МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Управління імпортними закупками на підприємстві ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП»»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0732-мб
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Кайшева Діана Олександрівна
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доцент Головань О.О.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2026

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____ 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Кайшева Діана Олександрівна

1. Тема роботи «Управління імпортними закупками на підприємстві ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП»»

керівник роботи: доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1774-с

2. Строк подання студентом роботи 05.06.2026 р.

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

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

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНИМИ ЗАКУПКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2 АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНИМИ ЗАКУПКАМИ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
17 таблиць
1 рисунок

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.25-13.11.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.25-23.12.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.25-31.01.26	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.26-21.02.26	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.26-20.03.26	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.26-29.04.26	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.26-08.05.26	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2026	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.26-31.05.26	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2026	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	16.06.2026	

Студент _____ Д. О. Кайшева
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. О. Головань
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Є. В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 47 стор. 17 табл., 1 рис. 35 джерел.

Об’єкт дослідження – процеси управління імпортними закупками в діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП».

Предмет дослідження – сукупність організаційно-економічних відносин, методів та управлінських рішень, що виникають у процесі організації, аналізу та вдосконалення імпортних закупок підприємства.

Методи дослідження: теоретичне узагальнення, аналіз і синтез, порівняння, системний підхід, статистичний аналіз, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, метод SPACE та елементи економічного моделювання.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління імпортними закупками ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП».

У роботі систематизовано теоретичні підходи до управління імпортними закупками та розглянуто особливості міжнародної логістики та митного забезпечення. Проаналізовано діяльність ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП», його асортимент та особливості співпраці з постачальниками з Німеччини, Франції та Китаю, а також роль продукції українського походження у формуванні товарної пропозиції підприємства.

Проведено аналіз структури постачання та порівняння різних напрямів закупівель за критеріями вартості, якості, логістичних витрат, строків доставки та ризиків постачання.

Обґрунтовано стратегічні напрями вдосконалення управління імпортними закупками шляхом диверсифікації постачальників, оптимізації структури постачання та логістичних процесів. Практична цінність результатів полягає у можливості їх використання для підвищення ефективності закупівельної діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

ІМПОРТНІ ЗАКУПКИ, МІЖНАРОДНА ЛОГІСТИКА, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, МИТНЕ ОФОРМЛЕННЯ, СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗАКУПІВЕЛЬ.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 47 pp. 17 tables, 1 fig. 35 sources.

The object of the study is the process of import procurement management in the activities of LIMITED LIABILITY COMPANY TRADING HOUSE INSTRUMENT GROUP.

The subject of the study is the set of organizational and economic relations, methods, and managerial decisions arising in the process of organizing, analyzing, and improving the company's import procurement activities.

Research methods: theoretical generalization, analysis and synthesis, comparison, systems approach, statistical analysis, PEST analysis, SWOT analysis, SPACE method, and elements of economic modeling.

The purpose of the study is to substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations for improving import procurement management at LLC TH INSTRUMENT GROUP.

The study systematizes theoretical approaches to import procurement management and examines the features of international logistics and customs support. The activities of LLC TH INSTRUMENT GROUP, its product assortment, and the specifics of cooperation with suppliers from Germany, France, and China, as well as the role of products of Ukrainian origin in the company's product offering, are analyzed.

The structure of supply sources was analyzed, and different procurement directions were compared according to product cost, quality, logistics costs, delivery time, and supply risks.

Strategic directions for improving import procurement management through supplier diversification, optimization of the supply structure, and improvement of logistics processes are substantiated. The practical value of the obtained results lies in the possibility of their application for increasing procurement efficiency and strengthening the company’s competitive position.

IMPORT PROCUREMENT, INTERNATIONAL LOGISTICS, FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, CUSTOMS CLEARANCE, STRATEGIC ANALYSIS, PROCUREMENT EFFICIENCY.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА…….2
РЕФЕРАТ……..4
ABSTRACT……...5
ВСТУП…….....7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНИМИ ЗАКУПКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ……11
1.1 Сутність імпортних закупок та їх роль у зовнішньоекономічній діяльності підприємства……...11
1.2 Організація процесу імпортних закупок та міжнародної логістики підприємства……...18
1.3 Методи стратегічного аналізу в управлінні імпортними закупками підприємства……...26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНИМИ ЗАКУПКАМИ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП»……..29
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП» та його імпортного асортименту…….....29
2.2 Аналіз імпортних закупок та структури постачання ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП»……..34
2.3 Напрями вдосконалення управління імпортними закупками ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП»…….37
ВИСНОВКИ……..42
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….45

ВСТУП

Сучасний розвиток світової економіки характеризується поглибленням міжнародної економічної інтеграції, зростанням обсягів міжнародної торгівлі та формуванням глобальних ланцюгів постачання. У таких умовах підприємства все активніше залучають іноземних постачальників для забезпечення власної діяльності товарами, сировиною, матеріалами та обладнанням, що дозволяє підвищувати конкурентоспроможність, розширювати асортимент продукції та впроваджувати сучасні технології. Важливим елементом зовнішньоекономічної діяльності підприємств виступають імпортні закупки, які забезпечують доступ до продукції іноземного походження та створюють передумови для ефективного функціонування суб'єктів господарювання в умовах відкритої економіки [1, 3].

У сучасних умовах імпортні закупки набувають особливого значення через динамічні зміни міжнародного середовища, коливання валютних курсів, трансформацію логістичних маршрутів, зростання транспортних витрат та посилення конкуренції на міжнародних ринках. Для підприємств, діяльність яких безпосередньо пов'язана з імпортом продукції, ефективне управління закупівельними процесами є важливою передумовою забезпечення безперебійного постачання товарів, підтримання належного рівня запасів та оптимізації витрат. Саме тому питання вдосконалення системи управління імпортними закупками залишається актуальним як з теоретичної, так і з практичної точки зору [3, 4, 31-33].

Особливу роль у забезпеченні ефективності імпортних закупок відіграє міжнародна логістика, яка охоплює організацію транспортування товарів, управління потоками матеріальних ресурсів, координацію взаємодії між учасниками зовнішньоекономічних операцій та контроль виконання договірних зобов'язань. У сучасних умовах саме логістичні процеси значною мірою визначають рівень витрат підприємства та швидкість реагування на зміни ринкової кон'юнктури [6, 12, 27]. Водночас важливим фактором успішної

реалізації імпортних операцій залишається дотримання вимог чинного законодавства у сфері зовнішньоекономічної діяльності та митного регулювання, основи якого визначаються Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» та Митним кодексом України [1, 2].

Теоретичні та практичні аспекти зовнішньоекономічної діяльності підприємств, міжнародної логістики та управління закупівлями є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних засад зовнішньоекономічної діяльності підприємств зробили Ю. Г. Козак, О. В. Шкурупій, Ю. Є. Петруня, В. Ф. Тищенко, О. А. Кириченко та інші вчені [3–5]. У їхніх працях розглядаються питання організації міжнародної торгівлі, управління зовнішньоекономічними операціями, формування логістичних систем, вибору постачальників та підвищення ефективності закупівельної діяльності підприємств. Питання управління ланцюгами постачання та міжнародною логістикою знайшли відображення у роботах зарубіжних дослідників, зокрема М. Крістофера та С. Чопри, які обґрунтовують необхідність комплексного підходу до управління матеріальними потоками та партнерськими відносинами в міжнародному бізнесі [6, 8, 13].

Попри значну кількість наукових досліджень, питання практичного вдосконалення системи управління імпортними закупками підприємств, що здійснюють діяльність на ринку промислової продукції, потребують подальшого опрацювання. Це пов’язано з необхідністю адаптації закупівельної діяльності до сучасних економічних викликів, підвищенням вимог до якості продукції та необхідністю забезпечення стабільності міжнародних поставок [10, 11, 16-20].

Практичний інтерес до дослідження зумовлений діяльністю ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП», яке спеціалізується на постачанні та реалізації промислових щіток, абразивних матеріалів та супутньої технічної продукції. Підприємство співпрацює з виробниками та постачальниками з Німеччини, Франції та Китаю, а також реалізує продукцію українського походження. Важливе місце в діяльності підприємства займають імпортні

закупки продукції провідних європейських виробників, зокрема продукції торговельної марки Osborn, офіційним дистриб'ютором якої підприємство є на території України [7].

Актуальність обраної теми обумовлена необхідністю підвищення ефективності управління імпортними закупками підприємства в умовах зміни структури міжнародних ринків, зростання вартості логістичних послуг та необхідності забезпечення конкурентоспроможності продукції. Для ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП» це проявляється у потребі оптимізації структури постачання, удосконалення взаємодії з іноземними постачальниками та підвищення ефективності закупівельної діяльності [14, 18, 31].

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління імпортними закупками ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП».

Досягнення поставленої мети зумовлює необхідність розв'язання сукупності взаємопов'язаних завдань, серед яких:

– дослідження сутності імпортних закупок та їх ролі у зовнішньоекономічній діяльності підприємства;

– дослідження особливостей організації процесу імпортних закупок та міжнародної логістики підприємства;

– аналіз методичних підходів до стратегічного аналізу в управлінні імпортними закупками;

– здійснення організаційно-економічної характеристики ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП» та аналіз результатів його діяльності;

– проведення аналізу імпортних закупок та структури постачання підприємства;

– обґрунтування напрямів удосконалення управління імпортними закупками підприємства.

Об'єктом дослідження виступають процеси управління імпортними закупками в діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП».

Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних

відносин, методів та управлінських рішень, що виникають у процесі організації, аналізу, планування та вдосконалення імпортних закупок підприємства.

У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, порівняння, системного підходу, статистичного аналізу, PEST-аналізу, SWOT-аналізу, методу SPACE та елементів економічного моделювання.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України у сфері зовнішньоекономічної діяльності, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, статистичні та аналітичні матеріали міжнародних організацій, офіційні дані підприємства, а також інформація, розміщена на офіційному вебсайті ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП».

Практична цінність одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності управління імпортними закупками, оптимізації структури постачання та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНИМИ ЗАКУПКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність імпортних закупок та їх роль у зовнішньоекономічній діяльності підприємства

У сучасних умовах розвитку міжнародної економіки ефективна діяльність підприємств значною мірою залежить від їх здатності забезпечувати стабільне постачання товарів, сировини, матеріалів та комплектуючих. Одним із ключових інструментів вирішення цього завдання виступають імпортні закупки, які дозволяють підприємствам отримувати доступ до продукції іноземного походження, сучасних технологій та інноваційних рішень, що можуть бути відсутніми або недостатньо представленими на внутрішньому ринку.

Формування сучасної системи імпортних закупок є результатом тривалого історичного розвитку міжнародної торгівлі. Ще на ранніх етапах розвитку цивілізації між окремими державами та регіонами здійснювався обмін товарами, які не могли бути вироблені на певній території через природні, технологічні або економічні обмеження. Подальший розвиток морських перевезень, промислова революція та глобалізація світового господарства сприяли значному розширенню міжнародних торговельних зв'язків і формуванню сучасних механізмів зовнішньоекономічної діяльності. У XX–XXI століттях міжнародна торгівля стала одним із головних чинників економічного розвитку держав та підприємств, а імпортні закупки перетворилися на невід'ємний елемент системи управління підприємством [1, 3].

Значний вплив на розвиток імпортних закупок справило формування Світової організації торгівлі, лібералізація міжнародної торгівлі та розвиток глобальних ланцюгів постачання. Починаючи з кінця XX століття підприємства отримали можливість закуповувати продукцію практично в будь-якому регіоні

світу, що сприяло посиленню міжнародної конкуренції та формуванню сучасних підходів до управління закупівельною діяльністю. У XXI столітті цифровізація бізнес-процесів, розвиток електронної комерції та інформаційних систем управління ресурсами підприємства додатково підвищили ефективність організації міжнародних закупівель [19, 20].

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення поняття «імпортні закупки». Це пояснюється багатогранністю даної категорії та її міждисциплінарним характером. Одні дослідники розглядають імпортні закупки як складову зовнішньоекономічної діяльності підприємства, інші акцентують увагу на їх логістичній або управлінській складовій.

Так, Ю. Г. Козак визначає імпорт як форму міжнародної торгівлі, що передбачає ввезення на митну територію держави товарів, робіт або послуг іноземного походження з метою їх використання або реалізації на внутрішньому ринку [3]. На думку Ю. Є. Петруні, імпортні операції є одним із основних напрямів зовнішньоекономічної діяльності підприємства та являють собою комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на придбання продукції за кордоном з урахуванням економічних, організаційних та правових аспектів здійснення таких операцій [4].

В. Ф. Тищенко розглядає імпортні закупки як систему організаційно-економічних відносин між суб'єктами господарювання різних країн, що виникають у процесі придбання товарів та їх подальшого переміщення через митний кордон держави [5]. У свою чергу, зарубіжні дослідники у сфері управління ланцюгами постачання підкреслюють, що міжнародні закупки є складовою глобальної системи постачання та повинні розглядатися не лише як процес придбання товару, а як елемент стратегічного управління ресурсами підприємства [6, 8, 18].

Для систематизації існуючих наукових підходів доцільно узагальнити визначення сутності імпортних закупок, запропоновані різними авторами (табл. 1.1).

Дані таблиці 1.1 свідчать про відсутність єдиного підходу до трактування

поняття імпортних закупок. Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що різні автори акцентують увагу на окремих аспектах цього процесу: зовнішньоторговельному, організаційному, економічному або логістичному. Водночас сучасні умови ведення бізнесу потребують комплексного розгляду імпортних закупок як одного з ключових елементів системи управління підприємством.

Таблиця 1.1 – Підходи науковців до визначення сутності імпортних закупок [3-6]

Автор	Підхід до визначення	Ключовий акцент
Ю. Г. Козак	Імпорт розглядається як ввезення товарів, робіт або послуг на митну територію держави для використання або реалізації	Зовнішньоторговельна операція
Ю. Є. Петруня	Імпортні операції є складовою зовнішньоекономічної діяльності підприємства та охоплюють комплекс організаційних, економічних і правових дій	Управління процесом закупівлі
В. Ф. Тищенко	Імпортні закупки являють собою систему економічних відносин між контрагентами різних країн	Міжнародні господарські відносини
М. Крістофер	Міжнародні закупки є складовою глобального ланцюга постачання та інструментом управління ресурсами підприємства	Логістика та ланцюги постачання

На основі узагальнення наукових підходів у межах даного дослідження під імпортними закупками пропонується розуміти комплексний процес придбання підприємством товарів, матеріалів, обладнання або комплектуючих у закордонних постачальників, який охоплює пошук та оцінювання контрагентів, проведення переговорів, укладання зовнішньоекономічних контрактів, організацію міжнародного транспортування, митне оформлення товарів та контроль виконання договірних зобов'язань. Такий підхід дозволяє врахувати не лише торговельну, але й управлінську, логістичну та економічну складові імпортної діяльності підприємства.

Важливою особливістю імпортних закупок є їх багатокомпонентний характер. На відміну від внутрішніх закупівель, вони пов'язані з необхідністю врахування міжнародних економічних відносин, валютних розрахунків, митних

процедур, умов міжнародного транспортування та ризиків, які виникають під час взаємодії з іноземними контрагентами. Саме тому ефективне управління імпортними закупками потребує комплексного підходу, який поєднує інструменти менеджменту, логістики, маркетингу та зовнішньоекономічної діяльності.

Роль імпортних закупок у діяльності сучасного підприємства постійно зростає. В умовах глобалізації суб'єкти господарювання отримують можливість співпрацювати з виробниками з різних країн світу, обираючи найбільш вигідні умови постачання, оптимальне співвідношення ціни та якості продукції, а також сучасні технологічні рішення. Завдяки цьому імпортні закупки стають одним із важливих інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Для багатьох українських підприємств імпортні закупки є необхідною умовою здійснення господарської діяльності. Це пов'язано з тим, що окремі види промислової продукції, обладнання, комплектуючих та спеціалізованих матеріалів або не виробляються в Україні, або поступаються за якісними характеристиками продукції провідних світових виробників. У такому випадку співпраця з іноземними постачальниками дозволяє підприємствам підтримувати високий рівень якості продукції та відповідати вимогам споживачів.

Водночас імпортні закупки пов’язані з певними ризиками. До основних із них належать валютні ризики, ризики затримки поставок, зміни митного законодавства, порушення логістичних маршрутів, а також ризики неналежного виконання договірних зобов'язань постачальниками. У сучасних умовах додатковий вплив мають геополітичні фактори, нестабільність міжнародних ринків та зміни вартості транспортних перевезень [14, 31-33].

Разом із певними ризиками імпортні закупки створюють для підприємств низку важливих переваг, пов'язаних із розширенням можливостей постачання та підвищенням конкурентоспроможності. Узагальнення основних переваг та недоліків імпортних закупок наведено в табл. 1.2.

Дані табл. 1.2 свідчать про те, що імпортні закупки створюють для підприємства як додаткові можливості розвитку, так і певні ризики. Тому під час

формування закупівельної політики необхідно враховувати не лише потенційні переваги співпраці з іноземними постачальниками, але й можливі негативні наслідки, пов'язані з організацією міжнародних поставок.

Таблиця 1.2 – Узагальнення основних переваг та недоліків імпортних закупок [3, 4, 5, 6]

Переваги	Недоліки
Доступ до сучасних технологій та інновацій	Валютні ризики
Розширення асортименту продукції	Високі логістичні витрати
Вища якість окремих видів товарів	Ризик затримки поставок
Можливість вибору постачальників	Складність митного оформлення
Підвищення конкурентоспроможності підприємства	Залежність від зовнішнього середовища

З огляду на різноманітність форм та механізмів здійснення імпортних операцій, доцільною є їх класифікація за окремими ознаками, що дозволяє систематизувати існуючі підходи до управління закупівельною діяльністю підприємств та визначити особливості застосування різних моделей міжнародного постачання (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Класифікація імпортних закупок підприємства [3, 4, 5, 6]

Критерій класифікації	Види імпортних закупок
За призначенням товару	Сировина, матеріали, комплектуючі, обладнання, готова продукція
За тривалістю співпраці	Разові, короткострокові, довгострокові
За країною постачання	Європейські, азійські, американські та інші
За способом доставки	Морські, автомобільні, залізничні, авіаційні, мультимодальні
За обсягом закупівель	Дрібнооптові, середньооптові, великооптові
За рівнем ризику	Низькоризикові, середньоризикові, високоризикові
За формою співпраці	Прямі закупівлі у виробника, через дистриб’юторів або посередників

Наведена класифікація свідчить про те, що імпортні закупки можуть суттєво відрізнятися залежно від особливостей продукції, умов співпраці з постачальниками та способів організації міжнародних поставок. Для підприємств промислового сектору найбільш характерними є довгострокові

закупівлі готової продукції, інструментів, обладнання та комплектуючих безпосередньо у виробників або їх офіційних представників. Такий підхід дозволяє забезпечити стабільність постачання, підтримувати необхідний рівень якості продукції та мінімізувати ризики, пов’язані зі зміною постачальників.

Вибір конкретного виду імпортних закупок залежить від стратегічних цілей підприємства, специфіки його діяльності та особливостей ринку. Для одних підприємств пріоритетним є отримання продукції високої якості від перевірених виробників, тоді як для інших основним критерієм виступає мінімізація витрат на закупівлю та логістику. У зв’язку з цим процес прийняття рішень щодо організації імпортних закупок потребує комплексної оцінки економічних, логістичних та комерційних факторів.

Ефективність імпортних закупок значною мірою залежить від правильного вибору країни постачання. У сучасній практиці підприємства часто поєднують співпрацю з постачальниками з різних регіонів світу. Так, продукція європейського походження зазвичай характеризується високим рівнем якості, технологічністю та відповідністю міжнародним стандартам. Водночас її придбання нерідко супроводжується більш високою закупівельною вартістю порівняно з аналогічною продукцією інших регіонів світу.

Постачання продукції з азійських країн, зокрема Китаю, дозволяє підприємствам отримувати конкурентні переваги завдяки нижчій вартості товарів та широкому асортименту продукції. Разом із тим такі закупівлі часто пов’язані з більш тривалими термінами доставки, залежністю від міжнародних транспортних маршрутів та необхідністю посиленого контролю якості товарів. У результаті вибір між різними напрямами постачання потребує врахування не лише закупівельної ціни продукції, але й сукупних логістичних витрат, строків поставки та можливих ризиків.

Крім економічних і логістичних аспектів, важливе значення має правове забезпечення імпортної діяльності підприємства. Будь-яка зовнішньоекономічна операція здійснюється в межах визначеного нормативно-правового поля та повинна відповідати вимогам національного законодавства і міжнародних

правил торгівлі. Саме нормативно-правова база визначає порядок укладання зовнішньоекономічних контрактів, проведення валютних розрахунків, здійснення митного оформлення та переміщення товарів через митний кордон держави.

Основними нормативними документами, що регулюють імпортні закупки в Україні, є Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність», Митний кодекс України, Податковий кодекс України, Закон України «Про валюту і валютні операції», а також міжнародні правила Incoterms 2020. Узагальнену характеристику основних нормативно-правових актів наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Основні нормативно-правові акти, що регулюють імпортні закупки [1, 2]

Нормативний документ	Основний зміст
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»	Визначає правові засади здійснення зовнішньоекономічних операцій, права та обов'язки їх учасників
Митний кодекс України	Регулює порядок переміщення товарів через митний кордон України та процедури митного оформлення
Податковий кодекс України	Встановлює порядок оподаткування імпортних операцій та сплати митних платежів
Закон України «Про валюту і валютні операції»	Визначає правила здійснення міжнародних розрахунків та валютного контролю
Incoterms 2020	Регламентує розподіл обов'язків, витрат і ризиків між продавцем та покупцем під час міжнародних поставок

Дані таблиці 1.4 свідчать про те, що здійснення імпортних закупок потребує комплексного нормативно-правового забезпечення, яке охоплює питання зовнішньоекономічної діяльності, митного оформлення, валютного регулювання та договірного супроводу міжнародних поставок. Дотримання вимог зазначених нормативних актів є необхідною умовою ефективної організації імпортної діяльності підприємства та мінімізації ризиків під час здійснення зовнішньоекономічних операцій.

Варто зазначити, що в сучасних умовах імпортні закупки все частіше розглядаються не лише як інструмент забезпечення підприємства необхідними товарами, а й як важливий елемент формування його конкурентних переваг. Ефективно організована система міжнародних закупівель дозволяє

підприємству отримувати доступ до сучасних технологій, інноваційних матеріалів та продукції високої якості, що позитивно впливає на результати господарської діяльності [21-23].

Особливого значення набуває питання вибору постачальників та формування оптимальної структури постачання. У практиці міжнародного бізнесу підприємства дедалі частіше використовують диверсифікований підхід до закупівель, поєднуючи співпрацю з постачальниками з різних країн залежно від рівня цін, якості продукції, логістичних витрат та строків поставки [10, 11, 18].

Таким чином, імпортні закупки являють собою складний багатокомпонентний процес, який поєднує економічні, організаційні, логістичні та правові аспекти зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Розглянуті в підрозділі теоретичні підходи до сутності імпортних закупок, їх класифікаційні ознаки та нормативно-правове регулювання формують методичну основу для подальшого дослідження діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП». Наведені положення будуть використані під час аналізу структури імпортних закупок підприємства та розроблення напрямів удосконалення управління ними в другому розділі роботи.

1.2 Організація процесу імпортних закупок та міжнародної логістики підприємства

Ефективність імпортної діяльності підприємства значною мірою залежить від належної організації процесу закупівель та управління міжнародними логістичними потоками. У сучасних умовах господарювання імпортні закупки виступають не лише інструментом забезпечення підприємства необхідними товарами, матеріалами та обладнанням, а й важливим елементом формування його конкурентних переваг на ринку. Саме тому питання організації імпортних закупок та міжнародної логістики набувають особливого значення в системі управління зовнішньоекономічною

діяльністю підприємства [3, 4, 18, 19].

У науковій літературі організація імпортних закупок розглядається як сукупність взаємопов'язаних управлінських, економічних, логістичних та правових заходів, спрямованих на забезпечення підприємства продукцією іноземного походження відповідно до визначених потреб. На думку Ю. Г. Козака, імпортні операції охоплюють комплекс дій, пов'язаних із вибором постачальника, укладанням зовнішньоекономічного контракту, організацією поставки товарів та проведенням митних процедур [3]. Аналогічної позиції дотримуються Ю. Є. Петруня та Т. О. Пасічник, які зазначають, що ефективність імпортної діяльності значною мірою залежить від рівня організації закупівельного процесу та здатності підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища [4].

Значна увага в сучасних дослідженнях приділяється взаємозв'язку закупівельної діяльності та логістики. Зокрема, М. Крістофер наголошує, що міжнародні закупки повинні розглядатися як складова глобального ланцюга постачання, а їх ефективність визначається рівнем координації матеріальних, інформаційних та фінансових потоків між усіма учасниками зовнішньоекономічної операції [6, 18]. У свою чергу, С. Чопра підкреслює, що конкурентоспроможність підприємства дедалі більше залежить від здатності ефективно управляти міжнародними ланцюгами постачання та швидко адаптуватися до змін ринкового середовища [8, 13].

Організація процесу імпортних закупок являє собою послідовність взаємопов'язаних етапів, кожен з яких має важливе значення для досягнення кінцевого результату. До основних етапів належать визначення потреби в закупівлі, пошук та оцінювання постачальників, проведення переговорів, укладання зовнішньоекономічного контракту, організація транспортування товарів, митне оформлення та контроль виконання договірних зобов'язань [3–5].

Для систематизації основних етапів процесу імпортних закупок доцільно узагальнити їх зміст у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Основні етапи організації імпортних закупок та їх характеристика [3-5, 6]

Етап	Характеристика
Визначення потреби в закупівлі	Формування потреби підприємства в товарах, матеріалах, комплектуючих або обладнанні, визначення необхідних обсягів і технічних характеристик продукції
Пошук та оцінювання постачальників	Аналіз потенційних контрагентів, оцінка їхньої надійності, цінових пропозицій, якості продукції та умов співпраці
Проведення переговорів	Узгодження цін, умов поставки, строків виконання замовлення, способів оплати та інших умов співробітництва
Укладання зовнішньоекономічного контракту	Оформлення договірних відносин між сторонами із визначенням прав, обов'язків та відповідальності учасників угоди
Організація міжнародного транспортування	Вибір виду транспорту, маршруту доставки, логістичних посередників та умов поставки відповідно до Incoterms
Митне оформлення товарів	Підготовка необхідних документів, декларування товарів, сплата митних платежів та проходження митного контролю
Контроль виконання договору	Контроль своєчасності поставки, якості отриманої продукції, виконання фінансових зобов'язань та врегулювання можливих претензій

Дані таблиці 1.5 свідчать про те, що процес імпортних закупок охоплює комплекс взаємопов'язаних організаційних, економічних та логістичних заходів. Ефективність кожного з наведених етапів безпосередньо впливає на результативність зовнішньоекономічної діяльності підприємства, рівень витрат та стабільність постачання продукції. Особливого значення при цьому набуває міжнародна логістика, яка забезпечує фізичне переміщення товарів від постачальника до кінцевого споживача та виступає важливою складовою системи управління імпортними закупками.

У сучасних умовах міжнародна логістика являє собою систему управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, що виникають у процесі переміщення товарів між країнами. Основною метою міжнародної логістики є забезпечення своєчасної доставки необхідної продукції відповідної якості та кількості за мінімально можливих витрат [6, 8, 12, 27]. Від ефективності логістичних процесів значною мірою залежить рівень конкурентоспроможності підприємства, оскільки витрати на транспортування, зберігання та митне оформлення безпосередньо впливають на кінцеву

собівартість продукції.

Міжнародна логістика охоплює широкий спектр операцій, серед яких організація перевезень, вибір оптимальних маршрутів доставки, страхування вантажів, управління запасами, складське обслуговування та митний супровід зовнішньоекономічних операцій. Особливістю міжнародних логістичних процесів є необхідність координації діяльності великої кількості учасників, включаючи постачальників, перевізників, експедиторів, митних брокерів, страхові компанії та державні контролюючі органи [6].

Важливим елементом організації міжнародних поставок виступають умови поставки товарів, які визначаються відповідно до міжнародних правил Incoterms 2020. Дані правила встановлюють розподіл обов'язків між продавцем та покупцем щодо транспортування товару, страхування вантажу, проходження митних процедур та переходу ризиків під час здійснення зовнішньоекономічних операцій [9]. Використання правил Incoterms дозволяє уніфікувати умови міжнародної торгівлі та мінімізувати можливі суперечки між сторонами зовнішньоекономічного контракту.

У практиці здійснення імпортних закупок найбільш поширеними є умови поставки EXW, FCA, FOB, CIF та DDP. Вибір конкретної умови залежить від особливостей товару, географії постачання, виду транспорту та рівня відповідальності, який готові взяти на себе сторони договору. Для узагальнення особливостей найбільш поширених умов поставки доцільно розглянути їх характеристику в табл. 1.6.

Дані табл. 1.6 свідчать про те, що умови поставки Incoterms 2020 суттєво відрізняються за рівнем відповідальності сторін зовнішньоекономічного контракту. Вибір конкретної умови поставки впливає на розподіл логістичних витрат, митних формальностей та ризиків транспортування між продавцем і покупцем. Тому під час організації імпортних закупок підприємству необхідно враховувати особливості товару, напрям постачання та економічну доцільність використання тієї чи іншої умови поставки.

Таблиця 1.6 – Характеристика основних умов поставки Incoterms 2020 [9]

Умова поставки	Характеристика
EXW (Ex Works)	Продавець надає товар у своєму приміщенні або на складі. Усі витрати та ризики, пов'язані з транспортуванням товару до місця призначення, несе покупець.
FCA (Free Carrier)	Продавець передає товар перевізнику, визначеному покупцем, у погодженому місці. Ризики переходять до покупця після передачі товару перевізнику.
FOB (Free On Board)	Використовується переважно для морських перевезень. Продавець несе витрати до моменту завантаження товару на судно, після чого ризики переходять до покупця.
CIF (Cost, Insurance and Freight)	Продавець оплачує вартість товару, страхування та фрахт до порту призначення. Ризики переходять до покупця після завантаження товару на судно.
DDP (Delivered Duty Paid)	Максимальний обсяг зобов'язань продавця. Продавець здійснює доставку товару до визначеного місця призначення та несе всі витрати, включаючи митні платежі.

Важливим елементом міжнародної логістики є вибір виду транспорту для здійснення міжнародних перевезень. Від правильності такого вибору залежить швидкість доставки товарів, рівень транспортних витрат, збереження вантажу та загальна ефективність імпортної операції [6, 8]. Для перевезення товарів у міжнародній торгівлі використовуються автомобільний, морський, залізничний та авіаційний транспорт, кожен з яких має власні переваги та обмеження. Для узагальнення особливостей основних видів міжнародних перевезень доцільно розглянути їх характеристику в табл. 1.7.

Таблиця 1.7 – Характеристика основних видів міжнародних перевезень [6, 8]

Вид транспорту	Переваги	Недоліки
Автомобільний	Висока мобільність, доставка «від дверей до дверей», гнучкість маршрутів	Обмежена вантажопідйомність, залежність від стану доріг та прикордонних процедур
Морський	Низька вартість перевезення великих партій вантажів, значна вантажопідйомність	Тривалі строки доставки, залежність від роботи портів та погодних умов
Залізничний	Відносно низька вартість перевезення, можливість транспортування великих обсягів вантажів	Обмежена гнучкість маршрутів, залежність від залізничної інфраструктури
Авіаційний	Найвища швидкість доставки, високий рівень безпеки вантажів	Висока вартість перевезення, обмеження щодо ваги та габаритів вантажу

Дані табл. 1.7 свідчать про те, що кожен вид транспорту має власні переваги та обмеження. Вибір способу міжнародного перевезення залежить від характеристик товару, необхідних строків доставки, географії постачання та рівня транспортних витрат. Для підприємств, що здійснюють імпортні закупки промислової продукції, найбільш поширеними є автомобільні, морські та залізничні перевезення, тоді як авіаційний транспорт використовується переважно для термінових або високовартісних вантажів.

Важливим складником міжнародної логістики є також митне оформлення товарів. Відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» та Митного кодексу України, імпорт товарів передбачає здійснення комплексу митних процедур, спрямованих на забезпечення законності переміщення товарів через митний кордон держави [1, 2]. До основних етапів митного оформлення належать підготовка товаросупровідних документів, подання митної декларації, визначення митної вартості товару, сплата митних платежів та проходження митного контролю.

Реалізація імпортних закупок неможлива без належного документального супроводу зовнішньоекономічних операцій. Основні документи, що використовуються в процесі здійснення імпортних закупок та міжнародного транспортування товарів, наведено в табл. 1.8.

Таблиця 1.8 – Основні документи, що використовуються при здійсненні імпортних закупок [1-4]

Документ	Призначення
Зовнішньоекономічний контракт	Визначає права та обов'язки сторін, умови поставки, порядок розрахунків та відповідальність учасників угоди
Рахунок-фактура (Invoice)	Містить інформацію про товар, його вартість, умови поставки та реквізити сторін
Пакувальний лист (Packing List)	Відображає кількість місць, вагу, обсяг та склад вантажу
Транспортний документ (CMR, коносамент, авіанакладна)	Підтверджує факт прийняття вантажу до перевезення та визначає умови транспортування
Сертифікат походження товару	Підтверджує країну походження продукції та може впливати на розмір митних платежів
Митна декларація	Використовується для декларування товарів під час переміщення через митний кордон
Платіжні документи	Підтверджують здійснення розрахунків між сторонами зовнішньоекономічного контракту

Дані табл. 1.8 свідчать про те, що реалізація імпортних закупок супроводжується значною кількістю документів, які забезпечують правове оформлення зовнішньоекономічної операції, підтверджують законність переміщення товарів через митний кордон та виступають підставою для проведення фінансових розрахунків між сторонами договору. Повнота та правильність оформлення документів безпосередньо впливають на швидкість проходження митних процедур і своєчасність отримання товару підприємством.

Разом із організаційними та логістичними аспектами важливе значення має управління ризиками, що виникають у процесі здійснення імпортних закупок. Міжнародний характер таких операцій обумовлює наявність додаткових факторів невизначеності, пов'язаних із валютними коливаннями, змінами законодавства, порушенням логістичних маршрутів, затримками поставок та можливими порушеннями договірних зобов'язань контрагентами [3–6, 14, 31-33]. В умовах нестабільності світової економіки та трансформації міжнародних ланцюгів постачання ефективне управління ризиками стає необхідною складовою системи управління імпортними закупками підприємства.

Залежно від джерела виникнення та характеру впливу ризики імпортних закупок можуть мати економічний, логістичний, правовий, комерційний або політичний характер. Їх своєчасна ідентифікація та оцінювання дозволяють підприємству розробляти ефективні заходи мінімізації можливих негативних наслідків. Для узагальнення основних ризиків, що супроводжують процес здійснення імпортних закупок, доцільно розглянути їх характеристику в табл. 1.9.

Дані таблиці 1.9 свідчать про те, що імпортні закупки супроводжуються значною кількістю ризиків, які можуть впливати на строки постачання, рівень витрат та ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Тому одним із важливих завдань управління імпортними закупками є своєчасне виявлення ризиків та розроблення заходів щодо їх мінімізації.

Таблиця 1.9 – Основні ризики імпортних закупок та їх характеристика [3-6, 14, 31-33]

Вид ризику	Характеристика
Валютний	Виникає внаслідок зміни валютних курсів між моментом укладання контракту та проведенням розрахунків
Логістичний	Пов'язаний із затримкою доставки, пошкодженням вантажу або порушенням транспортних маршрутів
Митний	Зумовлений змінами митного законодавства, помилками в документах або затримками митного оформлення
Комерційний	Пов'язаний із неналежним виконанням договірних зобов'язань постачальником
Політичний	Виникає внаслідок змін міжнародної політичної ситуації, санкцій або торговельних обмежень
Форс-мажорний	Обумовлений надзвичайними подіями, що не залежать від сторін договору

Для мінімізації ризиків підприємства здійснюють диверсифікацію постачальників, використовують страхування вантажів, укладають довгострокові контракти з перевіреними партнерами, застосовують механізми хеджування валютних ризиків та впроваджують сучасні інформаційні системи управління ланцюгами постачання [6, 8, 14, 31]. Застосування зазначених заходів сприяє підвищенню надійності міжнародних поставок та забезпечує стабільність господарської діяльності підприємства.

Таким чином, організація процесу імпортних закупок являє собою складну систему взаємопов'язаних управлінських, логістичних, економічних та правових заходів, спрямованих на забезпечення підприємства необхідними ресурсами іноземного походження. Важливу роль у цьому процесі відіграє міжнародна логістика, яка забезпечує ефективне переміщення товарів між країнами та сприяє оптимізації витрат підприємства. Розглянуті етапи організації імпортних закупок, особливості міжнародної логістики, умови поставки Incoterms 2020, види міжнародних перевезень, документальне забезпечення та ризики імпортної діяльності формують теоретичну основу для застосування методів стратегічного аналізу в управлінні імпортними закупками підприємства, що буде розглянуто в наступному підрозділі.

1.3 Методи стратегічного аналізу в управлінні імпортними закупками підприємства

Ефективне управління імпортними закупками підприємства неможливе без проведення комплексного стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища його діяльності. В умовах глобалізації світової економіки, посилення міжнародної конкуренції, нестабільності логістичних ланцюгів, коливань валютних курсів та змін у зовнішньоекономічному регулюванні підприємства повинні своєчасно виявляти фактори, які можуть впливати на результативність закупівельної діяльності. Саме тому важливого значення набуває використання сучасних методів стратегічного аналізу, які дозволяють оцінити поточний стан підприємства, визначати перспективи його розвитку та сформувати обґрунтовані управлінські рішення [3, 4, 25, 26].

У науковій літературі стратегічний аналіз розглядається як процес дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з метою визначення його стратегічного становища та формування напрямів подальшого розвитку. За твердженням Ю. Г. Козака, використання інструментів стратегічного аналізу дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни міжнародного ринку та підвищувати ефективність зовнішньоекономічної діяльності [3]. Аналогічної точки зору дотримуються Ю. Є. Петруня та Т. О. Пасічник, які наголошують, що прийняття управлінських рішень у сфері міжнародних закупівель повинно базуватися на комплексному аналізі факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства [4, 25, 26].

Для дослідження імпортних закупок найбільш поширеними є такі методи стратегічного аналізу, як PEST-аналіз, SWOT-аналіз та метод SPACE. Застосування зазначених інструментів дозволяє комплексно оцінити вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства, визначити його конкурентні переваги та сформувати ефективну стратегію розвитку закупівельної діяльності [22, 25, 29].

PEST-аналіз використовується для оцінювання факторів

макросередовища, які можуть впливати на діяльність підприємства. Метод передбачає дослідження політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) та технологічних (Technological) чинників. Для підприємств, що здійснюють імпортні закупки, політичні фактори включають зміни митного законодавства, державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності та міжнародні торговельні відносини. Економічні фактори охоплюють валютні курси, рівень інфляції, вартість логістичних послуг та динаміку світових цін. Соціальні фактори пов'язані зі змінами попиту на продукцію та поведінкою споживачів, тоді як технологічні відображають рівень розвитку виробничих технологій, цифрових платформ та логістичної інфраструктури [3-5, 23, 24].

Важливим інструментом стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який дозволяє поєднати результати дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Методика передбачає оцінювання сильних сторін (Strengths), слабких сторін (Weaknesses), можливостей (Opportunities) та загроз (Threats), що впливають на діяльність підприємства [3, 4, 22, 25].

Застосування SWOT-аналізу в управлінні імпортними закупками дозволяє визначити конкурентні переваги підприємства, оцінити проблемні аспекти закупівельної діяльності та виявити перспективні напрями її розвитку. До сильних сторін можуть належати налагоджені зв'язки з іноземними постачальниками, досвід здійснення зовнішньоекономічних операцій та стабільна клієнтська база. Слабкими сторонами можуть бути залежність від імпортних поставок, значні логістичні витрати та валютні ризики. Можливості пов'язані з розширенням співпраці з новими постачальниками, освоєнням нових ринків закупівель та впровадженням сучасних логістичних технологій. Загрозами виступають нестабільність міжнародного середовища, зміни митного законодавства та порушення логістичних ланцюгів постачання [22, 28, 29].

Поряд із PEST- та SWOT-аналізом у стратегічному управлінні підприємствами застосовується метод SPACE (Strategic Position and Action

Evaluation). Основною метою даного методу є визначення стратегічної позиції підприємства шляхом оцінювання його фінансового стану, конкурентних переваг, привабливості галузі та стабільності зовнішнього середовища [4, 5, 26, 30].

Метод SPACE дозволяє встановити найбільш доцільний напрям стратегічного розвитку підприємства. Залежно від результатів оцінювання підприємство може обирати агресивну, конкурентну, консервативну або оборонну стратегію. Для підприємств, діяльність яких пов’язана з імпортними закупками, використання методу SPACE є особливо актуальним, оскільки дозволяє враховувати вплив як внутрішніх ресурсів підприємства, так і зовнішніх ризиків міжнародного ринку [28-30].

Таким чином, стратегічний аналіз є важливим інструментом управління імпортними закупками підприємства. Використання PEST-аналізу, SWOT-аналізу та методу SPACE дозволяє комплексно оцінити фактори, що впливають на ефективність закупівельної діяльності, визначити конкурентні переваги підприємства та сформувати обґрунтовані управлінські рішення [22, 25, 26, 29]. Зазначені методи будуть використані у другому розділі роботи для аналізу діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП» та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення управління імпортними закупками.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНИМИ ЗАКУПКАМИ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП» та його імпортного асортименту

У сучасних умовах розвитку міжнародної торгівлі ефективність управління імпортними закупками значною мірою залежить від особливостей діяльності підприємства, його організаційної структури, фінансового стану, специфіки товарного асортименту та характеру співпраці з іноземними постачальниками. Саме тому важливою передумовою дослідження системи управління імпортними закупками є проведення організаційно-економічної характеристики підприємства, що виступає об’єктом дослідження.

Об’єктом дослідження даної роботи є Товариство з обмеженою відповідальністю «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП». Підприємство здійснює діяльність на ринку промислової продукції та спеціалізується на постачанні щіткових інструментів, абразивних матеріалів та супутньої технічної продукції для промислових підприємств. Основним видом економічної діяльності товариства відповідно до КВЕД є 46.90 «Неспеціалізована оптова торгівля» [7].

ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП» було засновано у 2024 році. Незважаючи на відносно короткий період діяльності, підприємство активно розвиває зовнішньоекономічні зв’язки та здійснює імпорт продукції від провідних європейських і азійських виробників. Важливе місце в діяльності підприємства займає співпраця з компанією Osborn GmbH, офіційним дистриб’ютором продукції якої товариство є на території України [7].

Для узагальнення основних характеристик підприємства доцільно сформувати табл. 2.1.

Діяльність підприємства орієнтована переважно на забезпечення потреб промислових підприємств України інструментальною продукцією, що використовується у металургійній, машинобудівній, харчовій, будівельній та інших галузях промисловості. Значна частина товарного асортименту формується за рахунок імпортних поставок від виробників із Німеччини, Франції та Китаю, що обумовлює високу роль імпортних закупок у діяльності товариства.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП» [7]

Показник	Характеристика
Повне найменування	ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Рік заснування	2024
Основний КВЕД	46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
Кількість працівників	4 особи
Основний напрям діяльності	Оптова торгівля промисловими щітками, абразивними матеріалами та супутньою продукцією
Основні країни постачання	Німеччина, Франція, Китай
Статус на ринку	Офіційний дистриб’ютор продукції Osborn в Україні

Організаційна структура підприємства є відносно простою, що характерно для суб’єктів малого бізнесу. Станом на кінець 2025 року середньооблікова чисельність працівників становила 4 особи. Невелика чисельність персоналу сприяє оперативності прийняття управлінських рішень, однак одночасно підвищує вимоги до професійної компетентності працівників та ефективності організації бізнес-процесів.

Місією ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП» є забезпечення підприємств України якісною промисловою продукцією, інструментами та технічними рішеннями шляхом ефективної співпраці з провідними вітчизняними та іноземними виробниками. Реалізація зазначеної місії передбачає формування надійної системи постачання, підтримання високого рівня якості продукції, розширення асортименту та розвиток довгострокових партнерських відносин із

клієнтами та постачальниками. Важливим напрямом діяльності підприємства є розвиток співпраці з іноземними виробниками та вдосконалення системи управління імпортними закупками, що дозволяє забезпечувати стабільність поставок і конкурентоспроможність товарної пропозиції.

Перспективним баченням розвитку ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП» є зміцнення позицій на ринку промислової продукції України шляхом розширення співпраці з провідними світовими виробниками, диверсифікації джерел постачання та підвищення ефективності управління імпортними закупками.

Важливим елементом характеристики підприємства є оцінка його фінансово-економічного стану. Аналіз фінансової звітності дозволяє оцінити результати діяльності підприємства та рівень його фінансової стійкості. Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП» за результатами 2025 року наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП» у 2025 році

Показник	Значення, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3324,9
Чистий прибуток	116,4
Вартість активів	1172,0
Власний капітал	257,1
Поточні зобов’язання	914,9
Кількість працівників, осіб	4

Дані табл. 2.2 свідчать, що за результатами 2025 року підприємство отримало чистий дохід від реалізації продукції у розмірі 3324,9 тис. грн та чистий прибуток 116,4 тис. грн. Отримання позитивного фінансового результату свідчить про ефективність господарської діяльності підприємства та його здатність забезпечувати прибутковість навіть в умовах складного зовнішнього середовища та воєнного часу.

Вартість активів підприємства на кінець 2025 року становила 1172,0 тис. грн, що свідчить про поступове розширення масштабів діяльності товариства. У структурі активів найбільшу частку займають оборотні активи, представлені товарними запасами, дебіторською заборгованістю та грошовими коштами. Така структура є характерною для торговельних підприємств, діяльність яких безпосередньо пов’язана з операціями купівлі та реалізації товарів.

Власний капітал підприємства на кінець звітного періоду становив 257,1 тис. грн, що перевищує показник початку року та свідчить про накопичення нерозподіленого прибутку. Одночасно значна частка поточних зобов’язань у структурі джерел фінансування пояснюється специфікою торговельної діяльності та використанням комерційного кредиту в розрахунках із постачальниками.

Оскільки діяльність підприємства безпосередньо пов'язана із зовнішньоекономічними операціями та імпортними закупками, важливим є дослідження факторів зовнішнього середовища, які впливають на результати його діяльності. Для цього доцільно використати PEST-аналіз, що дозволяє оцінити політико-правові, економічні, соціокультурні та технологічні фактори впливу [25, 26].

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз зовнішнього середовища діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП» [1–5, 7, 23, 25, 26]

Група факторів	Чинники та тенденції
Політико-правові	Зміни митного та податкового законодавства; державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності; міжнародні торговельні угоди; санкційна політика; вплив воєнного стану на міжнародну торгівлю.
Економічні	Коливання валютного курсу; інфляційні процеси; зміна вартості міжнародних перевезень; рівень ділової активності промислових підприємств; зміни цін на імпортну продукцію.
Соціокультурні	Зміна потреб споживачів промислової продукції; підвищення вимог до якості товарів; розвиток культури довгострокового партнерства; зростання попиту на сучасні технологічні рішення.
Технологічні	Розвиток виробничих технологій; цифровізація закупівельних процесів; автоматизація логістики; використання електронних платформ для міжнародної торгівлі.

Дані таблиці 2.3 свідчать, що найбільший вплив на діяльність ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП» здійснюють економічні та політико-правові фактори, оскільки підприємство активно працює на ринку імпортної продукції та залежить від умов здійснення зовнішньоекономічних операцій. Водночас розвиток цифрових технологій і сучасних логістичних рішень створює додаткові можливості для підвищення ефективності закупівельної діяльності та оптимізації міжнародних поставок [19].

Ринок промислових щіток, абразивних матеріалів та супутньої технічної продукції в Україні характеризується достатньо високим рівнем конкуренції. На ньому функціонують як вітчизняні постачальники інструментальної продукції, так і компанії, що здійснюють імпорт товарів від провідних європейських та азійських виробників. За таких умов важливими факторами конкурентоспроможності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП» виступають співпраця з відомими міжнародними виробниками, широкий асортимент продукції, гнучкість у роботі з клієнтами та наявність статусу офіційного дистриб’ютора продукції Osborn на території України. Це створює передумови для зміцнення ринкових позицій підприємства та подальшого розвитку його зовнішньоекономічної діяльності [22, 29, 30].

Особливістю діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП» є активне використання механізмів міжнародного постачання. Аналіз розрахунків з іноземними контрагентами свідчить про співпрацю підприємства з постачальниками з Німеччини, Франції та Китаю. Серед ключових партнерів можна виділити компанії Osborn GmbH (Німеччина), KOTI TRIBOLLET (Франція) та ANHUI MENGRAN BRUSH INDUSTRY CO., LTD (Китай), що підтверджує міжнародний характер закупівельної діяльності підприємства.

Наявність стабільних зовнішньоекономічних зв’язків із кількома країнами-постачальниками створює умови для диверсифікації закупівель, розширення асортименту продукції та зниження ризиків залежності від одного постачальника. Водночас така модель діяльності потребує ефективного управління логістичними процесами, валютними ризиками та міжнародними

контрактними відносинами [13, 31-33].

Для більш детальної характеристики міжнародної складової діяльності підприємства доцільно розглянути основних іноземних постачальників, співпраця з якими забезпечує формування значної частини його товарного асортименту. Інформацію про ключових закордонних партнерів ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП» наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні іноземні постачальники ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП»

Постачальник	Країна	Основна продукція
Osborn GmbH	Німеччина	Промислові щітки
KOTI TRIBOLLET	Франція	Технічні та промислові щітки
ANHUI MENGRAN BRUSH INDUSTRY CO., LTD	Китай	Щіткові інструменти, комплектуючі та супутня продукція

Дані таблиці 2.4 свідчать, що підприємство здійснює співпрацю з постачальниками з кількох країн, що сприяє диверсифікації джерел постачання та формуванню широкого асортименту продукції. Водночас найбільше значення для діяльності товариства мають імпортні поставки, що обумовлює необхідність детального аналізу структури закупівель та особливостей взаємодії з постачальниками, які будуть детально досліджені у підрозділі 2.2 [10, 11, 31].

2.2 Аналіз імпортних закупок та структури постачання ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП»

Ефективність діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП» значною мірою залежить від організації імпортних закупівель, оскільки значна частина товарного асортименту підприємства формується за рахунок продукції іноземного походження. Особливістю діяльності підприємства є поєднання поставок від виробників з Німеччини, Франції, Китаю та України, що дозволяє формувати широкий асортимент продукції для різних категорій промислових споживачів. Така структура постачання забезпечує диверсифікацію джерел закупівель та зменшує залежність від окремих постачальників, проте водночас

потребує ефективного управління логістичними процесами, витратами та ризиками міжнародної торгівлі [10-14, 27]. Для оцінювання основних напрямів закупівель доцільно здійснити їх порівняння за ключовими критеріями, що мають значення для діяльності підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Порівняльна характеристика основних напрямів закупівель ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП»

Критерій	Німеччина	Франція	Китай	Україна
Якість продукції	Висока	Висока	Середня	Середня
Ціновий рівень	Високий	Високий	Низький	Середній
Строки поставки	Середні	Середні	Тривалі	Короткі
Логістичні витрати	Середні	Середні	Високі	Низькі
Ризики постачання	Низькі	Низькі	Середні	Низькі

Дані таблиці 2.5 свідчать, що продукція німецьких та французьких виробників характеризується високими показниками якості та надійності, що є важливою перевагою для підприємства, яке працює на ринку промислової продукції. Водночас закупівля товарів європейського походження супроводжується вищими витратами на придбання продукції та її транспортування [10, 11, 23].

Китайський напрям постачання забезпечує підприємству можливість закупівлі продукції за нижчими цінами, що позитивно впливає на формування конкурентоспроможної товарної пропозиції. Разом з тим співпраця з китайськими виробниками пов’язана з більш тривалими строками доставки, підвищеними логістичними витратами та певними ризиками щодо стабільності постачання [8, 10, 13].

Продукція українського походження використовується підприємством як додатковий елемент формування товарного асортименту. Її перевагами є оперативність поставок, відсутність митних процедур та нижчі логістичні витрати. Однак можливості вітчизняних виробників щодо забезпечення окремих видів спеціалізованої продукції залишаються обмеженими [24, 27].

З метою більш детального оцінювання доцільності співпраці з

постачальниками різних країн доцільно узагальнити основні переваги та недоліки кожного напряму закупівель (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Переваги та недоліки основних напрямів закупівель ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП»

Країна	Переваги	Недоліки
Німеччина	Висока якість продукції; стабільність поставок; відомі бренди	Висока вартість продукції
Франція	Висока якість спеціалізованої продукції; надійність постачання	Висока ціна та обмежений асортимент
Китай	Низька вартість продукції; широкий вибір товарів	Тривалі строки доставки; вищі логістичні ризики
Україна	Оперативність поставок; низькі логістичні витрати	Обмежений асортимент спеціалізованої продукції

Дані таблиці 2.6 свідчать, що жоден із напрямів закупівель не є універсальним для забезпечення всіх потреб підприємства. Саме тому використання диверсифікованої структури постачання дозволяє поєднувати переваги різних постачальників та мінімізувати вплив окремих ризиків на діяльність товариства [13, 18, 31].

Аналіз структури постачання свідчить, що підприємство використовує комбіновану модель закупівель, у межах якої продукція європейських виробників забезпечує високий рівень якості та репутаційну складову товарної пропозиції, тоді як співпраця з китайськими виробниками сприяє підвищенню цінової конкурентоспроможності. Такий підхід дозволяє підприємству адаптуватися до потреб різних груп споживачів та підтримувати збалансований асортимент продукції [18, 22, 29].

Важливим елементом оцінювання ефективності імпортних закупівель є аналіз факторів ризику, які можуть впливати на безперебійність поставок та рівень витрат підприємства. До основних ризиків належать валютні коливання, зміни митного законодавства, порушення міжнародних логістичних маршрутів, збільшення вартості транспортних послуг та ризики невиконання

постачальниками договірних зобов’язань [14, 31-33].

У сучасних умовах особливого значення набувають ризики, пов’язані з нестабільністю міжнародного середовища та зміною логістичних маршрутів. Для підприємства, яке здійснює закупівлі одночасно в країнах Європейського Союзу та Китаї, важливим завданням є підтримання балансу між рівнем витрат, якістю продукції та надійністю постачання [31-33].

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що структура постачання ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП» є достатньо диверсифікованою та забезпечує поєднання високої якості продукції європейських виробників із ціновими перевагами китайських постачальників та оперативністю поставок продукції українського походження. Водночас наявність валютних, логістичних та зовнішньоекономічних ризиків обумовлює необхідність подальшого вдосконалення системи управління імпортними закупівлями. Для визначення стратегічних напрямів такого вдосконалення доцільно провести SWOT-аналіз та SPACE-аналіз діяльності підприємства, що буде здійснено у наступному підрозділі [10-14, 31-33].

2.3 Напрями вдосконалення управління імпортними закупками ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП»

Проведений у підрозділах 2.1–2.2 аналіз діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП» дозволяє визначити основні переваги та проблемні аспекти управління імпортними закупками. Для визначення стратегічних напрямів удосконалення управління імпортними закупками доцільно провести SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП». Результати аналізу узагальнено у вигляді SWOT-матриці (табл. 2.7)

Матриця SWOT свідчить, що підприємство має низку конкурентних переваг, пов’язаних із наявністю статусу офіційного дистриб’ютора продукції Osborn, сформованими міжнародними зв’язками та диверсифікованою структурою постачання. Водночас суттєвими факторами ризику залишаються

залежність від імпортних поставок, валютні коливання та нестабільність міжнародного середовища. Використання виявлених можливостей у поєднанні з наявними сильними сторонами дозволить підприємству підвищити ефективність закупівельної діяльності та зміцнити конкурентні позиції на ринку [22, 25, 29, 30].

Таблиця 2.7 – SWOT-матриця ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП» [3–5, 7, 10, 11, 22, 25, 26, 29]

Сильні сторони	Офіційний дистриб'ютор продукції Osborn в Україні; співпраця з постачальниками з Німеччини, Франції та Китаю; широкий асортимент продукції; сформовані міжнародні зв'язки; гнучкість малого підприємства; позитивний фінансовий результат діяльності.
Слабкі сторони	Залежність від імпортних поставок; обмеженість фінансових ресурсів; невелика чисельність персоналу; залежність від валютних коливань; значна частка логістичних витрат у структурі собівартості продукції.
Можливості	Розширення співпраці з новими постачальниками; диверсифікація джерел постачання; збільшення частки продукції українського походження; цифровізація закупівельних процесів; розширення клієнтської бази; розвиток міжнародної торгівлі та логістичної інфраструктури.
Загрози	Валютні ризики; зміни митного та податкового законодавства; порушення міжнародних логістичних маршрутів; посилення конкуренції на ринку; воєнні ризики та нестабільність зовнішнього середовища.

Для кількіснішого відображення стратегічної позиції ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП» доцільно застосувати метод SPACE [26, 28, 30]. У табл. 2.8 наведено умовний приклад оцінювання основних груп показників за шкалою від -6 до +6, де додатні значення відповідають більш сприятливому стану.

Результати SPACE-аналізу свідчать про переважання позитивних факторів над негативними. Найбільш вагомими перевагами підприємства є наявність сформованих міжнародних зв'язків, статус офіційного дистриб'ютора продукції Osborn та диверсифікована структура постачання. Водночас на діяльність підприємства негативно впливають валютні ризики, нестабільність міжнародного середовища та логістичні обмеження. Загалом результати оцінювання дозволяють зробити висновок про доцільність реалізації конкурентно-орієнтованої стратегії розвитку, спрямованої на розширення

постачальницької бази, оптимізацію логістичних процесів та підвищення ефективності управління імпортними закупками [26, 28, 30].

Таблиця 2.8 – Оцінювання стратегічної позиції ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП» за методом SPACE [4, 5, 26, 28, 30]

Група показників	Складові	Оцінка (умовна)
Фінансова сила	Прибутковість діяльності, фінансова стійкість, наявність власного капіталу	+3
Конкурентні переваги	Статус офіційного дистриб'ютора, широкий асортимент продукції, міжнародні зв'язки, гнучкість малого підприємства	+4
Привабливість галузі	Попит на промислову продукцію, перспективи розвитку промислового сектору, можливості розширення ринку	+4
Стабільність середовища	Валютні коливання, воєнні ризики, логістичні обмеження, зміни зовнішньоекономічного регулювання	–4

На основі проведеного стратегічного аналізу було визначено ключові напрями вдосконалення управління імпортними закупками підприємства. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності взаємодії з постачальниками, оптимізацію логістичних процесів, зниження ризиків постачання та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Узагальнену схему запропонованих напрямів удосконалення наведено на рис. 2.1 [25, 26, 29].

Запропоновані напрями вдосконалення спрямовані на підвищення ефективності управління імпортними закупками підприємства та зниження впливу зовнішніх ризиків на результати його діяльності [25, 29, 30].

Одним із пріоритетних напрямів є диверсифікація постачальників. Реалізація цього заходу дозволить зменшити залежність підприємства від окремих контрагентів та забезпечити стабільність постачання продукції в умовах змін міжнародного середовища. Доцільним є пошук нових партнерів серед виробників країн Європейського Союзу та Азії, що сприятиме розширенню асортименту продукції та підвищенню гнучкості закупівельної діяльності [13, 31-33].



Рисунок 2.1 – Основні напрями вдосконалення управління імпортними закупками ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП» [3–5, 7, 10–14]

Важливим напрямом є оптимізація логістичних процесів. Скорочення строків доставки та зменшення логістичних витрат може бути досягнуто шляхом удосконалення планування закупівель, використання альтернативних маршрутів перевезення та поглиблення співпраці з логістичними операторами [12, 27, 31].

Значні перспективи має цифровізація закупівельної діяльності. Використання сучасних інформаційних систем управління закупівлями та електронного документообігу сприятиме підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, покращенню контролю за виконанням контрактів та зменшенню адміністративних витрат [19, 20].

Окрему увагу доцільно приділити управлінню ризиками імпортних закупівель. Основними заходами можуть бути постійний моніторинг валютних

коливань, використання механізмів фінансового планування, диверсифікація маршрутів постачання та формування резервних каналів закупівель [14, 31-33].

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності закупівельної діяльності підприємства, покращенню якості управлінських рішень та забезпеченню більшої стійкості до змін зовнішнього середовища. Крім того, удосконалення системи імпортних закупок дозволить підприємству більш ефективно використовувати фінансові ресурси, скоротити непродуктивні витрати та підвищити рівень задоволеності споживачів за рахунок стабільності поставок і розширення асортименту продукції [18, 19, 20, 27].

Таким чином, результати SWOT-аналізу та SPACE-аналізу свідчать про наявність у ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП» достатнього потенціалу для подальшого розвитку закупівельної діяльності. Запропоновані напрями вдосконалення спрямовані на підвищення ефективності управління імпортними закупками, зниження впливу зовнішніх ризиків та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню стійкості системи постачання, покращенню результативності зовнішньоекономічної діяльності та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства [25, 26, 28-30, 31-33].

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти управління імпортними закупками підприємства на прикладі ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП». У процесі дослідження досягнуто поставленої мети – обґрунтовано теоретичні засади та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення управління імпортними закупками ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП» в умовах розвитку міжнародної торгівлі та нестабільності зовнішнього середовища.

У першому розділі роботи досліджено сутність імпортних закупок та їх роль у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Встановлено, що імпортні закупки є важливим елементом забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, оскільки дозволяють розширювати асортимент продукції, отримувати доступ до сучасних технологій та забезпечувати стабільність постачання товарів. Розглянуто особливості організації процесу імпортних закупок, міжнародної логістики та митного забезпечення зовнішньоекономічних операцій. Узагальнено основні методи стратегічного аналізу, зокрема PEST-аналіз, SWOT-аналіз та метод SPACE, які можуть використовуватися для оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та формування ефективної стратегії управління імпортними закупками.

У другому розділі здійснено організаційно-економічну характеристику ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП». Встановлено, що підприємство здійснює діяльність у сфері оптової торгівлі промисловою продукцією та активно використовує механізми міжнародного постачання. Основними країнами постачання продукції є Німеччина, Франція та Китай, а також частково використовується продукція українського походження. Аналіз фінансово-економічних показників засвідчив наявність позитивного фінансового результату діяльності та сформованої системи міжнародних зв'язків із

закордонними постачальниками.

За результатами PEST-аналізу визначено, що найбільший вплив на діяльність підприємства здійснюють економічні та політико-правові фактори, серед яких особливе значення мають валютні коливання, зміни зовнішньоекономічного регулювання, логістичні ризики та наслідки воєнного стану. Водночас розвиток цифрових технологій та сучасних логістичних рішень створює додаткові можливості для підвищення ефективності закупівельної діяльності.

Проведений аналіз структури постачання показав, що підприємство використовує диверсифіковану модель закупівель, яка поєднує високу якість продукції європейських виробників, цінові переваги китайських постачальників та оперативність поставок продукції українського походження. Встановлено, що така структура дозволяє підтримувати збалансований асортимент продукції та забезпечувати потреби різних категорій споживачів. Водночас діяльність підприємства супроводжується валютними, логістичними та зовнішньоекономічними ризиками, що потребують постійного контролю та вдосконалення системи управління закупками.

У результаті проведення SWOT-аналізу визначено сильні та слабкі сторони підприємства, а також основні можливості та загрози його подальшого розвитку. До ключових переваг підприємства віднесено статус офіційного дистриб’ютора продукції Osborn в Україні, наявність сформованих міжнародних зв’язків, широкий асортимент продукції та диверсифіковану структуру постачання. Основними стримуючими факторами є залежність від імпортних поставок, валютні ризики та обмеженість фінансових ресурсів.

Застосування методу SPACE дозволило визначити стратегічну позицію підприємства та встановити доцільність реалізації конкурентно-орієнтованої стратегії розвитку. Результати аналізу підтвердили наявність потенціалу для подальшого розширення постачальницької бази, підвищення ефективності логістичних процесів та зміцнення ринкових позицій підприємства.

На основі проведеного дослідження запропоновано напрями

вдосконалення управління імпортними закупками ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП», які передбачають диверсифікацію постачальників, оптимізацію логістичних процесів, цифровізацію закупівельної діяльності та вдосконалення системи управління ризиками. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності закупівельної діяльності, скороченню витрат, підвищенню стійкості системи постачання та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Практична цінність одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП» для вдосконалення управління імпортними закупками, підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Отримані результати можуть бути використані в практичній діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП» для підвищення ефективності закупівельної діяльності, оптимізації структури постачання та зниження впливу зовнішніх ризиків. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його позицій на ринку промислової продукції та забезпеченню стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12 (дата звернення: 31.05.2026).

2. Митний кодекс України : Закон України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17 (дата звернення: 31.05.2026).

3. Козак Ю. Г., Логвінова Н. С., Сіваченко І. Ю. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 792 с.

4. Петруня Ю. Є., Пасічник Т. О., Літовченко І. Л. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навчальний посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2023. 180 с.

5. Тищенко В. Ф., Остапенко В. М. Основи зовнішньоекономічної діяльності та митної справи : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 193 с.

6. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. 6th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2022. 344 p.

7. Офіційний сайт ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП». URL: https://www.instrumentgroup.com.ua (дата звернення: 31.05.2026).

8. Chopra S., Meindl P. Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation. 8th ed. Harlow : Pearson Education, 2022. 528 p.

9. Incoterms® 2020 by the International Chamber of Commerce (ICC). Paris : ICC Publishing, 2020.

10. Monczka R. M., Handfield R. B., Giunipero L. C., Patterson J. L. Purchasing and Supply Chain Management. 7th ed. Boston : Cengage Learning, 2020. 896 p.

11. Lysons K., Farrington B. Procurement and Supply Chain Management. 11th ed. Harlow : Pearson Education, 2020. 736 p.

12. Bowersox D. J., Closs D. J., Cooper M. B., Bowersox J. C. Supply Chain

Logistics Management. 5th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2020. 720 p.

13. Mentzer J. T. Fundamentals of Supply Chain Management. Thousand Oaks : SAGE Publications, 2021. 320 p.

14. Waters D. Supply Chain Risk Management: Vulnerability and Resilience in Logistics. 4th ed. London : Kogan Page, 2021. 448 p.

15. Christopher M., Peck H. Marketing Logistics. 4th ed. London : Routledge, 2022. 352 p.

16. Ackah D. Analysing the Effect of Procurement Management Practices on Supply Chain Performance. African Journal of Procurement, Logistics & Supply Chain Management. 2025. Vol. 8, No. 4. P. 25–45. DOI: 10.4314/ajplscm.v8i4.3.

17. Journal of Supply Chain Management, Logistics and Procurement. Henry Stewart Publications. URL: https://henrystewartpublications.com/journal/journal-of-supply-chain-management-logistics-and-procurement (дата звернення: 31.05.2026).

18. Aspeteg J. Procurement's Strategic Role in Supply Chain Integration. International Journal of Operations & Production Management. 2025. URL: https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0144-3577 (дата звернення: 31.05.2026).

19. Li X., Cheng Y., Xia X., Møller C. Data Governance and Data Management in Operations and Supply Chain: A Literature Review. International Journal of Production Research. 2024. URL: https://www.tandfonline.com/journals/tprs20 (дата звернення: 31.05.2026).

20. Aghaei R., Kiaei A., Boush M. et al. The Potential of Large Language Models in Supply Chain Management: Advancing Decision-Making, Efficiency, and Innovation. Logistics. 2025. URL: https://www.mdpi.com/journal/logistics (дата звернення: 31.05.2026).

21. Kotler P., Keller K. Marketing Management. 16th ed. Harlow : Pearson Education, 2022. 832 p.

22. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 2008. 432 p.

23. Hill C. W. L. International Business: Competing in the Global Marketplace.

14th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2023. 704 p.

24. Heizer J., Render B., Munson C. Operations Management. 14th ed. Harlow : Pearson Education, 2022. 832 p.

25. Балабанова Л. В. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 440 с.

26. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 699 с.

27. Дикань В. Л., Позднякова Л. О. Логістичне управління підприємством : навч. посіб. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 288 с.

28. Hitt M. A., Ireland R. D., Hoskisson R. E. Strategic Management: Competitiveness and Globalization. 14th ed. Boston : Cengage Learning, 2023. 896 p.

29. David F. R., David F. R., David M. E. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach. 18th ed. Harlow : Pearson Education, 2023. 704 p.

30. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. 12th ed. Hoboken : Wiley, 2022. 528 p.

31. Ivanov D. Supply Chain Viability and the COVID-19 Pandemic: A Conceptual and Formal Generalisation of Four Major Adaptation Strategies. International Journal of Production Research. 2021. Vol. 59. No. 12. P. 3535–3552.

32. Dolgui A., Ivanov D., Rozhkov M. Does the Ripple Effect Influence the Bullwhip Effect? An Integrated Analysis of Structural and Operational Dynamics in the Supply Chain. International Journal of Production Research. 2020. Vol. 58. No. 5. P. 1285–1301.

33. Handfield R., Graham G., Burns L. Corona Virus, Tariffs, Trade Wars and Supply Chain Evolutionary Design. International Journal of Operations & Production Management. 2020. Vol. 40. No. 10. P. 1649–1660.

34. Opendatabot. ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП». URL: https://opendatabot.ua (дата звернення: 31.05.2026).

35. YouControl. ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ІНСТРУМЕНТ ГРУП». URL: https://youcontrol.com.ua (дата звернення: 31.05.2026).