

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ**

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
Кириленко О.М.
“ _ ” _____ 201_р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

**ВИПУСКНИЦІ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
“МАГІСТР”**

Тема: Управління імпортними операціями ТОВ «Doctor Sam»

Виконала: Волошина Ірина Олегівна

Керівник: к.е.н., Коваленко Юлія Олександрівна

Консультанти з розділів: _____

Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД): _____ (Коваленко Ю.О.)
_____ **Серьогін С.С.**

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики
 Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств
 Освітнього ступеня магістр
 Спеціальність 073 «Менеджмент»
 Спеціалізація «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

"___" _____ 201__р.

ЗАВДАННЯ

на виконання дипломного проекту (роботи) студентки

Волошиної Ірини Олегівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи): Управління імпорними операціями ТОВ «Doctor Sam»

затверджена наказом ректора від «__» _____ 201__ р., № __/__

2. Термін виконання проекту (роботи): з «__» _____ 201__ р. до «__» _____ 202__ р.

3. Вихідні данні до проекту (роботи): Бухгалтерська звітність ТОВ «Doctor Sam»: баланс форма форма №1, звіт про фінансові результати форма № 2, статут підприємства ТОВ «Doctor Sam», літературні джерела.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):

Необхідно: вивчити та проаналізувати сутність управління імпорними операціями підприємства, особливості оцінки можливостей розвитку підприємства, сучасний стан зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах ринкової економіки; здійснити аналіз фінансово-економічної та збутової діяльності ТОВ «Doctor Sam»; провести аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Doctor Sam» та аналіз конкурентоспроможності підприємства на українському ринку, запропонувати шляхи розвитку конкурентоспроможності ТОВ «Doctor Sam» та обґрунтувати шляхи їх реалізації.

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: рис. – 2

Аналітико-дослідницький розділ: табл. – 16, рис – 7

Проектно-рекомендаційний розділ: табл. – 20, рис. – 4

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломного проекту (роботи)	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір і проведення аналізу бухгалтерської звітності ТОВ «Doctor Sam»	14.10.2019 - 11.11.2019	виконано
2.	Визначення та аналіз особливостей управління імпорними операціями на сучасному етапі	14.10.2019- 25.10.2019	виконано
3.	Визначення основних напрямів вдосконалення управління імпорними операціями «Doctor Sam»	до 15.11.2019	виконано
4.	Оформлення списку літературних джерел, які використані в результаті аналізу основних напрямків управління імпорними операціями підприємства	до 19.11.2019	виконано
5.	Підготовка та оформлення аналітико-дослідницького розділу ДР	до 15.11.2019	виконано
6.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	до 22.11.2019	виконано
7.	Вибір напрямків удосконалення імпорними операціями підприємства та їх реалізація, обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі, розрахунки основних економічних показників	до 11.12.2019	виконано
8.	Оформлення проектно-рекомендаційного розділу дипломної роботи	до 25.12.2019	виконано
9.	Остаточне оформлення ДР (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	до 15.01.2020	виконано
10.	Підготовка доповіді та презентації ДР	до 02.02.2020	виконано
11.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	до 03.02.2020	виконано

Студентка _____ (Волошина І.О.)

Керівник дипломного проекту (роботи) _____ (к.е.н., Коваленко Ю.О.)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

АПУ – Адміністрація Президента України;
ВООЗ – Всесвітня організація охорони здоров'я;
ВРУ – Верховна Рада України;
ЄС – Європейський Союз;
ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність;
КМУ – Кабінет Міністрів України;
КРОЗ – кадрові ресурси в охороні здоров'я;
МДА – місцеві державні адміністрації;
МОЗ – Міністерство охорони здоров'я;
ПДВ – податок на додану вартість;
ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;
Ф№1 – форма № 1 балансу підприємства (звіт про фінансовий стан);
Ф№2 – форма № 2 (звіт про фінансові результати).

АНОТАЦІЯ

У результаті проведення дипломного дослідження надані пропозиції щодо вдосконалення алгоритму проведення імпорتنих операцій ТОВ «Doctor Sam» для посилення його конкурентоспроможності.

У вступі визначається актуальність обраної теми дипломної роботи, об'єкт, предмет, мета та задачі майбутніх досліджень.

У першому розділі розглядається сутність імпоротної операції як економічної категорії та проведено аналіз особливостей управління імпортними операціями в сучасних українських реаліях, вивчено світовий досвід реалізації управління імпортними операціями в умовах ринкової економіки.

У другому розділі розглянуто організаційно-економічну характеристику підприємства та його фінансовий стан, здійснено аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Doctor Sam».

У третьому розділі здійснено оцінку стратегічних можливостей розвитку підприємства, визначено напрями вдосконалення діяльності ТОВ «Doctor Sam», проведено аналіз та оцінку конкурентоспроможності підприємства за результатами застосування нових підходів у реалізації імпорتنих операцій ТОВ «Doctor Sam».

У висновку зазначені основні висновки щодо виконаного дослідження і надані конкретні пропозиції щодо реалізації завдань дипломної роботи.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ	
1.1. Економічний зміст імпортової діяльності	11
1.2. Сутність та складові управління імпортними операціями.....	17
1.3. Напрями застосування закордонного досвіду управління в імпортній діяльності підприємств України.....	25
РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «DOCTOR SAM»	
2.1. Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності підприємства.....	37
2.2. Оцінка фінансово-економічних показників ТОВ «Doctor Sam».....	46
2.3. Обґрунтування інструментів управління імпортною діяльністю ТОВ «Doctor Sam»	53
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ «DOCTOR SAM»	
3.1. Основні напрями удосконалення управління імпортними операціями ТОВ «Doctor Sam».....	59
3.2. Пропозиції щодо впровадження нових підходів в управління імпортними операціями.....	63
3.3. Оцінка результативності запропонованих заходів.....	74
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	89

ВСТУП

Ринкові реформи, що проводяться в країні, створюють сприятливі умови для відродження української економіки та її інтеграції в світове економічне співтовариство. Демократизація процесів управління економікою надає рівні права всім господарюючим суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності.

Дослідження розвитку імпорتنих операцій суб'єктів господарювання свідчить про відсутність системного підходу до організаційно-методичного забезпечення їх обліку і аналізу, що призводить до серйозних порушень валютного, податкового та митного законодавства. Більше того, становлення зовнішньоекономічної діяльності відбувається в період реформування бухгалтерського обліку, що характеризується наявністю певних прорахунків та неузгодженостей і підвищує ризик ринкової невизначеності.

Формування та подальший розвиток зовнішньоекономічних відносин в Україні зумовлює специфіку діяльності підприємств, умов їх функціонування, оскільки підвищується рівень невизначеності, ризику, посилюється конкуренція, стає необхідністю вміння пристосовуватись до економічної ситуації, яка постійно змінюється. Щоб вижити, потрібно правильно визначати свою стратегію та тактику поведінки на зовнішніх ринках, необхідно систематично аналізувати зовнішнє середовище, досліджувати діяльність конкурентів та здійснювати діагностику конкурентоздатності підприємства. Проблема інтенсифікації виходу на зовнішні ринки та конкурентоздатності підприємств загалом набуває на сучасному етапі важливого значення.

Після вступу України до СОТ, із загостренням міжнародної конкуренції, зросла роль і значення управління зовнішньоторговельними операціями підприємств. Ця діяльність суттєво активізувалася після підписання Угоди про Асоціацію України з ЄС та отримання безвізового режиму, що зумовлює актуальність теми дослідження.

Метою дослідження є обґрунтування шляхів вдосконалення управління зовнішньоторговельними, зокрема імпортними, операціями як необхідної умови розширення зовнішніх ринків збуту і підвищення конкурентоздатності підприємства. Реалізацію поставленої мети здійснено шляхом вирішення таких завдань:

- здійснити систематизацію теоретичних аспектів управління зовнішньоторговельними, в тому числі імпортними, операціями;
- проаналізувати ефективність управління зовнішньоторговельними, в тому числі імпортними, операціями підприємства;
- запропонувати шляхи вдосконалення управління зовнішньоторговельними операціями підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління зовнішньоторговельними операціями ТОВ «Doctor Sam». Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти управління зовнішньоторговельними операціями аналізованого підприємства.

Теоретичною та методологічною базою дослідження є наукові концепції та теоретичні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених з питань зовнішньої

торгівлі, організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства, виходу підприємств на зовнішні ринки, їх конкурентоспроможності, конкурентноздатності послуг, маркетингу, а також статистичні дані, законодавчі та правові акти України.

У роботі використані звіти про діяльність ТОВ «Doctor Sam». В процесі дослідження використані методи системного і факторного аналізу, синтезу, конкретизації, економіко-технічних розрахунків, зіставлення, традиційні способи та засоби економічного аналізу (табличного, порівняння, групування, графічний).

Інформаційною базою дослідження є законодавчі, нормативно-методичні, монографічні, статистичні, довідкові та практичні матеріали, вхідна і вихідна, розрахункова та прогнозна документація, інструкції, положення, аналітичні записки, настанова з якості, дані операційних процедур, методики якості.

Наукова новизна дипломної роботи полягає у внесенні пропозицій щодо удосконалення процесу управління зовнішньоторговельними операціями ТОВ «Doctor Sam», зокрема оцінка впливу його імпортних можливостей на конкурентоспроможність підприємства.

Дипломне дослідження присвячено вдосконаленню теоретичних положень і науково-методичних підходів щодо формування системи оцінювання економічної ефективності експортно-імпортної діяльності підприємства послуг. У дисертаційному дослідженні вирішено науково-практичне завдання підвищення ефективності експортно-імпортної діяльності приватної медичної клініки.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Зокрема, в першому розділі «Теоретичні основи управління імпортними операціями» розкрито теоретичні основи визначення імпортної операції як економічної категорії. Доведено, що в сучасному, інтегрованому в світовий ринок, господарстві експортна та імпортна діяльність підприємства набирає складних форм. При цьому підприємство є одночасно залученим до експортних та імпортних операції, що можуть бути як прямими, так і непрямими. Прямі експортні та імпортні операції належать до ситуації, коли підприємство самостійно експортує продукцію власного виробництва й (або) імпортує сировину, матеріали та обладнання. При непрямих експортних та імпортних операціях експорт або імпорт здійснюється за участі посередника, а також коли компонента, обумовлена імпортом продукції та послуг, наявна у складі вартості придбаних на внутрішньому ринку засобів праці. Зазначено, що наявність непрямого експорту та імпорту потребує використання відповідних засобів аналізу. В цілому економічно ефективною може вважатися така експортно-імпортна діяльність підприємств, яка відповідає меті підвищення конкурентоспроможності підприємства. Цій меті є підпорядкованим вибір стратегії експортно-імпортної діяльності підприємства.

Наведено фактори, що впливають на ефективність експортно-імпортної діяльності підприємств. Компенсація негативних факторів внутрішнього середовища позитивно впливатиме на ефективність експортно-імпортної діяльності підприємства. За таких умов її загальна зовнішня конкурентоспроможність буде підвищуватися, як наслідок, такі імпортні проекти потребуватимуть менших витрат, буде спостерігатися зростаюча віддача від

експортно-імпоротної діяльності.

У другому розділі «Аналіз господарської та фінансово-економічної діяльності ТОВ «Doctor Sam» проаналізовано здійснення експортно-імпоротної діяльності промисловими, її вплив на їх фінансовий стан і загальну економічну результативність. Розглянуто підприємства, які спеціалізуються на наданні медичних послуг в приватному секторі.

Для визначення факторів зовнішнього середовища, що впливають на експортно-імпортовою діяльність підприємства, було охарактеризовано постачальників медичних препаратів, а також обладнання, які здійснюють вплив на обсяги експорту зазначених видів продукції. Були обчислені та проаналізовані статистичні показники обсягів зовнішньоторгівельних операцій ТОВ «Doctor Sam».

Результати аналізу свідчать про вплив валютного чинника на динаміку імпортованих операцій в Україні. Для аналізу впливу факторів внутрішнього середовища на економічну ефективність експортно-імпоротної діяльності було сформовано бази цих фінансових показників діяльності та експортно-імпортованих операцій ТОВ «Doctor Sam». Підприємство характеризується певними показниками їх залученості до експортно-імпортованої діяльності.

На основі аналізу баз даних було проведено діагностику впливу факторів експортно-імпортованої діяльності підприємства на показники його економічної результативності. Наявність даних щодо обсягів імпортованих операцій дозволила побудувати ряди даних, що ґрунтуються на фінансовій звітності досліджуваних підприємств. Вони характеризують складові їх повного операційного обороту, де виручка від експорту розглядається як фактор формування чистого прибутку підприємства.

Значення коефіцієнтів дозволяє оцінити внесок факторів доходу до чистого прибутку, що було передумовою оцінки ступеня впливу експорту на економічну ефективність діяльності підприємства, а також дозволяє розрахувати рентабельності факторів за окремими напрямками діяльності підприємства – продаж медичних препаратів та надання послуг, використовуючи медичне обладнання. Дані дозволили зробити висновок про істотно більшу рентабельність імпорту продукції порівняно з її продажами на внутрішньому ринку. Проведена діагностика дозволила зробити висновок про позитивний вплив експортно-імпортованої діяльності на економічну ефективність підприємства.

Проведене дослідження стало основою для розроблення організаційно-економічного забезпечення економічної ефективності експортно-імпортованої діяльності підприємства.

У третьому розділі «Вдосконалення процесу управління імпортованими операціями на підприємстві «Doctor Sam» розглянуто аспекти організаційно-економічного забезпечення підвищення ефективності експортно-імпортованої діяльності підприємства і реалізації його окремих складових. Розкрито фактори, що впливають на економічну ефективність експортно-імпортованої діяльності підприємства, було зведено в групи зовнішнього середовища (макроекономічні, регулятивні, ринків); внутрішнього середовища (організаційні, технологічні, компетентнісні) та фактори стратегії підприємства.

Виходячи із завдань агресивної стратегії експортно-імпортованої діяльності

підприємства, а також складу і механізму дії факторів, що визначають її ефективність, запропоновано запропоновано розрахункову схему імпоротної діяльності підприємства щодо постачання медичних препаратів. Вона дозволяє зробити висновок про те, що фактори, пов'язані з її здійсненням, можуть співвідноситися з різними категоріями витрат підприємства. Виявлено, що реалізація стратегії призвела до поліпшення показників використання ресурсів для досягнення приросту валового випуску продукції

Важливо відзначити, що в схемі наявні: подвійні зв'язки, коли елемент вартості контракту є закладеним у більше ніж одну статтю витрат підприємства; фактор часу у вартості резервованих сум; приховані витрати, які компенсуються за рахунок оптимізації прибутку підприємства.

У результаті ускладнюється завдання прямого оцінювання впливу факторів на ефективність експортно-імпоротної діяльності підприємства, особливо під час визначення економічного ефекту за окремо взятим імпортним контрактом. Зроблено висновок про те, що більш доцільним є використання узагальнених і непрямих методів, що ґрунтуються на встановленні зв'язків між показниками експортно-імпоротної діяльності підприємств, показниками фінансової результативності їх діяльності та показниками конкурентоспроможності підприємства та окремо взятих його послуг.

Доведено, що практична реалізація організаційно-економічних складових на підприємстві істотно впливає на зростання економічної ефективності експортно-імпоротної діяльності в цілому. Воно передбачає комплексний вплив на базові параметри імпоротної діяльності підприємств із загальною метою максимізації її ефекту щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Практична цінність дослідження полягає в тому, що окремі рекомендації можуть бути використані для удосконалення управління зовнішньоторгівельними операціями ТОВ «Doctor Sam».

Результати дипломного дослідження дозволили зробити висновки теоретичного та науково-практичного характеру, основними з яких є такі:

- узагальнено теоретичні підходи щодо визначення сутності поняття імпортних операцій та економічної ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємств на основі українського та світового досвідів;
- визначено основні тенденції розвитку господарської та фінансової діяльності приватної медичної клініки, її експортно-імпоротної діяльності;
- застосовано методичні підходи щодо здійснення узагальненого, факторного оцінювання економічної ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства, що надає медичні послуги.

Ефективність рекомендацій і пропозицій, які сформульовані як результат досліджень, доведено шляхом їх апробації в процесі підготовки низки методик щодо підвищення ефективності експортно-імпоротної діяльності ТОВ «Doctor Sam». Результати апробації дозволяють рекомендувати розробки дипломного дослідження для впровадження із метою активізації інноваційних процесів в експортно-імпортній діяльності.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ

1.1. Економічний зміст імпоротної діяльності

З урахуванням масштабності впливу розмірів конкуренції на діяльність підприємств-виробників товарів і на продавців цих товарів і послуг, зростає значення ЗЕД підприємств, яка характеризується високим позитивним ефектом щодо зменшення впливу мікроекономічних факторів маркетингового середовища функціонування на діяльність та конкурентоспроможність підприємств-учасників зовнішньоекономічних відносин. В сучасних умовах найпопулярнішими та високоприбутковими різновидами ЗЕД підприємств є експортно-імпортна діяльність, яка займає найбільшу частку в структурі всіх зовнішньоекономічних операцій підприємств та допомагають підприємствам вирішувати низку важливих питань, які пов'язані з їх конкурентостійкістю на ринку, а саме:

- зростання рівня рентабельності і прибутковості;
- зростання місткості ринку;
- збільшення обсягів продажу;
- підвищення якості товарів та послуг та ін.

Враховуючи важливість імпоротної діяльності для зростання конкурентоспроможності та прибутковості і окремих підприємств, і країни загалом, дослідження сутності економічної категорії «імпортна діяльність», надання комплексної й вичерпної класифікації різновидів імпоротної діяльності, а також визначення найбільш вагомих чинників впливу та оптимізації імпоротної діяльності підприємств задля уникнення негативних наслідків їх дії і стимулювання позитивних процесів на підприємствах за допомогою розпізнавання й управління факторами впливу - вагомий етап нашого дослідження.

На сьогодні одна з найновітніших економічних процедур, які беруть участь у дослідженні чинників дії і механізмів їх впливу на господарську діяльність підприємства та її окремі елементи - це етіологічна діагностика підприємницької діяльності. За допомогою здійснення економічних процедур, які базуються на етіологічній діагностиці, у суб'єктів підприємницької діяльності виникають можливості управляти кінцевими результатами своєї діяльності шляхом логічно обґрунтованого та структурованого визначення тих факторів, які будуть впливати на господарську діяльність підприємства та моделювання його комплексної та вичерпної типології [34, с. 11].

Зазначимо, що в сучасній спеціалізованій економічній літературі рідко зустрічається комплексна модель проведення процедур щодо етіологічної діагностики певних сфер підприємницької діяльності загалом та імпортних операцій зокрема. З урахуванням вищезазначених аргументів, виникла яскраво

виражена необхідність визначення етіології поняття імпортової діяльності та їх механізмів. Основною метою теоретичного дослідження імпортової діяльності підприємства є визначення сутності поняття «імпортова діяльність підприємства», дослідження комплексної типології різновидів імпортової операції, а також наведення класифікацій чинників, які впливають на ефективність та оптимізацію імпортової діяльності підприємства.

Визначенню сутності економічної категорії «імпортова діяльність» присвячені праці багатьох дослідників, і з урахуванням того, що в економічній науці операція - це частина цілого процесу чи діяльності, зазначимо, що будь-яка зовнішньоекономічна операція - це частина такої ж діяльності, тобто імпортова операція - це складова імпортової діяльності підприємства. Задля проведення комплексного й ґрунтовного дослідження разом із терміном

«імпортова діяльність», яке тотожне змістовому наповненню економічної категорії «імпорт», далі потрібно розглянути сутність економічної категорії

«імпортова операція», яка є основною складовою імпорту. Отже, сукупність взаємопов'язаних та послідовних імпортової операції складає імпортовою діяльністю будь-якого підприємства.

Як стверджує В.Є. Навицький, «імпорт товарної продукції передбачає завезення на територію країни товарної маси за відповідно оформленою купівельною операцією із іншої країни для продажу і споживання продукції на теренах країни-імпортера» [36].

А. Г. Савченко трактує термін «імпорт» як «сукупність товарної продукції та продукції сервісного характеру, котрі країна-контрагент за попередньою домовленістю купує у країн, що виступають у ролі іноземних партнерів» [55].

О. В. Шкурупій під імпортом розуміє «процес, що передбачає купівлю продукції товарного та нетоварного характеру, виготовлену на території держави іноземного партнера для вжитку або подальшого продажу у територіальних межах країни-імпортера» [80].

К.Е. Решетняк стверджує, що імпорт - це «ввезення на територію імпортуєчої країни продукції, яка виготовлена чи підлягає реалізації на території країни-контрагента задля її використання або ж перепродажу. Також автором висунуте твердження про необхідність зараховування до імпорту також операції із ввезення продукції з «приписних складів» й «вільних зон», а також операції реімпорту і товари, які перетинають кордон задля подальшого їх перероблення під контролем митних служб. До імпорту автор зараховує також і ту продукцію, що завезена «материнськими компаніями» ТНК їх

«дочірнім компаніям» при умови, що вони обидві є локалізованими на території різних країн [53].

Також змістове наповнення терміну «імпортова операція» досліджують і удосконалюють інші науковці, зокрема, Н.М. Тюріна стверджує, що імпортової операції - це процес купівлі й перевезення товарів іноземного походження через митний кордон країни задля їх реалізації на національному ринку або ж власного споживання самим імпортером. Автор стверджує, що обов'язкова умова будь-

якої імпоротної операції - це її правове підтвердження шляхом укладання зовнішньоторговельної угоди [70].

На думку Є.С. Завадського, імпортні операції - це такий тип операцій, в процесі виконання яких суб'єкт із певної країни залучає із виплатою відповідної грошової компенсації продукції з іншої країни з обов'язковим ввезенням даної продукції на територію країни-імпортера, а сама операція передбачає можливість споживання цього товару суб'єктами різних видів діяльності, розміщених за кордоном [20].

Як стверджує А. Ключевська, імпортними операціями називається процес залучення продукції з-за кордону з виплатою встановленої обумовленої матеріальної винагороди і перетин цієї продукції кордонів країни задля внутрішнього використання її суб'єктами зовнішньоекономічних відносин на території країни-імпортера чи подальшого її перепродажу. Автор стверджує, що імпортні операції не можуть відбуватись без факту перетину продукції через митний кордон країни-імпортера після здійснення усіх необхідних процедур, визначених законодавчо [22].

Проведений аналіз літературних джерел дає змогу стверджувати, що сутність імпоротної операції - це основна складова терміну «імпортна діяльність», хоча часто авторами здійснюється ототожнення цих понять, що, на нашу думку, не зовсім вірно.

Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» під імпортом розглядає купівлю товарів з метою отримання матеріальної винагороди українськими учасниками ЗЕД у зарубіжних суб'єктів ЗЕД без обов'язкового переміщення товарів через митний кордон країн [3]. Проте задля здійснення імпоротної діяльності Податковий кодекс України в якості обов'язкової умови визначає перетин «митного кордону України», що засвідчує відповідно оформлена вантажно-митна декларація, яка є причиною виникнення податкових зобов'язань.

Аналіз літературних джерел [11; 16; 24] дав змогу зробити висновок про існуючу розбіжність в законодавчій базі при визначенні сутності поняття «імпорт» згідно параметрів переміщення продукції через митний кордон країни. Враховуючи вищезазначене, логічним є припущення того, що імпорт продукції все-таки передбачає перетин кордону, а наслідком цього є заповнення вантажно-митної декларації, що є невід'ємною складовою імпоротної діяльності суб'єкта господарювання.

У сучасній економічній літературі описані основні різновиди ЗЕД, а також наведена конструктивна та комплексна характеристика основних товарів та послуг ЗЕД із логічним поділом кожного з різновидів на окремі складові. В класифікаторі УКТЗЕД наведена типологія товарів ЗЕД з їх поділом на відповідні класи. Але зазначимо, що в наукових працях приділяється занадто мало уваги комплексній типології різних видів імпоротної діяльності підприємства. Деякі джерела наводять доволі узагальнену класифікацію, яка не містить достатньої кількості класифікаційних ознак даної економічної категорії.

Так, О.В. Шкурупій в своїй праці поділяє імпортні операції на прямі та непрямі [80]. Н.М. Тюріною експортно-імпортні операції групуються за методом

їх виконання на такі, до яких застосовується прямий метод, й такі операції, які передбачають їх виконання непрямым методом [70]. Аналіз літературних джерел [70; 80] засвідчив необхідність формування комплексної та ґрунтовної різновидів імпоротної діяльності підприємства, яка надасть змогу класифікувати імпортні операції за багатьма типологічними ознаками.

Узагальнивши погляди багатьох науковців щодо трактування сутності поняття «імпортна діяльність», ми визначили, що імпортною діяльністю суб'єкта господарювання є низка взаємопов'язаних операцій, які передбачають купівлю товарів або послуг суб'єктами підприємницької діяльності в контрагента з-за кордону із обов'язковим переміщенням продукції через митний кордон задля надання у володіння даної продукції суб'єкту країни-імпортера. Поряд із цим, термін «імпортна операція» передбачає виконання сукупності взаємопов'язаних дій, які здійснюються суб'єктом однієї країни шляхом одноразової купівлі товарів у резидента іншої країни з метою їх подальшого використання чи реалізації задля отримання прибутку; імпортна операція - основний складовий елемент імпоротної діяльності суб'єкта господарювання.

Проведене дослідження дало нам змогу виділити наступні ключові класифікаційні ознаки і систематизувати основні види імпоротної діяльності наступним чином:

1. За кількістю посередників, які беруть участь в процесі поставки товарів (послуг, капіталу) кінцевому споживачу, імпортна діяльність класифікується на такі види, як на пряма та непряма. Прямий імпорт - це передавання товарів, робіт або послуг в безпосереднє використання споживачеві, а непрямий імпорт передбачає наявність одного чи більше посередників, які беруть участь в процесі реалізації продукції, що імпортується.

2. За цільовим призначенням імпортна діяльність може бути одноцільовою та багатоцільовою. Одноцільова імпортна діяльність сприяє досягненню однієї конкретної мети (реалізація товарів, які не виробляються на території країни-імпортера тощо). Мета багатоцільового імпорту полягає у забезпеченні виконання декількох цілей: зростання рентабельності, обсягів продажу, конкурентоспроможності підприємства й залучення нових покупців, збільшення номенклатурної бази товарів та ін.

3. За об'єктом імпортованого продукту можна виділити імпорт товарів, імпорт послуг, робіт, капіталу, інвестицій, інтелекту, трудових ресурсів та ін.

4. За витратністю поставки імпортна операція може бути безвитратною (умови поставки передбачають витрати на поставку лише з боку продавця (витрати на здійснення поставок включено до первинної ціни продукції, і також відповідальність за збереження цілісності цього товару в процесі її поставки повністю перекладається на закордонного партнера-продавця)), частково витратною (умови, які передбачають витрати продавця та споживача продукції, що імпортується), повністю витратною (витрати на здійснення поставки та відповідальність за імпортовану продукцію лягають на імпортера продукції).

5. За прибутковістю (пріоритетністю) імпоротної діяльності імпортна операція може бути основною чи другорядною; таку класифікацію застосовують до тих підприємств, які імпортують більше одного найменування продукції

(товарів, послуг).

6. За регулярністю виділяють нерегулярні імпортні операції (здійснюються через нерегулярні проміжки часу) та регулярні (вони характеризуються відносно стабільним часовим лагом між імпортними операціями) [72, с. 16].

7. За масштабністю виділяється імпорт незначних партій товару (партій товару, який за своєю сукупною вартістю і кількістю не підлягають сплаті мита) та великих партій товару (послуг).

8. За асортиментом виділяють імпорт одного найменування продукції або ж великої кількості найменувань продукції.

9. За характером попиту на товари виділяють імпорт сезонного попиту, домашнього використання та ін.

10. За кінцевою метою імпорту виокремлюється імпорт кінцевого використання у країні-імпортері, імпорт задля продажу в інші країни, а також імпорт з метою реімпорту, який передбачає подальше повернення продукції, що була раніше ввезена в країну-експортера.

11. За передовою характеристикою виділимо імпорт, який орієнтований на якісні характеристики товару, а також імпорт, орієнтований на кількість продажів та ін.

12. За кількістю імпортних операцій можна виділити одноразовий імпорт (який складається з однієї імпортної операції, яка буде здійснюватись одноразово) та багаторазовий імпорт (тобто постійний).

За результатами аналізу літературних джерел [68; 73] далі наведемо комплексну типологію факторів, які впливають на імпортну діяльність суб'єктів господарювання, вивчення яких дозволило нам сформулювати наступні класифікаційні ознаки імпортної діяльності суб'єктів господарювання (рис. 1.1) Також варто зазначити, що важливим елементом, що характеризує всі класифікаційні ознаки імпортної діяльності, є критерій. Вважаємо за доцільне окремо зупинитися на критерії ефективності (а саме - ступені зростання доходу від здійснення зовнішньоторговельної операції).

Незважаючи на те, що розроблена теорія аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності має систему показників і на її основі міністерствами і відомствами застосовувалися методики аналізу зовнішньоекономічної діяльності, наріжний її камінь - питання про критерії ефективності - залишався дискусійним аж до початку економічних реформ [21, с. 20].

Перш ніж перейти до дослідження методичних підходів до здійснення економічної оцінки та визначення ефективності імпортних операцій на підприємствах, зазначимо, що в умовах планової економіки подібні визначення критерію ефективності зовнішньоекономічної діяльності мали обґрунтування, оскільки відображали зміст зовнішньоекономічної діяльності, монополізованої державою. З появою ринкових відносин в економіці і повної лібералізації зовнішньоекономічної діяльності виникла об'єктивна необхідність розробки прикладної методики визначення ефективності зовнішньоекономічних угод на всіх рівнях управління.

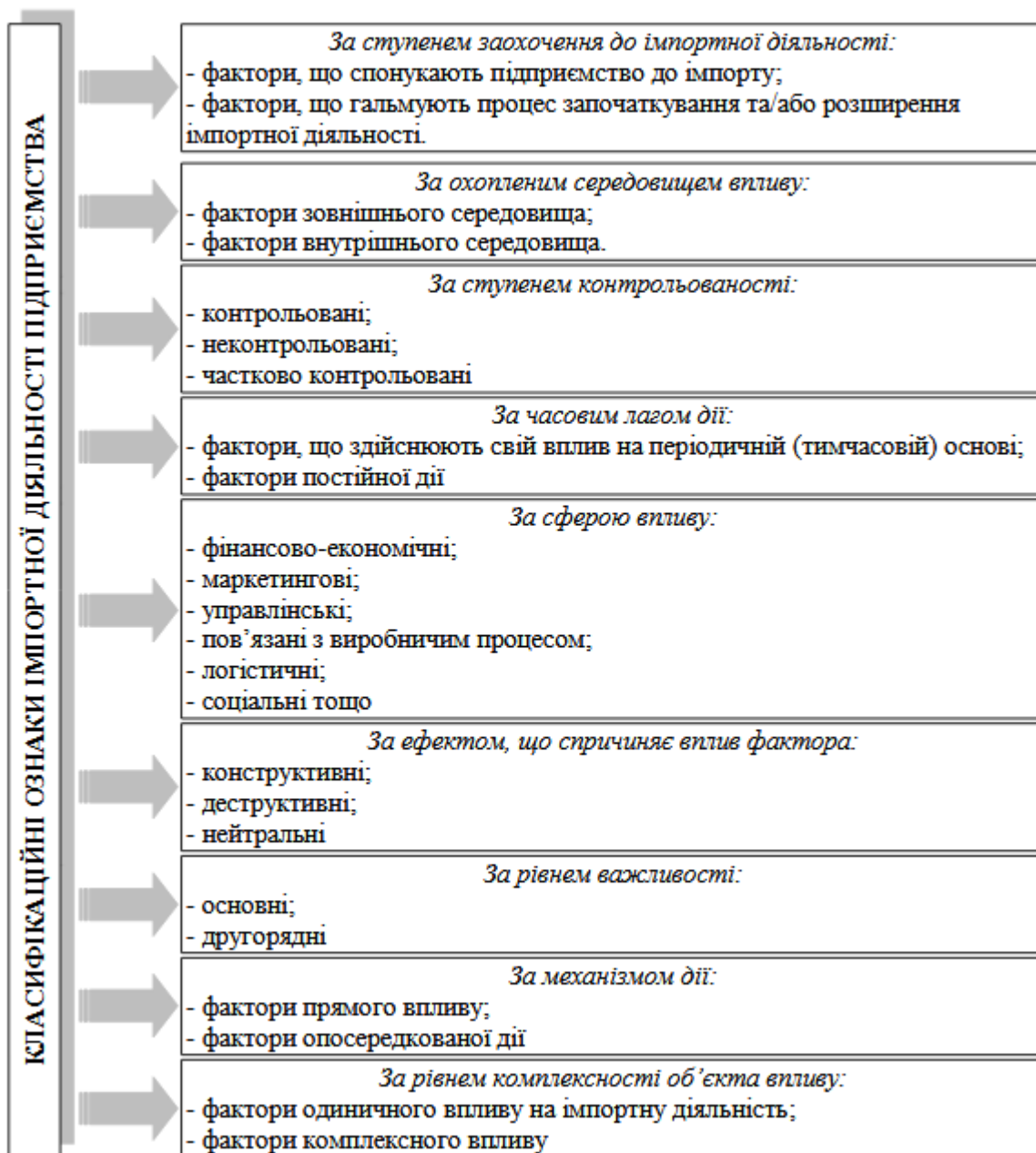


Рис. 1.1. Класифікаційні ознаки імпоротної діяльності підприємства
[Складено автором на основі 28; 33]

Таким чином, зазначимо, що сукупність укладених і виконаних фірмою-імпортером імпортних операцій є формою здійснення в реальному житті зовнішньоекономічної діяльності та опосередкування зовнішньоекономічних зв'язків на мікроекономічному рівні. В економічній літературі аналізу на ефективність піддавалися зовнішньоекономічна діяльність і зовнішньоекономічні зв'язки на різних управлінських рівнях, народного господарства в цілому, галузі та підприємства.

1.2. Сутність та складові управління імпорнтними операціями

За умов розвитку глобалізації світового господарства та сучасних тенденцій розвитку міжнародних економічних відносин посилюється значення зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Процеси розширення національної економіки України встановлюють нові стандарти здійснення зовнішньоекономічних зв'язків та їх результативності, стимулювання розвитку конкурентних переваг для забезпечення стійких позицій на зовнішньому ринку та впровадження досягнень науки і техніки для підвищення ефективності виробничої діяльності підприємств. Реалізація даного завдання ґрунтується на впровадженні раціональної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств за умов сучасної конкуренції, оскільки вона перетворюється в сучасний імператив для розвитку підприємств успішне функціонування якої в багатьох випадках залежить від розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств взаємозалежних галузей промисловості.

Аналіз наукової літератури з проблем управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств показав, що велика кількість наукових праць таких вчених як Г. Азоєва, В. Авдеєнка, І. Багрової, А. Градова, Б. Губського, Г. Дроздової, П. Зав'ялової, І. Іващук, І. Кірцнера, Ф. Котлера, Ю. Макогона, М. Мескона, Л. Михайлової, М. Нікітіна, В. Новицького, В. Нижника, В. Окрепілова, І. Піддубного, М. Познера, М. Портера, Ф. Рут, Ю. Токарева, Р. Фатхутдінова, Ф. Хайека, Й. Шумпетера, А. Юданова присвячена сутності, оцінці та організації зовнішньоекономічної діяльності.

Зовнішньоекономічна діяльність вітчизняних підприємств реалізовується під впливом адміністративно-правових та економічних умов. З одного боку, їх формування відбувалось цілеспрямовано органами державного управління зовнішньоекономічною діяльністю в міру виникнення економічних потреб та інтересів суб'єктів господарювання і національної економіки загалом. З іншого боку, упродовж останніх десятиліть децентралізація державного управління економікою активізувала процеси самоорганізації суб'єктів експортно-імпорнтної діяльності. Економічні умови реалізації експортно-імпорнтної діяльності формуються керівниками підприємств шляхом створення локальних систем управління. З позиції системно-функціонального підходу локальна система управління експортно-імпорнтною діяльністю підприємства є підсистемою системи менеджменту підприємства, яка формується з метою планування експортно-імпорнтних потоків, організування реалізації експортно-імпорнтних операцій, мотивування суб'єктів управління до своєчасного і повного виконання побудованих планів, контролювання і регулювання ходу їх виконання.

Таким чином, на даному рівні управління – корпоративному рівні, економічні умови розвитку експортно-імпорнтної діяльності повністю залежать від управлінського досвіду, навиків, бачень і переконань керівників підприємств. Враховуючи це, економічні умови розвитку експортно-імпорнтної діяльності певною мірою є суб'єктивними, що вимагає постійної роботи над удосконаленням

рівня професіоналізму суб'єктів управління експортно-імпортною діяльністю, моніторингу за якістю схвалюваних ними рішень і виконуваних операцій.

Економічні умови розвитку експортно-імпортною діяльності зовнішнього середовища машинобудівних підприємств, які склались історично, а також під впливом рішень керівників органів державного управління із урахуванням поточної ринкової кон'юнктури і пріоритетів національного і регіонального соціально-економічного розвитку, включають: характер зовнішньоторговельної національної політики, рівень розвитку інфраструктури ринку, доступність кредитних ресурсів, рівень інфляції, рівень державної фінансової підтримки тих машинобудівних підприємств, які є суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, фіскальні умови реалізації експортно-імпортних операцій, наявність урядових гарантій щодо захисту прав іноземних інвесторів, що вкладають кошти у машинобудівні підприємства, які є суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності тощо.

Формування цих умов відбувається під впливом чинної інфраструктури державного управління експортно-імпортною діяльністю. На сьогодні до центральних органів державного управління експортно-імпортною діяльністю належать: Верховна Рада України; Кабінет Міністрів України; Міністерство економічного розвитку і торгівлі України; Державна митна служба; Національний банк України; Міністерство; Міністерство закордонних справ. На місцевому рівні державне управління експортно-імпортною діяльністю підприємств здійснюють місцеві (обласні, міські) Ради народних депутатів України і їх виконавчі й розпорядчі органи, а також територіальні підрозділи (відділення) органів державного управління експортно-імпортною діяльністю.

Важливу роль в управлінні експортно-імпортною діяльністю відіграють також Міжнародний комерційний арбітражний суд, який є третейським судом, що здійснює свою діяльність згідно з Законом України «Про міжнародний комерційний арбітраж», а також Торгово-промислова палата України, яка затверджує Регламент Міжнародного комерційного арбітражного суду, порядок обчислювання арбітражного збору, ставки гонорарів арбітрів та інших витрат суду, сприяє його діяльності.

У цілому вказані органи державного управління на національному рівні формують і реалізують зовнішньоекономічну політику (система заходів, спрямованих на досягнення економікою даної країни певних переваг на світовому ринку та, одночасно, на захист внутрішнього ринку від конкуруючих імпортних товарів [1]). Призначенням зовнішньоекономічної політики є стимулювання або обмеження експорту або імпорту товарів задля утворення позитивного сальдо зовнішньоторговельних операцій та забезпечення додаткових надходжень коштів для розвитку національної економіки.

Зовнішньоекономічна політика щодо розвитку експортно-імпортною діяльності реалізовується шляхом розроблення і реалізації державних програм. Міністерство закордонних справ України, Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, а також його постійно діючий дорадчо-консультативним орган – Рада експортерів України (цей орган сприяє формуванню експортної політики України, підвищенню експортного потенціалу національної економіки, розвитку

добросовісної конкуренції серед українських експортерів, забезпечує оперативну взаємодію підприємців із центральними органами виконавчої влади, захищає державні інтереси та інтереси українських експортерів на зовнішніх ринках [2]) формує і реалізовує цільову комплексну програму розвитку зовнішньоекономічної діяльності, яка є документом, в якому міститься визначений за ресурсами, виконавцями та строками здійснення комплекс заходів, спрямованих на досягнення цілей щодо розвитку експортно-імпоротної діяльності. Процес роботи над такою програмою передбачає відбір переліку проблем, що підлягають програмному розв'язанню, формування та видачу вихідного завдання на розробку програми, розроблення проекту програми, його затвердження, реалізацію програми, а також звітування про її виконання. На сьогодні в Україні діючими є кілька державних цільових комплексних програм розвитку експортно-імпоротної діяльності, зокрема Програма заходів щодо завершення вступу України до Світової організації торгівлі; Державна цільова правоохоронна програма "Облаштування та реконструкція державного кордону" на період до 2015 року.

У країнах, які стали на інноваційних шлях розвитку національної економіки і провадять цілеспрямовану державну підтримку, спрямовану на стимулювання розвитку експортного потенціалу та створення імпортозамінювальних виробництв державне управління експортно-імпоротною діяльністю є об'єктивною необхідністю. Воно спрямоване на забезпечення захисту інтересів країни та суб'єктів, які здійснюють експортно-імпортні операції, створення для останніх рівних можливостей розвивати всі види підприємницької діяльності та напями використання доходів і здійснення інвестицій на розвиток конкуренції та ліквідацію монополізму. Всі країни світу, без винятку, здійснюють державне управління експортно-імпоротною діяльністю, запроваджуючи в економічних відносинах з іншими країнами власну зовнішньоекономічну політику [3; 4; 5; 6].

Наявність відповідного національного правового забезпечення та уніфікованість його щодо правил міжнародної торгівлі створюють певні особливості експортно-імпоротної діяльності вітчизняних суб'єктів підприємств. Чим більше національна законодавча база, яка регулює зовнішню торгівлю, наближена до світової, тим менше чинників, пов'язаних з національними обмеженнями, впливає на розробку експортних та імпорتنих стратегічних рішень [7; 8; 9].

Однією з особливостей адміністративно-правових та економічних умов розвитку експортно-імпоротної діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств є те, що останніми десятиліттями вони формуються із урахуванням стратегічного курсу України на євроінтеграцію.

У зв'язку з приєднанням України до Світової організації торгівлі (СОТ) певною мірою змінились умови доступу вітчизняних машинобудівних підприємств до європейського ринку, а також для сприяння подальшим європейським інвестиціям. Вступ у СОТ посприяв потужнішому зовнішньому закріпленню процесу реформ, диверсифікуванню дохідної частини державного бюджету, набуттю можливостей доступу товарів до ринку ЄС [10]. В цих умовах, певною мірою, загострились протистояння у взаємодії вітчизняних суб'єктів експортно-імпоротної діяльності із російськими партнерами.

Однією із особливостей організаційно-правових та економічних умов розвитку експортно-імпоротної діяльності в Україні є також реалізовувана державою регіональна політика розвитку транскордонних та міжрегіональних економічних зв'язків на основі виробничої кооперації та інтеграції, створення відповідних промислово-фінансових груп, інших сучасних форм господарювання. Основні концептуальні і організаційні засади транскордонного співробітництва сформульовані у Європейській рамковій конвенції і Законі України «Про транскордонне співробітництво» [11]. Цими правовими актами регламентовано, що транскордонне співробітництво може здійснюватись шляхом створення єврорегіону, укладення угод про транскордонне співробітництво в окремих сферах і шляхом встановлення та розвитку взаємовигідних контактів між суб'єктами транскордонного співробітництва [10]. Упродовж останніх років реальністю стало те, що внаслідок реалізації державою регіональної політики розвитку транскордонних та міжрегіональних економічних зв'язків вітчизняні суб'єкти експортно-імпоротної діяльності, що функціонують у прикордонних областях взаємодіють з іноземними контрагентами щорічно забезпечують ріст економіки у регіонах на 6-8% [12].

Серед факторів, що гальмують розвиток єврорегіонального співробітництва, є такі: низький рівень соціально-економічного розвитку прикордонних регіонів; відмінності адміністративно-територіального устрою суміжних держав; незавершене та неадаптоване до європейських норм і стандартів національне нормативно-правове забезпечення у сфері транскордонної співпраці; низький рівень повноважень територіальних громад у між територіальних та транскордонних взаємовідносинах; несформована система державної підтримки транскордонного співробітництва; обмеженість фінансових ресурсів місцевих та регіональних бюджетів; недостатня участь у міжнародних програмах розвитку; ущільнення кордонів, яке відбувається у зв'язку з розширенням кордонів Європейського Союзу; низька поінформованість про основні результати діяльності суб'єктів транскордонного співробітництва [13].

Таким чином, управління експортно-імпоротною діяльністю підприємств має декомпозиційний характер. У результаті проведеного аналізу ідентифіковано основні характеристики декомпозиційних рівнів адміністративно-правових та економічних умов розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємств (рис. 1).

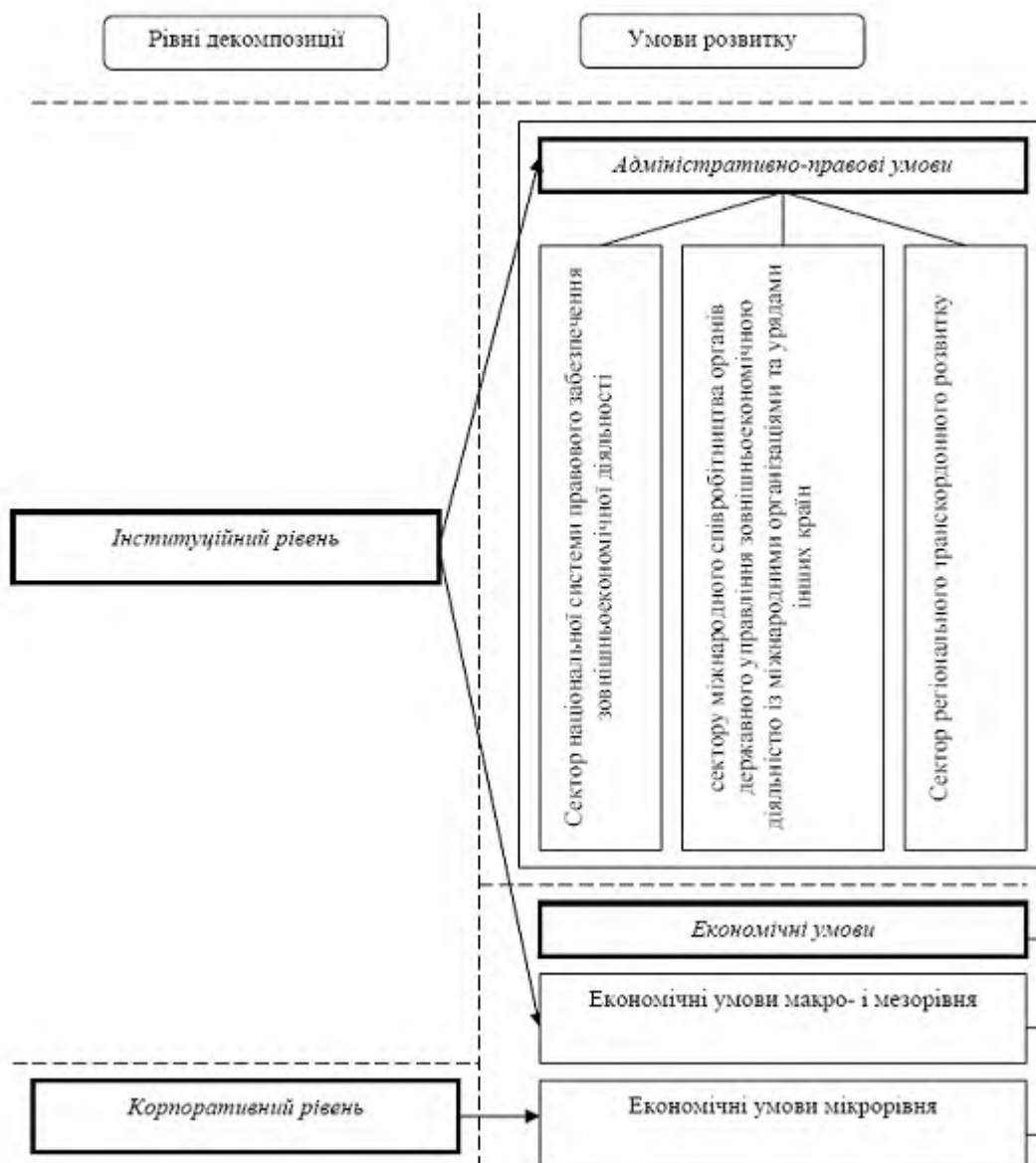


Рис. 1.2. Декомпозиційні рівні адміністративно-правових та економічних умов розвитку експортно-імпортової діяльності підприємств

Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності здійснюється за допомогою таких методів:

- тарифні (економічні);
- нетарифні (організаційно-адміністративні).

Тарифні (економічні) методи регулювання зовнішньоекономічної діяльності являють собою комплекс заходів державного регулювання за допомогою митних тарифів. Тарифне регулювання виконує дві функції, а саме протекціоністську – захист вітчизняних товарів і послуг від іноземної конкуренції; фіскальну – поповнення державного бюджету. Мито являє собою грошовий збір чи податок, який держава бере з товарів, власності та інших цінностей при перетині кордону України.

Протекціоністська функція мита проявляється в тому, що мито розглядають як різновид податку, який призводить до подорожчання імпортованих товарів,

збільшення вартості імпортової продукції, як наслідок, що створює сприятливі умови для виготовлення та реалізації аналогічної продукції національними товаровиробниками. Як наслідок – сировина імпортується за низькими ставками мита, напівфабрикати – за вищими, готові вироби – за найвищими. Обкладення митом імпортової продукції забезпечує надходження коштів до державного бюджету, таким чином мито виконує фіскальну функцію [9, с. 89-90]. Нетарифні (організаційно-адміністративні) методи регулювання зовнішньоекономічної діяльності являють собою комплекс заходів обмежено-заборонного порядку, що перешкоджають проникненню іноземних товарів та послуг на внутрішній ринок країни.

Нетарифні обмеження являють собою заходи прихованого протекціонізму, мають характер адміністративного (силового) регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Метою нетарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності є покращення (погіршення) конкурентних умов в імпортуючій країні та захист національної економіки, охорона навколишнього середовища, здоров'я населення, моралі, релігії та національної безпеки.

Сучасна зовнішньоторговельна політика – це система заходів, що спрямовані на досягнення економікою даної країни певних переваг на світовому ринку й одночасно передбачають захист внутрішнього ринку від конкуренції іноземних товарів. Комплекс заходів зовнішньоторговельної політики нашої держави включає: митно-тарифні інструменти та нетарифне регулювання. На сучасному етапі Україна вже гармонізувала митний тариф з нормами Світової організації торгівлі. У процесі вступу до СОТ Україна взяла зобов'язання щодо приєднання до 16 секторальних угод та ініціатив, більшість з яких передбачають нульову ставку ввізного мита. Офіційний торговельний режим України на сьогодні досить ліберальний.

Відповідно до чинного законодавства в Україні за способом нарахування застосовуються адвалерне, специфічне, комбіноване та змішане мита. Стійкою тенденцією в зовнішній торгівлі України протягом останніх років є посилення ролі нетарифного регулювання у забезпеченні захисту внутрішнього ринку. Проблемними питаннями у цій сфері залишаються недостатньо врегульоване використання кількісних обмежень в зовнішній торгівлі, надмірно складний режим ліцензування імпорту, прогалини в законодавстві щодо технічного регулювання імпорту тощо [6, с. 156]. Відповідно до законодавства України можуть застосовуватися й інші форми державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності – використання спеціальних імпорتنих процедур, запровадження спеціальних економічних зон та інших спеціальних правових режимів, застосування спеціальних санкцій за порушення законодавства про зовнішньоекономічну діяльність.

Щодо зовнішньоекономічного регулювання в країнах ЄС, то становлення та розвиток державного регулювання зовнішньоекономічних відносин у країнах ЄС пройшли значний еволюційний шлях. Протягом декількох століть у країнах ЄС з урядової ініціативи здійснювалися заходи, спрямовані на регулювання відносин у сфері міжнародної торгівлі. Зважаючи на те, яке місце нині посідають ці країни на світовому ринку, можна зробити висновок, що їхні методи регулювання

зовнішньої торгівлі є досить ефективними і постійно удосконалюються [5, с. 158].

Упродовж останніх десятиліть процеси інтеграції та глобалізації сприяли зростанню масштабів міжнародних торговельно-економічних відносин та об'єктивно обумовили формування відповідних світових регуляторних систем обміну товарами та послугами. У рамках цих систем за умов посилення лібералізації поступово обмежується використання деяких протекціоністських інструментів і методів регулювання міжнародної торгівлі, звужуючи можливість країн забезпечувати захист національних економічних інтересів на зовнішніх ринках, що потребує трансформації їхньої регуляторної політики. Нині використання тарифних заходів суттєво обмежується прийнятими угодами у межах торговельних організацій і союзів [7, с. 16].

Митно-тарифне регулювання експортно-імпорتنих операцій країн ЄС в основному відповідає рекомендаціям міжнародних організацій. У цих країнах з метою заохочення припливу капіталу митом оподатковується лише імпорт, а експортне мито не застосовується. Взагалі, більшість країн ЄС застосовували на різних етапах свого розвитку схожу зовнішньоекономічну політику, що полягала у стимулюванні експорту готової продукції, обмеженні вивозу сировини та заохочення імпорту комплектуючих, матеріалів для розвитку власної промисловості.

Так, митно-тарифне регулювання як засіб стимулювання експорту успішно використовується у багатьох країнах світу. Митний тариф застосовується як інструмент стимулювання виробництва та експорту продукції з високою часткою доданої вартості, що практикується на основі використання принципу тарифної ескалації, що полягає у тому, що ставки мита підвищуються відповідно до зростання ступеня обробки товарів, причому ця різниця може сягати навіть 10 разів [2, с. 160].

Застосування нетарифних заходів зазвичай обмежено діючими нормами і правилами торговельних організацій. Однак існують так звані заходи «сірої зони», тобто неklasифіковані нетарифні заходи, які формально не належать до сфери регулювання СОТ. Їх використання завдає шкоди національним товаровиробникам, при цьому їх важко виявити та ідентифікувати. Система нетарифного регулювання Європейського Союзу відображає прагнення європейських країн забезпечити конкурентоспроможність і подальше зміцнення позицій своїх компаній на світовій арені, економічну і продовольчу безпеку угруповання, а також захистити європейські компанії у так званих «чутливих» секторах економіки, які мають важливе значення, і, незважаючи на свою економічну неефективність, перебувають під пильним контролем держав. Використання нетарифного регулювання дозволяє проводити гнучку і цілеспрямовану політику як щодо окремих країн чи угруповань, так і щодо окремих видів товарів.

Нині активно використовується весь спектр нетарифних інструментів, які дозволені в рамках СОТ, причому на практиці їх використання часто перебуває в очевидній залежності від політичних факторів. Водночас низка нетарифних заходів є порушенням нормативів СОТ і викликає справедливую критику з боку

торговельних партнерів. Серед широкого різноманіття нетарифних заходів найбільш численними є технічні бар'єри, оскільки майже 2/3 міжнародної торгівлі регулюється тим чи іншим видом технічних бар'єрів. Контроль за цінами та кількісні обмеження охоплюють до 20% світової торгівлі. У практиці застосування нетарифних заходів країнами ЄС простежується загальносвітова тенденція домінування технічних бар'єрів серед широкого кола заходів регулювання. Україна застосовує нетарифні заходи в невеликому обсязі порівняно з країнами ЄС [8, с. 10].

Сучасний економічний розвиток світу характеризується чіткою тенденцією до інтеграції окремих країн в єдиний світовий ринок, що виявляється в збільшенні обсягів міжнародної торгівлі, поглибленні спеціалізації країн та посиленні їх економічної взаємозалежності. У цих умовах держави в особі відповідних компетентних органів регулюють зовнішньоторговельну діяльність для досягнення національних економічних інтересів. Країни, які нині займають провідні позиції в міжнародній торгівлі, досягли таких результатів за допомогою виваженої та ефективної зовнішньоекономічної та зовнішньоторговельної політики, зокрема успішного застосування механізмів управління зовнішньоторговельною діяльністю. Адже державне управління в таких країнах охопило майже всі етапи зовнішньоторговельної діяльності: починаючи від аналізу ситуації в країні та за кордоном, розробки зовнішньоторговельної стратегії, визначення структурних і географічних пріоритетів та закінчуючи використанням широкої системи заходів контрольно-регулювального характеру. На сучасному етапі Україна потребує рішучих управлінських заходів щодо посилення позицій на світовій торговій арені, збільшення обсягів експорту та оптимізації його структури, вироблення ефективної імпоротної стратегії. Тому велике значення має вивчення зарубіжного досвіду країн [5, с. 161].

Отже, Україна може використати позитивний управлінський досвід іноземних держав, але враховуючи сучасні українські реалії. Поступовість і виваженість повинні стати визначальними для управління зовнішньоторговельною діяльністю України, адже заходи, спрямовані на швидкий вихід з кризи, не дають очікуваного ефекту повною мірою і не можуть відновити економіку в короткі терміни.

Таким чином, досвід країн ЄС у сфері державного управління зовнішньоторговельною діяльністю дають можливість визначити, які управлінські заходи є найбільш результативними та ефективними, акцентувати увагу на необхідності вдосконалення системи державного управління зовнішньоторговельною діяльністю України.

Реформи, які нині проводяться в Україні, не мають аналогів у світовій практиці; відбулася зміна суспільно-політичного устрою, впорядкованого економічного механізму, що було наслідком кардинальних змін у сфері регіональної економіки. Механізм регулювання зовнішньоекономічних зв'язків на рівні держави й окремих її регіонів недосконалий, а митно-тарифне регулювання вимагає всебічного дослідження і аналізу. Тому найближчим часом потрібно вжити такі заходи:

- стабілізування законодавчої бази, що полегшить регулювання експортно-імпортних операцій;
- удосконалення митно-тарифного механізму, який необхідний насамперед для захисту вітчизняного виробника, особливо в умовах нестабільної національної економіки;
- використання протекціоністських заходів для захисту вітчизняного ринку.

Усі ці умови певною мірою будуть сприяти чіткому та злагодженому регулюванню експортно-імпортних операцій і приводити нашу економіку до ладу.

Узагальнення огляду літературних джерел [14; 15; 16; 17; 18] і власні дослідження показали, що упродовж років незалежності України тенденції розвитку експортно-імпортної діяльності підприємств виникали внаслідок багатовекторності зовнішньоекономічної політики держави, а також під впливом тих економічних реалій, які склались історично в результаті розпаду тоталітарної системи і тих процесів, які відбувались на міжнародному, національному, регіональному рівнях управління експортно-імпортною діяльністю, а також на рівні конкретних суб'єктів господарювання. Проведені дослідження дозволяють стверджувати, що на сьогодні основними характеристиками адміністративно-правових та економічних умов розвитку експортно-імпортної діяльності підприємств є:

- наявність, з огляду на темпи економічного розвитку євро регіонів, діалектично-обумовлених, за регіональною ознакою орієнтованих на виробничо-господарську співпрацю і ринки збуту спеціалізацію підприємств;
- гостра необхідність реалізації технологічних змін, які орієнтовані на докорінну перебудову енергозабезпечення підприємств;
- потреба забезпечення конкурентних переваг вітчизняної продукції на світовому ринку за рахунок активізування інноваційних процесів підприємств і раціонального використання геополітичного становища України, зокрема логістичних ефектів, пов'язаних із проходженнями через територію України транзитних потоків;
- необхідність критичного переосмислення та удосконалення механізмів побудови господарських взаємовідносин вітчизняних суб'єктів експортно-імпортної діяльності із іноземними контрагентами в межах СНД із урахуванням вступу України у СОТ, зокрема на предмет переоцінки ризиків реалізації експортно-імпортної діяльності, що виникають під впливом односторонніх рішень іноземних контрагентів стосовно введення адміністративних обмежень на ввезення українських товарів.

1.3. Напрями застосування закордонного досвіду управління в імпортній діяльності підприємств України

В умовах глобалізації світового господарства для національної економіки України, як і для економік більшості країн світу, характерним стає високий рівень відкритості (тобто велика частка усередненого імпорту й експорту в ВВП). Тому

динаміка її розвитку дуже залежить від ефективності зовнішньоторговельних відносин. Від здобуття незалежності Україна активно розширювала свою присутність на світовому ринку шляхом збереження традиційних ринків та освоєння нових. Але інтеграція зумовлює відкритість економіки, що призводить до виникнення значних макроекономічних ризиків, пов'язаних зі зростаючою залежністю від кон'юнктури світових ринків товарів та послуг.

Нині жодна країна не спроможна самотійно забезпечити власні стрімко зростаючі виробничі та споживчі потреби. Тому активна зовнішня торгівля стає катализатором економічного розвитку, а зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) сприяє прискоренню науково-технічного прогресу завдяки організації спільних досліджень, швидкому технічному переобладнанню й упровадженню нових технологій для цілих галузей і виробництв. Проте швидкі темпи економічного зростання за рахунок збільшення відкритості економіки супроводжуються масштабними дисбалансами, які ставлять під сумнів стабільність економічних процесів. Відповідно, окремі види діяльності або навіть галузі стають більш вразливими через лібералізацію зовнішньоторговельного режиму.

Економіка України розвивається не стільки за рахунок можливостей внутрішнього ринку, скільки за рахунок світового. Свідченням цього виступає той факт, що, за даними Звіту про глобальну конкурентоспроможність Всесвітнього економічного форуму, за розміром внутрішнього ринку Україна посідає 37 місце зі 142 країн, водночас за ефективністю своїх товарних ринків – лише 129 місце [18, с. 356-357]. Тому при зменшенні зовнішнього попиту спад національної економіки виявляється надміру різким.

Орієнтація вітчизняної економіки на пріоритетне обслуговування зовнішнього попиту робить її особливо залежною від перманентних світових економічних криз, а сировинна орієнтація експорту і залежність від високотехнологічного імпорту спричиняє хронічне негативне сальдо торгового балансу. У періоди 2005–2008 рр. та 2009–2013 рр. в Україні фіксується постійне зростання дефіциту торгового балансу в торгівлі товарами (з 1,8 млрд. дол. США у 2005 р. до 18,6 млрд. у 2008 р. та з 5,7 млрд. дол. у 2009 р. до 13,6 млрд. у 2013 р.). Його величина стрімко зменшувалася лише в найбільш кризові 2009 та 2014 рр. (відповідно до 5,7 і 0,5 млрд. дол.) [15], коли значна девальвація національної грошової одиниці стимулювала експорт і створювала менш сприятливі умови для імпорту. Однак у посткризовий період негативна динаміка відновлювалася, віддзеркалюючи наявність системних проблем надмірно відкритої економіки країни. Унаслідок цього зовнішні ринки для українського експорту поступово звужувалися, натомість внутрішній для іноземної продукції розширювався.

Сучасний стан зовнішньої торгівлі України й динаміка надходження іноземних інвестицій свідчить про наявність значних недоліків у формуванні та реалізації зовнішньоторговельної політики країни. Усунення негативних тенденцій щодо зменшення обсягів експорту, втрати багатьох позицій на світових ринках, сповільнення надходжень іноземних інвестицій потребує невідкладних заходів з боку органів державної влади і, безумовно, проактивної позиції представників бізнесу. Таким чином, для ефективного розвитку в умовах

глобалізації Україні необхідно сформувати якісно нову зовнішньоекономічну політику, яка чітко визначала б форми, методи й напрями.

Варто зрозуміти, що ефективність сучасної економіки та, відповідно, зовнішньоекономічної діяльності визначаються не стільки розміром експорту й імпорту, скільки обсягом доданої вартості, яку створює та чи інша країна, її впливом на формування глобальних ланцюгів доданої вартості. Від того, яке місце займе в них економіка України й на яких умовах вона діятиме як учасник таких об'єднань, залежить і успішність модернізації, і ефективність економічного розвитку. Таким чином, Україна гостро відчуває на собі основні тенденції глобального ринку, які характеризуються жорсткою боротьбою за сировинні ресурси та ринки збуту готової продукції.

Досвід свідчить, що в епоху глобалізації заможними й успішними стають лише ті країни, які спроможні розбудувати потужний національний промисловий комплекс і забезпечити сприятливі умови виходу товарів та послуг на світові ринки. Проведення раціональної індустріальної політики задля зміцнення вітчизняного виробничо-експортного потенціалу потребує врахування надзвичайно важливої тенденції розвитку світової торгівлі, якою є формування GVC. Вони докорінно змінюють природу торгівлі між країнами й механізми «підключення» країн, що розвиваються, до світової економіки.

Поєднання світових тенденцій до зниження транспортних і логістичних витрат, поліпшення інформаційних технологій та збільшення відкритості національних економік уможливили фрагментацію виробництва не тільки в межах окремих країн, а й між цілими регіонами. Як зауважує В. Кондратьєв: «Хоча частина експертів і політиків досі вважає, що товари й послуги виробляються всередині країни та конкурують із зарубіжними товарами, насправді все більш зростаюча частка товарів і послуг уже має глобальний характер, а держави конкурують між собою за найвигіднішу для них роль у ланцюжках доданої вартості» [4, с. 5]. Якщо в минулому ланцюги доданої вартості пролягали від розвинених країн до таких, що розвиваються, то зараз збільшується частка ланцюгів, які проходять тільки через країни, що розвиваються. Для таких економік участь у GVC може знизити витрати для інтеграції в глобальну економіку. Адже участь у GVC дозволяє формувати міжнародні торговельні мережі, полегшуючи доступ до іноземних ринків, що дозволяє зосереджувати зусилля на товарах або секторах, в яких вони мають порівняльну перевагу. Відтак GVC зумовлюють докорінні зміни у стратегіях інтеграції країн, що розвиваються, до світового господарства.

Сукупність сировинних ресурсів, інфраструктури, людського капіталу, а також гео економічне розташування України апriorі підтверджує, що вона має значний потенціал щодо участі у формуванні GVC. Але ефективна реалізація цього потенціалу безпосередньо залежить від ролі держави у формуванні індустріальної та зовнішньоторговельної політики і, безумовно, про-активної позиції бізнесу. Відновлення й розвиток індустріальної політики вимагає, насамперед, політичної волі для визначення форм і методів економічного розвитку, розробки відповідної стратегії та шляхів її реалізації. Тоді внутрішні, а як наслідок – і зовнішні інвестори, позитивно сприймаючи політику держави, на

наше глибоке переконання, активніше братимуть участь у відповідних інвестиційних проектах.

Водночас набуває актуальності визначення оптимальних форм і напрямів зовнішньоекономічних відносин. Наявний арсенал інструментарію СОТ щодо регулювання міжнародної торгівлі зумовлює можливість запровадження ефективних механізмів інтеграції вітчизняної економіки в глобальне економічне середовище, у тому числі до GVC. Основними такими механізмами мають стати:

- обмеження експорту сировини й стимулювання поставок на закордонні ринки обробної продукції з високою часткою доданої вартості;
- розвиток регіональних інтеграційних угруповань та укладання угод про вільну торгівлю з країнами-партнерами;
- пришвидшення імплементації в Україні положень новітньої Угоди СОТ про спрощення процедур торгівлі (Trade Facilitation Agreement);
- приєднання до Угоди СОТ про державні закупівлі (Government Procurement Agreement – GPA) і стимулювання участі вітчизняних виробників товарів та послуг у міжнародних тендерах.

Подолання сировинної спеціалізації на міжнародних ринках, у тому числі за допомогою посилення торговельного протекціонізму, є засадничою метою, на досягнення якої має спрямовуватися вдосконалення зовнішньоторгівельної політики країн, що розвиваються. Це твердження переконливо обґрунтовують провідні спеціалісти у сфері економіки, зокрема випускник Гарвардської школи бізнесу, співробітник Норвезького інституту стратегічних досліджень Е. С. Райнерт [14, с. 39-40]. Він вказує на те, що досконала конкуренція на світовому ринку сировинних товарів нівелює можливість зростання ефективності сировинно-орієнтованих економік за рахунок економії на масштабах виробництва. Адже оскільки виробник сировини не впливає на світові ціни своєї продукції, то зі зростанням експортних поставок вони падають. Тому кожне залучення у видобуток сировини фактора виробництва починає забезпечувати дедалі менші граничні обсяги випуску додаткової сировинної продукції у вартісному еквіваленті. Як наслідок – прибутковість експортно-орієнтованих галузей у сировинних економіках знижується.

Натомість країни, які спеціалізуються на продукції обробної промисловості, функціонують на ринку з недосконалою конкуренцією, а відтак мають змогу впливати на світові ціни, повною мірою використовуючи ефект економії на масштабах виробництва та збільшуючи рівень прибутковості власних компаній при нарощенні експортних поставок. У результаті, глобальна лібералізація торгівлі призводить до поглиблення нерівності в економічному розвитку країн, що спеціалізуються на різній за ступенем обробки продукції.

Виходячи з окреслених закономірностей, Е. Райнерт стверджує, що уряди країн, які потрапили в пастку сировинної орієнтації на світових ринках, повинні піти врозріз із панівною у світі ідеологією неолібералізму і вдатися до протекціоністських заходів, щоб розвинути галузі обробної промисловості й забезпечити умови недосконалої міжнародної конкуренції. Основними з таких заходів розглядаються високі митні тарифи на імпорту готової продукції та експорт сировинних матеріалів. Прикладом такої політики є Туреччина, у якій

рівень ввізного мита на готову продукцію по окремих товарних позиціях сягає 200% і вище.

З приводу обмеження експорту сировини Україна вже має певний досвід. Наприклад, це введення Верховною Радою 10-літнього мораторію на експорт лісу-кругляка. Такий захід спрямований на захист власної сировинної бази, стимулювання переробки деревини та виробництва продукції з високою доданою вартістю в Україні.

Важливо відзначити і наміри щодо більш жорсткого обмеження експорту брухту. Так, в умовах загостреного військово-політичного й соціально-економічного становища в країні, мобілізації підлягають усі сировинні ресурси для забезпечення належного функціонування вітчизняної промисловості. Отже, встановлення обмежень на експорт сировини можна розглядати як практичний крок на шляху до розбудови вітчизняної промисловості та інтеграції до GVC. Але запровадження таких заходів має відбуватися відповідно до правил СОТ та існуючих міжнародних зобов'язань України з до- триманням відповідних процедур.

Стосовно угод про вільну торгівлю, то їх укладання передбачає низку цілей економічного, політичного й соціального характеру. Головною їх метою є досягнення балансу поступок між сторонами майбутньої угоди, необхідних для створення сприятливих передумов для збільшення товарообороту, розширення номенклатури торгівлі товарами та послугами, а також активізації інвестиційної співпраці. Програмою діяльності Кабінету Міністрів України від 11 грудня 2014 р. передбачається подвоєння вітчизняного експорту до 2019 р., у тому числі шляхом укладення угод про вільну торгівлю з Канадою, Туреччиною, Ізраїлем, деякими країнами Африки та Азії [13]. За нашими оцінками, укладання цих угод може збільшити обсяг товарообороту України на 10-15%, зокрема експорт може зрости на 7-8%.

Інтеграція до світового господарства й GVC шляхом укладання зазначених двосторонніх угод (особливо з ЄС) набуває для України дедалі більшої актуальності у зв'язку з перспективою набуття чинності мегарегіональних угод про вільну торгівлю. Під цими угодами на сьогодні маються на увазі Транстихоокеанське партнерство між США та країнами Південно-Східної Азії (ТТП), а також Трансатлантичне торговельне та інвестиційне партнерство між ЄС та США (ТТП).

Завдяки величезному розміру країн, що беруть участь у перемовинах, і природі деяких обговорюваних питань, мегарегіональні угоди мають потенціал значно розширити міжнародну торговельну систему за допомогою вироблення зобов'язань та правил, які спочатку застосовуватимуться тільки до сторін угод, однак згодом невідмінно стануть глобальними. Тому повноцінне виконання Угоди про асоціацію з ЄС, а також укладення угод про вільну торгівлю з країнами-учасницями мегарегіональних угод може стати для України найефективнішим механізмом залучення до новітньої системи міжнародної торгівлі.

Надзвичайним прогресом у розвитку світової торгівлі стало прийняття 27.11.2014 р. багатосторонньої Угоди СОТ про спрощення процедур торгівлі

(УСПТ). Згідно з визначенням Європейської економічної комісії ООН, спрощення процедур торгівлі – це: «Спрощення, стандартизація і гармонізація процедур і супутніх інформаційних потоків, необхідних для руху товарів від продавця до покупця і для здійснення оплати» [20]. До цього необхідно додати й автоматизацію торгових процедур та потоків інформації, що набуває дедалі більшого значення. Тобто УСПТ спрямована саме на створення сприятливих передумов для здійснення експортно-імпортних операцій у максимально стислі терміни та зручний спосіб. Також очікується, що торгові витрати скоротяться більш ніж на 14% у країнах з низьким рівнем доходу та більш ніж на 13% у країнах з доходом вище середнього шляхом оптимізації процесу проходження торгових потоків через кордон.

За оцінками Світового банку та Всесвітнього економічного форуму, зменшення високої вартості транзакцій та зайвої бюрократії, з якими стикаються торговельні оператори, забезпечить відчутне зростання глобального ВВП. Зокрема спрощення процедур здійснення експортно-імпортних операцій може забезпечити зростання світової торгівлі на 3-5%, у той час як зниження тарифів за результатами Уругвайського раунду переговорів у рамках СОТ призвело до зростання світової торгівлі на рівні 2-3% [19]. Україна є яскравим прикладом необхідності УСПТ. Так, вітчизняний бізнес зіштовхується з надзвичайно складним, забюрократизованим, непрозорим та корумпованим набором заходів, необхідних для здійснення експортно-імпортних операцій. А запровадження комплексу реформ відповідно до УСПТ у сфері державного адміністрування експортно-імпортних операцій забезпечить вирішення широкого кола проблем, насамперед експортерів, імпортерів, транспортно-логістичних компаній та інших видів економічної діяльності. УСПТ у даному разі – це додатковий нормативно-правовий інструмент, що регламентує стандарти і регламенти реалізації експортно-імпортних операцій. За нашими оцінками, реалізація комплексу заходів щодо імплементації в Україні цієї Угоди, незалежно від кон'юнктури світових ринків, може забезпечити зростання українського експорту на 10%.

Що стосується Угоди СОТ про державні закупівлі (GPA), то вона створює правові основи для регулювання державних контрактів. А це становить понад 15% ВВП у багатьох країнах-членах цієї Угоди і сприяє розвитку здорової конкуренції та також дотриманню норм організації державних закупівель. Основна мета GPA полягає в тому, щоб системи державних закупівель стали відкритими для міжнародної конкуренції, прозорими та передбачуваними.

Членство в GPA надає широкі можливості доступу до ринку, загальна щорічна вартість якого оцінюється в 1700 млрд. дол. США. Один лише ринок держзакупівель США, який наразі є фактично закритим для українського бізнесу до повноцінного приєднання України до GPA, оцінюється у 180 млрд. дол. на рік. Відтак GPA надасть можливості виходу вітчизняних виробників товарів та послуг на третій за обсягами найбільший ринок світу. Зауважимо, що приєднання до GPA для України є принциповим, адже національне нормативно-правове середовище дозволяє іноземним компаніям брати участь у вітчизняних тендерах, пов'язаних з державними закупівлями, тоді як шлях на ринки держзакупівель інших країн для українських експортерів залишається закритим.

Завдяки приєднанню до GPA Україна зможе посилити конкуренцію на внутрішньому ринку, покращити управління й стримати корупцію шляхом прозорості у процедурах закупівель. Членство в GPA також слід розглядати як ефективний засіб диверсифікації ринків збуту й інтеграції до міжнародних GVC товарів та послуг. Розглянуті інструменти розвитку міжнародної торгівлі створюють потужний імпульс для активізації економічного зростання шляхом розширення сфери залучення суб'єктів ЗЕД у світове господарство, що дозволяє збільшувати рівень продуктивності праці, зайнятості та норми прибутку і, зрештою, має наслідком покращення соціально-економічної ситуації в країні.

Водночас інтеграція спричиняє певну відкритість вітчизняної економіки, зокрема лібералізацію доступу до внутрішніх ринків товарів та послуг. У практичному аспекті це означає загострення конкуренції внутрішньому ринку. Відповідно, галузі, що розвиваються, потрапляють у так звану зону ризику. До цього також слід додати недобросовісну конкуренцію з боку іноземних партнерів – це й демпінг, і субсидований експорт, і контрафактна продукція. У цьому контексті особливого значення набувають інструменти СОТ щодо відновлення конкуренції та забезпечення адекватного захисту вітчизняного виробника.

Можливості інструментарію СОТ поширюються на захист інтересів вітчизняних виробників і на зовнішніх ринках. Слід звернути увагу на такий інструментарій, як механізм урегулювання суперечок у рамках СОТ. Він є центральним елементом, що забезпечує безпеку й передбачуваність міжнародної торгової системи, реалізацію прав та обов'язків сторін – членів двосторонніх і багатосторонніх угод. Механізм вирішення суперечок у СОТ дозволяє врегульовувати торговельні конфлікти в рамках єдиного правового поля й захищати національні інтереси шляхом усунення дискримінаційних заходів з боку торговельних партнерів незалежно від їхнього рівня економічного розвитку та політичної значущості. Тому уряд України й бізнес мають приділяти більше уваги цьому інструментарію.

Згідно зі світовим досвідом, одним із дієвих засобів опанування цим інструментом є приєднання до існуючих суперечок у якості спостерігача. Також убачається за доцільне приєднання України до складу членів Дорадчого центру з питань права СОТ (м. Женева), що забезпечить можливість використання профільних експертів для практичного використання органу СОТ з урегулювання суперечок щодо захисту національних інтересів на внутрішньому та зовнішньому ринках. Стає очевидним, що, застосовуючи зазначені заходи для балансування економічних відносин і приймаючи рішення про використання тих чи інших торговельних інструментів, уряд зобов'язаний оцінювати їх сукупний вплив на характер торгової політики й можливі дії у відповідь за принципом «дія – протидія» з боку партнерів. Тому практичне втілення державної політики у сфері ЗЕД потребує конкретних економіко-математичних розрахунків, які дозволять оцінити вплив запроваджених заходів у зовнішній торгівлі на макроекономічні показники, галузі та види економічної діяльності. Основою для подібних розрахунків у міжнародній практиці виступають моделі загальної рівноваги та модель міжгалузевого балансу, відома також як таблиця «витрати – випуск».

Нині існує низка міжнародних проектів, які використовують і вдосконалюють моделі загальної рівноваги й розробляють нові бази даних «витрати – випуск» для здійснення комплексного аналізу міжнародної торгівлі. Найбільш поширеним на практиці в провідних країнах світу та міжнародних організаціях, у тому числі СОТ, виступає GTAP (Global Trade Analysis Project). Метою проекту є створення глобальної бази даних, яка дозволяє кількісно оцінювати зміни у світовій торгівлі. На додаток до бази даних розроблено автоматизовану модель загальної рівноваги.

Дослідження й симуляційний аналіз у рамках GTAP дозволяють відповісти на питання, що буде в результаті змін режимів зовнішньої торгівлі окремої країни чи й регіону. GTAP дозволяє оцінити вплив таких змін на макроекономічні показники, на галузі економіки та окремі види економічної діяльності. Так, з використанням саме GTAP 1994 року було здійснено комплексне дослідження з метою визначення перспектив і наслідків для світової торгівлі в результаті прийняття угод у рамках Уругвайського раунду. З огляду на зазначене рекомендується широко застосовувати GTAP на всіх етапах формування і реалізації зовнішньоторговельної політики України.

Використання GTAP доцільне у формуванні позиції країни на переговорах з питань укладення угод про вільну торгівлю, застосування інструментів торговельного захисту, при перегляді зобов'язань у рамках СОТ та при будь-яких інших змінах у зовнішньоторговельному режимі. Але слід звернути увагу на те, що запропоновані концептуальні засади й інструменти вдосконалення зовнішньоторговельної політики України для забезпечення ефективної інтеграції до GVC вимагають належну інституційну базу. Серед першочергових заходів убачаємо за доцільне:

1. Відновлення повноцінної роботи торговельних представництв (ТП) України за кордоном. Розвиток закордонної мережі ТП має бути заснований, насамперед, на професіоналізмі кадрового складу і наявності економічно обґрунтованої стратегії діяльності кожного окремого представництва. Світовий досвід свідчить, що саме через ТП (місії) ефективно вирішується широке коло питань двостороннього торговельно-економічного співробітництва. Так, 2014 року в Україні було започатковано якісно нові реформи щодо створення ТП. Було введено нову посаду – заступник Міністра економічного розвитку і торгівлі України – Торговельний представник. Також було оптимізовано структуру профільних департаментів Мінекономрозвитку. Наразі в уряді досягнуто згоди щодо відкриття 8 ТП у найважливіших країнах світу. Серед нових ТП особливу увагу слід привернути до представництв при СОТ та ЄС. Це мають бути найбільш змістовні й фахові представництва, позаяк саме від оперативності та ефективності взаємодії зі згаданими інституціями залежатиме успіх зовнішньоторговельної політики України.

2. Активізацію роботи торгових домів (ТД). Ще одним з найефективніших інструментів на- лагодження комунікації між бізнесом та державою в питанні виходу на світові ринки, на наш погляд, мають стати торгові дома. Вони відіграють значну роль у транскордонній торгівлі багатьох країн світу, а їх розвинені мережі розглядаються як важливий елемент політики диверсифікації

національного несировинного експорту. Важливість функціонування ТД полягає у виконанні подвійної ролі в просуванні експорту: з одного боку, вони являють собою співтовариства, які об'єднують професіоналів у сфері міжнародної торгівлі для допомоги бізнесу, а з іншого – виступають як посередники між владою та бізнесом з питань підтримки ЗЕД. Приміром, 2013 року для реалізації державної підтримки експорту уряд Угорщини разом з угорською Торгово-промисловою палатою (ТПП) заснував ПрАТ «Угорський національний торговий дім», який упродовж 2014 р. відкрив свої представництва у 25 країнах світу й посприяв експорту 2,3 тис. малих і середніх підприємств країни на загальну суму 125 млн. євро [16, с. 106-107]. Використовуючи досвід Угорщини, в Україні також доцільно створити національний торговий дім (для фінансової та організаційної підтримки на початковому етапі) спільно з ТПП (для залучення вже акумульованого значного обсягу інформації, необхідної для просування експорту) та державним «Укрексімбанком» (для забезпечення системного пільгового кредитування і страхування експорту відповідно до норм СОТ).

3. Створення експортно-кредитного агентства (ЕКА). «Укрексімбанк», створений спеціально для стимулювання вітчизняного експорту, практично не виконує своїх прямих функцій, здійснюючи переважно розміщення державних облігацій та фінансування НАК «Нафтогаз». Зважаючи на відсутність належних механізмів державної підтримки страхування та фінансування експорту в Україні, вітчизняні підприємства-експортери працюють в умовах нерівноправної конкурентної боротьби на міжнародних ринках товарів і послуг. Проте альтернативи створення ЕКА не існує: будь-які доступні фінансові інструменти (гарантії, документарні й резервні акредитиви) мають недоліки порівняно з фінансуванням, забезпеченим ЕКА, яке спеціально призначено для цілей торгового фінансування.

4. Поширення практики функціонування сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів (СОК). Без суттєвої фінансово-організаційної підтримки з боку уряду організувати значні експортні поставки можуть лише агрохолдинги. Водночас особисті селянські та фермерські господарства неспроможні забезпечувати для себе постійно діючі канали реалізації своєї продукції навіть на внутрішньому ринку, не кажучи вже про доступ до торговельної інфраструктури і забезпечення сертифікації своєї продукції для поставок на зовнішні ринки. Більше того, селянські й фермерські господарства та фізичні особи – сільськогосподарські виробники – об'єктивно не здатні самостійно адаптуватися до правил і норм СОТ, кон'юнктури світового аграрного ринку щодо виробництва високоякісної харчової продукції. Тому залучення цієї продукції до міжнародних товарних потоків потребує поширення в Україні СОК, що уможливить розбудову відповідної інфраструктури для формування крупних партій продовольчих товарів на експорт, контроль над ланцюгами поставки, а також сертифікацію продукції для поставки закордон.

Розвиток закордонної мережі ТП має бути заснований, насамперед, на професіоналізмі кадрового складу і наявності економічно обґрунтованої стратегії діяльності кожного окремого представництва. Світовий досвід свідчить, що саме через ТП (місії) ефективно вирішується широке коло питань

двостороннього торговельно-економічного співробітництва. Так, 2014 року в Україні було започатковано якісно нові реформи щодо створення ТП. Було введено нову посаду – заступник Міністра економічного розвитку і торгівлі України – Торговельний представник. Також було оптимізовано структуру профільних департаментів Мінекономрозвитку. Наразі в уряді досягнуто згоди щодо відкриття 8 ТП у найважливіших країнах світу. Серед нових ТП особливу увагу слід привернути до представництв при СОТ та ЄС. Це мають бути найбільш змістовні й фахові представництва, позаяк саме від оперативності та ефективності взаємодії зі згаданими інституціями залежатиме успіх зовнішньоторговельної політики України.

Ще одним з найефективніших інструментів налагодження комунікації між бізнесом та державою в питанні виходу на світові ринки, на наш погляд, мають стати торгові доми. Вони відіграють значну роль у транскордонній торгівлі багатьох країн світу, а їх розвинені мережі розглядаються як важливий елемент політики диверсифікації національного несировинного експорту. Важливість функціонування ТД полягає у виконанні подвійної ролі в просуванні експорту: з одного боку, вони являють собою співтовариства, які об'єднують професіоналів у сфері міжнародної торгівлі для допомоги бізнесу, а з іншого – виступають як посередники між владою та бізнесом з питань підтримки ЗЕД. Наприклад, 2013 року для реалізації державної підтримки експорту уряд Угорщини разом з угорською Торгово-промисловою палатою (ТПП) заснував ПрАТ «Угорський національний торговий дім», який упродовж 2014 р. відкрив свої представництва у 25 країнах світу й посприяв експорту 2,3 тис. малих і середніх підприємств країни на загальну суму 125 млн. євро [16, с. 106-107]. Використовуючи досвід Угорщини, в Україні також доцільно створити національний торговий дім (для фінансової та організаційної підтримки на початковому етапі) спільно з ТПП (для залучення вже акумульованого значного обсягу інформації, необхідної для просування експорту) та державним «Укрексімбанком» (для забезпечення системного пільгового кредитування і страхування експорту відповідно до норм СОТ).

«Укрексімбанк», створений спеціально для стимулювання вітчизняного експорту, практично не виконує своїх прямих функцій, здійснюючи переважно розміщення державних облігацій та фінансування НАК «Нафтогаз». Зважаючи на відсутність належних механізмів державної підтримки страхування та фінансування експорту в Україні, вітчизняні підприємства-експортери працюють в умовах нерівноправної конкурентної боротьби на міжнародних ринках товарів і послуг. Проте альтернативи створення ЕКА не існує: будь-які доступні фінансові інструменти (гарантії, документарні й резервні акредитиви) мають недоліки порівняно з фінансуванням, забезпеченим ЕКА, яке спеціально призначено для цілей торгового фінансування.

Без суттєвої фінансово-організаційної підтримки з боку уряду організувати значні експортні поставки можуть лише агрохолдинги. Водночас особисті селянські та фермерські господарства неспроможні забезпечувати для себе постійно діючі канали реалізації своєї продукції навіть на внутрішньому ринку, не кажучи вже про доступ до торговельної інфраструктури і забезпечення

сертифікації своєї продукції для поставок на зовнішні ринки. Більше того, селянські й фермерські господарства та фізичні особи – сільськогосподарські виробники – об'єктивно не здатні самостійно адаптуватися до правил і норм СОТ, кон'юнктури світового аграрного ринку щодо виробництва високоякісної харчової продукції. Тому залучення цієї продукції до міжнародних товарних потоків потребує поширення в Україні СОК, що уможливить розбудову відповідної інфраструктури для формування крупних партій продовольчих товарів на експорт, контроль над ланцюгами поставки, а також сертифікацію продукції для поставки закордон.

Але для України проблемою залишається незначна участь вітчизняних особистих селянських та фермерських господарств у СОК: на початок 2015 року лише 0,2% сільського населення були членами відповідних кооперативів [5, с. 22]. Вирішення цієї проблеми можливе лише за умови державної підтримки розвитку мережі СОК. Особливо важливою є державна підтримка їх на початкових етапах функціонування, адже на старті в кооперативів бракує коштів на покриття витрат щодо створення й адміністрування (оплата праці персоналу та менеджменту, придбання необхідної оргтехніки, засобів зв'язку, оренда приміщення), тоді як можливість найняти кваліфікованих фахівців і мати сучасні засоби зв'язку вже на етапі становлення істотно зменшує проблеми, пов'язані з повноцінним залученням до національної торговельної системи й виходом на зовнішні ринки.

Не менш важливими є підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації відповідних професійних кадрів з метою формування інституційного потенціалу зовнішньоторговельної діяльності України. До змісту окресленої діяльності слід віднести: підвищення рівня поінформованості щодо сучасних інтеграційних процесів у світовому господарстві; визначення ролі та місця держави у формуванні й реалізації зовнішньоекономічної політики; розвиток державно-приватного партнерства; набуття нових знань та вмій щодо забезпечення ефективної співпраці з іноземними контрагентами; оновлення й розвиток навичок щодо економічного аналізу, моделювання і прогнозування у міжнародних торговельно-економічних відносинах. Забезпечення такої підготовки і перепідготовки має відбуватися в спеціалізованих ВНЗ у тісній співпраці з профільними органами державної влади й бізнес-структурами з використанням сучасних технологій підготовки кадрів та організації наукової роботи.

Перед вітчизняним урядом постає нагальне завдання щодо забезпечення активної підтримки й створення максимально сприятливих умов для реалізації експортного потенціалу, що допоможе подолати кризові явища зовнішнього сектора економіки. Відтак набуває актуальності вироблення ефективних механізмів регуляторної політики держави у сфері зовнішньої торгівлі, які сприяли б активній інтеграції економіки в глобальне економічне середовище на якісно новому рівні.

При визначенні ролі держави в зовнішньоторговельній політиці провідне місце має посідати її ефективна взаємодія з бізнесом. Бізнес, зокрема малий і середній, в умовах ринку є одним з основних джерел розвитку економіки. Тому

його продуктивне функціонування залежить від багатьох чинників, серед яких найважливішими є форми й методи взаємодії з державними інституціями.

Установлення стратегічного альянсу між державою та бізнесом відкриє нові можливості для економічного розвитку в системі GVC. У минулому GVC пролягали переважно з розвинених країн до таких, що розвиваються. Але зараз динамічно зростає частка GVC, які проходять тільки через країни, що розвиваються. Тому цей інструмент ЗЕД особливо актуальний для України, адже він дозволить сформувати міжнародні торговельні мережі та полегшити доступ до іноземних ринків. Загалом, участь у GVC зумовить докорінні зміни в стратегії входження України до світового господарства. Утім, результативна співпраця держави та бізнесу можлива лише за умови концептуального визначення спільної мети й завдань, способів та методів активної діяльності із забезпечення високих темпів розвитку виробничо-експортного потенціалу економіки України.

РОЗДІЛ 2. . МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «DOCTOR SAM»

2.1. Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності підприємства

ТОВ «Doctor Sam», до якого входять 3 аптеки та 3 клініки для дорослих та дітей. Підприємство пропонує широкий спектр медичних послуг відповідно до найвищих стандартів якості лікування, сервісу і турботи про здоров'я людини. Медична мережа Doctor Sam забезпечує здоров'я людини та її активне довголіття за допомогою проактивної та превентивної медицини. Обираючи Медичну мережу Doctor Sam, клієнти отримують високий рівень обслуговування і кваліфіковану допомогу в зручний час.

Клініки та аптеки розташовані на території великих житлових комплексів м. Києва, у пішій доступності для пацієнтів – вул. Драгоманова ЖК «Новопечерські Липи», вул. Ломоносова, 71-Г ЖК «Сонячна брама» та вул. Сікорського, 1 ЖК «Зелений острів-1».

Перш за все, «Doctor Sam» — це команда понад 100 кваліфікованих фахівців з багаторічним досвідом та інтегрованим підходом у наданні медичної допомоги. Стажування лікарів проходить у таких країнах, як Франція, Австрія, Німеччина, Туреччина і Канада.

Партнерами медичної мережі «Doctor Sam» виступають медичні установи, серед яких Служба організації медичного контролю, пологовий будинок «Лелека», клініка «Isida». Також робота медичної мережі супроводжується послугами в основному такими страховими компаніями: «Провідна», «Універсальна», «ТАС».

Функціонування додатку до смартфонів дозволяє пацієнтам бачити свою карту пацієнта з вашого мобільного, переглянути графік призначень лікаря, отримують інформацію про спецпропозиції, акції та новини клініки. Крім того, пред'явник додатка на своєму смартфоні отримує знижку на всю продукцію в аптеках Doctor Sam.

Протягом 2016-2018 р.р. обсяги збуту продукції ТОВ «Doctor Sam» у трьох аптеках має тенденцію до зниження (рис. 2.1). Найбільшим реалізатором продукції підприємства є Аптека №1. За аналізований період обсяги збуту продукції цією аптекою не набули чіткої тенденції. Так, порівняно з 2016 р., у 2017-2018 р.р. вони знизилися.

За досліджуваний період обсяги збуту продукції Аптекою №3 знизились майже на 10%. Порівняно з 2016 р. у 2018 р. обсяги збуту продукції Аптеками №2 та №3 дещо знизилися, при тому, що у 2017 р. зросли майже на 44%. Це обумовлено зміною керівництва цих аптек. Загалом темп росту обсягів збуту продукції ТОВ «Doctor Sam» в аптеках становить приблизно 7%.

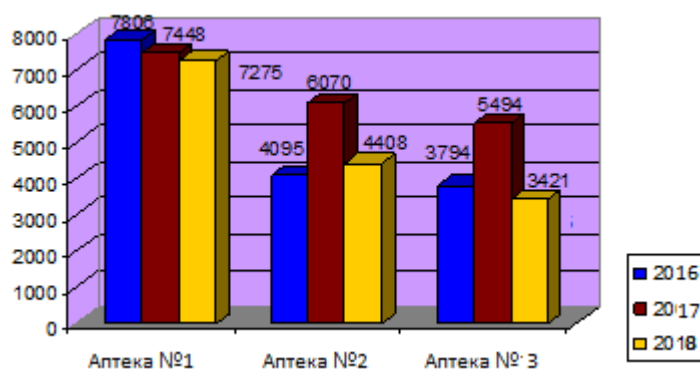


Рис. 2.1. Обсяги збуту продукції аптеками ТОВ «Doctor Sam», тис. дол. США

Медична послуга, будучи товаром ринку, різко відрізняється від будь-якого іншого товару або послуги й характеризується рядом власних ознак (рис. 2.2).

В центрах Doctor Sam розроблені більше 12 пакетних пропозицій для пацієнтів різного віку. Комплексні програми медичного обслуговування спрямовані на профілактичні обстеження дорослих та дітей, планування вагітності, ведення вагітності, педіатричне спостереження за новонародженими — від народження до досягнення ними 1 року — та інші програми для найменших і старших клієнтів.

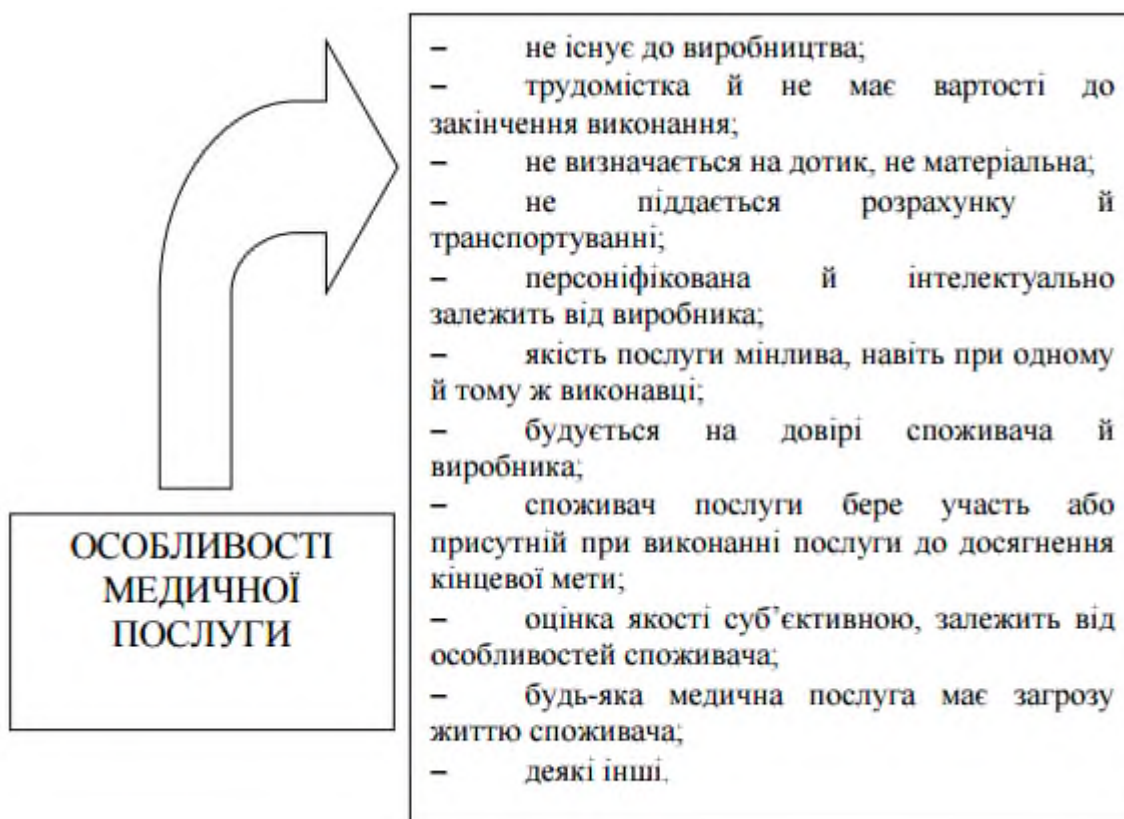


Рис. 2.2. Особливості надання медичної послуги ТОВ «Doctor Sam» [27; 28]

У кожному з медичних центрів ТОВ «Doctor Sam» працюють фахівці як для дорослих, так і для дітей, що дозволяє всій родині пройти повноцінне обстеження

в одній клініці. Крім цього, лікарі здійснюють виїзні консультації і можуть провести обстеження вдома або в офісі. Запис на прийом здійснюється 24/7. Підтримка кожного клієнта здійснюється провідним фахівцем.

Станом на 10.11.2019 складає 15% посад укомплектовано за рахунок сумісників. Фактичний рівень укомплектованості кваліфікованим медичним персоналом слід вважати нижчим через присутність у кадровому складі значної частини осіб старшого віку, у т.ч. старше 50 років.

Підхід і локальні клінічні Протоколи ґрунтуються на Протоколах Міністерства охорони здоров'я України та доповнюються кращими зі світової практики провідних клінік і шпиталів.

На рівень цін у секторі охорони здоров'я ТОВ «Doctor Sam», в основному впливають такі фактори: рівень попиту і пропозицій; собівартість медичної послуги; цінність послуги для споживача; рівень цін у конкурентів, які надають аналогічні послуги та поведінка конкурентів на ринку; цілі та завдання ціноутворення (тобто його стратегія); методи ціноутворення, що використовуються лікувальною установою (тактика ціноутворення) (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Схема ціннісного ціноутворення на медичні послуги ТОВ «Doctor Sam»

Рівень попиту на медичні послуги визначається: рівнем доходів і платоспроможністю населення; функціональною та естетичною ефективністю медичних послуг; іміджем організації, що включає наявність сучасного обладнання, кваліфікованих кадрів, використання сучасних технологій, забезпечення високої якості тощо; поширеністю захворювань; обізнаністю

населення про ті чи інші захворювання та їх наслідки; естетичними запитами населення; маркетинговою діяльністю лікувально-профілактичних закладів.

Ціна на медичні послуги залежить не тільки від попиту та пропозиції, але й від витрат, тобто від комплексу затрат на виробництво і просування послуги на ринку, в тому числі постійних і змінних витрат. При цьому наголошено, що комерційна організація в основному може регулювати величину змінних витрат, тісно пов'язаних із обсягом виробництва.

Найпоширенішими способами формування цін на медичні послуги ТОВ «Doctor Sam» (табл. 2.1) є такі:

- встановлення базових цін на основні види медичних втручань і доплат за необхідні додаткові процедури;
- встановлення базових цін на всі види медичних послуг з використанням коефіцієнтів складності;
- визначення “коридору” цін на різні види робіт у залежності від складності та матеріалів, що використовуються; встановлення твердого прайсу на всі види робіт.

Таблиця 2.1

Переваги та недоліки різних способів формування цін на медичні послуги ТОВ «Doctor Sam»

Спосіб встановлення цін	Переваги	Недоліки
Встановлення базових цін на основні види медичних втручань. Використання доплат на додаткові лікувальні процедури (анестезія, фізіопроцедури, масаж тощо).	Приваблення пацієнтів низькою, як правило, ціною.	Часті розчарування пацієнтів загальною сумою, яка може бути не нижчою, а інколи і вищою, ніж в інших ЛПЗ такого ж рівня.
Базові ціни на всі види медичних послуг. Використання коефіцієнтів складності.	Можливість маневру в ціновому діапазоні. Лікар бере активну участь у продажі послуг.	Можливість ошукування пацієнта.
“Коридор” цін на медичні послуги у залежності від їх складності та матеріалів, що використовуються.	Можливість маневру в ціновому діапазоні. Лікар бере активну участь у продажі послуг.	Можливість ошукування пацієнта.

Встановлення твердого прайсу на всі види робіт.	Правдивість, наглядність.	Складність при широкому асортименті лікувальних процедур, що пропонуються; коливання цін на матеріали і технології. Неможливість маневру в ціновому діапазоні при складних медичних втручаннях.
---	---------------------------	---

Досить вагомий відсоток населення країни, не зважаючи на сучасні зміни в сфері охорони здоров'я, використовують власні кошти для оплати медичних послуг.

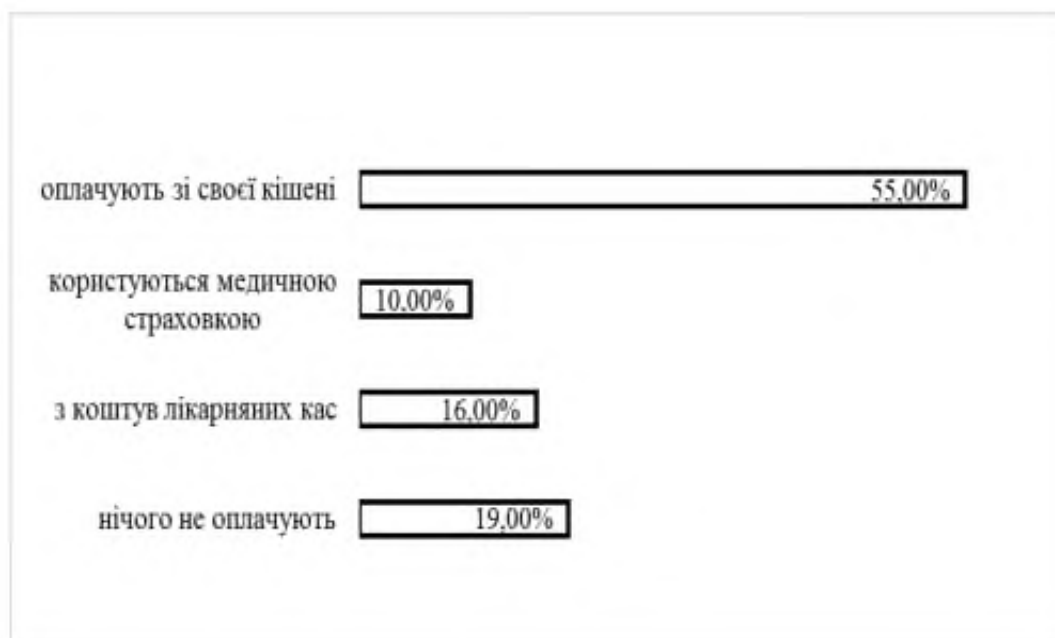


Рис. 2.4. Спосіб оплати медичних послуг, якими користуються населення

При цьому, аргументом є: якісне обслуговування у приватних медичних клініках, наявність сучасного обладнання, довіра до лікаря та поради знайомих.

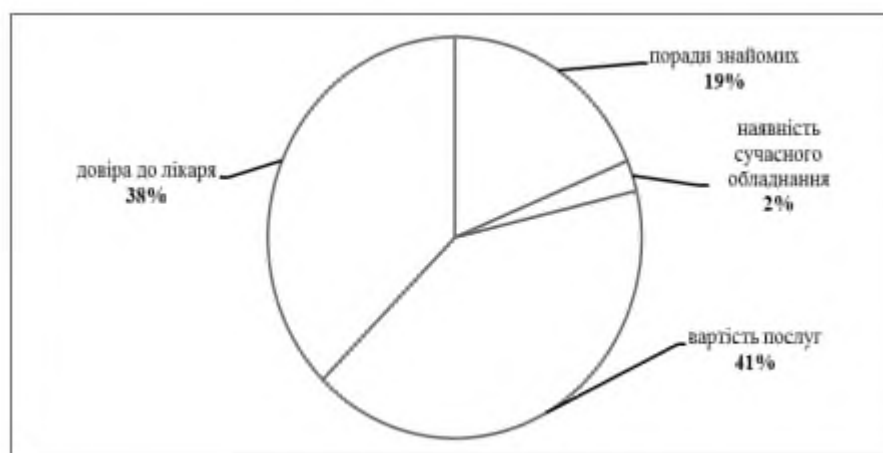


Рис. 2.5. Основні фактори, що впливають на вибір приватного медичного закладу

Медичні послуги аж ніяк не змінюють своїх об'єктивних характеристик й грошового відшкодування у підприємницькому бізнесі. Сплата за витрати ресурсів за медичні послуги, не завжди є, тому платню за них визнає правова детермінанта.

Таблиця 2.2

Динаміка середньої ціни за послуги приватних медичних клінік

Підприємство	2016	2017	2018	Середня ціна	Темп росту, %		
					2017	2018	2018/2016
ТОВ «Into-Sana»	743	857	1208	936	15,33	41,05	62,67
ТОВ «San Medical Clinic»	681	734	1049	821	7,72	42,95	53,98
ТОВ «Інго»	486	623	1606	906	21,97	230,3	157,75
ТОВ «Doctor Sam»	761	788	1331	960	74,8	40,78	3,52
ТОВ «Печерськ Медікал»	771	873	1147	930	13,27	31,41	48,85
Середнє значення	716	856	1160	9,11	17,83	60,99	65,35

Протягом 2016-2018 р.р. спостерігається тенденція зростання ціни на послуги приватних медичних клінік, що викликано підвищенням рівня інфляції в Україні і як результат стрімке зростання цін на надання та збут послуг. Зростання ціни було нерівномірним (табл. 2.2).

Порівняно з 2017 р. у 2018 р. відбулося стрімке збільшення ціни на послуги в ТОВ «Інго» на 230%, а порівняно з 2018 р. - на 158%. Це було зумовлено переукладанням договорів з клієнтами на вигідніших умовах.

ТОВ «San Medical Clinic» надавала послуги за найвищим середнім значенням з-поміж решти конкурентів. Проте, у 2018р. компанії почала дотримуватись стратегії нижчих цін.

Динаміка цін ТОВ «Doctor Sam» була позитивною протягом досліджуваного періоду. Таким чином, управління ціноутворенням на медичні послуги ТОВ «Doctor Sam» – це складний процес, який вимагає врахування багатьох факторів, причому окремі з них носять вірогідний характер. При цьому

встановлено, що ступінь невизначеності завдань значною мірою визначається наявністю в ТОВ «Doctor Sam» інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень і чітко сформульованих цілей, завдань та ринкової стратегії.

З 2015 року закупівлі ліків ТОВ «Doctor Sam» здійснюються в основному через міжнародні організації. Нові ефективні та прозорі процедури за оцінками Рахункової палати дозволили заощаджувати грошей та закуповувати деякі препарати для аптек ТОВ «Doctor Sam» в декілька разів дешевше.

Серед основних підприємств, що забезпечують технічну підтримку діяльності, забезпечують постачання технологічного медичного обладнання та медичних препаратів.

Таблиця 2.2

Основні постачальники обладнання та медикаментів для ТОВ Doctor Sam

Постачальник	Обсяги постачання, тис. грн.	Питома вага, %
2018 р.		
Bionorica	33940,14	4
IPSEN	28828,56	3
Берінгер Інгельхайм	25165,58	3
Sanofi	23394,89	2
STADA	22350,47	2
Інші	729713,01	86
2017 р.		
IPSEN	62598,32	8
Bionorica	41620,56	6
STADA	26425,01	4
Sanofi	25823,47	3
БАЙЄР	22218,03	3
Інші	594684,04	76
2016 р.		
БАЙЄР	200961	26
Берінгер Інгельхайм	36613,71	5
Берлін-Хемі	23328,75	3
IPSEN	20104,31	3
Bionorica	19447,96	2
Інші	471485,423	61

Протягом 2016-2018 р.р. загальна кількість постачальників підприємства знизилася майже вдвічі (табл. 2.3), що може бути зумовлено тим, що велика кількість постачальників не змогли успішно подолати наслідки економічної кризи або не надавали потрібних знижок, якість сировини не відповідає вимогам. Разом з цим зменшилася загальна сума спонсорської допомоги.

Таблиця 2.3

Показники постачання для ТОВ «Doctor Sam»

Показники	2016	2017	2018	Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
				2017	2018	2017	2018
Загальна кількість постачальників, од.	180	133	93	-47	-40	-26,11	-30,08
Фізичний обсяг, т	93532,0	76674,7	78025,7	-16857,3	1351,0	-18,02	1,76
Сума закупівлі, тис. грн.	166245,4	167045,6	264676,0	800,2	97630,4	0,48	58,45
Сума спонсорської допомоги, тис. грн.	43995,0	7086,2	13248,1	-36908,8	6161,9	-83,89	86,96
Сума закупівлі з ПДВ, тис. грн.	215050,7	206564,1	329899,7	-8486,7	123335,6	-3,95	59,71

Протягом 2016-2018 р.р. фізичний обсяг закупівлі зменшився: так, протягом 2016-2017 р.р. скоротився, проте у 2018 р. зріс майже на 2%. Сума закупівлі сировини включаючи ПДВ збільшилася при зменшенні обсягів закупівлі, що пов'язано зі здешевленням гривні та кризовим становищем в Україні.

Комунікаційна служба ТОВ «Doctor Sam» формує пакет замовлення для придбання сировини. Згідно з пакетом замовлень 25 числа кожного місяця формується місячний план. Кожному із структурних підрозділів підприємства видається щотижневий план-прогноз відвантаження продукції. Отже, закуповуються лише партії товару, на які існує замовлення.

Сьогодні на ТОВ «Doctor Sam» застосовується лінійно-функціональні форми організаційної структури управління наданням медичних послуг. З метою їх удосконалення запроваджуються такі форми контролю якості, за яких між лікарями-експертами та адміністративними органами організацій-учасників системи надання медичних послуг встановлюються функціональні зв'язки та виключається лінійна підпорядкованість (рис. 2.6).

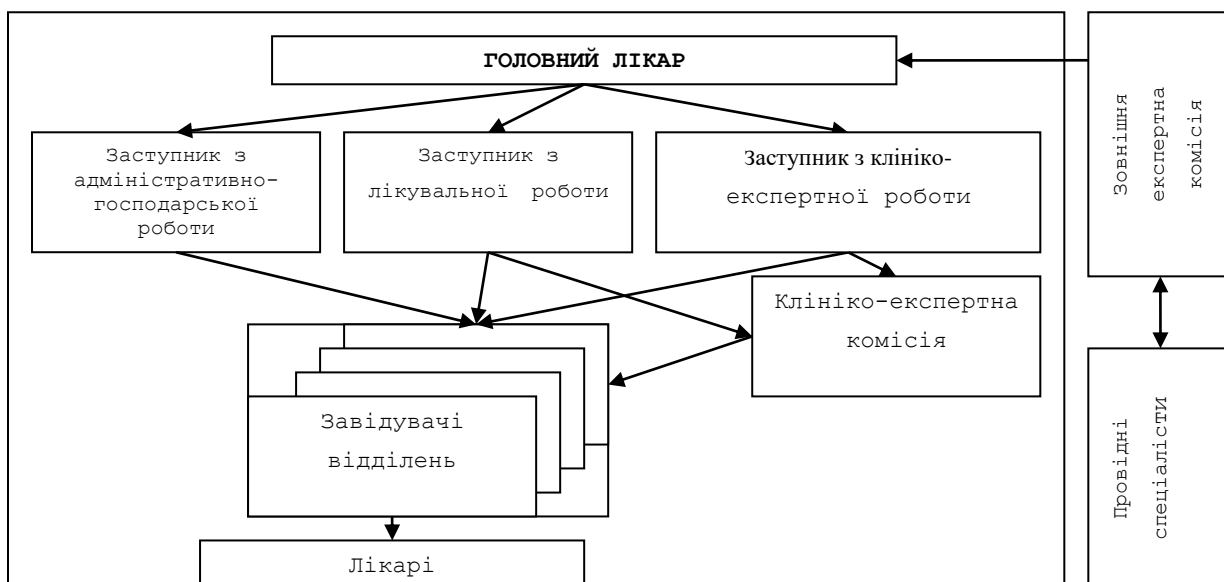


Рис. 2.6 Модель структури зовнішнього контролю ТОВ «Doctor Sam»

Не зважаючи на це, всі системні зміни механізмів управління ТОВ «Doctor Sam» будуть відповідати класичному циклу управління за А. Файолем, який наведено на рисунку 2.7 [22].



Рис. 2.7. Класичне циклічне коло механізмів управління за А. Файолем

Визначено, що сучасний фахівець системи управління ТОВ «Doctor Sam» – це особа, яка здійснює керівництво в єдиному медичному просторі м. Києва шляхом спрямування, організації та регулювання діяльності підпорядкованих колективів для досягнення певних економіко-виробничих і соціально-психологічних цілей в умовах розвитку.

Успіху на ринку медичних послуг сьогодні досягає ТОВ «Doctor Sam», яке свою місію розглядає як виробництво і продаж високоякісних медичних послуг на базі сучасних ексклюзивних технологій у поєднанні з високим рівнем обслуговування пацієнтів. “Лідерство через якість і сервіс” – таким сьогодні є основний принцип діяльності ТОВ «Doctor Sam». Цільовим ринком споживачів послуг таких лікувальних установ є населення з доходами переважно вище середнього рівня. В ТОВ «Doctor Sam» люди бачать своє відображення: успішне населення бажає відвідувати успішних лікарів в успішних клініках. У той же час приватні лікарі визнають, що їх послуги все-таки поки-що дороговартісні для пересічних українців: адже вартість дня перебування в стаціонарі – від 300 до 1 тис. грн.

2.2. Оцінка фінансово-економічних показників ТОВ «Doctor Sam»

На основі даних бухгалтерського балансу та звіту про фінансові результати ТОВ «Doctor Sam» пропонується проаналізувати прибутковість його активів та оцінити вплив різних факторів на її зміну методом абсолютних різниць.

Таблиця 2.4

Динаміка прибутковості активів

Показники	2017	2018	Абсолютна зміна	Темпи приросту, %
1. Середня сума активів, тис. грн.	143356,60	155992,40	12 635,80	108,81
2. Дохід (виручка) від реалізації продукції. тис. грн.	384488,3	433950	49461,70	112,86
3. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	2234,8	0	-2234,80	0
4. Прибутковість реалізації продукції, % (3/2*100%)	0,58	0	-0,58	0
5. Коефіцієнт оборотності активів, рази (2/1)	2,68	2,78	0,10	103,72
Прибутковість активів (3/2)	1,56	0	-1,56	0
Зміна прибутковості активів за рахунок:				
Прибутковості реалізації, %			-1,56	

Коефіцієнту оборотності активів, %			0	
------------------------------------	--	--	---	--

У 2018 р. порівняно з 2017 р. прибутковість активів ТОВ «Doctor Sam» зменшилася (табл. 2.4), що є наслідком відсутності прибутку від звичайної діяльності. Ця зміна відбулася за рахунок зменшення прибутковості реалізації продукції. Зниження коефіцієнту оборотності активів не відбулося, що свідчить незмінність періоду обороту активів, тобто про стабільність ефективності функціонування підприємства.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оборотності активів

Показники	2015	2016	2017	2018	Абс. зміна 2016- 2015	Абс. зміна 2017- 2016	Абс. Зміна 2018- 2017
1. Період обороту, дні							
Всі оборотні активи	49,387	42,260	40,954	20,698	-7,127	-1,307	-20,26
Виробничі запаси	25,414	25,395	23,199	14,081	-0,019	-2,196	-9,118
Готова продукція	8,549	5,114	6,898	0,572	3,435	1,784	-6,326
Товари	0,105	0,116	0,254	0,152	0,011	0,138	-0,103
Дебіторська заборгованість	26,170	21,439	18,251	8,422	-4,731	-3,188	-9,829
Кредиторська заборгованість	47,159	73,982	95,020	66,380	26,823	21,038	-28,64
2. Коефіцієнт оборотності, рази							
Всі оборотні активи	7,289	8,519	8,790	17,393	1,229	0,272	8,602
Виробничі запаси	14,166	14,176	15,518	25,566	0,011	1,342	10,048
Готова продукція	42,109	70,396	52,190	629,895	28,287	-18,206	577,71
Товари/ послуги	3416,945	3096,71	1416,0	2375,33	-320,234	-1680,71	959,33
Дебіторська заборгованість	13,756	16,791	19,725	42,745	3,035	2,933	23,020
Кредиторська заборгованість	7,634	4,866	3,789	5,423	-2,768	-1,077	1,635
3. Тривалість операційного	13,079	-20,491	-45,476	-42,817	-33,570	-24,985	2,659

циклу, дні							
4. Тривалість фінансового циклу, дні	60,239	53,491	49,545	23,564	-6,747	-3,947	-25,98
5. Тривалість виробничого циклу, дні	34,068	32,052	31,294	15,142	-2,016	-0,758	-16,15

Загалом оборотність всіх активів підприємства «Doctor Sam» можна вважати середньою. Аналіз динаміки коефіцієнту оборотності його активів свідчить, що найбільш оборотними з них протягом періоду 2017-2018 р.р. є товари/послуги (табл. 2.5). При цьому період їх обороту в 2018 р. зменшився на 59%. Швидкообертаючими активами зі стрімкою тенденцією до зменшення є готова продукція. Середньообертаючими активами є дебіторська заборгованість, що є свідченням того, що підприємство швидше розраховується з кредиторами, ніж вони з ним. Низько обертаючими активами є кредиторська заборгованість, період оборотності якої збільшився більше, ніж у 2 рази протягом 2015-2017 р.р.

Таблиця 2.6

Показники зносу та придатності операційних необоротних активів

Показники	2015	2016	2017	2018
1. Залишкова вартість, тис. грн.	46036	62986,30	59543,8	56514
2. Первинна вартість, тис. грн.	90963,40	113926,50	118333,6	121133
3. Знос, тис. грн.	44927,40	50940,20	58789,8	64619
4. Коефіцієнт придатності (1/2)	0,49	0,45	0,5	0,53
5. Коефіцієнт зносу (1,00-4)	0,51	0,55	0,5	0,47

У період з 2015 по 2018 р.р. коефіцієнт зносу основних засобів має незначну тенденцію до зниження, а коефіцієнт придатності до збільшення на 0,04 (табл. 2.6). Це свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів на ТОВ «Doctor Sam».

Таблиця 2.7

Аналіз власного капіталу станом на 01.01 2015-2018 р.р. (тис. грн.)

Пасив	2015	2016	2017	2018	Структура, %
Статутний капітал	8788,2	8788,2	8788	8788	17,89
Інший додатковий капітал	18727,3	18727,3	18727	18727	38,12
Резервний капітал	1184,1	1267,3	1267	1267	2,41
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	20424	22016,9	21806	14560	41,58
Всього за розділом «Власний капітал»	49123,6	50799,7	50588	43342	100

У структурі джерел фінансування підприємства власні резерви займають 41%, решту – позикові, що свідчить про його фінансову нестійкість. Залежність від зовнішніх джерел фінансування пов'язана зі збільшенням ризику, неможливості розрахуватися по зобов'язанням у повному обсязі.

Порівняно з 2015 р. у 2018 р. власний капітал ТОВ «Doctor Sam» зменшився майже на 6 млн. грн. (табл. 2.7). У його структурі найбільшу частку займає нерозподілений прибуток. Однак, його динаміка є нестабільною: протягом 2017-2018 р.р. простежувалося збільшення, а протягом 2015-2016 р.р. – інтенсивне зменшення.

На відміну від нерозподіленого прибутку, інший додатковий капітал є незмінним протягом досліджуваних чотирьох років. Статутний капітал складає третину власного капіталу. Резервний капітал становить найменшу його частку, що свідчить про наявність невеликої суми для покриття непередбачуваних подій та форс-мажорних обставин.

Таблиця 2.8

Динаміка показників рентабельності (%)

Показники	2017	2018	Абс. зміна	Відносна зміна
Рентабельність ресурсів				
Майна підприємства (прибуток/середній обсяг активів)	1,169	0	-1,17	0
Основних засобів (прибуток/середня вартість основних засобів)	2,815	0	-2,81	0
Власного капіталу (чистий прибуток/вкладений капітал)	3,299	0	-3,299	0
Реалізованої продукції (прибуток/чистий дохід від реалізації продукції)	120,018	120,024	0,007	1,000057
Рентабельність доходів та витрат				
Поточні витрат (прибуток/поточні витрати)	0,54	0	-0,54	0
Операційних витрат (прибуток від операційної діяльності/операційні витрати)	2,34	2,24	-0,098	0,94

Показники рентабельності діяльності ТОВ «Doctor Sam» свідчать про здійснення досить ефективної господарської діяльності протягом 2016-2017 р.р. (табл. 2.8). Однак, у 2018 р. негативна динаміка всіх показників рентабельності, зумовлена збитковою діяльністю підприємства.

Стабільність показника рентабельності реалізованої продукції свідчить про відсутність необхідності перегляду цінової політики та посилення контролю за використанням товарно-матеріальних запасів. Це означає, що підприємство

продовжує активно реалізовувати незмінні обсяги послуг. Стабільність показника рентабельності операційних витрат є свідченням їх незмінності.

ТОВ «Doctor Sam» має багато поточних витрат, так як їх рентабельність є дуже низькою. Низька рентабельність майна підприємства свідчить про недостатність високоліквідних активів.

Таблиця 2.9

Динаміка показників ліквідності та платоспроможності

Показники	2007	2008	2009	2010
Коефіцієнт фінансової незалежності (>50%)	34,15	31,49	32,23	37,09
Коефіцієнт фінансової стійкості	58,81	58,85	35,36	41,14
Показник загальної платоспроможності (2-2,5)	1,05	0,57	0,43	0,31
Проміжний коефіцієнт покриття (>1)	0,56	0,301	0,21	0,16
Показник абсолютної ліквідності (0,25-0,35)	0,002	0,002	0,398	0,0001
Коефіцієнт фінансування, %	65,81	46,24	47,73	59,14

В цілому показники фінансової стійкості підприємства є задовільними і досить високими, тобто його діяльність – прибуткова (табл. 2.9). Однак, протягом аналізованих років спостерігається тенденція їх значного зниження. Це означає, що у 2017 р. фінансовий стан підприємства був стабільним, а протягом останніх років частка власного капіталу у структурі пасиву зменшилася. Отже, у разі банкрутства підприємство не зможе виплатити зобов'язання кредиторам.

Аналізуючи динаміку показників платоспроможності та ліквідності ТОВ «Doctor Sam», можна зробити висновок, що власних коштів підприємства недостатньо для покриття короткострокової заборгованості протягом року, що свідчить про наявність суттєвих сум дебіторської заборгованості.

Таблиця 2.10

Динаміка основних показників ефективності комерційної діяльності

Показник	2015	2016	2017	2018	Темпи приросту, %		
					2016	2017	2018
Узагальнений показник функціональної діяльності	2,58	2,53	3,67	4,04	-2,03	45,28	9,97
Ефективність використання трудових ресурсів	18,42	16,28	16,58	16,53	-11,62	1,89	-0,33
Ефективність використання матеріальних ресурсів	4,73	5,19	6,8	7,79	9,74	31,00	14,53
Ефективність використання фінансових ресурсів	7,29	8,52	8,79	17,39	16,86	3,19	97,86

Коефіцієнт виконання комерційних договорів	1	1	1	1	-	-	-
--	---	---	---	---	---	---	---

Протягом 2015-2018 р.р. ТОВ «Doctor Sam» здійснював ефективну комерційну діяльність (табл. 2.10). Узагальнений показник функціональної діяльності збільшився за рахунок росту обсягів товарообігу. Порівняно з 2015 р. у 2016 р. ефективність використання трудових ресурсів зменшилась, що можливо було спричинене ростом обсягів витрат на заробітну плату у зв'язку зі збільшенням чисельності працівників підприємства.

За досліджуваній період показник ефективності використання матеріальних ресурсів зростає, пік чого припадає на 2017 р. Йому сприяло зменшення вартості основних засобів у активах підприємства за рахунок збільшення їх амортизації.

Протягом 2015-2018 р.р. показник ефективності використання фінансових ресурсів збільшився на 138,5%. Найбільше його зростання відбулося у 2018 р., що може бути викликано зменшенням вартості оборотних коштів, що пов'язано зі зниженням дебіторської заборгованості за товари та за рахунками, зменшенням обсягу запасів виробництва і незавершеного виробництва та ін.

Коефіцієнт виконання комерційних договорів підприємства показує, що фактична кількість поставлених товарів замовникам збігається із кількістю, прописаною у договорі.

Конкурентоспроможність підприємства та його продукції залежить від ситуації на ринку.

Таблиця 2.11

Основні показники діяльності ТОВ «Doctor Sam» протягом 2013-2018 р.р.

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	I пів. 2018	2018	I пів. 2019
Обсяги надання послуг, шт.	6903	6514	6175	5491	5079	5759	4918	5573
у т.ч. педіатрія (тис. гол.)	3926	3635	3347	3096	2856	2885	2758	2272
Кількість звернень	5237	5689	5607	6039	5406	відсутні дані		
Обсяги реалізації всіх видів медичних препаратів (тис. дол. США)	13287	13714	13287	12262	11761	5564	11607	5489
у т.ч. частка Аптеки №1(%)	84,3	80,9	81,5	82,2	82,2	81,0	80,7	79,0
Обсяги надання медичних послуг, в т.ч.								
Акушерство та гінекологія	716	864	820	863	808	375	770	383

Алергологія	116	120	104	100	85	36	75	37
Гастро-ентерологія	53	80	71	84	82	33	72	30
Дермато-венерологія	71	84	93	93	92	42	85	39
Кардіологія	224	274	217	246	236	117	228	103
Мамолог	467	499	524	533	532	252	492	241
Споживання медичних послуг								
На 1 особу (шт./рік)	20,2	21,7	22,3	22,1	22,6	відсутні дані		
На 1 особу у перерахунку на гроші (грн./міс.)	1188	1188	1196	1188	1198	відсутні дані		

Обсяги надання послуг залежать від продуктивності праці лікарів та стану здоров'я населення в країні. Так, за 2013-2018 р.р. обсяги надання послуг скоротилися 15,4% до 11,6%. Споживання послуг за обсягами та у грошовому вимірі є стабільним (табл. 2.11). Основною причиною зазначеної негативної динаміки є зубожіння населення, яке в переважній більшості випадків (80%) намагається скористатися послугами державних закладів охорони здоров'я [38].

Таблиця 2.12

Рентабельність обслуговування медичної техніки у 2013-2018 р.р. (%)

Напрямок	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Обсяги надання послуг	13,3	5,0	11,0	13,4	0,1	5,5
Обсяги реалізації всіх видів медичних препаратів	33,8	25,0	38,4	41,0	24,1	32,9

Рентабельність функціонування ТОВ «Doctor Sam» залежить від рівня закупівельних цін на медичні препарати, оскільки їх реалізація є більш рентабельною, ніж надання медичних послуг. Проте, реалізувати медичну продукцію підприємство змушено за місцем знаходження клінік, які мають стимулювати реалізацію медичних препаратів, а, отже, по суті клієнти часто бувають обмежені у виборі покупки.

За даними Державного комітету статистики України до середини 2015 р. була суттєво знецінена гривня, що позначалося на подорожчанні закупівлі закордонного медичного обладнання та медичних препаратів. При цьому закупівельні ціни залишалися на постійному рівні. Крім того, конкуренцію імпортованій продукції складала продукція таких українських підприємств-виробників, як «Фармак», «Дарниця», «Біофарма», Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод. Оскільки більше 80% послуг належать державним закладам охорони здоров'я, ринок приватних медичних клінік за своїми ознаками наближений до ринку чистої конкуренції.

2.3. Обґрунтування інструментів управління імпортною діяльністю ТОВ «Doctor Sam»

Зовнішньоекономічні зв'язки є одним із важливих факторів економічного зростання, структурних зрушень та підвищення ефективності ТОВ «Doctor Sam». Водночас вони виступають джерелом диференціації клінік та аптек підприємства. Зовнішньоекономічні зв'язки також виступають й активатором розвитку ТОВ «Doctor Sam». З точки зору інтересів підприємства складові зовнішньоекономічної політики спрямовуються на зміцнення позицій ТОВ «Doctor Sam», досягнення кращих позицій у міжнародних економічних відносинах. Це вимагає усвідомлення підприємством цілей та тенденцій розвитку економічної кон'юнктури.

Значне місце в економічній діяльності ТОВ «Doctor Sam» займають зовнішньоекономічні операції, які характеризуються великим розмаїттям. Зовнішньоекономічна діяльність багатоміністерна: вона об'єднує, здавалося б, несумісні операції. На сучасному етапі розвитку ТОВ «Doctor Sam» особливого значення набувають міжнародні економічні господарсько-торговельні відносини, до яких належать торгівля та обмін товарами і послугами, науково-технічне співробітництво, надання економічного й технічного сприяння, створення спільних підприємств та інші форми економічного співробітництва. Так, реалізацію медичних препаратів та надання медичних послуг цілком можливо здійснювати в межах конкретного підприємства (фірми).

З моменту заснування ТОВ «Doctor Sam» зовнішня торгівля була важливою формою зовнішньоекономічних відносин. На сучасному етапі вона характеризується тенденціями швидкого зростання, яке значно випереджає збільшення світового виробництва.

Економіко-статистичний аналіз складових міжнародного економічного співробітництва в межах окремої послуги в розрізі позицій економічної діяльності на сьогодні є актуальним завданням ТОВ «Doctor Sam». Значну увагу підприємство приділяє розвитку найприбутковіших послуг. При цьому ринок медичних послуг характеризується високим рівнем конкуренції, яка посилюється за рахунок приватних медичних клінік (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Обсяги експорту (Е) та імпорту (І) послуг ТОВ «Doctor Sam» протягом 2015-2019 р.р. (тис. дол. США)

Послуга	2015		2016		2017		5 місяців 2018		2018		5 місяців 2019	
	Е	І	Е	І	Е	І	Е	І	Е	І	Е	І
Терапевт	2,8	1,4	4,2	2,2	16,4	1,2	7,1	0,2	18,2	0,7	8,6	0,3
Акушерство та гінекологія	92,6	0,4	91,3	0,5	80,3	0,3	13,5	4,3	45,8	10,2	12,7	0,6
Мамолог	64,2	0,2	57,7	0,3	43,6	0,1	7,5	3,8	27,0	7,7	3,5	0,4

Гастро-ентерологія	11,0	0,1	13,7	0,1	15,4	0,1	5,4	-	14,1	-	5,9	0,1
Алергологія	12,7	-	3,9	0,8	6,1	2,8	0,4	8,4	0,9	16,3	0,7	1,0
Невропатологія	1,6	4,9	0,9	7,3	1,4	7,6	0,6	2,2	3,4	5,0	0,9	1,6
Кардіологія	46,8	1,3	60,3	1,2	75,0	1,9	25,1	0,4	74,4	1,3	31,8	0,9
Педіатрія	8,5	31,3	16,7	35,5	12,6	26,4	4,3	4,0	15,1	9,3	11,2	3,8

У ТОВ «Doctor Sam» відсутні наявні кошти для розвитку підприємства. Варто зауважити, що темпи нарощення основних засобів не відповідали динаміці розвитку підприємства, а, отже, інвестиції здійснювалися переважно за рахунок запозичених коштів.

Дослідження статистичних даних показали, що за 2018 р. обсяг експорту товарів та послуг ТОВ «Doctor Sam» становив 1450,6, а імпорту 2048,5 тис. дол. США. Сальдо зовнішньоторговельного балансу підприємства становило 597,9 тис. дол. США [6, с. 191]. Динаміку обсягів експорту та імпорту товарів і послуг за період 2012–2018 рр. відображено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Динаміка обсягів експорту та імпорту товарів та послуг ТОВ Doctor Sam
(тис. дол. США)

Показники	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Зовнішня торгівля товарами і послугами:							
експорт	227,2	583,6	1285,2	978,7	1205,6	1465,5	1450,6
імпорт	188,5	713,6	1911,3	978,6	1388,1	2043,7	2048,5
Зовнішня торгівля товарами:							
експорт	215,3	552,3	1220,8	935,0	1156,6	1397,6	1385,1
імпорт	183,9	686,4	1866,1	952,9	1348,6	1997,9	2009,1
Зовнішня торгівля послугами:							
експорт	11,9	31,3	64,6	43,7	48,9	67,9	65,5
імпорт	4,6	27,2	45,2	25,7	39,5	45,8	39,4

З табл. 2.14 видно, по-перше, що у 2018 р. було експортовано товарів на 1385,1, а послуг на 65,5 тис. дол., імпортовано на 2009,1, а послуг на 39,4 тис. дол. США, що менше на 0,9 і 3,5 % та 0,6 і 13,9 % відповідно, ніж за 2017 р., лише показник імпорту товарів у 2018 р. випереджав на 0,6 %

По-друге, від'ємне сальдо зовнішньої торгівлі товарами склалося в сумі 624 тис. дол. США. Коефіцієнт покриття експортом імпорту становить 0,69 при 0,7 за 2017 р.

По-третє, сальдо зовнішньої торгівлі послугами склалося в сумі 26,1 тис. дол. США, а коефіцієнт покриття експортом імпорту становить 1,7 при 1,5 за 2017 р.

По-четверте, у 2015 р. відбувся суттєвий спад у зовнішньоторговельній діяльності ТОВ «Doctor Sam» внаслідок політичної та фінансової кризи в Україні.

Окремі показники результативності міжнародної торгівлі товарами та послугами ТОВ «Doctor Sam» відображає табл. 2.15, яка сформована на підставі попередньої таблиці та додаткових статистичних матеріалів.

Таблиця 2.15

Окремі показники результативності міжнародної торгівлі товарами та послугами ТОВ «Doctor Sam»

Показники	2015	2018	2018, % до 2015
Зовнішньоторговельний оборот товарами і послугами (ЗТО = $E + I$) (тис. дол. США)	1957,3	3499,1	178,8
у тому числі: товарами	1887,9	3394,2	179,8
послугами	69,4	104,9	151,2
Сальдо зовнішньої торгівлі товарами та послугами ($S = E - I$) (тис. дол. США)	0,1	597,9	x
у тому числі: товарами	17,9	624,0	3486,0
послугами	18	26,1	145,0
Коефіцієнт покриття експортом імпорту ($K = \frac{E}{I}$)	1,0	0,7	x
у тому числі: товарами	0,98	0,69	x
послугами	1,7	1,7	x
Зовнішньоторговельний оборот товарами та послугами в розрахунку на одну особу ЗТОд. н. = ЗТО/кількість клієнтів (дол.)	1575,9	2795,9	177,4
у тому числі: товарами	1520	2712	178,4
послугами	55,9	83,8	149,9
<i>Довідково:</i>			
Кількість постійних клієнтів, осіб	1242,0	1251,5	100,8
Обсяг реалізації, млн. грн.	12542	18054	143,9

З аналізу табл. 2.15 випливають такі висновки щодо результативності міжнародної торгівлі товарами та послугами ТОВ «Doctor Sam»:

– по-перше, зовнішньоторговельний оборот товарами і послугами за період з 2015 до 2018 р. зріс на 78,8 %, у тому числі товарами на 79,8 %, а послугами – на 51,2 %, тоді як кількість постійних клієнтів за аналізований період зросла лише на 0,3 %;

– по-друге, дещо нижчі показники росту зовнішньоторговельного обороту товарами та послугами в цілому, у тому числі товарами й послугами з розрахунку на одну особу;

– по-третє, частка зовнішньоторговельного обороту послугами у зовнішньоторговельному обороті товарами і послугами незначна, і, на жаль, має тенденцію спаду: у 2015 р. становила 3,5 %, а в 2018 р. – 3,0 %;

– по-четверте, сальдо зовнішньої торгівлі товарами та послугами в цілому в 2015 р. було позитивним за рахунок сальдо послуг, а в 2018 р. – від'ємним і становило 597,9 тис. дол. США;

– по-п'яте, таку тенденцію щодо сальдо зовнішньої торгівлі товарами та послугами підтверджує і показник (коефіцієнт покриття експортом імпорту). У 2018 р. цей показник в цілому становив 0,7, у тому числі товарами 0,69, а послугами – 1,7;

– по-шосте, порівняння зростання обсягу реалізації та зовнішньоторговельного обороту товарами і послугами відповідає національним тенденціям.

У зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Doctor Sam» важливу роль відведено прямим іноземним інвестиціям, які є внесками нерезидентів до статутного фонду підприємства резидента, що забезпечують права власності нерезидентів на придбане майно, майнові комплекси або на акції, облігації та інші цінні папери, та складають не менше 10 % вартості статутного фонду підприємства-резидента; а також інвестиції, отримані в результаті укладання концесійних договорів та договорів про спільну інвестиційну діяльність. До категорії прямих інвестицій відносять кредити та позики, що надійшли від прямих інвесторів [8, с. 258].

Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Doctor Sam» проявляється як в прямих іноземних інвестиціях, так і в реалізації інвестиційних проектів за видами економічної діяльності, про що свідчать дані табл. 2.16., з аналізу показників якої робимо такі висновки:

- серед прямих іноземних інвестицій в ТОВ «Doctor Sam» першість належить послугі D – дитячій педіатрії: вони збільшились за період з 2014 р. до 2018 р. більше ніж у 4 рази, у той час як у цілому за всіма видами економічної діяльності вони зросли тільки в 3,7 рази;

- провідними видами економічної діяльності в дитячій педіатрії були підсекції DK, DL, DM – ортопедія, на які у 2015 р. припало більше 96,3 тис. дол. США, або 27,1 % від загального обсягу прямих іноземних інвестицій в ТОВ «Doctor Sam», а у 2018 р. – 105,4 тис. дол. США або 26 % від загального обсягу прямих іноземних інвестицій в ТОВ «Doctor Sam», за аналізований період обсяг їх збільшився більше, ніж у 14 разів;

- другу позицію в дитячій педіатрії займає підсекція DA – вакцинація, частка якої щодо прямих іноземних інвестицій в ТОВ «Doctor Sam» становила понад 68,9 тис. дол. США, або 16,9 % до підсумку;

- третю позицію в дитячій педіатрії займає підсекція DD – алергологія, на яку припало майже 6,1 %, або 24,5 тис. дол. США всього обсягу прямих іноземних інвестицій в ТОВ «Doctor Sam»;

- четверту позицію в дитячій педіатрії займає підсекція DB – дерматологія, на яку припало понад 19,8 тис. дол. США, або 5 % всього обсягу прямих іноземних інвестицій;

• у секцію А – діагностика – прямі іноземні інвестиції збільшилися лише в 1,7 рази за аналізований період (2018 р. порівняно з 2014 р.), але їхня частка в загальному обсязі таких інвестицій незначна і в 2018 р. становила тільки 0,7 % до всього обсягу таких інвестицій;

• прогресує в іноземних інвестиціях також секція І – урологія, у яку до 2009 р. надійшло 17,5 тис. дол. США прямих іноземних інвестицій, або 5 % до всього обсягу, а в 2018 р. уже майже 30 тис. дол. США прямих іноземних інвестицій, або 7,4 % до всього обсягу.

Таблиця 2.16

Прямі іноземні інвестиції в ТОВ Doctor Sam (на кінець року; тис. дол. США)

Види економічної діяльності	Код КВЕ Д (секції та підсекції)	Прямі іноземні інвестиції							
		2014	2015	2016	2017	2018	2015, % до 2014	2017 % до 2015	2018 % до 2017
Всього		107509	355807	354960	364353	407232	330,2	102,8	111,8
Діагностика	А	1625	3009	2438	2653	2692	150,0	108,8	101,5
Акушерство та гінекологія	С, D	76643	293656	300395	294595	302710	391,9	98	102,7
Дитяча педіатрія	D	72484	286732	293480	287253	300318	404,9	98	104,5
<i>в тому числі:</i> Вакцинація	DA	21377	39990	41324	41059	68854	193,3	99	165,9
Дерматологія	DB	10880	2,834	24706	22532	19838	227,1	91,7	86,4
Алергологія	DD	19844	54745	54227	59569	24524	273,3	109,3	40,7
Ортопедія	DK, DL, DM	7259	95356	96279	90903	105350	1326,3	93,8	116,7
Інші послуги		9162	50345	54774	54208	70722	597,8	98,9	129,6
Неврологія	Е	3992	4980	5768	6181	988	144,5	120	16
Хірургія	F	1836	2707	2702	2650	2758	147,2	98	104,1
Психологія	G	18779	13921	11037	10012	16143	58,8	91	161,2
Отоларингологія	Н	3304	9287	9297	9258	17082	281,4	99,6	184,5
Урологія	І	4643	14056	17456	24445	29984	375,9	141	121
Дерматолого	К	136	13045	10534	18833	34257	7745,6	180	189

венерологія									
Гастроентерологія	N	99	540	248	240,6	144	250,5	97	60
Проктологія	O	106	689	705	1479	1273	665,1	209,8	86,1

Прямі іноземні інвестиції в ТОВ «Doctor Sam» активно зростали до 2014 р., а з 2015 р. проявилася спадна тенденція внаслідок світової фінансової кризи. Однак, починаючи з 2016 р., пряме іноземне інвестування в підприємство мало незначну позитивну динаміку. Зокрема, з прямих іноземних інвестицій першість належить секції D – дитячій педіатрії, для якої вони збільшилися за період з 2014 р. до 2018 р. більше ніж у 4 рази, у той час як у цілому за всіма видами економічної діяльності вони зросли тільки в 3,7 рази; негативна тенденція спостерігалася щодо підсекцій DD – алергологія та E – невралогія, на які припало лише 6,1 %, або 24,5 тис. дол. США всього обсягу прямих іноземних інвестицій та 0,2 %, або 987 тис. дол. США відповідно. У 2018 р. обсяг прямих іноземних інвестицій за цими видами економічної діяльності зменшився на 60 % та 85 % відповідно порівняно із 2017 роком.

Економіка ТОВ «Doctor Sam» розвивається не відповідно до потреб його трансформаційного етапу. Спостерігається випереджальне зростання зовнішньоторговельного обороту товарами і послугами над обсягами продажу та надання послуг. У зв'язку з цим управлінню зовнішніх економічних зв'язків ТОВ «Doctor Sam» доцільно здійснювати більш ефективну підтримку та координацію напрямів діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу, зокрема як резидентів, так і нерезидентів, які здійснюють економічну діяльність, оскільки спостерігається негативна економічна тенденція спаду зовнішньоторговельної діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ «DOCTOR SAM»

3.1. Основні напрями удосконалення управління імпортними операціями ТОВ «Doctor Sam»

Стартовою точкою стратегічного розвитку підприємства «Doctor Sam» виступає визначення його конкурентоспроможності, тобто аналіз потенціалу та можливих перспектив розвитку підприємства. Регулярна діагностика та урахування умов зовнішнього середовища є одним з ключових етапів у напрямі підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для оцінки ефективності функціонування підприємства у зовнішньому середовищі використовуємо SWOT-аналіз.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз медичного центру ТОВ «Doctor Sam»

<i>Сильні сторони:</i>	<i>Слабкі сторони</i>
1) компанія недавно на ринку, але вже змогла завоювати прихильність клієнтів (пацієнтів)	1) звільнення декількох лікарів
2) хороші зв'язки з представниками державних та контролюючих органів	2) неінноваційні підходи до надання деяких медичних послуг
3) надання медичних послуг платоспроможним людям	3) відсутність чіткої стратегії управління та розвитку
4) наявність необхідних фінансових ресурсів	
5) вміння професійно вести конкурентну боротьбу	
6) наявність власних технологій і стандартів надання послуг	
6) відносно низькі витрати	
7) ефективна інтернет-реклама	
8) наявність потреби в послугах фірми на ринку охорони здоров'я	
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
1) отримати визнання на ринку	1) перевірки новопризначених
2) відкриття більшої кількості відділень	2) публікація якої-небудь статті медичними центрами-конкурентами
3) обслуговування додаткових груп клієнтів (пацієнтів), вихід на новий ринок, розширення лінії послуг	3) входження на ринок сильного конкурента.

4) збільшення темпів зростання ринку	4) зниження темпів зростання ринку
	5) несприятливі зміни в темпах зростання курсу валют

У результаті проведення SWOT-аналізу рекомендовано здійснити закупівлю медичних препаратів для того, щоб розпочати надання нових медичних послуг для того, щоб уникнути конкурентних ризиків на ринках функціонування підприємства «Doctor Sam» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Аналіз зовнішнього середовища безпосереднього функціонування підприємства «Doctor Sam» за групами відповідних факторів

Група	Фактори	Прояв	Вплив на підприємство	Рекомендована реакція
Споживачі	Зміна вподобань	Відсутність бажання купувати наявну продукцію	Зменшення суми прибутку на 11,6%, збільшення запасів готової продукції на 3%	Розробка нових продуктів, удосконалення наявних, заміна нерентабельної продукції
	Рівень платоспроможності	Неможливість задоволення першочергових потреб		Розробка програми економії на виробничих витратах, що вплине на собівартість (приблизно 30%)
Постачальники	Фінансових ресурсів	Високі відсотки за кредит (9-13%)	Неможливість фінансування нових проектів	Пошук нових способів фінансування з урахуванням внутрішнього середовища (введення в експлуатацію нового обладнання, що дозволяє зменшити собівартість продукції, зменшення постійних витрат за рахунок введення енергозберігаючого обладнання)
	Сировини	Зменшення обсягів сировини на 2,2% і відповідно ріст цін на неї на 34%	Зростання собівартості готової продукції на 13%	Утримування постійних, здійснення закупівель у інших галузевих партнерів (при наявності залишків сировини або недоцільності її переробки)
Конкуренти	Обрана стратегія	Успішна реалізація	Усунення з лідерських	Вибір відповідно оборонної або наступальної стратегії

		обраної конкурентної стратегії	позицій	
	Кількість та потужність	Посилення конкуренції на ринку	Зменшення частки ринку на 1-3%	Виявлення конкурентних переваг (рівень ціни, розширення асортименту за рахунок продукції з новими якісними характеристиками), поглинання незначних конкурентів
Партнери	Надійність	Ефективна співпраця	Ефективне функціонування господарської одиниці з урахуванням партнерських взаємовідносин	Закріплення взаємодії з фінансовими установами, дистриб'юторами і подальше її вдосконалення (гнучкість погашення заборгованості)

Для оцінки конкурентного положення підприємства «Doctor Sam» назовнішньому оптимальним методом є проведення SPACE-аналізу (комплексний метод, що призначений для діагностики позиції та вибору ефективної стратегії). Експертним методом визначено критерії та фактори їх оцінки в інтервалах, що дозволяє визначити діапазон стратегій (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Складові для побудови матриці SPACE-аналізу підприємства «Doctor Sam»

Критерії	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
Фінансова сила			6,2 - 7,4
• рентабельність інвестованого капіталу	6 - 7	0,5	3 - 3,5
• стабільність отримання прибутку	5 - 6	0,4	2 - 2,4
• ліквідність	4 - 5	0,3	1,2 - 1,5
Конкурентоспроможність			4,2 - 5,2
• ринкова частка підприємства	2 - 3	0,3	0,6 - 0,9
• здатність розробляти та реалізовувати маркетингові заходи	3 - 4	0,2	0,6 - 0,8
• рентабельність продукції	6 - 7	0,5	3 - 3,5
Привабливість галузі			5,9 - 6,9
• конкурентна ситуація	8 - 9	0,4	3,2 - 3,6
• стадія життєвого циклу	3 - 4	0,3	0,9 - 1,2
• залежність галузі від кон'юнктури	6 - 7	0,3	1,8 - 2,1

Стабільність галузі			2,6 - 3,6
• тривалість життєвого циклу	3 - 4	0,4	1,2 - 1,6
• ступінь інновативності галузі	1 - 2	0,2	0,2 - 0,4
• маркетингові та рекламні можливості	3 - 4	0,4	1,2 - 1,6

Розрахунок довірчих координат X та Y , значення яких визначаються зваженими інтервальними оцінками відповідних груп критеріїв:

$$P1 [x_1; x_2] = [\text{Привабливість галузі}_1 - \text{Привабливість галузі}_2] (-) [\text{Конкурентоспроможність}_1 - \text{Конкурентоспроможність}_2] = [5,9 - 6,9] - [4,2 - 5,2] = [1,7; 1,7]$$

$$P2 [y_1; y_2] = [\text{Фінансова сила}_1 - \text{Фінансова сила}_2] (-) [\text{Стабільність галузі}_1 - \text{Стабільність галузі}_2] = [6,2 - 7,4] - [2,6 - 3,6] = [3,6; 3,8]$$

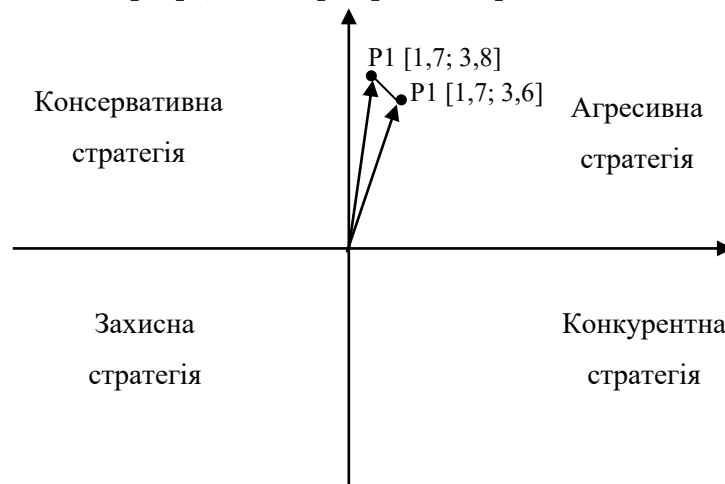


Рис. 3.1. Графік стратегічного спрямування для ТОВ «Doctor Sam»

Точка $P [2,3; 4,0]$ наноситься на систему координат і з'єднується з початком координат. У результаті отримано вектор направленості стратегічного напрямку – агресивної стратегії (Рис.3.1). Її суть полягає в намаганні збільшити обсяги продажів та ринкову частку, знайти нові ринки збуту, партнерів та дистриб'юторів за рахунок інвестованих у розвиток коштів.

Така позиція характерна для привабливої галузі зі стабільним зовнішнім оточенням, що означає, що підприємство «Doctor Sam» має безперечні конкурентні переваги і може їх утримувати при наявності фінансового капіталу. Однак, загрожувати стабільності цієї позиції може поява нових конкурентів. Для попередження цього доцільно:

1. Розглянути можливість поглинання підприємств суміжної або галузі функціонування.

2. Сконцентрувати ресурси на продуктах, що забезпечують найбільшу перевагу над конкурентами.

Агресивна стратегія передбачає відсутність обмежень у нарощуванні поточних активів. Компанія формує завищені обсяги страхових і резервних запасів, проводить жорстку політику надання кредиту, зберігає великі страхові залишки грошових коштів на рахунках. При цьому питома вага поточних активів у валюті балансу високий, а період оборотності досить тривалий.

З точки зору співвідношення прибутковості і ризику мінімізується загроза технічної неплатоспроможності, мінімальні втрати від безнадійної дебіторської заборгованості. Проте знижується прибутковість поточних активів, рівень продажів відносно невеликий, отже, знижується конкурентоспроможність підприємства.

Агресивна стратегія полягає у фінансуванні на довгостроковій основі необоротних активів і постійної частини оборотних активів. Змінна частина оборотних активів повністю покривається за рахунок короткострокової заборгованості. Ризик, пов'язаний з агресивною стратегією, високий. Таку стратегію може дозволити собі лише підприємство, яке не має проблем з поновленням короткострокових кредитів або з отриманням комерційних кредитів від постачальників.

Виходячи із табл. 3.4, легко бачити, що агресивна політика здатна зняти з порядку денного питання зростання ризику технічної неплатоспроможності, але не може забезпечити підвищену економічну рентабельність активів. Цій моделі управління може відповідати будь-яка модель управління короткостроковими зобов'язаннями.

Таблиця 3.4

Очікувані результати агресивної політики управління підприємством

Показник	Агресивна політика
Виручка від реалізації, грн.	1 000 000
Чистий прибуток, грн.	200 000
Оборотні активи, грн.	600 000
Необоротні активи, грн.	500 000
Загальна сума активів, грн.	1 100 000
Питома вага оборотних активів у загальній сумі усіх активів, %	54,55
Економічна рентабельність активів, %	$200\,000 / 1\,100\,000 = 18,18$

Цьому типу політики управління оборотними активами повинна відповідати політика фінансування, тобто управління власним капіталом чи поточними зобов'язаннями. Залежно від типу обраної політики фінансування оборотних активів можна говорити про основні схеми формування капіталу підприємства. Отже, для агресивного типу політики характерним буде намагання формування джерел фінансування оборотних активів.

3.2. Пропозиції щодо впровадження нових підходів в управління імпортними операціями

Рівень попиту на медичні послуги визначається: рівнем доходів і платоспроможністю населення; функціональною та естетичною ефективністю

медичних послуг; іміджем організації, що включає наявність сучасного обладнання, кваліфікованих кадрів, використання сучасних технологій.

Управлінську команду ТОВ «Doctor Sam» складають фахівців різних галузей: аналітиків, економістів, юристів, категорійних менеджерів, які фахово підходять до супроводу процесу забезпечення закупівель та є експертами у своїх сферах. Команда забезпечує проведення закупівель, а також напрацьовує методологічну, технічну та регуляторну аспекти майбутніх закупівель підприємства.

ТОВ «Doctor Sam» закуповує ліки та медичне обладнання за 40 напрямками (серцево-судинні захворювання, ревматоїдний артрит, легенева артеріальна гіпертензія, вроджені імунodefіцити і т.п.). На кожен напрям в бюджеті підприємства передбачена певна сума коштів.

Експерти ТОВ «Doctor Sam» разом з лікарями формують пропозиції до переліку препаратів (номенклатури), які необхідні клієнтам в певній аптеці.

ТОВ «Doctor Sam» наразі вибірково перевіряє потребу, опираючись на статистичні та демографічні дані із зазначенням типу хвороби, ваги, віку тощо. Запит на ліки формується під кожного окремого пацієнта. Завдяки верифікації потреби з початку 2018 року вже вдалося заощадити більше 5,55 млн. грн, що складає 24% від загальної очікуваної вартості перевірених закупівель. Верифікація дозволяє фіксувати завищення потреби аптек та закуповувати лише ті препарати і в тій кількості, які дійсно необхідні. Окрім того, ТОВ «Doctor Sam» бере участь у моніторингу наявності медичних товарів на ринку, перевіряє ціни на них, статусу реєстрації та оприлюдненні цієї інформації. Це робить процес закупівель прозорим.

Після збору та верифікації потреби експерти формують технічне завдання (кількість та номенклатура) і передають його міжнародним партнерам, тобто беруть участь у аукціонах. Під час закупівель у міжнародних організацій команда ТОВ «Doctor Sam» не просто бере участь на всіх етапах аукціонах, а й перебирає досвід і найкращі світові практики організацій.

У березні 2019 року відбулися успішні аукціони ТОВ «Doctor Sam». Результати показали, що підприємства отримує значно нижчі ціни на лікарські засоби, ніж середня ціна постачальників у ProZorro. Наприклад, за результатами аукціону на закупівлю препарату «Ганцикловір» ціна знизилася до 150 грн за флакон 50 мг, що на 34% дешевше за мінімальну в ProZorro за 2018 рік – 357,56 грн: (<http://prozorro.gov.ua/tender/UA-2018-02-26-001042-c>).

Наразі закупівлі лікарських засобів та медичних виробів здійснюються за підтримки таких міжнародних партнерів як USAID (проекти SAFEMed та TAPAS), UNDP, World Bank, МФ “Відродження” та Глобального фонду для боротьби зі СНІДом, туберкульозом і малярією (The Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria).

Останні закупівлі показали економію більш ніж у 5 разів. Наприклад, препарат «Триметоприм» закупило за ціною 289 тис. гривень за лот, тоді як очікувана вартість складала 1,9 млн. гривень. Економія на цих закупівлях сягнула 85%.

Електронний каталог лікарських засобів та медичних виробів має вигляд онлайн-магазину. Ця система дозволяє ТОВ «Doctor Sam» зручно, без бюрократичного навантаження, самостійно купувати ліки та медичні вироби. Сьогодні в системі вже зареєстровано понад 200 тисяч постачальників, що мають можливість в режимі реального часу спілкуватись із замовником та уточнювати всі деталі тендеру.

На закупівлях понад 200 тисяч гривень ТОВ «Doctor Sam» мають можливість працювати через рамкову угоду. Це – закупівельний інструмент, який дозволяє кваліфікувати, організувати та обрати чотири та більше виробники того чи іншого товару, та укласти з ними угоду, яка дозволить закуповувати необхідні препарати та обладнання швидше і дешевше. Втім успішний досвід закупівель через міжнародні організації показав, що для безперервного забезпечення пацієнтів необхідними ліками в Україні повинна залишитися така можливість і в майбутньому.

Прозорість та ефективність закупівельної діяльності контролює наглядова рада. Її сформовано з представників управлінських кадрів підприємства. Члени Наглядової ради – це фахові експерти в сфері закупівель та охорони здоров'я. До складу ради входять сім людей, серед яких п'ять обиратимуться на внутрішньому конкурсі, ще двох – призначатиме керівництво підприємства. Створення наглядової ради відповідає практиці управління підприємств, які реалізуються у провідних країнах світу.

Наразі визначено потребу закупити медичні препарати. Якісні медикаменти випускається іноземними виробниками, що робить свій відбиток на ціні. Для вибору постачальника медичних препаратів ТОВ «Doctor Sam» має провести відповідні розрахунки.

Здійснювати операції, пов'язані з зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Doctor Sam» можна лише використовуючи міжнародні правила розрахунків, порядок укладання договорів, аналізуючи кон'юнктуру валютних ринків, а також, володіючи нормативно-правовою базою з регулювання порядку проведення операцій в іноземній валюті на території України і за її межами.

Формування і здійснення комерційних зв'язків з іноземними партнерами, ефективне управління експортно-імпортними операціями неможливе без розв'язання комплексу завдань їх інформаційного забезпечення, які вирішуються в системі обліку й аналізу. Дані бухгалтерського обліку, аналіз та аудит стали необхідними елементами при прийнятті обґрунтованих управлінських рішень, обранні надійних партнерів для одержання ефективних результатів фінансово-господарської діяльності.

Разом з тим, неузгодженість бухгалтерського і податкового законодавства з питань зовнішньоекономічної діяльності, викликає багато проблем з відображення імпорتنих операцій у бухгалтерському обліку і побудови ефективної системи її аналізу.

Таблиця 3.5

Вихідні дані для вибору постачальника медичних препаратів

Постачальник	Місяць	Товар	Обсяг поставки, шт./місяць	Ціна за одиницю грн./шт.
Bionorica	вересень	Ганцикловір	900	150
		Триметоприм	800	250
IPSEN	вересень	Ганцикловір	740	165
		Триметоприм	945	275
Берінгер Інгельхайм	вересень	Ганцикловір	1200	145
		Триметоприм	910	255
STADA	вересень	Ганцикловір	1120	160
		Триметоприм	730	300
Sanofi	вересень	Ганцикловір	1600	140
		Триметоприм	1800	230
Bionorica	жовтень	Ганцикловір	980	155
		Триметоприм	740	260
IPSEN	жовтень	Ганцикловір	1060	170
		Триметоприм	720	270
Берінгер Інгельхайм	жовтень	Ганцикловір	1300	147
		Триметоприм	1010	260
STADA	жовтень	Ганцикловір	1250	160
		Триметоприм	870	310
Sanofi	жовтень	Ганцикловір	1400	145
		Триметоприм	1700	225

Обсяги поставок та ціни, тобто основні характеристики постачальників.

Таблиця 3.6

Динаміка поставки з браком

Місяць	Постачальник	Кількість товару з браком, шт.
Вересень	Bionorica	6
	IPSEN	3
	Берінгер Інгельхайм	4
	STADA	2
	Sanofi	6
Жовтень	Bionorica	2
	IPSEN	1
	Берінгер Інгельхайм	3
	STADA	2
	Sanofi	5

Надалі проаналізуємо динаміку порушень термінів постачання.

Таблиця 3.7

Динаміка порушень строків постачання

Постачальник	Місяць	Кількість поставок	Всього запізень, днів
Bionorica	Вересень	1	9
	Жовтень	2	4
IPSEN	Вересень	1	11
	Жовтень	1	8
Берінгер Інгельхайм	Вересень	2	4
	Жовтень	3	12
STADA	Вересень	2	5
	Жовтень	2	7
Sanofi	Вересень	2	3
	Жовтень	1	5

Наступним етапом визначемо темп росту цін на товари постачальників.

1. Постачальник «Bionorica»

$$\text{Тц Ганцикловір} = (155/150) * 100 = 103,3\%$$

$$\text{Тц Триметоприм} = (260/250) * 100 = 104\%$$

2. Постачальник «IPSEN»

$$\text{Тц Ганцикловір} = (170/165) * 100 = 103\%$$

$$\text{Тц Триметоприм} = (270/275) * 100 = 98,2\%$$

3. Постачальник «Берінгер Інгельхайм»

$$\text{Тц Ганцикловір} = (147/145) * 100 = 101,3\%$$

$$\text{Тц Триметоприм} = (260/255) * 100 = 102\%$$

4. Постачальник «STADA»

$$\text{Тц Ганцикловір} = (160/160) * 100 = 100\%$$

$$\text{Тц Триметоприм} = (310/300) * 100 = 103,3\%$$

5. Постачальник «Sanofi»

$$\text{Тц Ганцикловір} = (145/140) * 100 = 103,5\%$$

$$\text{Тц Триметоприм} = (225/230) * 100 = 97,8\%$$

Визначаємо частку медичних препаратів «Ганцикловір» та «Триметоприм» в загальному обсязі поставок поточного періоду

1. Постачальник «Bionorica»

$$Dv \text{ Ганцикловір} = (980 * 155) / [(980 * 155) + (740 * 260)] = 0,44$$

$$Dv \text{ Триметоприм} = (740 * 260) / [(980 * 155) + (740 * 260)] = 0,56$$

2. Постачальник «IPSEN»

$$Dv \text{ Ганцикловір} = (740 * 165) / [(740 * 165) + (945 * 275)] = 0,32$$

$$Dv \text{ Триметоприм} = (720 * 270) / [(720 * 270) + (945 * 275)] = 0,43$$

3. Постачальник «Берінгер Інгельхайм»

$$Dv \text{ Ганцикловір} = (1300 * 147) / [(1300 * 147) + (1010 * 260)] = 0,42$$

$$Dv \text{ Триметоприм} = (1010 * 260) / [(1300 * 147) + (1010 * 260)] = 0,58$$

4. Постачальник «STADA»

$$Dv \text{ Ганцикловір} = (1250 * 160) / [(1250 * 160) + (870 * 310)] = 0,42$$

$$Dv \text{ Триметоприм} = (870 * 310) / [(1250 * 160) + (870 * 310)] = 0,57$$

5. Постачальник «Sanofi»

$$Dv \text{ Ганцикловір} = (1400 * 145) / [(1400 * 145) + (1700 * 225)] = 0,50$$

$$Dv \text{ Триметоприм} = (1700 * 225) / [(1400 * 145) + (1700 * 225)] = 0,94$$

Визначення середньозваженого темпу росту цін на медичні препарати «Ганцикловір» (А) та «Триметоприм» (В).

Таблиця 3.8

Розрахунок середньозваженого росту цін

Постачальник	Тц А, %	Тц В, %	Dv А	Dv В	Dv А *Тц В	Dv А *Тц В	Тц, %
1	2	3	4	5	6	7	8=6+7
Bionorica	103,3	104	0,44	0,56	45,45	58,24	103,69
IPSEN	103	98,2	0,32	0,43	32,96	42,22	75,18
Берінгер Інгельхайм	101,3	102	0,42	0,58	42,54	59,16	101,7
STADA	100	103,3	0,42	0,57	42	58,88	100,88
Sanofi	103,5	97,8	0,50	0,94	51,75	91,93	143,68

Розрахунок темпу росту поставок товару з браком.

Таблиця 3.9

Розрахунок частки товарів з браком у загальному обсязі поставок

Місяць	Постачальник	Загальна поставка двох товарів, шт./міс	Кількість товару з браком протягом місяця, шт.	Частка неякісного товару в загальному обсязі поставок, %
Вересень	Bionorica	1700	6	0,35
	IPSEN	1685	3	0,18
	Берінгер Інгельхайм	2110	4	0,19
	STADA	1850	2	0,11
	Sanofi	3400	6	0,18
Жовтень	Bionorica	1720	2	0,12
	IPSEN	1780	1	0,05
	Берінгер Інгельхайм	2310	3	0,13
	STADA	2120	2	0,1
	Sanofi	3100	5	0,16

Розраховується темпи росту поставок товарів з браком по кожному постачальнику.

$$\text{Bionorica: } T_H = (0,12/0,35) * 100 = 34,2\%$$

$$\text{IPSEN: } T_H = (0,05/0,18) * 100 = 27,7\%$$

$$\text{Берінгер Інгельхайм: } T_H = (0,13/0,19) * 100 = 68,4\%$$

$$\text{STADA: } T_H = (0,1/0,11) * 100 = 90,9\%$$

$$\text{Sanofi: } T_H = (0,16/0,18) * 100 = 88,8\%$$

Розрахунок показника ненадійності поставки, кількісною оцінкою якої є число запізнень, що припадає на одну поставку. Ця величина розраховується як частка від ділення загальної кількості днів запізнень за певний період на кількість поставок за той самий період.

Таблиця 3.10

Розрахунок середнього числа днів запізнень

Постачальник	Місяць	Кількість поставок	Всього запізнень, днів	Середнє запізнення, днів
Bionorica	Вересень	1	9	9
	Жовтень	2	4	2
IPSEN	Вересень	1	11	11
	Жовтень	1	8	8
Берінгер Інгельхайм	Вересень	2	4	2
	Жовтень	3	12	4
STADA	Вересень	2	5	2,5
	Жовтень	2	7	3,5
Sanofi	Вересень	2	3	1,5
	Жовтень	1	5	5

Розрахунок показника ненадійності поставки за постачальниками:

$$\text{Bionorica: } T_{HP} = (2/9) * 100 = 22,2\%$$

$$\text{IPSEN: } T_{HP} = (8/11) * 100 = 72,7\%$$

$$\text{Берінгер Інгельхайм: } T_{HP} = (4/2) * 100 = 200\%$$

$$\text{STADA: } T_{HP} = (3,5/2,5) * 100 = 140\%$$

$$\text{Sanofi: } T_{HP} = (5/1,5) * 100 = 333,3\%$$

При розрахунку рейтингу постачальника питома вага показників: ціна – 0,3; якість сировини – 0,5; надійність поставки – 0,2.

Таблиця 3.11

Визначення рейтингу постачальників

Показник	Вага	Постачальники				
		Bionorica	IPSEN	Берінгер Інгельхайм	STADA	Sanofi
		Темп/Вага* Темп	Темп/Вага* Темп	Темп/Вага* Темп	Темп/Вага* Темп	Темп/Вага* Темп
Ціна	0,3	103,69/31,1	75,18/22,5	101,7/30,5	100,88/30,2	143,68/43,1

Якість	0,5	34,2/17,1	27,7/13,8	68,4/34,2	90,9/45,5	88,8/44,4
Надійність	0,2	22,2/4,4	72,7/14,5	200/40	140/28	333,3/66,6
Рейтинг		52,6	50,8	104,7	103,7	154,1

В нашому випадку темп росту показників є негативною характеристикою, отже, оптимальним постачальником буде компанія «IPSEN» з найнижчими темпами росту - IPSEN. Крім того, він має найкращі результати за показниками якості та надійності.

Наступним у рейтингу є компанія «Bionogica». Обираючи оптимального постачальника, слід проаналізувати обох постачальників за сукупними витратами, що пов'язані з поставкою товарів.

За умовою компанія «STADA» знаходиться від замовника у 1240 км. Замовник має вантажівки для транспортування товару. Тариф на перевезення вантажу становить 60 грн. за км. Час розвантаження становить 4 години. Оплата роботи вантажника 200 грн.

Від компанії «Sanofi» до замовника 870 км, доставку постачальник виконує власним транспортом, тариф 60 грн. за км. Час розвантаження 1,5 години. Оплата роботи 200 грн.

Таблиця 3.12

Розрахунок витрат, пов'язаних з постачанням товару

Показник	STADA	Sanofi
Транспортні витрати	1240*60=74400 грн.	870*60=52200
Витрати на розвантаження	200	200
Всього витрат	74600	52400

Таким чином, обираючи між двома постачальниками за показниками вартості поставки, слід віддати перевагу постачальнику «Sanofi».

У майбутньому ТОВ «Doctor Sam» має перебрати на себе функцію закупівлі ліків та медпрепаратів за стратегічними програмами. Крім того, воно буде працювати з ринком щодо зниження цін, формуватиме і вестиме електронні каталоги, а також буде підвищувати рівень професійності в сфері закупівель.

Наступним кроком доцільно визначити ціну продажу закупленого товару. Розрахунки буде виконано на прикладі упаковки із 10 шт. медичного препарату «Ганцикловір». Визначення ціни на препарат буде здійснюватися з орієнтацією на витрати, на попит і на конкуренцію.

Для встановлення ціни відповідно до витратного методу взято ціну одного з основних конкурентів - медичного центру «Інго».

Таблиця 3.13

Вихідні дані для розрахунку ціни на медичний препарат «Ганцикловір»	
Перемінні витрати на одиницю продукції, АВС, грн	950
Постійні витрати на річний випуск, FC, тис.грн.	900

Плановий обсяг продажів на рік, Q0, тис.од.	5
Обсяг закупівлі на рік, тис. од.	7
Інвестований капітал, тис.грн.	2000
Ставка ПДВ, %	20
Сумарна торгова націнка, %	25
Ставка податку на прибуток, ПП, %	30
Цільова норма прибутку ROI, %	25
Ціна P1, грн.	2500
Обсяг продаж Q1, тис.од.	10
Ціна P2, грн.	2650
Обсяг продаж Q2, тис.од.	8
Марка найближчого конкурента	ТОВ «Інго»
Ціна найближчого конкурента Pк, грн.	2750

Визначення роздрібної ціни упаковки медичного препарату із 10 шт., яка забезпечить підприємству річну норму прибутку 25% на інвестований капітал при плановому обсязі продажів 5 тис. одиниць.

Цільова сума чистого прибутку:

$$ЦПЧ = I * \frac{ROI}{100} = 2000 * \frac{25}{100} = 500 \text{ тис.грн.}$$

Цільова сума прибутку від реалізації:

$$\ddot{O}\ddot{I}\ddot{D} = \ddot{O}\ddot{I}\ddot{x} * \frac{100}{100 - \ddot{I}\ddot{I}, \%} = 500 * \frac{100}{100 - 30} = 714,28 \text{ тис.грн.,}$$

Гуртова ціна виробника:

$$\tilde{A}\ddot{O}\tilde{A} = AVC + \frac{FC}{Q0} + \frac{\ddot{O}\ddot{I}\ddot{D}}{Q0} = 950 + \frac{900}{5} + \frac{714,28}{5} = 1272,85 \text{ грн.,}$$

Роздрібна ціна:

$$\begin{aligned} PЦ &= ГЦВ * \frac{100 + ПДВ, \%}{100} * \frac{100 + СТН, \%}{100} = \\ &= 1272,85 * \frac{100 + 20}{100} * \frac{100 + 25}{100} = 1909,27 \text{ грн.,} \end{aligned}$$

Визначення мінімального та максимального рівня ціни, при яких буде забезпечений цільовий прибуток на інвестований капітал, а також рівень ціни, при якій прибуток буде максимальним. Складається рівняння кривої попиту:

- роздрібна ціна P1 = 2500 грн. відповідає гуртовій ціні виробника $2500/1,25/1,2 = 1666,66$ грн.; обсяг продажу Q1 = 10 тис.одиниць;

- роздрібна ціна $P_2 = 2650$ грн відповідає гуртовій ціні виробника $2650/1,25/1,2 = 1766,66$ грн.; обсяг продажу $Q_2 = 8$ тис.одиниць.

Рівняння попиту для гуртових цін:

$$\frac{Q_2 - Q_1}{P_2 - P_1} = \frac{Q_2 - Q}{P_2 - P};$$

$$\frac{8 - 10}{1766,66 - 1666,66} = \frac{8 - Q}{1766,66 - P};$$

$$\text{звідси } Q = 43,3 - 0,02 * P.$$

Прибуток від реалізації PP визначається за співвідношенням:

$$PP = (P - AVC) * Q - FC.$$

Цільове значення прибутку – 72 тис.грн. отже:

$$72 = (P - 950) * (43,3 - 0,02 * P) - 900$$

$$72 = 43,3 * P - 0,02 * P^2 + 41135 + 19 * P - 900$$

$$0,02 * P^2 - 62,3 * P + 42107 = 0$$

$$D = \sqrt{(62,3)^2 - 4 * 0,02 * 42107} \approx 22,6$$

Якщо $x^2 + px + q = 0$, то $x_{1,2} = \frac{-p - \sqrt{D}}{2 * x}$, тобто у нас

$$P_{1,2} = \frac{-(-62,3) + /- 22,6}{2 * 0,02} = 992 \text{ та } 2122 \text{ грн.}$$

Це гуртові ціни; роздрібні ціни дорівнюватимуть відповідно:

$$PЦ1 = 992 * 1,2 * 1,25 = 1488 \text{ грн. та}$$

$$PЦ2 = 2122 * 1,2 * 1,25 = 3183 \text{ грн.}$$

Отже, підприємству доцільно призначити ціну в діапазоні від 1488 до 3183 грн., при цьому фірма отримає цільовий прибуток на вкладений капітал. Проте потрібно перевірити, чи зможе підприємство забезпечити відповідними обсягами продажі товару за даних цін. За функцією попиту розрахуємо прогнозовані об'єми продаж:

$$Q_1 = 43,3 - 0,02 * 992 = 23,46 \text{ тис.одиниць за місяць;}$$

$$Q_2 = 43,3 - 0,02 * 2122 = 0,86 \text{ тис. одн. за місяць.}$$

Перший об'єм продажу для підприємства є не реальним, оскільки виробнича потужність становить 12 тис. одиниць за місяць. Якщо ж ця потужність буде повністю завантажена, тоді може бути призначена гуртова ціна.

$$12 = 43,3 - 0,02 * P,$$

звідки $P = 1565$ грн. (роздрібна ціна $1565 * 1,2 * 1,25 = 2347$ грн).

Отже, для забезпечення цільового прибутку роздрібна ціна має знаходитись в інтервалі від 2347 до 3183 грн.

Знаходимо ціну, що максимізує прибуток підприємства. Рівняння для прибутку:

$$\begin{aligned} \Pi P &= (P - AVC) * Q - FC = \\ &= (P - 950) * (43,3 - 0,02 * P) - 900 = \\ &= 43,3 * P - 41135 - 0,02 * P^2 + 19 * P - 900 = \\ &= -0,02 * P^2 + 62,3 * P - 42035. \end{aligned}$$

Беремо похідну від рівняння прибутку і прирівнюємо її до нуля:

$$\dot{\Pi}' = -0,04 * P + 62,3 = 0, \text{ звідси гуртова ціна } P = 1557 \text{ грн.}$$

Роздрібна ціна:

$$1557 * 1,2 * 1,25 = 2335,5 \text{ грн.}$$

Обсяг реалізації:

$$Q_{\max} = 43,3 - 0,02 * 1557 = 12,16 \text{ тис.од.}$$

Максимально можливий прибуток:

$$\dot{\Pi}_{\max} = (1557 - 950) * 12,16 - 900 = 6481,12 \text{ тис.грн.}$$

Для призначення ціни з орієнтацією на конкуренцію знаходимо ціну, яку можна призначити з урахуванням співвідношення споживчих параметрів нашого товару та товарів-конкурентів (табл.3.14).

Таблиця 3.14

Споживчі параметри препарату «Ганцикловір» для розрахунку ціни

Споживчі параметри	Вага	ТОВ «Doctor Sam»	ТОВ «Інго» (конкурент)
Якість	0,3	8	8
Зручність, балів	0,3	9	8
Надійність, балів	0,1	10	9
Привабливість, балів	0,2	8	9
Легкість, балів	0,1	9	7

Знаходимо середньозважені оцінки основних споживчих параметрів нової шубки та її найближчого конкурента (за даними таблиці 3.14):

$$\tilde{N}\ddot{I}_{\ddot{a}\ddot{a}} = 0,3 * 8 + 0,3 * 9 + 0,1 * 10 + 0,2 * 8 + 0,1 * 9 = 8,6;$$

$$\tilde{N}\ddot{I}_{\ddot{e}\ddot{e}\ddot{e}} = 0,3 * 8 + 0,3 * 8 + 0,1 * 9 + 0,2 * 9 + 0,1 * 7 = 8,2.$$

Ціна медичного препарату «Ганцикловір» призначається виходячи з ціни конкурента ТОВ «Інго» пропорційно співвідношенню споживчих параметрів:

$$\dot{D}\ddot{O}_{\ddot{a}\ddot{a}} = \dot{D}\ddot{O}_{\ddot{e}\ddot{e}\ddot{e}} * \frac{\tilde{N}\ddot{I}_{\ddot{a}\ddot{a}}}{\tilde{N}\ddot{I}_{\ddot{e}\ddot{e}\ddot{e}}} = 2750 * \frac{8,6}{8,2} = 2884,14 \text{ грн.}$$

Гуртова ціна:

$$2884,14 / 1,25 / 1,2 = 1922,76 \text{ грн.}$$

Обсяг реалізації:

$$Q_{pi} = 43,3 - 0,02 * 1922,76 = 4,85 \text{ тис.од.}$$

Прибуток:

$$\dot{D}_{pi} = (1922,76 - 950) * 4,85 - 900 = 3817,88 \text{ тис.грн.}$$

В нашому прикладі можна отримати прибуток, близький до максимального.

Остаточне рішення ТОВ «Doctor Sam» щодо роздрібної ціни має бути таким:

- ціна цільового прибутку при плановому обсязі продажів – 1909,27 грн.;
- ціни, що забезпечать цільовий прибуток при поточному рівні попиту – від 2347 до 3183 грн.;
- ціна, що забезпечує максимальний прибуток – 2335,5 грн.;
- ціна, що враховує співвідношення споживчих параметрів – 2884,14 грн.

Отже, підприємству доцільно встановити ціну в розмірі 2335,12 грн., за даних умов буде забезпечений цільовий прибуток та попит на ринку відповідних товарів, також воно отримає не лише максимальний прибуток, а й матиме певну цінову конкурентоспроможність продукції (оскільки ціна на основі споживчих параметрів знаходиться на рівні 2884,14 грн.).

Успішність обраних шляхів вдосконалення імпортних операцій ТОВ «Doctor Sam» у великій мірі залежить від своєчасності перегляду функціональних та ресурсних складових, впровадження нововведень в систему контролю та оцінку досягнутих результатів. Вплив відповідних факторів на цей показник має бути регулярно оціненим співробітниками планово-економічного відділу підприємства.

3.3. Оцінка результативності запропонованих заходів

Управління ТОВ «Doctor Sam» представляє собою діяльність керівництва та економічних відділів підприємства, яка полягає у цілеспрямованому, організуючому впливі на складові фактори конкурентоспроможності підприємства, здійснюваному з метою підвищення цієї конкурентоспроможності до бажаного цільового рівня.

За сутністю фактори розділені на медичні й комерційні (економічні), а за походженням: маркетингові (зовнішні та внутрішні). До медичних факторів конкурентоспроможності ТОВ «Doctor Sam» віднесено:

- асортимент та номенклатуру послуг, які надаються;
- якість надання цих медичних послуг;
- технічне оснащення приватної медичної клініки;
- рівень кваліфікації медичних працівників підприємства.

Комерційні (економічні) фактори конкурентоспроможності ТОВ «Doctor Sam» включають в себе:

- кон'юнктуру ринку медичних послуг;
- вартість послуг приватної медичної клініки;
- імідж підприємства.

Для визначення конкурентоспроможності ТОВ «Doctor Sam» використано експертну оцінку відносної значущості найбільш важливих медичних, маркетингових (зовнішніх та внутрішніх) та комерційних (економічних) параметрів медичних послуг, а також конкурентного рівня підприємства та двох його основних конкурентів - ТОВ «Інго» та ТОВ «San Medical Clinic» по кожному з параметрів.

Таблиця 3.15

Характеристика медичних параметрів для визначення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Doctor Sam»

Параметри	Вага, α_j	ТОВ «Doctor Sam»		ТОВ «Інго»		ТОВ «San Medical Clinic»	
		Середня експертна оцінка, A_{ij}	Одиничний індекс, $I_{спij} = A_{ij} / A_{max}^1$	Середня експертна оцінка, A_{ij}	Одиничний індекс, $I_{спij} = A_{ij} / A_{max}$	Середня експертна оцінка, A_{ij}	Одиничний індекс, $I_{спij} = A_{ij} / A_{max}$
Асортимент та номенклатура	0,25	6	0,6	7	0,7	4	0,4
Якість послуг	0,25	8	0,8	9	0,9	7	0,7
Технічне оснащення	0,25	8	0,8	6	0,6	5	0,5
Кваліфікація персоналу	0,25	9	0,9	7	0,7	5	0,5

Значення зведених індексів медичних параметрів:

$$I_{сп\ ТОВ\ «Doctor\ Sam»} = 0,25*0,6 + 0,25*0,8 + 0,25*0,8 + 0,25*0,9 = 0,775$$

$$I_{сп\ ТОВ\ «Інго»} = 0,25*0,7 + 0,25*0,9 + 0,25*0,6 + 0,25*0,7 = 0,725$$

$$I_{сп\ ТОВ\ «San\ Medical\ Clinic»} = 0,25*0,4 + 0,25*0,7 + 0,25*0,5 + 0,25*0,5 = 0,525$$

Середнє значення зведеного індексу медичних параметрів:

$$\bar{I}_{cn} = \left(\sum_{i=1}^m I_{cn} \right) / m = (0,775 + 0,725 + 0,525) / 3 = 0,675$$

Середньоквадратичне відхилення відповідно до значень зважених індексів та зведеного індексу медичних параметрів:

$$\sigma_{cn} = \sqrt{\left(\sum_{i=1}^m (I_{cn} - \bar{I}_{cn})^2 / m \right)} = \sqrt{((0,775 - 0,675)^2 + (0,725 - 0,675)^2 + (0,525 - 0,675)^2) / 3} = 0,108$$

За результатами проведених розрахунків найвищий медичний рівень мають послуги ТОВ «Doctor Sam». Майже такий показник і у продукції ТОВ «Інго». Найгірший технічний рівень має продукція ТОВ «San Medical Clinic».

Таблиця 3.16

¹ $A_{max} = 10$ – максимальний бал середньої оцінки технічного параметру

Характеристика маркетингових параметрів для визначення конкурентоспроможності ТОВ «Doctor Sam»

Параметри	Вага, β_j	ТОВ «Doctor Sam»		ТОВ «Інго»		ТОВ «San Medical Clinic»	
		Середня експертна оцінка, V_{ij}	Одиничний індекс, $I_{kpij} = V_{ij} / V_{max}^2$	Середня експертна оцінка, V_{ij}	Одиничний індекс, $I_{kpij} = V_{ij} / V_{max}$	Середня експертна оцінка, V_{ij}	Одиничний індекс, $I_{kpij} = V_{ij} / V_{max}$
Бренд	0,4	9	0,9	9	0,9	7	0,7
Реклама	0,3	9	0,9	8	0,8	7	0,7
Широка мережі	0,3	7	0,7	8	0,8	5	0,5

Зведені індекси маркетингових параметрів:

$$I_{kp} \text{ ТОВ «Doctor Sam»} = 0,4 \cdot 0,9 + 0,3 \cdot 0,9 + 0,3 \cdot 0,7 = 0,84$$

$$I_{kp} \text{ ТОВ «Інго»} = 0,4 \cdot 0,9 + 0,3 \cdot 0,8 + 0,3 \cdot 0,8 = 0,84$$

$$I_{kp} \text{ ТОВ «San Medical Clinic»} = 0,4 \cdot 0,7 + 0,3 \cdot 0,7 + 0,3 \cdot 0,5 = 0,64$$

Середнє значення зведеного індексу маркетингових параметрів:

$$\bar{I}_{kn} = \left(\sum_{i=1}^m I_{kni} \right) / m = (0,84 + 0,84 + 0,64) / 3 = 0,773$$

Середньоквадратичне відхилення відповідно до значень зважених індексів та зведеного індексу маркетингових параметрів:

$$\sigma_{kn} = \sqrt{\left(\sum_{i=1}^m (I_{kni} - \bar{I}_{kn})^2 \right) / m} = \sqrt{((0,84 - 0,773)^2 + (0,84 - 0,773)^2 + (0,64 - 0,773)^2) / 3} = 0,095$$

За результатами проведених розрахунків найвищий маркетинговий рівень мають ТОВ «Doctor Sam» ТОВ «Doctor Sam» та ТОВ «Інго». Найгірший рівень – ТОВ «San Medical Clinic».

Таблиця 3.17

Характеристика комерційних (економічних) параметрів для визначення конкурентоспроможності ТОВ «Doctor Sam»

Параметри	Вага, c_j	ТОВ «Doctor Sam»		ТОВ «Інго»		ТОВ «San Medical Clinic»	
		Середня експертна оцінка, C_{ij}	Одиничний індекс, $I_{kpij} = C_{ij} / C_{max}^3$	Середня експертна оцінка, C_{ij}	Одиничний індекс, $I_{kpij} = C_{ij} / C_{max}$	Середня експертна оцінка, C_{ij}	Одиничний індекс, $I_{kpij} = C_{ij} / C_{max}$
Вартість послуг	0,5	9	0,9	9	0,9	7	0,7
Імідж	0,2	9	0,9	8	0,8	7	0,7
Кон'юнктура ринку	0,3	7	0,7	8	0,8	5	0,5

Зведені індекси комерційних (економічних) параметрів:

$$I_{kp} \text{ ТОВ «Doctor Sam»} = 0,5 \cdot 0,9 + 0,2 \cdot 0,9 + 0,3 \cdot 0,7 = 0,104$$

$$I_{kp} \text{ ТОВ «Інго»} = 0,5 \cdot 0,9 + 0,2 \cdot 0,8 + 0,3 \cdot 0,8 = 0,85$$

$$I_{kp} \text{ ТОВ «San Medical Clinic»} = 0,5 \cdot 0,7 + 0,2 \cdot 0,7 + 0,3 \cdot 0,5 = 0,64$$

Середнє значення зведеного індексу комерційних (економічних) параметрів:

² $V_{max} = 10$ – максимальний бал середньої оцінки маркетингового параметру

³ $C_{max} = 10$ – максимальний бал середньої оцінки економічного параметру

$$\bar{I}_{kn} = \left(\sum_{i=1}^m I_{kn} \right) / m = (0,104 + 0,85 + 0,64) / 3 = 0,53$$

Середньоквадратичне відхилення відповідно до значень зважених індексів та зведеного індексу комерційних (економічних) параметрів:

$$\sigma_{kn} = \sqrt{\left(\sum_{i=1}^m (I_{kn} - \bar{I}_{kn})^2 / m \right)} = \sqrt{((0,104 - 0,53)^2 + (0,85 - 0,53)^2 + (0,64 - 0,53)^2) / 3} = 0,313$$

За результатами проведених розрахунків найвищий економічний рівень має ТОВ «Doctor Sam», середній - ТОВ «Інго», а найгірший рівень ТОВ «San Medical Clinic».

Відносна значущість маркетингових параметрів становить 0,4, а для медичних – 0,6.

Для визначення еталону розраховано значення привабливості кожного підприємства $\alpha * I_{тп} + (1 - \alpha) * I_{мп}$

$$\text{ТОВ «Doctor Sam»}: 0,6 * 0,775 + (1 - 0,6) * 0,84 = 0,801$$

$$\text{ТОВ «Інго»}: 0,6 * 0,725 + (1 - 0,6) * 0,84 = 0,771$$

$$\text{ТОВ «San Medical Clinic»}: 0,6 * 0,525 + (1 - 0,6) * 0,64 = 0,571$$

Отже, за еталон приймається ТОВ «Doctor Sam».

Конкурентоспроможність кожного підприємства:

$$\text{КС ТОВ «Doctor Sam»} = 0,801 * ((0,4 * 0,84 + 0,6 * 0,775) / 0,104) = 6,17$$

$$\text{КС ТОВ «Інго»} = 0,801 * ((0,4 * 0,84 + 0,6 * 0,725) / 0,85) = 0,727$$

$$\text{КС ТОВ «San Medical Clinic»} = 0,801 * ((0,4 * 0,64 + 0,6 * 0,525) / 0,64) = 0,715$$

Серед аналізованих підприємств лідером є ТОВ «Doctor Sam». Наступну за ним позицію займає ТОВ «Інго». Відповідно завершує список ТОВ «San Medical Clinic».

Нормування значення конкурентоспроможності відносно лідера ринку:

$$\text{КС н ТОВ «Doctor Sam»} = 6,17 / 6,17 = 1,0$$

$$\text{КС н ТОВ «Інго»} = 0,727 / 6,17 = 0,118$$

$$\text{КС н ТОВ «San Medical Clinic»} = 0,715 / 6,17 = 0,116$$

За результатами проведених розрахунків ТОВ «Інго» та ТОВ «San Medical Clinic» відстають за показниками конкурентоспроможності від ТОВ «Doctor Sam» приблизно на 90 %.

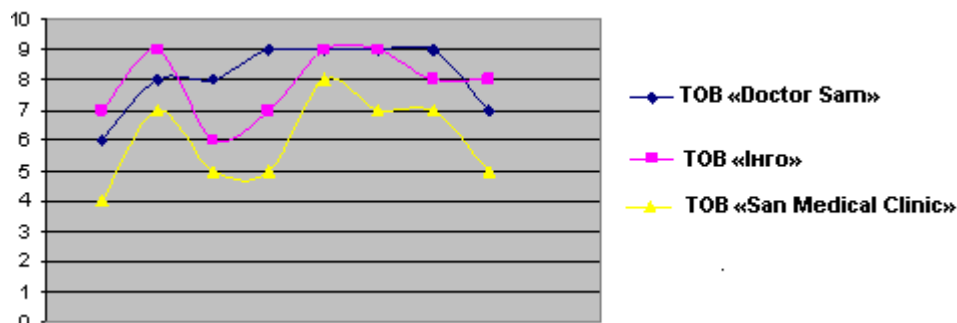


Рис. 3.2. Профіль конкурентів (за незваженими оцінками параметрів у балах)

ТОВ «Doctor Sam» займає передові позиції за оцінками кваліфікації персоналу та економічністю – вартістю послуг, а також показником іміджу. За

показником впізнаваності бренду та широтою мережі лідерські позиції обіймає ТОВ «Інго».

Таким чином, для посилення конкурентних позицій підприємству «Doctor Sam» доцільно переглянути можливості покращення цих факторів конкурентоспроможності. З метою проведення систематичного аналізу рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції є доцільним: точне, своєчасне, якісне виявлення та обліку факторів впливу та показників; визначення оптимальних способів вирішення проблем підвищення рівня конкурентоспроможності; відслідковування динаміки витрат на торгівельну діяльність для корегування ціни реалізації відповідно до запланованого рівня рентабельності; аналіз резервів підвищення конкурентоспроможності.

Для надання рекомендації щодо посилення конкурентних позицій підприємства «Doctor Sam» рекомендовано побудувати матрицю «ріст – частка» (BCG). Для цього було використано дані обсягів реалізованих основних товарів підприємства та його основного конкурента ТОВ «Інго», а також результати досліджень, проведених на ринку медичних послуг м. Києва щодо його річного приросту.

Таблиця 3.18

Вихідні дані для побудови матриці «ріст – частка» (BCG) для товарного портфелю ТОВ «Doctor Sam»

Стратегічні бізнес одиниці (СБО)	Продажі ТОВ «Doctor Sam», тис. грн. на рік	Продажі ТОВ «Інго», тис. грн. на рік	Річний темп приросту ринку, % (координата Y)	Ринкова частка ТОВ «Doctor Sam» відносно ТОВ «Інго»	Розмір СБО відносно середнього розміру, Z =	Радіус кола, $R = \sqrt{Z/\pi}$
Акушерство та гінекологія	7264,60	12050,0	18	0,6	5,6	1,3
Дитяча педіатрія	333,30	220,2	13	1,5	0,03	0,098
Алергологія	800,20	900,8	12	0,9	0,62	0,44
Дерматологія	222,90	390,0	20	0,6	0,17	0,23
Вакцинація	4924,30	2000,5	17	2,5	3,8	1,1
Урологія	3,60	38,9	18	0,09	0,003	0,03
Гастроентерологія	39,3	21,1	6	1,9	0,03	0,098
Отоларингологія	209,5	312,6	11	0,7	0,16	0,23
Психологія	440,0	398,0	12	1,1	0,34	0,33
інші	0,2	0,11	3	1,8	0,00015	0,0069

Обрахунок сумарних продажів всіх СБО: $7264,60 + 333,30 + 800,20 + 222,90 + 4924,30 + 3,60 + 39,30 + 209,50 + 440,00 + 22,90 + 0,20 = 14260,6$ (тис. грн.) Тоді середній розмір зони $14260,6 / 11 = 1296,42$ (тис. грн.)

Побудова матриці «ріст – частка» (BCG) для товарного портфелю підприємства «Doctor Sam» (рис. 3.3).

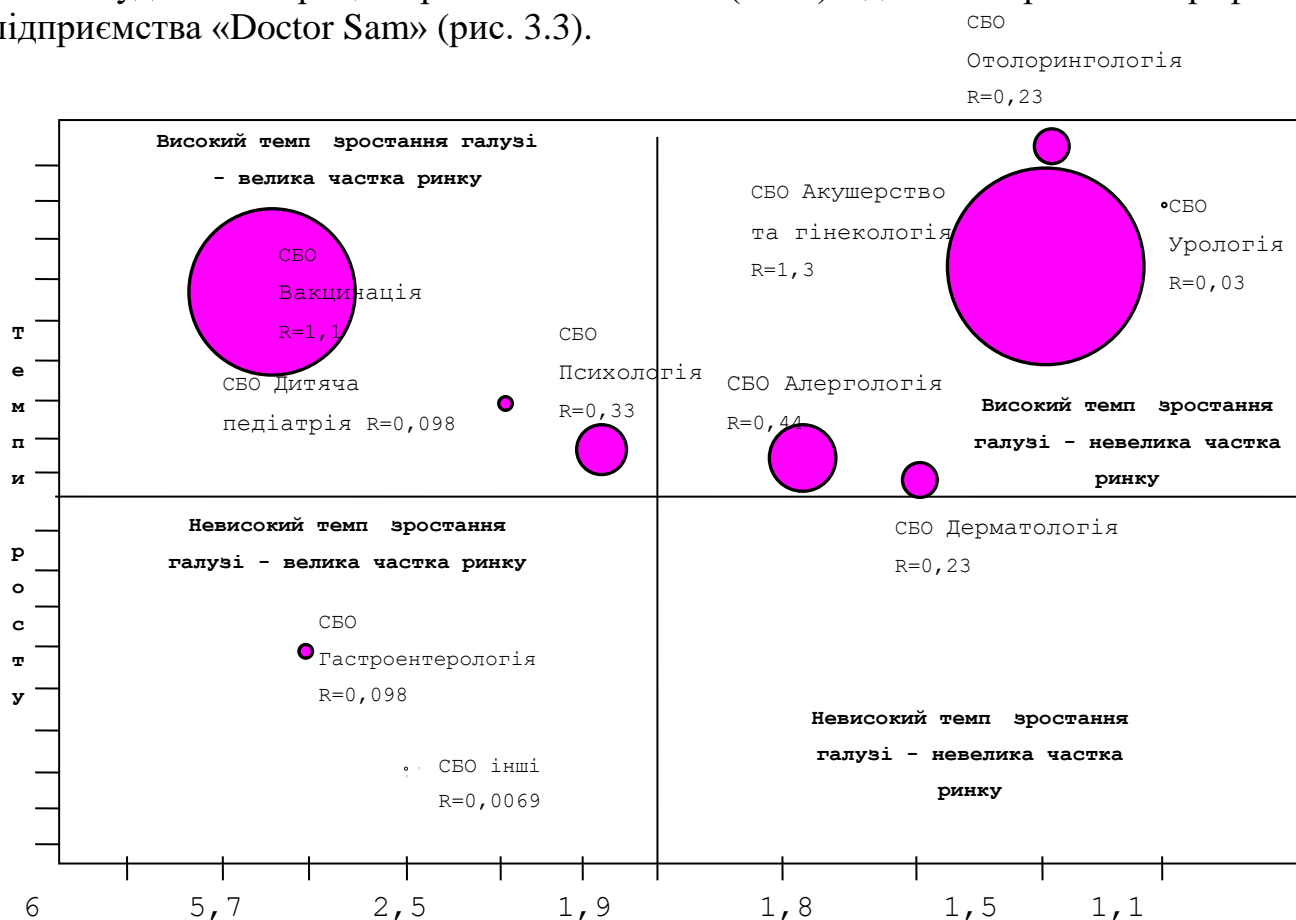


Рис. 3.3. Матриця «ріст – частка» для товарного портфелю підприємства «Doctor Sam»

Відповідно до матриці BCG стратегічну позицію «високий темп зростання галузі - велика частка ринку» займають вакцинація, дитяча педіатрія та психологія. Найбільш прибуткова товарна група – вакцинація. Хоча вона й потребує інвестицій, важливо своєчасно їх уповільнити для того, щоб вони встигли окупитися. Товарні групи отоларингологія та алергологія створюють грошові потоки доходів, тому майже не потребують інвестування.

Стратегічну позицію «високий темп зростання галузі - невелика частка ринку» займають такі бізнес одиниці: отоларингологія, акушерство та гінекологія, урологія, алергологія та дерматологія. Отже, у всі товарні групи доцільно вкладати інвестиції, оскільки результатом буде захоплення більшої ринкової частки. Товарна група алергологія потребує величезних інвестицій для посилення їх ринкових позицій, тому підприємства «Doctor Sam» необхідно визначити наявність для цього потенціалу. Відповідно, відмова від інвестицій спричинить втрату цією товарною групою ринкової частки, яку в подальшій

перспективі буде занадто складно повернути. За таких обставин можливо підприємство буде вимушене відмовитись від надання послуг алергології.

Стратегічну позицію «невисокий темп зростання галузі - велика частка ринку» займають такі бізнес одиниці: отолорингологія та інші різновиди медичних послуг. Незважаючи на те, що товарні групи займають досить малу частку в загальному обсязі продажу, вони створюють значний грошовий потік доходів і вже не потребують інвестицій. Для них раціональне всебічне підтримання. За рахунок товарних груп зі стратегічною позицією «невисокий темп зростання галузі - велика частка ринку» фінансуються решта бізнес одиниць підприємства «Doctor Sam».

Товари зі стратегічною позицією «невисокий темп зростання галузі - невелика частка ринку», тобто низьким показником прибутковості, відсутні в портфелі компанії.

Таким чином, для підвищення конкурентспроможності товарного портфелю підприємства «Doctor Sam» доцільно не тільки застосування підтримуючих засобів стимулювання збуту, а також перманентне вдосконалення асортименту та номенклатури послуг відповідно до вимог потенційного та вже завойованого споживача. Необхідним є корегування умов сервісного та технічного обслуговування. Раціонально приділяти увагу на пряму розробки або унікальних торгових пропозицій, або товарів-новинок. Це, в свою чергу, безсумнівно дозволить диверсифікуватися від конкурентів та, відповідно, збільшити показники товарообороту. Очікування клієнтів та ринкові умови не дозволяють не враховувати ціновий фактор. Логічно, що стратегічний розвиток товарів вимагає певного інвестування, проте, лише в такий спосіб можливо утримати існуючі та завоювати нові ринкові позиції.

Таблиця 3.18

Характеристика обраних стратегій для товарного портфелю ТОВ «Doctor Sam»

Стратегічна бізнес одиниця	Характеристика товару відповідно до його ринкових позицій	Рекомендована стратегія
Велика частка ринку при високих темпах зростання галузі: - вакцинація, дитяча педіатрія та психологія	Знаходиться на стадії росту і є лідером на ринку	Стратегія підтримки конкурентних переваг
Велика частка ринку при невисокому темпі зростання галузі: - отоларингологія, акушерство та гінекологія, урологія, алергологія та дерматологія	Знаходяться на етапі зрілості, приносять великі прибутки, які фінансують в інші СБО	Стратегія підтримки конкурентних переваг. Рекламна кампанія. Застосування відсоткових знижок

Стратегічна бізнес одиниця	Характеристика товару відповідно до його ринкових позицій	Рекомендована стратегія
Невелика частка ринку з високими темпами росту галузі: - отолорингологія та інші різновиди медичних послуг	Знаходяться на початковому етапі життєвого циклу та потребують інтенсивних засобів підтримки	Стратегія збільшення частки ринку. Пошук нових клієнтів.

Нівелювання негативних факторів зовнішнього середовища для підприємства вимагає великих витрат. Показано наявність синергетичних взаємодій, коли при поліпшенні окремого елемента матриці, інші елементи можуть елімінуватися, позитивно впливаючи як на обсяг інвестицій, необхідних для розвитку медичної послуги, так і на його віддачу.

Для побудови матриці McKinsey «привабливість галузі – конкурентоспроможність підприємства» використано результати моніторингу ринку медичних послуг м. Києва та дані обсягів реалізованих ТОВ «Doctor Sam» продуктів.

Таблиця 3.19

Вихідні дані для побудови матриці McKinsey для ТОВ «Doctor Sam»

Продажі ринку, тис. грн.	Продажі підприємства, тис. грн.	Привабливість галузі	Вага	Бали	Конкурентна позиція	Вага	Бали
356515	142606	Технології	0,2	8	Розміщення	0,5	5
		Конкуренція	0,1	8	Персонал	0,1	1
		Цінова еластичність	0,6	8	Маркетинг	0,2	6
		Стадія ЖЦТ	0,1	8	Якість	0,2	6

Побудова матриці здійснюється McKinsey «привабливість галузі – конкурентоспроможність ТОВ «Doctor Sam» у такій послідовності:

1) визначення координати за віссю X, тобто середньозваженого показника конкурентної сили підприємства:

$$X = 0,5*5 + 0,1*1 + 0,2*6 + 0,2*6 = 5,0.$$

2) визначення координати за віссю Y, тобто середньозваженого показника довгострокової конкурентної привабливості галузі:

$$Y = 0,2*8 + 0,1*8 + 0,6*8 + 0,1*8 = 8,0.$$

3) визначення радіусу кола, виходячи з обсягу продажів у галузі за співвідношенням:

$$R = \sqrt{(\text{Продажі} / \pi)} = \sqrt{(35,6515 / 3,14)} = 11,35.$$

4) вираховування частки ринку підприємства:

$$142606 / 356515 = 0,4 \text{ або } 40\%.$$

Отже, величина заштрихованого сектора у колі має становити 40 відсотків від 360 градусів, що складає 144 градуси.

Наступним і завершальним етапом є побудова матриці McKinsey «привабливість галузі – конкурентоспроможність ТОВ «Doctor Sam» (рис. 3.4).

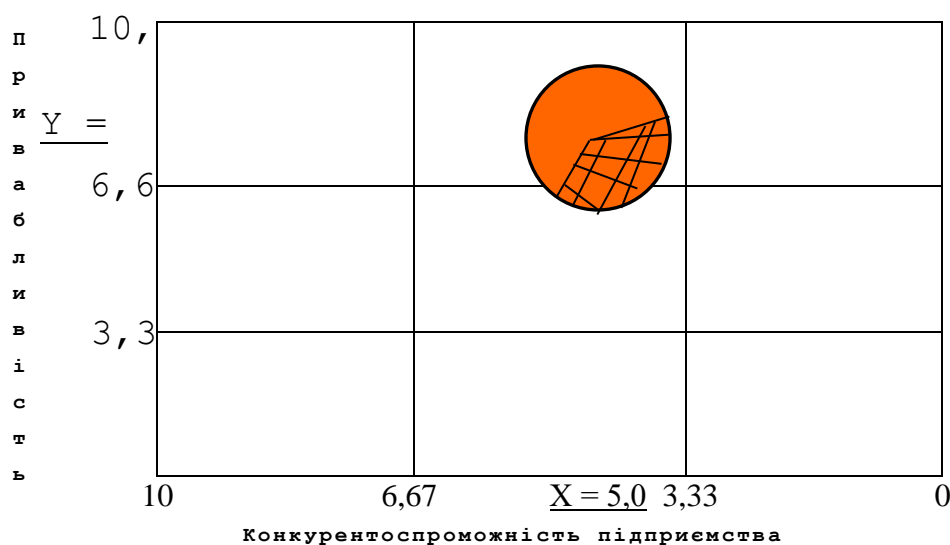


Рис. 3.4. Матриця McKinsey «привабливість галузі – конкурентоспроможність ТОВ «Doctor Sam»

Таким чином, ТОВ «Doctor Sam» знаходиться у клітинці «Переможець 2» матриці McKinsey, що свідчить про те, що воно займає середню позицію у галузі з високою привабливістю. Тому підприємству слід підвищувати конкурентоспроможність шляхом залучення активних інвестицій у закріплення сильних сторін і розвиток слабких.

ТОВ «Doctor Sam» може досягнути конкурентних переваг за рахунок сучасної матеріально-технічної бази, підвищення якості обслуговування, динамічної роботи у напрямку стимулювання збуту, висококваліфікованого персоналу, розвитку збутової мережі, ефективної системи управління тощо.

Для стимулювання обсягів збуту в аптеках ТОВ «Doctor Sam» розраховуватися готівкою за продукцію підприємства доцільно запровадити систему знижок та націнок.

Таблиця 3.20

Запропонована система знижок та націнок для стимулювання збуту в аптеках підприємства

Розрахунок	Знижка, %	Націнка, %	Переваги
В момент купівлі	0	0	Одразу розраховується валовий

			дохід від продажу товарів
З відстрочкою платежу	0	20	Наявність додаткового прибутку в майбутньому – плата за користування кредитом
По передоплаті	15	0	Одразу розраховується валовий дохід від продажу товарів і з'являються кошти в обороті до відвантаження товарів

Одним із способів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Doctor Sam» є розширення власної торгової мережі аптек. Власні канали збуту дозволять оперативно і точно реагувати про зміни попиту. Першим етапом має бути відкриття аптеки в одному із житлових комплексів м. Києва, що на даний момент знаходиться на стадії будівництва. До нього продукція надходитиме дуже оперативно, тим самим, стимулюючи попит саме в даній торговій точці. Це сприятиме руйнуванню монополій у сфері торгівлі, зниженню цін на продукцію (за рахунок економії на перевезенні, сортуванні та розвантаженні/навантаженні) та відповідно збільшенню обсягу прибутку.

ВИСНОВКИ

У час інтенсивного запровадження новітніх технологій, в умовах глобалізації міжнародних ринків та неймовірно швидкого розвитку суспільства в цілому, відбувається надзвичайно велика кількість комплексних процесів, що безпосередньо чи опосередковано впливають на діяльність підприємства. Такий розвиток несе в собі розмаїття можливостей і шляхів для розвитку бізнесу, проте, також виступає головною проблемою сучасної підприємницької діяльності. Збільшується ступінь невизначеності майбутнього розвитку, складність вибору способів і шляхів ведення підприємством успішної діяльності та досягнення поставлених цілей. Дослідження особливостей управління імпортною діяльністю підприємств на міжнародних ринках є досить актуальною проблемою, оскільки у період зростання міжнародної конкуренції, система управління вітчизняних підприємств повинна переорієнтуватися на сучасні системи менеджменту, що дозволить підвищити рівень їх конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є процес управління зовнішньоторговельними операціями ТОВ «Doctor Sam», до якого входять 3 аптеки та 3 клініки для дорослих та дітей. Підприємство пропонує широкий спектр медичних послуг відповідно до найвищих стандартів якості лікування, сервісу і турботи про здоров'я людини.

Клініки та аптеки розташовані на території великих житлових комплексів м. Києва, у пішій доступності для пацієнтів – вул. Драгоманова ЖК «Новопечерські Липки», вул. Ломоносова, 71-Г ЖК «Сонячна брама» та вул. Сікорського, 1 ЖК «Зелений острів-1».

Перш за все, «Doctor Sam» — це команда понад 100 кваліфікованих фахівців з багаторічним досвідом та інтегрованим підходом у наданні медичної допомоги.

В центрах Doctor Sam розроблені більше 12 пакетних пропозицій для пацієнтів різного віку. Комплексні програми медичного обслуговування спрямовані на профілактичні обстеження дорослих та дітей, планування вагітності, ведення вагітності, педіатричне спостереження за новонародженими — від народження до досягнення ними 1 року — та інші програми для найменших і старших клієнтів.

Найпоширенішими способами формування цін на медичні послуги ТОВ «Doctor Sam» є такі:

- встановлення базових цін на основні види медичних втручань і доплат за необхідні додаткові процедури;
- встановлення базових цін на всі види медичних послуг з використанням коефіцієнтів складності;
- визначення “коридору” цін на різні види робіт у залежності від складності та матеріалів, що використовуються; встановлення твердого прайсу на всі види робіт.

Протягом 2016-2018 р.р. спостерігається тенденція зростання ціни на послуги приватних медичних клінік, що викликано підвищенням рівня інфляції в Україні і як результат стрімке зростання цін на надання та збут послуг.

З 2015 року закупівлі ліків ТОВ «Doctor Sam» здійснюються в основному через міжнародні організації. Нові ефективні та прозорі процедури за оцінками Рахункової палати дозволили заощаджувати грошей та закуповувати деякі препарати для аптек ТОВ «Doctor Sam» в декілька разів дешевше.

У структурі джерел фінансування підприємства власні резерви займають 41%, решту – позикові, що свідчить про його фінансову нестійкість. Залежність від зовнішніх джерел фінансування пов'язана зі збільшенням ризику, неможливості розрахуватися по зобов'язанням у повному обсязі.

Загалом оборотність всіх активів підприємства «Doctor Sam» можна вважати середньою. Аналіз динаміки коефіцієнту оборотності його активів свідчить, що найбільш оборотними з них протягом періоду 2017-2018 р.р. є товари/послуги. При цьому період їх обороту в 2018 р. зменшився на 59%. Швидкообертаючими активами зі стрімкою тенденцією до зменшення є готова продукція. Середньообертаючими активами є дебіторська заборгованість, що є свідченням того, що підприємство швидше розраховується з кредиторами, ніж вони з ним. Низько обертаючими активами є кредиторська заборгованість, період оборотності якої збільшився більше, ніж у 2 рази протягом 2015-2017 р.р.

Стабільність показника рентабельності реалізованої продукції свідчить про відсутність необхідності перегляду цінової політики та посилення контролю за використанням товарно-матеріальних запасів. Це означає, що підприємство продовжує активно реалізовувати незмінні обсяги послуг.

В цілому показники фінансової стійкості підприємства є задовільними і досить високими, тобто його діяльність – прибуткова. Однак, протягом аналізованих років спостерігається тенденція їх значного зниження. Це означає, що у 2017 р. фінансовий стан підприємства був стабільним, а протягом останніх років частка власного капіталу у структурі пасиву зменшилася. Отже, у разі банкрутства підприємство не зможе виплатити зобов'язання кредиторам.

Значне місце в економічній діяльності ТОВ «Doctor Sam» займають зовнішньоекономічні операції, які характеризуються великим розмаїттям. Результативності міжнародної торгівлі товарами та послугами ТОВ «Doctor Sam»:

– по-перше, зовнішньоторговельний оборот товарами і послугами за період з 2015 до 2018 р. зріс на 78,8 %, у тому числі товарами на 79,8 %, а послугами – на 51,2 %, тоді як кількість постійних клієнтів за аналізований період зросла лише на 0,3 %;

– по-друге, дещо нижчі показники росту зовнішньоторговельного обороту товарами та послугами в цілому, у тому числі товарами й послугами з розрахунку на одну особу;

– по-третє, частка зовнішньоторговельного обороту послугами у зовнішньоторговельному обороті товарами і послугами незначна, і, на жаль, має тенденцію спаду: у 2015 р. становила 3,5 %, а в 2018 р. – 3,0 %;

- по-четверте, сальдо зовнішньої торгівлі товарами та послугами в цілому в 2015 р. було позитивним за рахунок сальдо послуг, а в 2018 р. – від'ємним і становило 597,9 тис. дол. США;

- по-п'яте, таку тенденцію щодо сальдо зовнішньої торгівлі товарами та послугами підтверджує і показник (коефіцієнт покриття експортом імпорту). У 2018 р. цей показник в цілому становив 0,7, у тому числі товарами 0,69, а послугами – 1,7;

- по-шосте, порівняння зростання обсягу реалізації та зовнішньоторговельного обороту товарами і послугами відповідає національним тенденціям. Результативність міжнародної торгівлі товарами та послугами ТОВ «Doctor Sam» обґрунтовується:

- по-перше, зовнішньоторговельний оборот товарами і послугами за період з 2015 до 2018 р. зріс на 78,8 %, у тому числі товарами на 79,8 %, а послугами – на 51,2 %, тоді як кількість постійних клієнтів за аналізований період зросла лише на 0,3 %;

- по-друге, дещо нижчі показники росту зовнішньоторговельного обороту товарами та послугами в цілому, у тому числі товарами й послугами з розрахунку на одну особу;

- по-третє, частка зовнішньоторговельного обороту послугами у зовнішньоторговельному обороті товарами і послугами незначна, і, на жаль, має тенденцію спаду: у 2015 р. становила 3,5 %, а в 2018 р. – 3,0 %;

- по-четверте, сальдо зовнішньої торгівлі товарами та послугами в цілому в 2015 р. було позитивним за рахунок сальдо послуг, а в 2018 р. – від'ємним і становило 597,9 тис. дол. США;

- по-п'яте, таку тенденцію щодо сальдо зовнішньої торгівлі товарами та послугами підтверджує і показник (коефіцієнт покриття експортом імпорту). У 2018 р. цей показник в цілому становив 0,7, у тому числі товарами 0,69, а послугами – 1,7;

- по-шосте, порівняння зростання обсягу реалізації та зовнішньоторговельного обороту товарами і послугами відповідає національним тенденціям.

Економіка ТОВ «Doctor Sam» розвивається не відповідно до потреб його трансформаційного етапу. Спостерігається випереджальне зростання зовнішньоторговельного обороту товарами і послугами над обсягами продажу та надання послуг. У зв'язку з цим управлінням зовнішніх економічних зв'язків ТОВ «Doctor Sam» доцільно здійснювати більш ефективну підтримку та координацію напрямів діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу, зокрема як резидентів, так і нерезидентів, які здійснюють економічну діяльність, оскільки спостерігається негативна економічна тенденція спаду зовнішньоторговельної діяльності підприємства.

Для оцінки конкурентного положення підприємства «Doctor Sam» назовнішньому оптимальним методом є проведення SPACE-аналізу, зп результатами якого для підприємства є рекомендованою агресивна стратегія. Вона передбачає відсутність обмежень у нарощуванні поточних активів. Компанія формує завищені обсяги страхових і резервних запасів, проводить

жорстку політику надання кредиту, зберігає великі страхові залишки грошових коштів на рахунках. При цьому питома вага поточних активів у валюті балансу високий, а період оборотності досить тривалий.

У результаті проведення SWOT-аналізу рекомендовано здійсними закупівлю технічно нового медичного обладнання для розпочати надання нових медичних послуг для того, щоб уникнути конкурентних ризиків на ринках функціонування підприємства «Doctor Sam» Таким чином, обираючи між двома постачальниками «Sanofi» та «STADA» для закупівлі препаратів «Ганцикловір» та «Триметоприм» за показниками вартості поставки, слід віддати перевагу постачальнику «Sanofi». Остаточне рішення ТОВ «Doctor Sam» щодо роздрібною ціни препарату «Ганцикловір» має бути таким:

- ціна цільового прибутку при плановому обсязі продажів – 1909,27 грн.;
- ціни, що забезпечать цільовий прибуток при поточному рівні попиту – від 2347 до 3183 грн.;
- ціна, що забезпечує максимальний прибуток – 2335,5 грн.;
- ціна, що враховує співвідношення споживчих параметрів – 2884,14 грн.

За результатами оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Doctor Sam» займає передові позиції за оцінками кваліфікації персоналу та економічністю – вартістю послуг, а також показником іміджу. За показником впізнаваності бренду та широтою мережі лідерські позиції обіймає ТОВ «Інго».

Таким чином, для посилення конкурентних позицій підприємству «Doctor Sam» доцільно переглянути можливості покращення цих факторів конкурентоспроможності. З метою проведення систематичного аналізу рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції є доцільним: точне, своєчасне, якісне виявлення та обліку факторів впливу та показників; визначення оптимальних способів вирішення проблем підвищення рівня конкурентоспроможності; відслідковування динаміки витрат на торгівельну діяльність для корегування ціни реалізації відповідно до запланованого рівня рентабельності; аналіз резервів підвищення конкурентоспроможності.

ТОВ «Doctor Sam» знаходиться у клітинці «Переможець 2» матриці McKinsey, що свідчить про те, що воно займає середню позицію у галузі з високою привабливістю. Тому підприємству слід підвищувати конкурентоспроможність шляхом залучення активних інвестицій у закріплення сильних сторін і розвиток слабких.

ТОВ «Doctor Sam» може досягнути конкурентних переваг за рахунок сучасної матеріально-технічної бази, підвищення якості обслуговування, динамічної роботи у напрямку стимулювання збуту, висококваліфікованого персоналу, розвитку збутової мережі, ефективної системи управління тощо.

Відповідно до матриці BCG стратегічну позицію «високий темп зростання галузі - велика частка ринку» займають вакцинація, дитяча педіатрія та психологія. Найбільш прибуткова товарна група – вакцинація. Хоча вона й потребує інвестицій, важливо своєчасно їх уповільнити для того, щоб вони встигли окупитися. Товарні групи отоларингологія та алергологія створюють грошові потоки доходів, тому майже не потребують інвестування.

Стратегічну позицію «високий темп зростання галузі - невелика частка ринку» займають такі бізнес одиниці: отоларингологія, акушерство та гінекологія, урологія, алергологія та дерматологія. Отже, у всі товарні групи доцільно вкладати інвестиції, оскільки результатом буде захоплення більшої ринкової частки. Товарна група алергологія потребує величезних інвестицій для посилення їх ринкових позицій, тому підприємства «Doctor Sam» необхідно визначити наявність для цього потенціалу. Відповідно, відмова від інвестицій спричинить втрату цією товарною групою ринкової частки, яку в подальшій перспективі буде занадто складно повернути. За таких обставин можливо підприємство буде вимушене відмовитись від надання послуг алергології.

Стратегічну позицію «невисокий темп зростання галузі - велика частка ринку» займають такі бізнес одиниці: отоларингологія та інші різновиди медичних послуг. Незважаючи на те, що товарні групи займають досить малу частку в загальному обсязі продажу, вони створюють значний грошовий потік доходів і вже не потребують інвестицій. Для них раціональне всебічне підтримання. За рахунок товарних груп зі стратегічною позицією «невисокий темп зростання галузі - велика частка ринку» фінансуються решта бізнес одиниць підприємства «Doctor Sam».

Товари зі стратегічною позицією «невисокий темп зростання галузі - невелика частка ринку», тобто низьким показником прибутковості, відсутні в портфелі компанії.

З метою підвищення конкурентспроможності товарного портфелю підприємства «Doctor Sam» доцільно не тільки застосування підтримуючих засобів стимулювання збуту, а також перманентне вдосконалення асортименту та номенклатури послуг відповідно до вимог потенційного та вже завойованого споживача. Необхідним є корегування умов сервісного та технічного обслуговування. Раціонально приділяти увагу напряму розробки або унікальних торгових пропозицій, або товарів-новинок. Це, в свою чергу, безсумнівно дозволить диверсифікуватися від конкурентів та, відповідно, збільшити показники товарообороту. Очікування клієнтів та ринкові умови не дозволяють не враховувати ціновий фактор. Логічно, що стратегічний розвиток товарів вимагає певного інвестування, проте, лише в такий спосіб можливо утримати існуючі та завоювати нові ринкові позиції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Законодавчі акти та нормативні документи

1. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Державна фіскальна служба України [Електронний ресурс]<http://sfs.gov.ua/podatki-ta-zbori/>
3. Конституція України (28 червня 1996р.)
4. Цивільний кодекс України [Електронний ресурс]<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
5. Митний кодекс України [Електронний ресурс]<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>
6. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю». Документ 2275-VIII, чинний, поточна редакція — Прийняття від 06.02.2018 [Електронний ресурс]<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19>
7. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». Документ 959-XII, чинний, поточна редакція — Редакція від 07.02.2019 [Електронний ресурс]<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
8. Закон України «Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій у галузі зовнішньоекономічної діяльності» від 23.12.98 р. № 351–XIV, зі змінами та доповненнями. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/351-14>
9. Положенням про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку, затвердженим наказом Міністерства фінансів України від 24 травня 1995 р. № 88 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0168-95>
10. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 р. № 435–IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=435-15>

Підручники

11. Бахолдіна, І. Облік, аналіз і шляхи оптимізації ЗЕД комерційних організацій / І. Бахолдіна, Е. Езіс. - М .: LAP Lambert Academic Publishing, 2014. - 124 с.
12. Бутинець Ф.Ф. Загальні засади експортно-імпортової діяльності // Облік і аналіз в ЗЕД: Підручник. – Вид. 2-ге, доп. і переробл. – Житомир: ПП Рута, 2001. – 542 с.
13. Бутинець Ф.Ф., Жиглей І.В., Пархоменко В.М. Облік і аналіз зовнішньоекономічної діяльності // Навчальний посібник – Житомир: ПП Рута, 2002 р. – С. 462.
14. Гальчина О.Н .. Теорія економічного аналізу: Навчальний посібник / О.М. Гальчина. - Воронеж: Вид-во ВДУ, 2012. - 267 с.

15. Гербер, М.Е. Малий бізнес. Від ілюзій до успіху. Повернення до міфу підприємництва / М.Е. Гербер. - М. : Олімп-Бізнес, 2012. - 230 с.
16. Горшкова, Л.А. Основи управління організацією: практикум / Л.А. Горшкова, М.В. Горбунова. - М. : КНОРУС, 2012. - 351с.
17. Дідківський М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навчальний посібник/ Микола Дідківський,. - К.: Знання, 2006. - 462 с.
18. Єлізаров Ю.Ф. Економіка організацій: підручник для вузів / Ю. Ф. Єлізаров. - М. : Видавництво «Іспит», 2014. - 496 с.
19. Жіделева, В.В. Економіка підприємства: навч. посібник / В.В. Жіделева, Ю.Н. Каптейн. - М. : ИНФРА-М, 2015. - 133 с.
20. Загородній А. Зовнішньоекономічна діяльність: Термінологічний словник/ Анатолій Загородній, Геннадій Вознюк,. - К.: Кондор, 2007. - 166 с.
21. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Підручник для вузів/ Інна Багрова, Наталя Редіна, Валерій Власюк, Оксана Гетьман,; За ред. Інни Багрової; М-во освіти і науки України, М-во фінансів України, Дніпропетровський держ. фінансово-економічний ін-т. - К.: Центр навчальної літератури, 2004. - 579 с.
22. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Навчальний посібник/ Ю. Г. Козак, Н. С. Логвінова, І. Ю. Сіваченко та ін.; Мін-во освіти і науки України, Одеський державний економічний ун-т. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 791 с.
23. Кадуріна Л. О. Облік і аналіз зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посібник. – К.: Слово, 2003. – 287с.
24. Касьянова Г. Експорт і імпорт / Г. Касьянова. - М. : АБАК, 2015. - 534 с.
25. Кириченко О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посібник/ Олександр Кириченко,. - 3-тє вид. перероб. і доп.. - К.: Знання-Прес, 2002. - 382 с.
26. Копчак Ю., Гуменник В. Менеджмент організацій. Навчальний посібник, вид-во Знання, 2012 р. - 515 с.
27. Кузьмінський Ю. А., Козак В. Г., Лук'яненко Л. І. та ін. Облік і аналіз зовнішньоекономічної діяльності: Навч.посібник. – К.: Аграрна наука, 2000. – 396 с.
28. Левчаев П.А. Фінанси підприємств національної економіки: навчальний посібник / П.А. Левчаев. - М. : Економіка, 2011. - 394 с.
29. Любушин, М.П. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства: навч. посібник для вузів / М.П. Любушин, В.Б. Лещева. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 356 с.
30. Макеева Е.А. Менеджмент внешнеэкономической деятельности: Курс лекций. – Одесса: Астропринт, 2001. – 194 с.
31. Макогон Ю. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навчальний посібник/ Юрій Макогон, В'ячеслав Рижиков, Сергій Касьянюк; Ред. Ю. В. Макогон; М-о освіти і науки України, Донбаська державна машинобудівна академія. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 423 с.
32. Мезенцев К. В., Мезенцева Н. І. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посібник. – К.: ; Інститут туризму, 2003. – 160с

33. Мурьшев, А.В. Інфраструктура кредитування: можливості підвищення ефективності кредитного процесу / О.В. Муришев. - СПб .: Пітер, 2011. - 269 с. 35.
34. Прокушев Е.Ф. Внешнеэкономическая деятельность: Учебно-практическое пособие/ Е. Прокушев,. - М.: ИВЦ "Маркетинг", 1998. – 207 с .
35. Решетов В. О. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності: Навч.-метод. посібник. – Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2002. – 36 с.
36. Рум'янцев А. П. Зовнішньоекономічна діяльність: Навчальний посібник/ А. П. Рум'янцев, Н. С. Рум'янцева; М-во освіти і науки України. - К.: Центр навчальної літератури, 2004. - 375 с.
37. Семеніхін, В. Зовнішньоекономічна діяльність / В. Семеніхін. - М .: Ексмо, 2012. - 216 с.
38. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч. посібник для студ. вуз./ Пер. з рос. Н. Кіт, К. Серажим; Під заг. ред. А.І. Кредісова. - К.: ВІРА-Р, 1998. - 447 с.
39. Шишкін С. підприємницької-правові (господарсько-правові) засади державного регулювання економіки / С. Шишкін. - М .: Инфотропик Медіа, 2011. - 320 с.
40. Щербакова, Н. Міжнародні валютно-фінансові відносини. - М .: Флінта, 2011. - 317 с.

Статті в журналах та тези доповідей

41. Ірха Л.І. Бухгалтерський облік експортних та імпорتنих операцій // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 6. – С. 46–49.
42. Гарний Д.К. Первинні документи як форма договору: долаємо стереотипи / Дмитро Гарний // Школа бух- галтера. – № 5. – 2015.