів цих компаній є їх дешевизна, тому, на фоні росту цін європейських продуктів з початку 2022 року, цей варіант постачання матеріалів став для компанії доволі перспективним. І хоча ці підприємства не зможуть замінити для "Алкому" надійних партнерів ЄС з багаторічною історією співпраці, вони можуть допомогти оптимізувати той чи інший сегмент імпорту компанії, коли це потребується.

Таким чином, "Торговий Дім Алком" активно диверсифікує свої постачання, зміцнюючи відносини як з європейськими, так і китайськими партнерами, що дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною навіть в умовах зростання міжнародних цін і геополітичної нестабільності. SWOT-аналіз імпортової діяльності компанії представлено у табл 3.

Таблиця 3. SWOT-аналіз імпортової діяльності ТОВ "Торговий Дім Алком"

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Диверсифіковані постачальники	1. Неефективне управління запасами
2. Довгострокові контракти та партнерства	2. Низька якість тестування продукції
3. Гнучкість у закупівлях	3. Слабка комунікація з новими постачальниками

Продовження таблиці 1

Можливості	Загрози
1. Розширення співпраці з азійськими постачальниками	1. Коливання валютних курсів
2. Автоматизація управління запасами	2. Залежність від основних постачальників
3. Покращення якості перевірки продукції	3. Логістичні збої пов'язані з військовими діями

Джерело: складено на основі даних компанії

7. Перспективи подальшого розвитку досліджень

Можливості для оптимізації імпортової діяльності ТОВ «Торговий Дім Алком» відкривають перспективні напрямки для покращення бізнес-процесів. Однією з головних можливостей є автоматизація управління запасами, що дозволить знизити ризики перевищення або нестачі товарів на складах. Впровадження сучасних ERP систем управління дозволить покращити контроль та аналіз ключових етапів постачання, виявляючи «вузькі місця» у процесах. Також є потенціал для встановлення більш активної співпраці з новими міжнародними партнерами, що підвищить гнучкість компанії в умовах ринкових змін. Цей напрямок дозволить мінімізувати ризики, пов'язані з залежністю від обмеженої кількості постачальників, особливо з європейських ринків, які можуть бути вразливими до валютних коливань та логістичних збоїв. Крім того, існує можливість для впровадження нових стандартів якості та сертифікації імпортованої продукції, що може значно покращити рівень відповідності сировини внутрішнім стандартам компанії.

8. Висновки

Однією з головних сильних сторін є диверсифіковані постачальники. Співпраця як з європейськими, так і з китайськими компаніями дає змогу мінімізувати ризики, пов'язані з перебоями в постачанні або непередбачуваними економічними факторами. Це забезпечує більшу стабільність у ланцюгах постачання і дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринку. Ще одна сильна сторона — довгострокові контракти з ключовими постачальниками та партнерами. Така стратегія дозволяє компанії отримувати стабільні обсяги сировини за узгодженими цінами, що знижує ризики коливань вартості. Наприклад, співпраця з SAT-MV Company протягом багатьох років забезпечує підприємство необхідними матеріалами для виробництва, а з Sigvaris — надійними готовими товарами для дистрибуції. Гнучкість у закупівлях також є важливою перевагою, що дозволяє ТОВ "Торговий Дім Алком" мінімізувати витрати. Використання консигнації як одного з методів закупівлі надає можливість отримувати товари під реалізацію. Це допомагає компанії бути більш фінансово гнучкою та знижувати ризик надлишкових запасів, особливо коли попит на певні продукти коливається.

Загрози для імпортової діяльності ТОВ «Торговий Дім Алком» включають два суттєвих ризика. По-перше, валютні коливання гривні до євро підвищують вартість імпортованих товарів і сировини, що ускладнює прогнозування бюджетів та планування витрат. По-друге, логістичні збої, пов'язані з війною, загрожують підприємству перебоями в постачанні та збільшенні термінів доставки. Окрім цих двох головних ризиків, серед загроз можна назвати залежність від обмеженої кількості постачальників, особливо у вузькоспеціалізованих сегментах, яка створює ризики втрати доступу до ключових матеріалів або переплати за них, та конкуренцію на ринку, що змушує компанію оптимізувати витрати шляхом вивільнення робочої сили, зменшення масштабів виробництва та інших обмежувальних заходів, щоб залишатись прибутковою.

Список літератури:

- 1) Вакульчик О. М., Дубицький Д. П. Аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Вісник Академії митної служби України. Сер. : Економіка. 2012. № 2. С. 75-82. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/73355/mod_resource/content/0/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%20%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%97%D0%95%D0%94.pdf
- 2) Porter M. The Competitive Advantage of Nations. Harvard Business School, 1990. 21 p. URL: https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf
- 3) Шкурупій О. В. , Гончаренко В. В. , Артеменко І. А. та ін. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посіб. / За ред. О. В. Шкурупій. — К.: Центр учбової літератури, 2012. — 248 с.
- 4) Baldwin R. Globalisation: the great unbundling(s). Graduate Institute of International Studies, 2006. 50 p. URL: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:55368719>
- 5) Годованець О. В. Митний контроль: сутність та економічний зміст Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер: Економічні науки. 2016. 159—163 с. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_20/1/40.pdf
- 6) North. D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press, 1990. 152 p URL: <https://www.cambridge.org/core/books/institutions-institutional-change-and-economic-performance/AAE1E27DF8996E24C5DD07EB79BBA7EE>
- 7) Митна енциклопедія: У двох томах. Т.1/: Редкол.: І.Г. Бережнюк (відп. ред.) та ін. — Хмельницький : ПП Мельник А.А., 2013. — 472 с. URL: https://web.archive.org/web/20190302204824/http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/doc/456/1/414_IR.pdf
- 8) Rhee C. Principles of International Trade (Import-Export): The First Step Toward Globalization. USA: California State University. AuthorHouse, 2012. 640 p.
- 9) Цифрова трансформація і нові бізнес-моделі. Навчально-методичний комплекс дисципліни: навч. посіб. для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент міжнародного бізнесу» спеціальності 073 Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад. : Я. О. Колешня. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. — 65 с.
- 10) Тюріна Н. М., Гой І. В., Бабій І. В. Логістика: Навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. — 392 с.
- 11) Окландер М.А. Логістика: Підручник. — К.: Центр учбової літератури, 2008. — 346 с.
- 12) Інформація про компанію “ТД Алком”. Товариство з обмеженою відповідальністю “ТД Алком”: вебсайт. URL: <https://alkom.ua/>
- 13) Федоронько Н.І. Аналіз ефективності експортних та імпорتنих операцій. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 10. С. 120–123. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/26.pdf>
- 14) Шереметинська О. В. Оцінка ефективності імпорتنих операцій підприємств. Причорноморські економічні студії. 2017. № 24. С. 97-100.
- 15) Branch A. Global Supply Chain Management and International Logistics. Taylor & Francis, 2009. 188 p. URL: <https://industri.fatek.unpatti.ac.id/wp-content/uploads/2019/03/264-Global-Supply-Chain-Management-and-International-Logistics-Alan-E.-Branch-Edisi-1-2009.pdf>

Analysis of the efficiency of management of import activities of the enterprise**Hanna Zhaldak**

Department of Management of Enterprise, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, Ukraine

ORCID 0000-0003-3421-3648

Volodymyr Antonov

Department of Management of Enterprise, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, Ukraine

ORCID 0000-0002-6407-5170

Abstract: Modern conditions of globalization and mutual integration of companies from different countries of the world stimulate entrepreneurs to expand their own activities in the national market at the expense of goods and products of foreign firms. New categories of goods, foreign production equipment, new technologies - all this appears due to imports, and effective management of import processes is gaining strategic importance for any company. It is the management of import operations, in the conditions of growing competition, instability of exchange rates and other economic challenges of today, that determines the level of competitiveness, economic stability and adaptability of the enterprise. Therefore, the issue of analyzing the effectiveness of management of import activities of the enterprise, under which it is possible to maximize efforts aimed at reducing costs, improving product quality and expanding the range, is extremely important in strategic development. Import activities management is an integral part of the general management of the enterprise, which includes organizational measures aimed at optimizing import processes and structure. Organizational measures for managing import activities ensure supply planning, diversification, the work of the logistics segment, the development of import strategies and their implementation, etc. In turn, assessment tools help determine the degree of achievement of the set goals, the efficiency of import processes and, thanks to indicators, identify weaknesses in them. The article analyzes the import activities of the enterprise using the example of LLC "Trading House Alcom", identifies the main prerequisites for managing the import activities of the enterprise; analyzes the dynamics of imports of goods for distribution by the company for the period 2009-2023; analyzes changes in the structure of main suppliers for the period 2009-2023; conducts a detailed analysis of methods for purchasing goods for distribution, in particular: consignment, purchases with long-term contracts; method of partnership agreements and direct factory purchases. The structure of the company's imports by product groups for the period 2009-2023 was analyzed, the strengths and weaknesses, as well as the opportunities and threats of the company's import activities were identified.

Keywords: Import, Industrial Enterprise, Import Management, Efficiency, Import structure, Procurement Methods.
