

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра зовнішньоекономічної діяльності підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління імпортними операціями підприємства»

(на матеріалах ТОВ «БАСФ Т.О.В. м. Київ)

Студентки 2 курсу, 4-м групи, факультету
міжнародної торгівлі і права,
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Менеджмент
зовнішньоекономічної діяльності»

Триколич
Ольги
Степанівни

(підпис студента)

Науковий керівник:
д-р економічних наук,
професор

Федун Ігор
Леонідович

(підпис наукового керівника)

Гарант освітньої програми:
д-р економічних наук,
доцент

Студінська
Галина Яківна

(підпис гаранта)

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
Р	
О	
3.1. Аналіз організаційно-управлінської структури та фінансово- Д економічної діяльності ТОВ «БАСФ Т.О.В.»	6
1.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «БАСФ Л Т.О.В.» та оцінка її ефективності.....	16
1.3. Дослідження процесу управління імпортними операціями ТОВ «БАСФ 1 Т.О.В.»	25
Висновки до розділу 1	27
Д	
Д1. Обґрунтування напрямів удосконалення процесу управління операцій з Б імпорту ТОВ «БАСФ Т.О.В.»	29
Д2. Розробка комплексу заходів щодо удосконалення процесу управління І імпортними операціями ТОВ «БАСФ Т.О.В.»	35
Д3. Прогнозна оцінка зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «БАСФ Ж Т.О.В.» за умови реалізації запропонованих заходів.....	38
Висновки до розділу 2	44
Н	
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТОК 1. УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ТОВ «БАСФ..... Т.О.В.»	53

С

К

~

Н

А

Л

Б

ВСТУП

Актуальність теми. Імпортна діяльність завжди була і залишається важливою складовою економічного розвитку держави. В умовах глобалізації світового господарства на сучасному етапі розвитку економіки України зовнішньоторговельна діяльність підприємств набуває дедалі більшого розвитку. На ефективність діяльності підприємств впливає низка різноманітних чинників. Від їх інтенсивності, напряму та тривалості дії багато в чому залежать кінцеві результати діяльності підприємства: обсяги випуску та реалізації продукції, її собівартість, прибуток, рівень рентабельності, фінансова стійкість. Розвиток конкуренції як на внутрішньому ринку, так і закордоном зумовлює потребу підвищення ефективності діяльності підприємства, важливою складовою чого є удосконалення імпоротної діяльності підприємства [19].

В умовах зростаючої конкуренції та зміни економічного середовища важливу роль відіграє підвищення ефективності управління підприємством. Процес змін, що спостерігається нині в Україні, проникнув у всі сфери економічного життя. Ринкова економіка створила широкі можливості для здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Зовнішньо-економічна діяльність на відміну від зовнішньоекономічних зв'язків здійснюється на рівні виробничих структур із повною самостійністю у виборі іноземного партнера, номенклатури товару для експортно-імпоротної угоди, у визначенні ціни, обсягу і термінів постачання [23]. Обов'язковими умовами зовнішньоекономічної діяльності є виконання певних операцій із забезпечення просування товару від продавця до покупця, своєчасного надання різного роду зовнішньоторговельних послуг – транспортних, страхових, експедиторських, банківських, здійснення платіжно-розрахункових операцій.

На сьогоднішній день імпортна діяльність є невід'ємною складовою зовнішньоекономічної діяльності підприємств України та здійснюється в основному великими компаніями, підрозділами ТНК та міжнародними компаніями та підприємствами, що використовують у виробництві своїх товарів імпортовану сировину. Імпорт забезпечує задоволення потреб

економіки у товарах, які не виробляються на території України і на поточному етапі переважає експорт за вартісними обсягами.

Незважаючи на безумовну важливість імпорту для підприємств в Україні, не завжди використовуються оптимальні методи його організації та управління. Тому в даній роботі ми проаналізуємо методи управління імпортними операціями на прикладі підприємства ТОВ «БАСФ Т.О.В.» та запропонуємо можливі концепції та методи покращення управління імпортними операціями виходячи з результатів аналізу.

Наукові та практичні проблеми, пов'язані з управлінням імпортною діяльністю підприємства, і шляхи їх вирішення відображені в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених: Т. Алексеева, Е. Вавилової, А. Вічевич, Л. Гурвица, К. Дроздової, А. Ізмалкова, Н. Логвінової, Н. Реверчук, Н. Уткиної. Управлінню зовнішньоторговельною діяльністю підприємств присвячені роботи О. Гребельника, В. Песоцького, В. Литвиненко, Р. Коваленко, А. Румянцева, М. Яновського та інших. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень з даної тематики, питання вибору індивідуальної та діючої стратегії імпорту для українських підприємств потребує додаткового дослідження [19].

Метою роботи є прогнозування можливих шляхів удосконалення імпортних операцій підприємства ТОВ «БАСФ Т.О.В.». Досягненню мети сприяє виконання таких завдань:

1. Проаналізувати організаційно-управлінської та фінансово-економічної діяльність ТОВ «БАСФ Т.О.В.»
2. Проаналізувати зовнішньоекономічну діяльність підприємства ТОВ «БАСФ Т.О.В.» та оцінити її ефективність
3. Дослідити процесу управління імпортними операціями ТОВ «БАСФ Т.О.В.»
4. Обґрунтувати напрями удосконалення процесу управління операцій з імпорту ТОВ «БАСФ Т.О.В.»

5. Розробити комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління з імпорту ТОВ «БАСФ Т.О.В.»

6. Здійснити прогнозування показників зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «БАСФ Т.О.В.» за умови реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління імпортними операціями підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади аналізу управління імпортними операціями підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою випускної кваліфікаційної роботи є фундаментальні положення загальної економічної теорії, дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених з питань управління та організації імпортової діяльності підприємства та розвитку його імпортного потенціалу. Для досягнення поставленої в роботі мети було використано такі методи: *узагальнення* – для уточнення понятійного апарату щодо імпортової діяльності та її організації на підприємстві; *системний підхід* – для дослідження суті, структури та принципів формування організаційної структури управління підприємства; *експертне оцінювання* – для ранжування ризиків; *статистико-економічний аналіз* – для характеристики імпортової діяльності та імпортного потенціалу; *сітьовий метод* – для оптимізації етапів організації імпорту.

Інформаційною базою є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, а також звіти ТОВ «БАСФ Т.О.В.».

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні результати дослідження були опубліковані в збірнику наукових статей «Менеджмент Зовнішньоекономічної діяльності» частина 2, КНТЕУ, Київ 2019, с. 43.

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг – 52 сторінки. Загальна кількість використаних джерел – 32. Робота містить 6 таблиць, 12 рисунків, 8 додатків.

ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ТОВ «БАСФ Т.О.В.»

1.1. Аналіз організаційно-управлінської структури та фінансово-економічної діяльності ТОВ «БАСФ Т.О.В.»

Організаційно-правова форма господарювання ТОВ «БАСФ Т.О.В.» - товариство з обмеженою відповідальністю.

ТОВ «БАСФ Т.О.В.» є дочірнім підприємством великого міжнародного хімічного концерну «BASF SE» LLC, який є виробником хімічної сировини для багатьох сегментів ринку.

Рік заснування в Україні: 1992 р.

Місцезнаходження: м. Київ, бул. Дружби Народів 19.

Середня кількість співробітників: 132

Види економічної діяльності за КВЕД:

46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами.

BASF є найбільшою у світі компанією хімічного спрямування, концерн виробляє широкий спектр сировини для таких продуктів як пластик, фарба, косметика, харчова галузь, технічна та будівельна хімія, засоби захисту рослин тощо.

За показниками 2011 року концерн досягнув гарних результатів за всіма сегментами ринку хімічної сировини на глобальному рівні та за результатами огляду поділу на ринкові сегменти можна зазначити, що первинна сировина загального хімічного сегменту, така як неорганічні речовини, нафто-хімічні речовини та інша первинна сировина, є найбільш прибуткова. Наступним прибутковим сегментів для концерну є сегмент сировини для технічної продукції, сировина цього сегменту широко використовується в таких промисловості як лако-фарбова, харчові/кормові добавки та вітаміни, косметична, паперова та технічна галузь. Сегмент пластику також за результатами приносить компанії гарний прибуток. Функціональні полімери

та поліуретани застосовуються в багатьох галузях промисловості та є невід'ємною частиною щоденних предметів побуту. Сегмент агрохімікатів є наймеш прибутковим, якщо оцінювати результати концерну на глобальному рівні, але якщо розглядати на прикладі України, то це є найприбутковішим сегментом ринку. Більш детальніше зображено в таблиці «Асортимент продуктів концерну BASF SE» (Додаток А).

Пропонуємо розглянути структурно-організаційну схему управління локального представництва концерну в Україні, ТОВ «БАСФ Т.О.В». Аналізуючи рис. 1.1 ми бачимо, що всі відділи підпорядковуються генеральному директору компанії, та в свою чергу кожний департамент має відділи, що підпорядковуються лінійному та функціонально керівнику департаменту. Виходячи такої концепції управління, саме до сервісного відділу входить фахівець з логістики і постачання, та менеджер ЗЕД. Саме ці дві посади займаються плануванням імпорту, ведуть комунікацію з митними органами, у разі необхідності, користуюсь послугами консалтингу та співпрацюють з брокерською компанією, що надає митні та консультаційні послуги, займаються підготовкою прайс-листів завіреними в ТПП Німеччини, представляють інтереси компанії на засіданнях німецько-української торговою палати, займають активну позицію, щодо створення та лобіювання законопроектів у сфері співпраці державних структур та приватного бізнесу. В той час як діяльність компанії активно розвивається на території України за різними напрямками діяльності, все ж основну господарсько-правову відповідальність за діяльність компанії несе генеральний директор. Саме йому підзвітними є такі департаменти як: фінансовий департамент, на чолі з фінансовим директором; департамент по роботі з персоналом, на чолі з директором кадрів, департамент індустріального бізнесу, на чолі з комерційним директором; юридичний відділ до складу якого входять головний юрист компанії та юрисконсульт. Також окремим великим департаментом є агро департамент на чолі з директором. Більш детальніше розглянути структуру пропонуємо рис. 1.1:



Рис. 1.1 Структурно-організаційна схема управління ТОВ «БАСФ Т.О.В.»

Джерело: Складено автором за [Джерело 31]

Для кращого розуміння ефективності роботи підприємства ТОВ «БАСФ Т.О.В.», проаналізуємо його фінансовий стан використовуючи Форму 1-м «Баланс», Форму 2-м «Звіт про фінансові результати» з 2014 по 2018 роки (Додаток Б).

Структура, оцінка та облік власного капіталу відповідають чинним нормативам бухгалтерського обліку України. Дані балансу відповідають установчим документам.

Згідно установчих документів статутний капітал ТОВ «БАСФ Т.О.В.» складає 797 814 (сімсот дев'ятсот сім тисяч вісімсот чотирнадцять) млн. грн.

Основна частина прибутку ТОВ «БАСФ Т.О.В.» формується за рахунок імпорту продукції до країн Східної Європи та більшою частиною до України та її реалізації на території України.

З огляду перспектив локального ринку в Україні, компанія «БАСФ Т.О.В.» обрала таку методики продажу товарів партнерам: merchandise та для кращого розуміння ефективності роботи підприємства, проаналізуємо його фінансовий стан використовуючи Форму 1-м «Баланс», Форму 2-м «Звіт про фінансові результати» (Додаток Б) та (Додаток В).

Власний капітал підприємства станом на 01.01.2019 р. складає 992 793 млн грн., у т.ч.: статутний капітал – 797 814 млн грн.; додатковий вкладений капітал – 0 тис. грн.; резервний капітал – 4 тис грн.; нерозподілений прибуток – 194 975 млн грн. Для розрахунків результатів діяльності ТОВ «БАСФ Т.О.В.» використано Форму 1-м «Баланс, Форму 2-м «Звіт про фінансові результати» (Додаток Б).

Досліджуючи тенденції динаміки фінансових результатів ТОВ «БАСФ Т.О.В.», що більш детально представлено в табл. 1.2 (Додаток В), можемо стверджувати, що підприємство за результатами 2018 року є менш прибутковим порівнюючи з 2014 - 2017 роками, за даними табл. 1.2, де дохід зменшився на 556 432 млн грн., та чистий прибуток зменшився на 10 987 780 млн грн., пояснюється це підвищенням операційних витрат та збільшенням кількості працівників на 12 чоловік.

Аналізуючи обсяги активів табл. 1.3 можна зауважити., що за останні 5 років відбулося збільшення обсягів майна ТОВ «БАСФ Т.О.В.» на 2 511 703 млн. грн (Додаток Г). Причиною такого збільшення стало збільшення обсягів запасів, дебіторської заборгованості за продукцію та іншої дебіторської заборгованості. Водночас відбулося істотне зростання вартості основних засобів (у 2018 р. їх вартість збільшилися на 46 529 млн. грн.), що вказує на те, що підприємство інвестує кошти у розвиток потужностей та техніки.

Розглядаючи тенденції зміни вартості оборотних активів, відзначимо, що зменшення обсягів запасів відбувалося у 2015 та 2018 рр., у той час як у

2016 – 2017 рр. їх вартість зростала. Обсяги дебіторської заборгованості натомість зменшилися майже вдвічі у 2017 р., після чого спостерігалось поступове її збільшення. З огляду на її незначні обсяги у 2015 р., значним (з 247,13 тис. грн. до 2492,81 тис. грн.) було збільшення вартості дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом. Інша поточна дебіторська заборгованість, водночас, зменшилася з 16 822,88 тис. грн. до 6 429,01 тис. грн.

Необхідно відзначити, що за останні 5 років відбулося збільшення обсягів грошей та еквівалентів на 324 790 тис. грн., при чому тенденцію до збільшення обсягів найбільш ліквідних активів спостерігалася протягом усього досліджуваного періоду за виключенням 2015 та 2017 р. Значним за останні 5 років було також зменшення витрат майбутніх періодів крім 2016 року (Додаток Г).

Загалом, протягом усього досліджуваного періоду у структурі майна переважали оборотні активи, частка яких була постійно вищою за 90% (рис. 1.2). З огляду на те, що підприємство не є виробничим, така ситуація може вказувати на те, що доцільним є інвестування у розвиток виробничих потужностей.

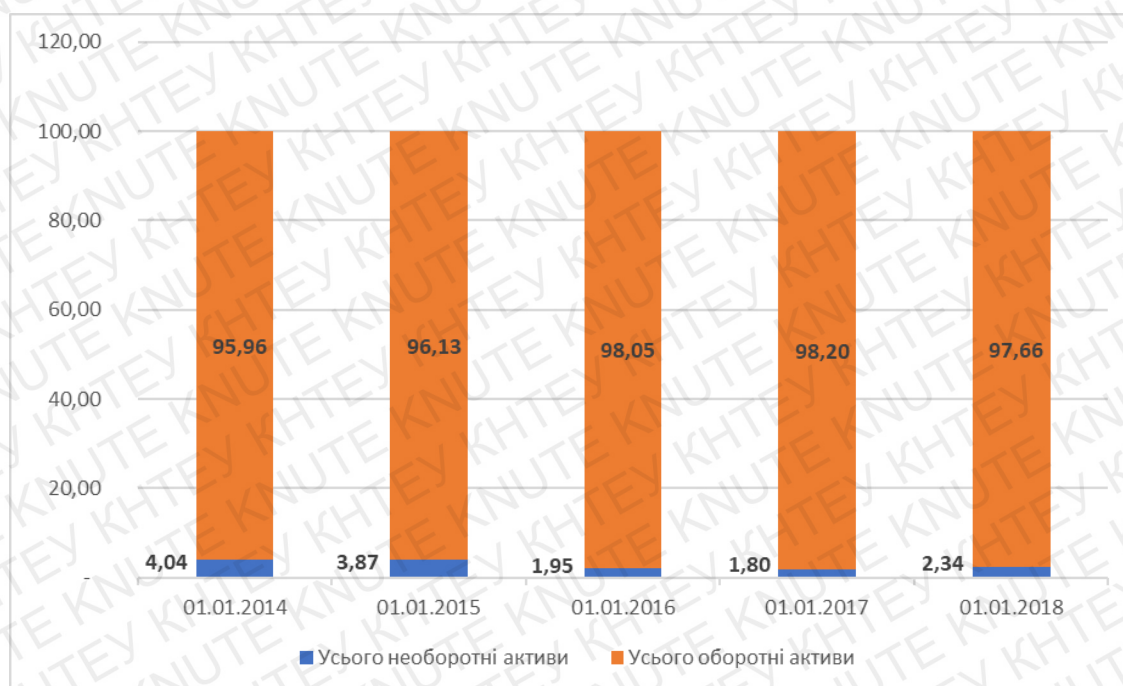


Рис. 1.2 Структура активів ТОВ «БАСФ Т.О.В.» у 2014 – 2018 рр., %

Джерело: Складено автором за [Додаток Б]

У структурі капіталу досліджуваного підприємства протягом останніх років превалював позиковий капітал, хоча його обсяги мали тенденцію до зменшення, у той час як вартість власного капіталу зростала. Зокрема, обсяг нерозподіленого прибутку підприємства збільшився до 114 644 тис. грн., що дозволило збільшити вартість власного капіталу на 10,87% (Додаток Г).

Основу джерел фінансування ТОВ «БАСФ Т.О.В.» складає поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, обсяг якої зменшився за 5 років на -556 505 тис. грн.

Загалом, за останні 5 років у структурі пасиву балансу ТОВ «БАСФ Т.О.В.» відбулися позитивні зміни, пов'язані зі збільшенням частки власного капіталу на 10,87%. Водночас, рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування все ще є надзвичайно високим, що вказує на необхідність пошуку шляхів зменшення рівня залежності від зовнішніх фінансових ресурсів (рис. 1.3.).

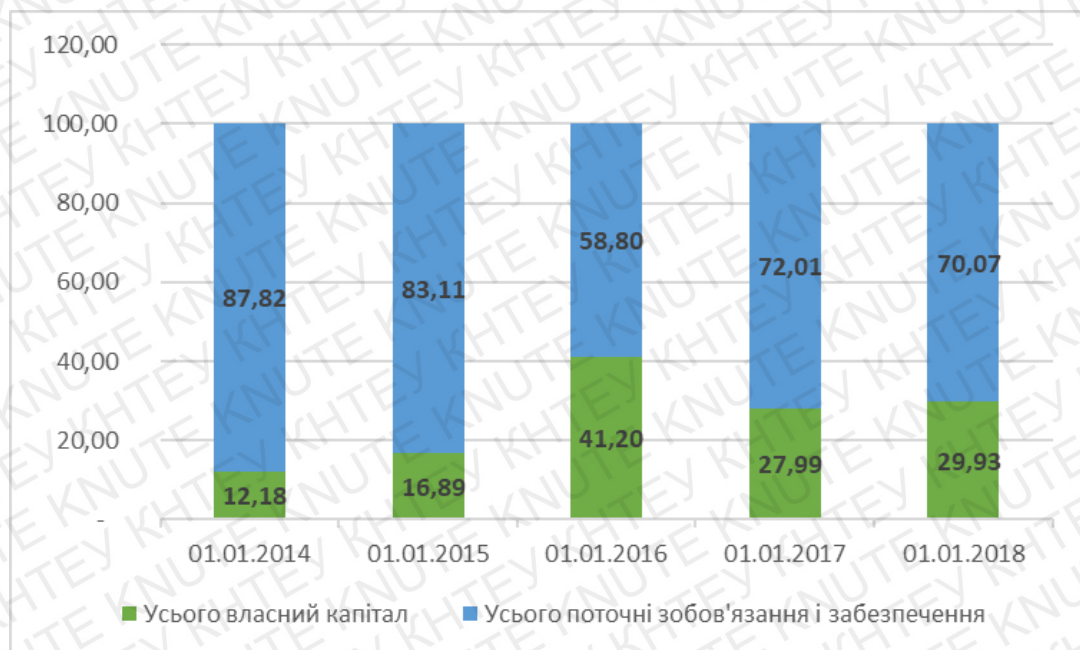


Рис. 1.3. Структура пасивів ТОВ «БАСФ Т.О.В.» у 2014 – 2018 рр., %

Джерело: Складено автором за [Додаток Б]

З метою виявлення спроможності підприємства швидко реалізувати активи й одержати гроші для оплати своїх зобов'язань проведемо оцінку

ліквідності підприємства. Коефіцієнт абсолютної ліквідності є показником здатності компанії розплатитися з її короткостроковими зобов'язаннями, якщо з якоїсь причини виникає необхідність їх погасити. Цей показник відображає, яка частина короткострокової заборгованості може бути погашена за рахунок найбільш ліквідних активів на дату складання балансу. Розраховується за формулою:

Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує здатність підприємства своєчасно і швидко погашати свою заборгованість. Він відображає, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена не тільки за рахунок грошових коштів та короткострокових фінансових вкладень, але й за рахунок очікуваних надходжень від дебіторів.

Коефіцієнт загальної ліквідності показує, в якій частині оборотні активи покриваються короткостроковими зобов'язаннями.

Чистий оборотний капітал (ЧОК) засвідчує про перевищення обігових активів над поточними пасивами.

Після аналізу табл. 1.5 (Додаток Е) були зроблені наступні висновки. Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом аналізованого терміну збільшився на 0,23. Показники з 2014 по 2018 роки є більшими від нормативного значення і тому ТОВ «БАСФ Т.О.В.» може розплатитися з короткостроковими заборгованостями за рахунок найбільш ліквідних активів, якщо з якоїсь причини виникне необхідність їх погасити.

Коефіцієнт швидкої ліквідності протягом аналізованого терміну зменшився на 1,15. Але все одно показники з 2014 по 2018 роки є більшим від нормативного і тому ТОВ «БАСФ Т.О.В.» може погасити частину короткострокових зобов'язань не тільки за рахунок грошових коштів та короткострокових фінансових вкладень, але й за рахунок очікуваних надходжень від дебіторів.

Коефіцієнт загальної ліквідності протягом аналізованого терміну зменшився на 0,40. Показник з 2014 по 2018 роки є меншими за нормативні,

але ТОВ «БАСФ Т.О.В.» здатний покрити усі короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів підприємства.

Показник чистого оборотного капіталу протягом аналізованого періоду збільшувався. Це засвідчує значне перевищення обігових активів над поточними пасивами.

Оцінка платоспроможності та фінансової стійкості підприємства проводиться для виявлення спроможності підприємства своєчасно й цілком виконати свої платіжні зобов'язання, які випливають із кредитних та інших операцій грошового характеру, що мають певні терміни сплати. Фінансова стійкість підприємства допомагає адекватно реагувати та витримувати неочікувані зрушення у ринковій кон'юктурі, тобто зменшує можливість його банкрутства. Чим вища фінансова стабільність підприємства – тим більшу кількість можливостей воно отримує у випадку залучення інвестицій та кредитів, у порівнянні з конкурентами.

Власний оборотний капітал характеризує ту частину власного капіталу підприємства, що є джерелом покриття його поточних активів.

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) відображає питому вагу власного капіталу в валюті балансу.

Коефіцієнт маневреності відображає питому вагу вільних грошових коштів у власному капіталі підприємства.

Коефіцієнт заборгованості характеризує частку залучених засобів в д сумі активів. Коефіцієнт фінансування відображає співвідношення між власними та запозиченими коштами. Коефіцієнт загальної фінансової стійкості показує питому вагу засобів, які має в своєму розпорядженні підприємство в валюті балансу.

Провівши аналіз табл. 1.6. (Додаток Ж) були зроблені наступні висновки: Протягом аналізованого періоду відбулося збільшення показника власного оборотного капіталу на 59 839 745 млн грн. Це засвідчує, що обсяг власного капіталу підприємства є достатнім для покриття поточних активів особливо у 2018 році.

Коефіцієнт фінансової незалежності протягом аналізованого терміну збільшився на 0,17. Показники не є нормативними і тому ТОВ «БАСФ Т.О.В.» не має достатню питому вагу власного капіталу в валюті балансу.

Коефіцієнт маневреності протягом аналізованого терміну зменшився на 4,95, але показники вищі за нормативне значення. Це засвідчує той факт, що ТОВ «БАСФ Т.О.В.» має достатню кількість вільних грошових коштів у власному капіталі підприємства.

Коефіцієнт заборгованості протягом аналізованого терміну зменшився на 4,95. Показники свідчать, що ТОВ «БАСФ Т.О.В.» має достатню частку залучених засобів в загальній сумі активів.

Коефіцієнт фінансування протягом аналізованого періоду збільшився на 0,29. Цей показник протягом періоду 2014 – 2018 р. є меншим від нормативних, тобто спостерігається зменшення співвідношення між власними та запозиченими коштами.

Коефіцієнт загальної фінансової стійкості протягом аналізованого терміну збільшився на 0,16. Дані показники є значно меншими за нормативні, а питома вага засобів, які має в своєму розпорядженні підприємство в валюті балансу протягом 2014 - 2018 років була більш ніж достатньою.

Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті проявляється, насамперед, у швидкості обороту власних грошових засобів. Оцінка ділової активності підприємства визначається рівнем ефективності використання ресурсів підприємства. Для оцінки рівня ефективності використання ресурсів підприємства досліджуються значення і динаміка різноманітних коефіцієнтів оборотності.

Коефіцієнт оборотності активів виражає ефективність використання всіх активів. Коефіцієнт оборотності запасів виражає ефективність використання запасів. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості відображає швидкість погашення дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості відображає швидкість погашення кредиторської заборгованості. Після аналізу таблиці 1.7 (Додаток 3) були зроблені наступні висновки:

Коефіцієнт оборотності активів протягом аналізованого періоду зменшився на 0,26. Це засвідчує те, що використання всіх активів ТОВ «БАСФ Т.О.В.» у 2018 була менш ефективною ніж у 2015 році.

Коефіцієнт оборотності запасів протягом аналізованого терміну зменшився 0,25. Це означає, що у 2015 році ефективність використання запасів ТОВ «БАСФ Т.О.В.» була більшою ніж у 2018 році.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості протягом аналізованого періоду збільшився на 0,28. Це засвідчує, що у 2018 році швидкість погашення дебіторської заборгованості ТОВ «БАСФ Т.О.В.» була меншою за 2014 рік.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості протягом аналізованого терміну збільшився на 8,42. Тобто, швидкість погашення кредиторської заборгованості ТОВ «БАСФ Т.О.В.» у 2015 році була меншою за 2018.

Оцінка рентабельності підприємства проводиться для оцінки ступеня ефективності використання ресурсів. Економічна рентабельність активів відображає питому вагу прибутку, що припадає на 1 грн. активів. Економічна рентабельність оборотних активів відображає питому вагу прибутку, що припадає на 1 грн. оборотних активів. Чиста рентабельність власного капіталу відображає питому вагу від реалізації, що припадає на 1 грн. власного капіталу. Операційна рентабельність продажу відображає питому вагу операційного прибутку в чистий виручці від реалізації.

Після аналізу таблиці 1.8 (Додаток К) були зроблені наступні висновки. Економічна рентабельність активів протягом аналізованого періоду зменшилась на 0,26. Це засвідчує той факт, що питома вага прибутку ТОВ «БАСФ Т.О.В.», що припадає на 1 грн. активів, у 2018 трохи зменшилась.

Економічна рентабельність оборотних активів протягом аналізованого періоду зменшилась на 0,21 тому, що питома вага прибутку ТОВ «БАСФ Т.О.В.», що припадає на 1 грн. оборотних активів, у 2018 році була значно меншою ніж у 2014.

Чиста рентабельність власного капіталу протягом аналізованого періоду була більша у 2017 та 2018 роках у порівнянні з 2016 та 2015 роках, на 4,15. Це засвідчує той факт, що питома вага від реалізації, що припадає на 1 грн. власного капіталу ТОВ «БАСФ Т.О.В.», зростає з часом.

Операційна рентабельність продажу протягом аналізованого періоду зменшилась на 1,82, питома вага операційного прибутку в чистий виручці від реалізації продукції ТОВ «БАСФ Т.О.В.» у 2015 році була більшою.

1.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «БАСФ Т.О.В.»

Основними видами продукції, яку підприємство імпортує з закордону з 2014 по 2018 роки є: будівельна хімія, агропромислова хімія (засоби захисту рослин), харчові інгредієнти, поліуретани, каталізатори. На аналізованій період це найбільш перспективні сегменти Українського ринку.

Підприємство займається імпортною діяльністю протягом 27 років, за цей час сформувалося коло постійних споживачів продукції та партнерів на українському ринку.

Продукція компанії має такі конкурентні переваги при постачанні з закордону: оперативність виконання замовлень та постачання готової продукції; великий досвід з продажу на внутрішньому ринку; використання різноманітних логістичних схем при постачанні; вигідне географічне положення; конкурентоспроможна ціна готової продукції; власне виробництво закордоном, та його стабільна робота; система менеджменту

якості ISO 9001-200; існування концерну на світовому ринку більш як 150 років.

Першою країною для імпорту продукції є Німеччина, Данія, Італія та Іспанія. Детальний аналіз географічної структури імпорту продукції представлений в табл. 1.9.

Таблиця. 1.9

Географічна структура імпорту продукції ТОВ «БАСФ Т.О.В.» у 2014 - 2018 рр.

	2014	2015	2016	2017	2018
Австрія	0,67%	0,97%	1,01%	0,98%	0,72%
Аргентина	0,30%	7,06%	5,31%	4,87%	2,08%
Бельгія	2,32%	0,01%	0,90%	1,03%	1,91%
Бразилія	0,07%	2,77%	2,21%	1,45%	1,21%
Німеччина	37,86%	33,77%	37,11%	41,36%	43,78%
Данія	5,53%	9,78%	10,10%	9,87%	8,97%
Іспанія	15,09%	8,64%	7,90%	7,32%	6,77%
Італія	12,23%	8,20%	8,20%	9,64%	10,59%
Канада	0,12%	8,25%	6,74%	3,01%	2,54%
Польща	3,78%	0,46%	1,78%	2,32%	3,02%
Росія	5,87%	0,10%	0,69%	0,32%	0,02%
Британія	2,20%	3,03%	1,40%	4,76%	2,39%
США	2,78%	8,64%	7,87%	5,32%	4,91%
Турція	6,98%	1,36%	3,81%	2,45%	5,19%
Франція	2,30%	6,41%	4,01%	4,98%	3,67%
Швейцарія	1,90%	0,56%	0,96%	0,32%	2,23%
Усього	100%	100%	100%	100%	100%

Джерело: Складено автором за [Джерело 31]

Провівши аналіз імпорту продукції за сферами її застосування з 2014 по 2018 роки, можна зробити висновок, що продукти агро департаменту – засоби захисту рослин, мають найбільший попит та займають перше місце серед імпортованої продукції – 93%. З точки зору географічного положення України та ресурсів землі, де чорнозем займає 6% від світового запасу, дійсно потенціал з продажу засобів захисту рослин широко використовується для таких сільськогосподарських культур як кукурудза, пшениця, ячмінь, буряк, рапс, виноград, соняшник та ін. Пропонуємо розглянути табл. 1.10, де детальніше представлено співвідношення обсягів імпорту:

Табл. 1.10

Співвідношення обсягів імпорту за основними напрямками діяльності

ТОВ «БАСФ Т.О.В.» 2014 – 2018 рр., %

Сегмент ринку	2014	2015	2016	2017	2018
Харчові інгредієнти	0,91	1,31	5,21	7,92	12,76
Засоби захисту рослин	88,74	93,09	90,33	88,75	85,46
Будівельна хімія	10,35	5,28	2,33	1,90	0,00
Спеціальні пластики	0,00	0,32	2,13	1,43	1,78

Джерело: Складено автором за [Джерело 31]

Динаміка імпорту продукції підприємством ТОВ «БАСФ Т.О.В.» з 2014 по 2018 роки є відносно стабільною, що саме зображено нижче на рис.1.4:

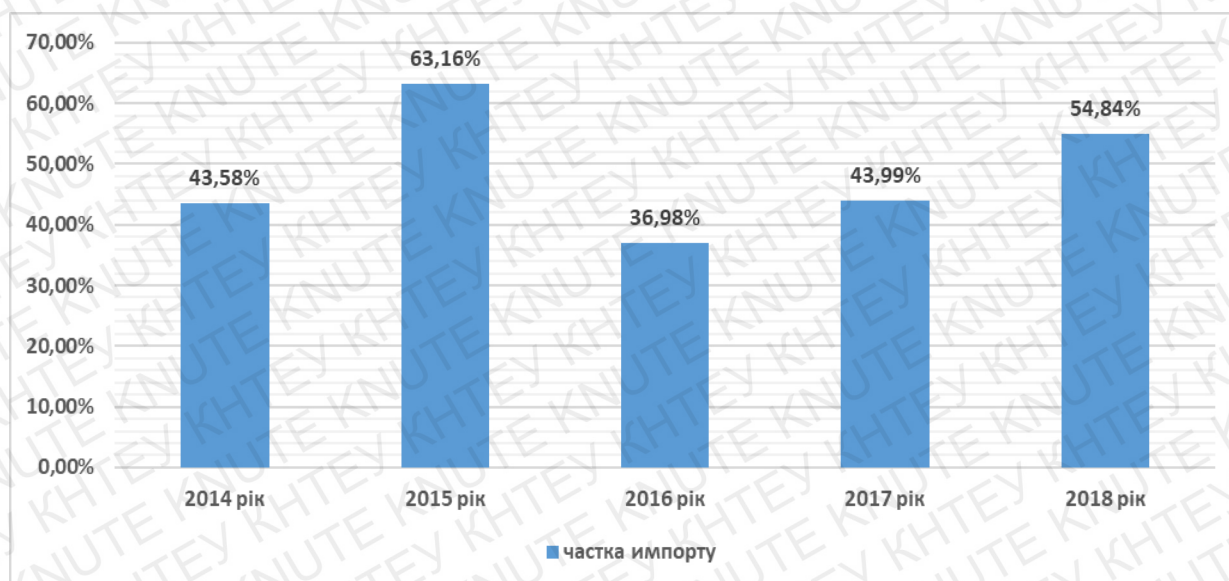


Рис. 1.4. Динаміка частки імпорту у загальному обсязі реалізації продукції ТОВ "БАСФ Т.О.В." у 2015 – 2018 рр.

Джерело: Складено автором за [Джерело 31] та [Додаток Б]

Як можна побачити з рис. 1.4. у ТОВ «БАСФ Т.О.В.» за аналізований період спостерігається тенденція зміни попиту, коли з 2014 по 2015

роки імпорту продукції зріс 442 873 тис грн, і навпаки, тенденцію зменшення попиту у 2015 та 2016 роках, де імпорту продукції впав на 118 394 тис грн. Це пов'язано з погіршенням ринкової кон'юнктури на основних імпортерських ринках підприємства – Німеччини, Іспанії та Франції. Найбільше імпортерських поставок було здійснено у 2015 році – 3 129 726 тис грн. Пріоритетними напрямками зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «БАСФ Т.О.В.» є збільшення долі продукції, що реалізується на українському ринку, а також подальша підтримка стійкої конкурентної переваги продукції і, як результат, підвищення інвестиційної привабливості підприємства. Найбільше імпортерських поставок здійснюється з Німеччини (за підсумками, середньостатистична кількість імпорту з 2016 по 2017 - 39% продукції).

Проаналізуємо динаміку зростання об'ємів імпорту, за базисний рік був взятий 2015 рік. Розрахувавши показник росту імпорту, можна зробити висновок, що темп приросту імпорту виріс на 27,22% у минулому році (2018). Динаміка зростання об'ємів зображена на рис.1.5:

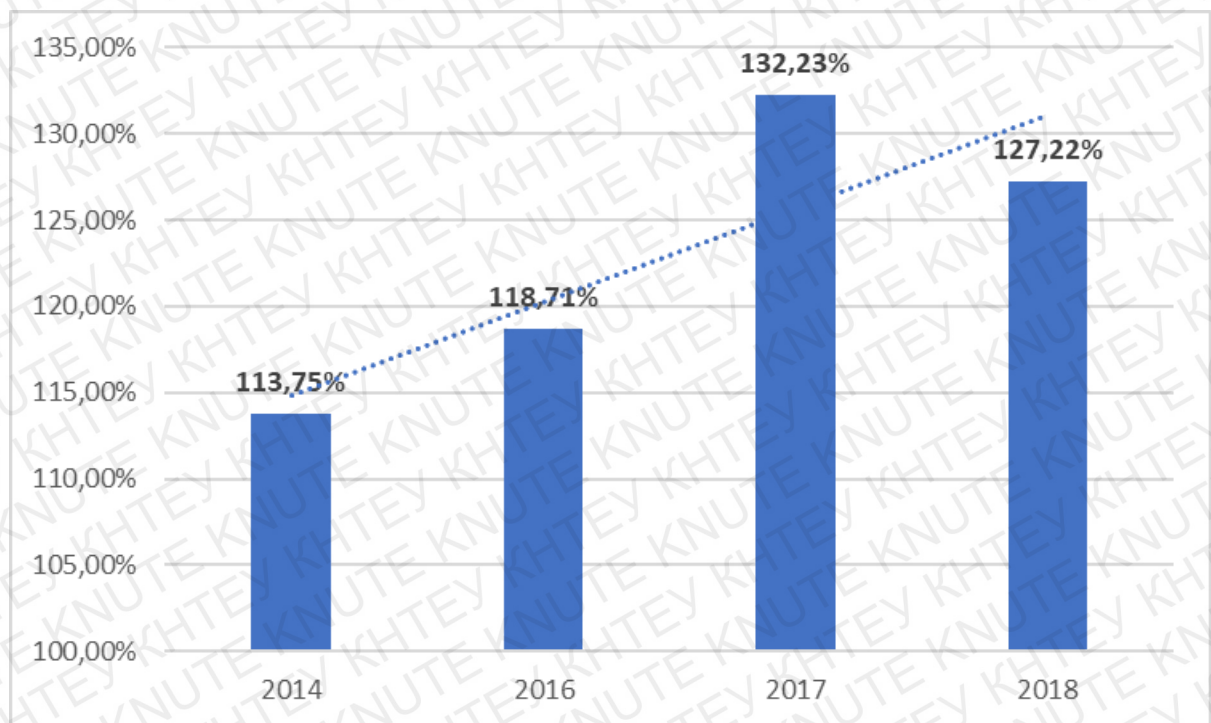


Рис. 1.5. Динаміка зростання об'єму імпорту ТОВ "БАСФ Т.О.В." у 2014 – 2018 рр.

Джерело: Складено автором за [Джерело 31]

Основними чинниками, які можуть негативно вплинути на об'єми імпорту є: погіршення макроекономічної ситуації в Україні; погіршення економічної ситуації в країнах-експортерах, що може спричинити падіння платоспроможного попиту через зростання інфляції; поява аналогічних товарів-замінників; поява нової технології виробництва; зміна правил митного регулювання; збільшення собівартості готової продукції концерну за рахунок підвищення цін на сировину, електроенергію, трудові ресурси, підвищення транспортних тарифів та інших факторів.

Розглянемо яким чином відбуваються імпорتنі операції на підприємстві. Першочергово відбувається збір інформації на підприємстві про продукцію, підготовлену і заплановану для імпорту (Рис. 1.6.). Створюються каталоги продукції та рекламні матеріали у вигляді брошур, презентацій, які використовуються під час виставок, семінарів та презентацій.

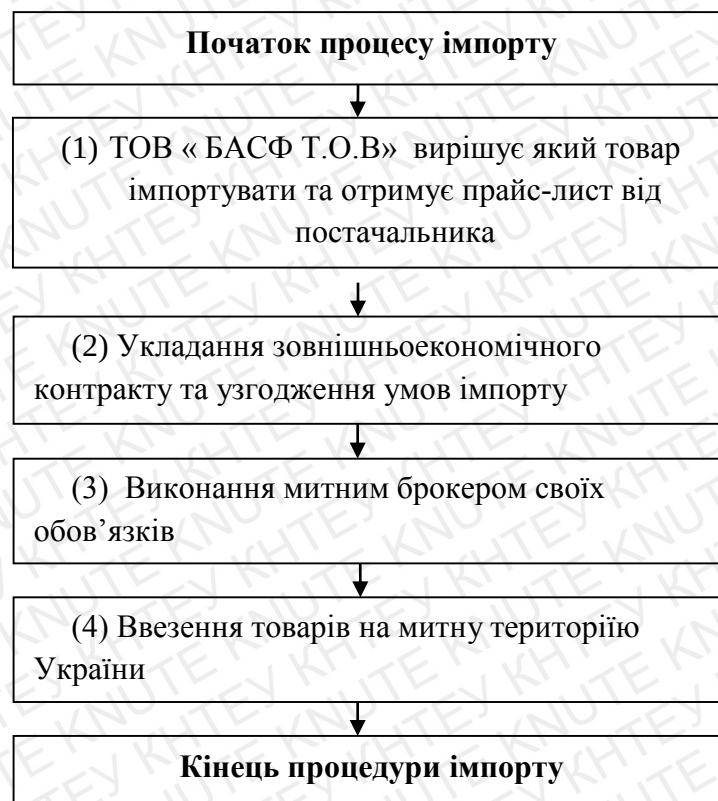


Рис. 1.6 Алгоритм здійснення імпортних операцій ТОВ «БАСФ Т.О.В»

Джерело: Складено автором за [Джерело 8]

Наступним етапом відділ закупівель, логістики погоджує умови контракту з постачальником. Після чого відбувається godження пунктів контракту та переговори. Цей етап імпортої операції завершується підписанням контракту і починається підготовка відділу логістики до імпорту продукції. На сам перед дається розпорядження на склад для підготовки місяця на складі з параметрами продукту, упаковки, температурі зберігання. Транспортування підприємством ТОВ «БАСФ Т.О.В» здійснюється на умовах CIP Obukhiv або CIP Brovary (Інкотермс 2010р.). Умова CIP (англ. Carriage and Insurance Paid To..., що в перекладі означає - Фрахт/перевезення і страхування оплачені до ...) — термін інкотермс, означає, що продавець доставить товар названому ним перевізнику. Крім цього, продавець зобов'язаний оплатити витрати, пов'язані з перевезенням товару до названого пункту призначення. Це означає, що покупець бере на себе всі ризики і будь-які додаткові витрати після доставки в такий спосіб товару. Однак, за умовами CIP на продавця також покладається обов'язок по забезпеченню страхування від ризиків втрати й ушкодження товару під час перевезення на користь покупця. Отже, продавець укладає договір страхування й оплачує страхові внески. Покупець повинний брати до уваги, що відповідно до умов терміна CIP від продавця потрібно забезпечення страхування з мінімальним покриттям. За умовами терміна CIP на продавця покладається обов'язок по митному очищенню товару для експорту, та на покупця по митному очищенню з імпорту. Даний термін може бути застосований незалежно від виду транспорту, включаючи змішані перевезення.

ТОВ «БАСФ Т.О.В.» у виконанні імпортних операцій користується послугами брокерів різних фірми. За супровід брокером однієї поставки, в залежності від обсягів та країни, підприємство сплачує близько 4500 грн. В обов'язки брокера входить: оформлення ПД/ПП; пред'явлення митниці товарів, які будуть переміщені через митний кордон; подача документів до митного органу, які містять дані, необхідні для митного оформлення; сплата

мита та митних зборів; контроль застосування преференцій; перевірка сплати коштів за товар.

Брокер діє за таким алгоритмом зображеним на рисунку 1.7

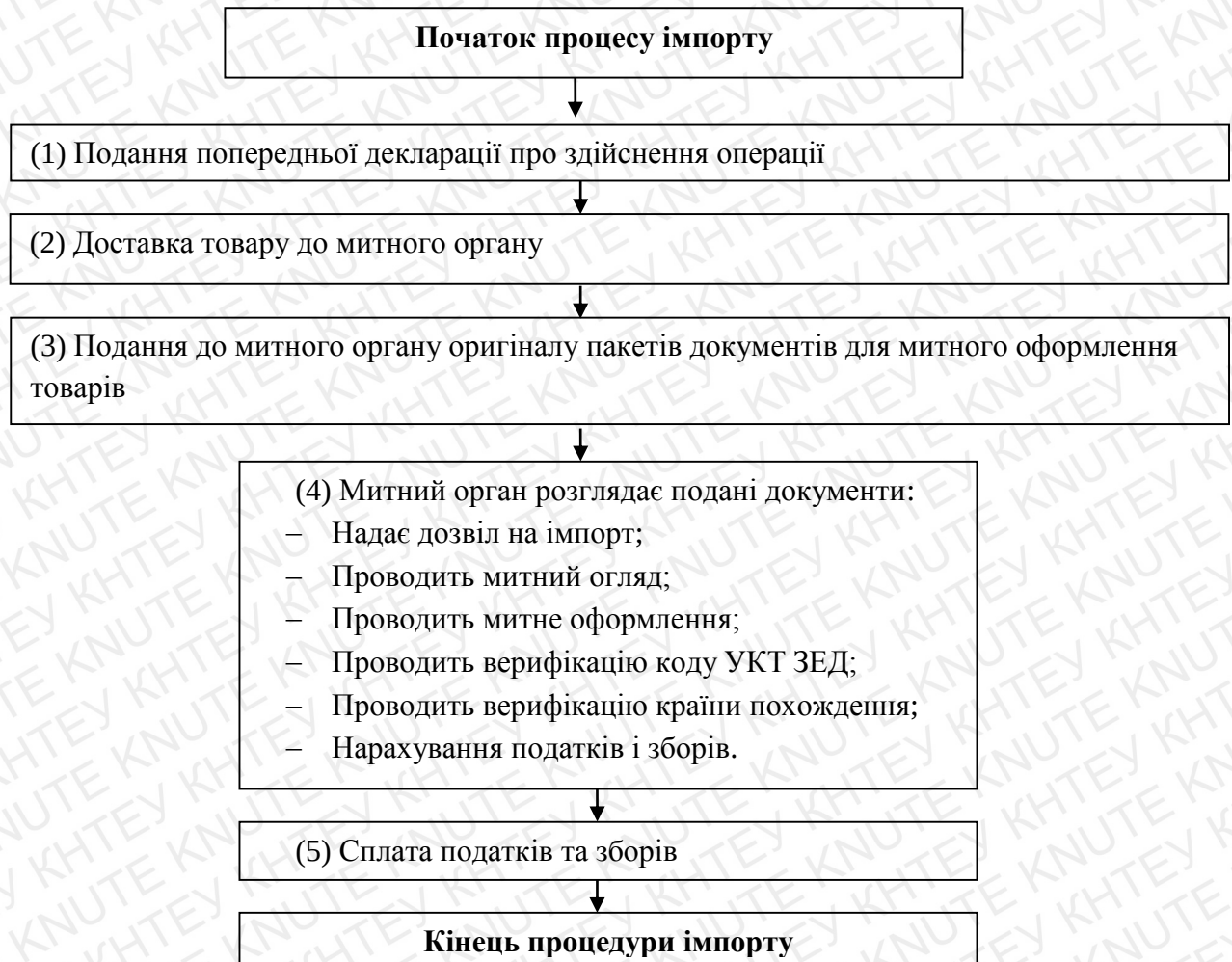


Рис. 1.7. Алгоритм здійснення митного оформлення брокером

Джерело: Складено автором за [Джерело 8]

Одним з основних обов'язків брокера є подання пакету документів до митного органу в який входять:

1. Договір, укладений між імпортером та покупцем, на підставі якого буде здійснюватися імпортна операція.
2. Вантажна митна декларація.
3. Інвойс-декларація.

4. Товарно-транспортний документ на перевезення - залізнична накладна (УМВС (СМГС), ЦІМ (СІМ)), авіаційна накладна (Air Waybill), коносамент (Bill of Lading), наземний транспорт (ЦМР) .
5. Сертифікат походження
6. Сертифікат страхування вантажу
7. Експортна декларація
8. Прайс-лист
9. Дозвільні документи уповноважених державних органів, та інші документи, які необхідні для оформлення митної вантажної декларації [5].

Оскільки оплата товару виконується на умові – 30 днів відстрочення платежу з моменту відвантаження. Компанія використовує декілька способів розрахунку. Одним з них є – пряма форма розрахунку, шляхом переведення коштів за контрактом на рахунок продавця. Після виконання митних обов'язків та забезпечення одержання платежу, зазвичай підприємство здійснює гарантійне і постгарантійне обслуговування, але у зв'язку з особливостями товару підприємство здійснює інформаційну підтримку постачальника, а також контролює валютні ризики шляхом хеджування валютних ризиків. ТОВ «БАСФ Т.О.В.» використовує також акредитивну форму розрахунків, яка має такий вигляд рис.1.8:

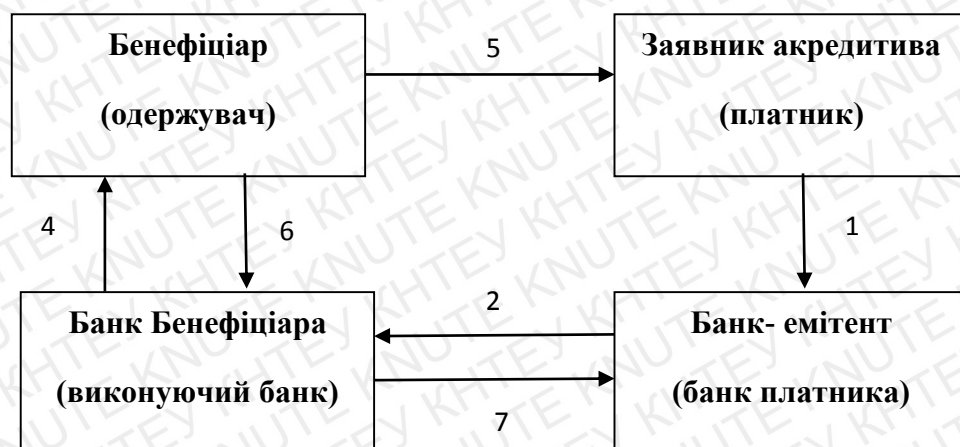


Рис. 1.8 Документообіг при розрахунках акредитивами з депонуванням суми акредитива в банку бенефіціара

Джерело: [7]

1) Контрагенти (експортер та імпортер) домовляються про здійснення платежу за допомогою акредитиву.

2) Імпортер (ТОВ «БАСФ Т.О.В.») дає доручення банку-емітенту відкрити акредитив на користь бенефіціара (BASF SE) на визначених умовах.

3) Банк-емітент, який відкрив акредитив, надсилає акредитивний лист одному із своїх банків-кореспондентів у країні експортера, призначає його авізуючим банком з дорученням передати акредитив бенефіціару.

4) Після одержання, відкритого на його користь, акредитива (як забезпечення платежу за товар) бенефіціар відвантажує товар і подає документи до авізуючого банку, який надсилає їх для оплати банку-емітенту.

5) Після перевірки правильності оформлення документів банк-емітент здійснює їх оплату. Тобто, якщо документ відповідає умовам акредитива, банк переводить гроші згідно з інструкціями авізуючого банку і видає документи імпортеру, який одержує товар.

6) Виручка, яка надійшла, зараховується на рахунок бенефіціара [29].

Підприємство використовує акредитивну форму розрахунку, оскільки:

- часто співпрацює з неперевіреними замовниками;
- великий потік клієнтів;
- не впевнені у платоспроможності покупця;
- найчастіше продукція виготовлена та розфасована за спеціальним замовленням [15, с.123].

Акредитивна форма розрахунків є вигідною для продавця BASF SE, оскільки гарантує вчасність і повноту оплати покупцем товару, але в той же час вона сповільнює обіг грошових коштів, адже вимагає депонування покупцем певної грошової суми ще до того, як буде здійснений акт купівлі-продажу.

1.3. Дослідження ефективності імпорتنих операцій ТОВ «БАСФ Т.О.В.»

Здійснимо оцінку ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Спершу дослідимо коефіцієнт ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства *К еф зед*:

Таблиця 1.11

Розрахунки коефіцієнту ефективності імпорتنих операцій ТОВ "БАСФ Т.О.В." у 2014 – 2018 рр.,

	2014	2015	2016	2017	2018
Чистий дохід від імпорتنих операцій, грн	1 173 174	1 494 960	2 820 061	1 343 169	3 562 209
Повна собівартість імпорتنих операцій, грн	10 226 263	982 334	1 922 455	2 220 116	2 934 851
Коефіцієнт ефективності, %	11%	152%	147%	60%	121%

Джерело: Складено автором за [Додаток Б]

З результату бачимо, що коефіцієнт ефективності у 2015, 2016, 2018 > 100, що в свою чергу означає позитивну динаміку, та у 2014 та 2017 <100, що в свою чергу свідчить про низьку ефективність імпортової діяльності підприємства. Протягом аналізованого періоду найвищий коефіцієнт ефективності зафіксований в 2015 році, та найнижчий у 2014 році, що в свою чергу може бути обґрунтованим зміною собівартості та зміною курсу іноземною валюти від 11,04 до 19,23 грн/євро [24].

Наступним кроком в аналізі ефективності імпорتنих операцій є дослідження рентабельності зовнішньоекономічної діяльності підприємства Рзед. З огляду результатів зовнішньоекономічна діяльність підприємства ТОВ «БАСФ Т.О.В.» у 2015, 2017 та 2018 роках є рентабельна, що представлено на рис. 1.9:

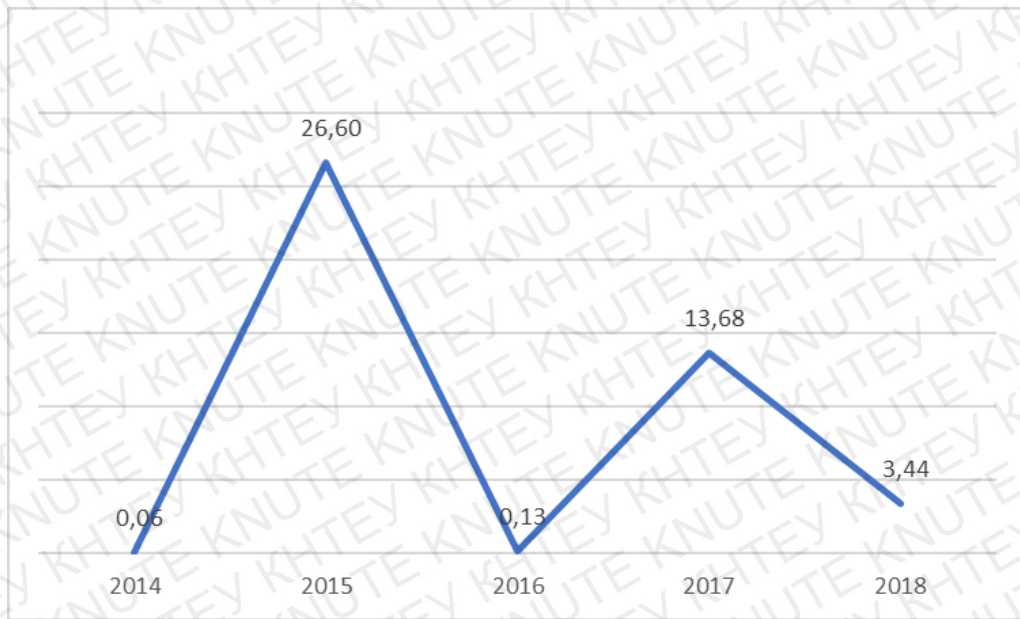


Рис. 1.9. Рентабельність зовнішньоекономічної ТОВ "БАСФ Т.О.В." у 2014 – 2018 рр., %

Джерело: Складено автором за [Додаток Б]

З огляду результатів зовнішньоекономічна діяльність підприємства ТОВ «БАСФ Т.О.В.» є рентабельна, але не стабільною, що в свою чергу вказує на необхідність оптимізації витрат та процесом управління імпортними операціями.

Проаналізуємо ефективність імпортової діяльності підприємства ТОВ «БАСФ Т.О.В.». Для зіставлення абсолютних показників розрахуємо базовий коефіцієнт валютної ефективності імпорту використовуючи данні від реалізації середньостатистичного контракту підприємства, валютний коефіцієнт ефективності імпорту > 1 , це означає що імпорт ефективний.

Для аналізу ефективності імпортової операції візьмемо данні за період 2014 – 2018 роки. Здійснені нами розрахунки показників ефективності імпорту ТОВ «БАСФ Т.О.В.» засвідчили, що поставки продукції з закордону були для досліджуваного підприємства вигідними в 2015, 2016 та 2018 роках, оскільки коефіцієнт ефективності протягом цих років був вищим за 1. Необхідно відзначити, що за останні роки відбулося істотне зростання рівня ефективності

імпортних операції досліджуваного підприємства, хоча у 2017 р. відбулося різке погіршення показника.

Ще одним параметром оцінки, який ми пропонуємо застосувати – це, рентабельність імпортової операції. Результати рентабельності імпортової операції та зовнішньоекономічної діяльності співпадають, оскільки підприємство займається імпортом продукції та реалізовує продукцію на території України, та експортні операції є дуже низькими ($>0,1\%$ у порівнянні з імпортом), лише з метою лабораторного дослідження та маркетингової некомерційної продукції..

Отже, по всіх показниках, діяльність підприємства рентабельна та ефективна.

Висновок до Розділу 1

Основним видом діяльності ТОВ «БАСФ Т.О.В.», є імпорт та реалізація хімічної сировини для харчової промисловості та готові продукти будівельної хімії, поліуретанів та засобів захисту рослин. Центральний підприємство в Німеччині володіє запатентованими технологіями та продуктами, а саме більш як 100 000, має міжнародні відзнаки та сертифікати якості, а також є економічним оператором та вповноваженим експортером в Європейському Союзі. Також тривалий час займає лідуючу позицію на ринку хімічної сировини та засобів захисту рослин, що в свою чергу завойовує перевагу кінцевого користувача. Саме тому компанія може похвалитися тривалим співробітництвом з такими світовими лідерами як – Henkel, Procter & Gamble, Kernel, Modeliz та багато інших.

Підприємство ТОВ «БАСФ Т.О.В.», як дочірнє підприємство великого концерну, займається реалізацією продукції як на внутрішньому ринку України. ТОВ «БАСФ Т.О.В.» здійснює імпорту діяльність вже на протязі 27 років і добре ознайомлено з труднощами, що можуть виникнути на шляху

реалізації своєї мети. Провівши аналіз стану виробничо-господарської діяльності, дослідивши тенденції і закономірності зміни економічних показників за період 2014-2018 рр. можна зробити висновок, що підприємство має показники, які незаперечно свідчать про відносну фінансову стабільність. Основну частину прибутку компанія отримує за рахунок імпорту продукції до України. Підприємство на 2018 рік є більш прибутковим порівнюючи з попереднім роком. Дохід збільшився на 419 млн. грн., але чистий прибуток зменшився на 218 млн. грн., пояснюється це підвищенням операційних витрат та збільшенням кількості працівників на 6 чоловік.

Отже коефіцієнти перевищують нормативні значення, а саме підприємство є ліквідним, чистий оборотний капітал засвідчує про перевищення оборотних активів над поточними пасивами, платоспроможним та фінансово стійким та незалежним. Отже реалізація продукції, як на внутрішньому ринку є прибутковою. Оскільки вся імпортована продукція реалізується на внутрішньому ринку, підприємству слід приділяти більше уваги організації щодо організації імпорту. Зараз підприємство для імпорту продукції на митну територію України користується послугами декількох брокерських компаній. Подальша адаптація підприємства до вдосконалення зовнішньоторговельних відносин мислиться на шляху створення власного імпортного відділу зі штатним брокером.

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БАСФ Т.О.В.»

2.1. Обґрунтування напрямів удосконалення процесу управління операцій з імпорту ТОВ «БАСФ Т.О.В.»

ТОВ «БАСФ Т.О.В.» як одне з небагатьох підприємств, які знаходяться на стадії стабільності на протязі останніх п'яти років. Розвиток підприємства, залежить від результатів його діяльності, які визначають його інвестиційні можливості. Розвиток підприємства та його підтримання на відповідному рівні потребують відповідних коштів. Для покращення своєї діяльності підприємству слід звернути увагу на використання нових технологій, як технологічних так й інформаційних. Керівництву слід приділяти увагу вивченню змін у зовнішньому середовищі та активній адаптації методів управління на підприємстві.

Перехід підприємства на новий етап, як правило, супроводжується необхідністю визначення робіт, їх складності та величини ресурсів необхідних для їх реалізації.

Дослідивши діяльність ТОВ «БАСФ Т.О.В.» протягом певного періоду були виявлені деякі ділянки які можливо покращити за рахунок оптимізації існуючих логістичних схем і маршрутів, що спричиняє зменшення імпорتنх витрат. Одна з ділянок для покращення - високі витрати на користування послугами найманого брокера та консультаційні послуги для різних департаментів (юридичного, фінансового, логістичного та сертифікації продукції). Ще однією ділянкою для покращення є – перегляд штатних одиниць компанії та скорочення послуг зовнішніх компаній з аутстафінгу. До того ж, компанії вигідно виконувати поставки на умовах СІР, бо саме в такому разі продавець несе затрати за транспортування, страхування вантажу та

експортне оформлення. Докладніше про напрямки покращення зображені на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Напрями удосконалення управління імпортними операціями ТОВ «БАСФ Т.О.В.» та можливі шляхи їх вирішення

Джерело: Складено автором за [Джерело 31]

Проаналізувавши рис. 2.1 приходимо до висновків, що для покращення стану підприємства та збільшення об'єму імпорту продукції, ТОВ «БАСФ Т.О.В.» слід діяти в такій послідовності:

1. Зменшити витрати на брокерських та консультаційних послуг.
2. Створити окремий відділ логістики.
3. Розробка та презентація на ринку нових технологій та продуктів.

4. Участь в тендерах держ. закупівель.

Детально проаналізуємо кожен запропонований крок. Задля покращення зв'язків з постачальниками та посилення діяльності підприємства в сфері маркетингу необхідно створити відділ, який буде займатися імпортною діяльністю та комунікацією з митними органами.

Створення власної зовнішньоекономічної служби на підприємстві є виправданим, оскільки: частка імпорту є основною в загальному обігу; імпортні операції здійснюються регулярно; продукція є унікальною за своїми властивостями; невисокий рівень конкуренції на відповідному сегменті світового ринку.

Новостворений відділ включає трьох працівників: начальника відділу, митного брокера та менеджера ЗЕД. Після внесення змін організаційна структура підприємства матиме такий вигляд рис.2.2:

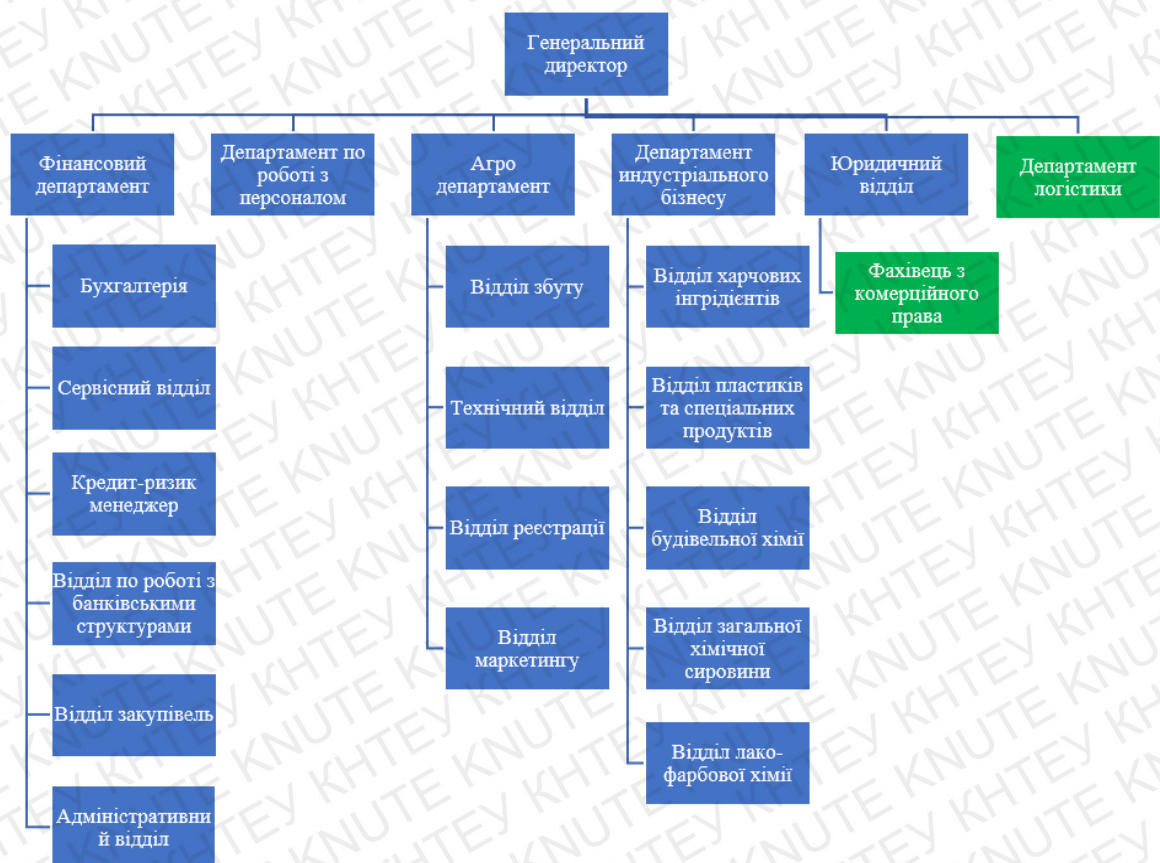


Рис.2.2. Запропонована організаційна структура ТОВ «БАСФ Т.О.В.»

Джерело: Складено автором

Розглянемо механізм реалізації імпорتنих операцій для підприємства ТОВ «БАСФ Т.О.В.». Першим етапом імпорту є встановлення ділових контактів, це одна із основних функцій комерційного відділу, а саме комерційного директора. Наступним етапом є оформлення замовлення, яке здійснює комерційний відділ. Оформлення замовлення супроводжується підписанням договору. Перш ніж підписати договір, партнерам слід ознайомитися зі стартовою ціною на продукцію, яка надається у вигляді прайс-ліста компанією-продавцем та узгоджується фінансовим відділом компанії та затверджується фінансовим директором. Після закінчення цього етапу, менеджер по роботі з клієнтами розміщує замовлення через систему SAP та слідкує за виділенням та відвантаженням продукції. В свою чергу відділ логістики підраховує витрати на оформлення та здійснення поставки та отримує оригінал документів необхідний для митного оформлення вантажу. Остаточно затрати на виготовлення, логістику та митне оформлення затверджуються начальником відділу логістики. Наступним етапом здійснення імпорту є митне оформлення поставки митним брокером з відділу логістики. Митний брокер подає декларацію на здійснення імпорту та займається доставкою товару до Митної служби України. Далі митний орган розглядає подані документи: надає дозвіл на імпорт; проводить митний огляд; проводить митне оформлення та нараховує податки і збори відповідно до заявленого коду товару. Брокер сплачує податки та продукція надходить на склади, де начальник складу перевіряє кількість за контрактом, маркування та цілісність пакування.

Після виконання митних обов'язків та забезпечення одержання платежу, зазвичай підприємство здійснює інформування, та у зв'язку з особливостями товару відділ логістики здійснює інформаційну підтримку партнерів. Генеральний директор підприємства здійснює постійний нагляд та контроль за виконанням операції, і може перевірити хід будь-якого етапу.

Але попереднім кроком до створення відділу логістики пропонуємо відмовитись від надання ексклюзивного права на дистрибуцію або змешити

кількість дистриб'юторів та суб-дистриб'юторів. Підприємство вже багато років користується послугами таких дистриб'юторів як ТОВ «Агрорось», ТОВ «Агро-Престиж» та ТОВ «Аграрно-Хімічна компанія», які є офіційними представниками виробника BASF SE. Дистриб'ютори мають підписані контракти на дистрибуцію продукції BASF в Україні, строк дії яких спливають в різні роки, саме тому підприємству слід обрати подальшу стратегію розвитку, яка буде направлена на створення умов для самостійної реалізації продукту.

Безумовно відмова від послуг дистриб'юторів може потягнути за собою втрату частки ринку, яка зумовлена налагодженими зв'язками та репутацією організації, однак ТОВ «БАСФ Т.О.В.» має свої зв'язки та напрацьовані канали збуту на українському ринку. До того ж дистриб'ютори несуть частину ризиків щодо умов продажу та доставки кінцевому клієнту, що в свою чергу змушує компанію ТОВ «БАСФ Т.О.В.» розробити окремий комплекс заходів, щодо уникнення додаткових ризиків у разі вибору стратегії повної відмови від дистриб'юторів. Можливо, для більш ефективної роботи, підприємству слід найняти кваліфікованих менеджерів зі збуту аналогічної продукції, який має власні зв'язки на цьому ринку та підключити юридичний департамент для розробки нового шаблону договору між ТОВ «БАСФ Т.О.В.» та покупцем.

Також концерну в умовах нестабільної та кризової економічної ситуації в країні необхідно шукати нові ринки збуту та презентувати нові продукти. Оскільки концерн BASF SE володіє більш ніж 200 000 патентів та активно розробляє нові рішення для актуальних проблем пов'язаних з екологією та енерго-збереженням, на світовому ринку багато рішень успішно імплементовано. Наприклад, питання біо-раскладного пластика: компанія BASF запатентувала у 2012 році торгову марку під назвою «EcoVio», що активно використовується на Європейському ринку у агро сфері з метою вирощення більшою кількістю урожаю та побутовій сфері, з метою виготовлення різних видів пакетів та інших пластикових засобів побуту.

Даний продукт ще не представлений на ринку України та потенційні виробники пластику ще не ознайомленні з цим рішенням. Підприємству доцільно розширювати усвідомленість клієнтів що до наявності рішень та продуктів оскільки продукти мають значні переваги, а в деяких випадків не мають аналогів.

Також однією з опцій розширення ринку збуту є можливість приймати участь у тендерах держ. закупівель. Великі державні виробничі підприємства можуть потенційно використовувати продукцію BASF для своїх потреб. Держава надає можливість приймати участь у тендерах всім компаніям запровадивши такий інструмент як «PROZORO» в якому при наявності певного пакету документів, будь-яка офіційно зареєстрована компанія може прийняти участь та бути потенційним постачальником сировини на такі великі державні підприємства у сфері нафто-газове видобування та атомних електростанцій.

Проаналізувавши діяльність компанії, були виявлені такі напрямки вдосконалення його діяльності:

- Зменшити витрати на брокерських та консультаційних послуг.
- Створити окремий відділ логістики.
- Розробка та презентація на ринку нових технологій та продуктів.
- Участь в тендерах держ. закупівель.

Нововведення перераховані вище дозволять підприємству вирішити ряд питань:

- Збільшити імпорт за рахунок виходу на нові ринки.
- Отримати вихід на державні замовлення.
- Збільшити доходи від продажу на вітчизняному ринку.
- Удосконалити маркетингову стратегію, щодо просування товару.
- Подолати проблему ізолюваності виробника від ринку.
- Незалежність від посередників.
- Налагодження безпосередніх контактів зі споживачами.

- Можливість швидкого пристосування до вимог ринку.

В наступних розділах, ми більш детально розглянемо можливі шляхи реалізації цих напрямків та розрахуємо їх ефективність.

2.2. Розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності імпорту продукції ТОВ «БАСФ Т.О.В.»

Приймаючи до уваги, що основною зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «БАСФ Т.О.В.» є імпорт продукції та послідувача реалізація сировини на українському ринку, тож насамперед основною ціллю є розширення запропонованого асортименту продукції та залучення нових клієнтів.

Саме тому пропонуємо першим кроком для підвищення ефективності імпорту продукції ТОВ «БАСФ Т.О.В.», розробити стратегію та сформувати ініціативну групу для прийняття участі у тендерах держ. закупівель. На початковому етапі до ініціативної групи доцільно залучити таких спеціалістів як менеджер ЗЕД, логіст, юрист, технолог, маркетолог та комерційний директор. Кожний працівник в цій групі виконує свою функцію, а саме: маркетолог, разом з комерційним директором, аналізують запропоновані тендери та приймають рішення щодо потенційно привабливого тендеру для компанії, далі логіст перевіряє транспортні та митні ризики відносно виду продукту, технолог перевіряє відповідність комерційного продукту щодо заявленого продукту у тендері, менеджер ЗЕД консолідує повний пакет документів для тендеру та у разі здобуття тендеру та підписання договору на поставку, розміщує замовлення та є основною контактною особою продавця для клієнта з приводу термінів та умов поставки продукту, сертифікатів якості та ін.

Далі виділяється продукт на заводі продавця та транспортується на локальний склад де він перевіряється на цілісність, маркування та відповідність. Після цього продукт відвантажується клієнту відповідно до

умов які заздалегідь були погоджені у контракті.

Наступним кроком буде розробка та презентація нових продуктів та рішень на ринку, що в свою чергу також сприяє основній цілі – долучення нових клієнтів та розширення асортименту імпортованих продуктів. Для цього нам необхідно задіяти відділ маркетингу, менеджера з продажу, менеджера ЗЕД та комерційного директора. Відділ маркетингу буде працювати над аналізом ринку щодо потенційних потреб в різних сферах промисловості. У разі виявлення потенційної потреби, надсилається запит менеджеру з продажу, який запропонує найбільш доцільніше рішення та разом з відділом маркетингу розробить презентацію яка буде представлена на тематичних виставках. За наявності потреби, можуть бути розроблені пілотні проекти з практичними прикладами та залученням технологів міжнародного рівня.

Мабуть, найважливішим кроком буде скорочення витрат на брокерів та консультаційні послуги. Консультаційними послугами користуються багато департаментів таких як: юридичний, фінансовий, логістичний та відділ кадрів. У випадку брокерських послуг, ними користується логістичний департамент. За наявності власного брокера у логістичному відділі, компанія може зменшити витрати на сервісні послуги третіх компаній та мати досвідченого спеціаліста в своїй команді, що в свою чергу прискорить процес митного очищення вантажу та зможе вести кваліфіковану комунікацію з державними митними органами на рахунок ПРК, відновлення преференційного режиму та заяв на перегляд рішення митним інспектором.

У випадку консультаційних послуг, ми можемо покращити декілька сфер діяльності в компанії, таких як: юридичний відділ, відділ кадрів, фінансовий відділ та логістичний відділ. Для цього потрібно створити нові вакансії в кожному департаменті, який замінить конкретні консультаційні послуги. У випадку юридичного доцільним біло б залучити спеціаліста за профілем юрист-консульт, який зможе аналізувати різні проблеми на юридичну тематику, вести судові справи, долучатись до процесу погодження та обговорення нестандартних договорів з поставок для ключових клієнтів.

Таким чином ми можемо покращити швидкість вирішення питань та скоротити витрати.

Консультаційні послуги також надаються третіми компаніями для фінансового відділу щодо питань з аудиту (внутрішнього та зовнішнього), звітності перед державними органами (квартальні та річні), підтримка та імплементація бухгалтерських програм як Medoc, SAP, PASTIS та C1. Так наприклад підтримку бухгалтерських програм також може здійснювати наявний ІТ департамент, після проходження відповідного навчання або тренінгів. Щодо консультацій з приводу квартальної та річної звітності, роль заступника головного бухгалтера є доцільною, тому пропонуємо відкрити дану вакансію, що в свою чергу допоможе більш доцільно розподілити ділянки відповідальності всередині фінансового відділу та взяти на себе задачі щодо звітності та при потребі консультацій контактувати з державними органами такими як ДФС та ін. на предмет формування звіту.

Щодо консультацій з приводу питань аудиту, нажаль компанія ТОВ «БАСФ Т.О.В.» й надалі буде користуватись послугами третіх компаній так як це глобальна політика концерну BASF в усіх країнах з метою дотримання прозорого діловодства та бухгалтерії, що в свою чергу попереджає корупцію та так звану «чорну бухгалтерію» всередині компанії.

Консультаційні послуги для відділу логістики передбачають такі послуги:

- Надання консультацій з питань зовнішньоекономічної діяльності, з питань митного законодавства України та з питань оподаткування товарів.
- Отримання консультацій з питань практичного застосування окремих норм законодавства України з питань державної митної справи.
- Отримання консультацій щодо оскарження рішень, дій або бездіяльності митних органів, їх посадових осіб та інших працівників, а також оскарження рішень, дій або бездіяльності державних органів, установ та організацій, їх посадових осіб та інших працівників, уповноважених на здійснення дозвільних або контрольних функцій щодо переміщення товарів, транспортних засобів комерційного призначення через митний кордон

України.

Створення окремого відділу логістики та наявність додаткових спеціалістів, таких як брокер та менеджер ЗЕД, дозволить скоротити витрати на вищезазначені види консультаційних послуг таких як – оскарження рішень, консультацій з питань зовнішньоекономічної діяльності, митного законодавства та оподаткування товарів. За рахунок додаткових кадрових ресурсів вищезазначені питання будуть аналізуватися всередині компанії, що прискорить прийняття рішень та узгодження документообороту з митними та державними органами влади.

2.3. Прогнозування фінансових результатів ТОВ «БАСФ Т.О.В.» за умови реалізації запропонованих заходів

Першим запропонованим заходом щодо покращення фінансових результатів нами було запропоновано відмовитись від брокерських послуг та створити окремий відділ логістики зі штатним брокером. Задля більш детального аналізу пропонуємо підрахувати витрати на найманого брокера. Оскільки компанія використовує декілька брокерських компаній для проходження процедури митного очищення вантажу в залежності від напрямку комерційного відділу, тож за середню вартість за митне оформлення вантажу візьмемо – 4500 грн. за 2018 рік було оформлено 973 ГТД та взагалі імпортовано 1417 артикулів продукції. Отож в середньому компанія втратила біль як 4 000 000 млн. грн. на брокерські послуги.

Середньостатистична заробітна плата митного брокера, згідно з інформацією з офіційного джерела work.ua, складає 15 000 грн, з діапазоном від 44 грн/год. до 156 грн/год.

Тобто, якщо компанія візьме до штату трьох брокерів з заробітною платою 156 грн/год на умовах 8-годинного робочого дня, де в місяць припадає 22 робочих дня, тобто 176 робочих годин: $(156 * 176) * 3 = 82\,368 * 12 = 988\,416$.

Тобто прогнозовані витрати компанії на 3-х штатних брокерів приблизно становить – 988 416 грн в рік. При даній калькуляції компанія може знизити витрати на брокерів та зберегти для компанії більш як 3 000 000 грн.

Створення окремого відділу логістики також потребує додаткової штатної вакансії керівника та менеджера з логістики.

Середньостатистична заробітна плата менеджера з логістики складає 113 грн./год: $113 \cdot 176 \cdot 12 = 238\,656,00$ грн.

Та 238 656,00 річна заробітна плата менеджера з логістики.

Середньостатистична заробітна плата керівника відділу логістики складає 170 грн./год: $170 \cdot 176 \cdot 12 = 359\,040,00$ грн.

Та 359 040,00 річна заробітна плата менеджера з логістики

Далі розрахуємо витрати на утримання відділу, в якому будуть працювати: митний брокер (3 штатних одиниці), менеджер з логістики та начальник відділу. Розробимо табл.2.1

Таблиця 2.1

Витрати на функціонування відділу логістики

Стаття затрат	Сума, грн
1-й рік	1 772 412,00
Заробітна плата	1 586 112,00
Утримання приміщення	6 800
Оснащення офісу:	
– Офісна техніка	62 000
– Меблі	80 000
Інші витрати:	
– Моб. та міжнародний зв'язок	4 500
– Інтернет	2 200
– Транспортні витрати	28 000
– Програмне забезпечення	2800
Наступні роки	1 606 612,00
Заробітна плата	1 586 112,00
Утримання приміщення	6 800
Інші витрати	13 700

Джерело: Складено автором за [Джерело 32]

В даний час підприємство здійснює в середньому 98 поставок в місяць. Взявши середню кількість контрактів та середню суму за контрактом, розрахуємо прибуток від імпорту за рік:

$$40\,000,00 \text{ грн.} * 98 \text{ поставок} = 3\,920\,000,00 \text{ грн.}$$

Зі збільшенням замовлень у зв'язку з відкриттям відділу та виходом на нові ринки можна спрогнозувати збільшення поставок в кількості більше 15% кожен рік. Аналізуючи кількість контрактів та можливість виходу підприємства на нові ринки спрогнозуємо доходи від діяльності імпортного відділу за роками: 2019 рік – 4 508 000,00 грн; 2020 рік – 5 184 200,00 грн; 2021 рік – 5 961 830,00 грн.

Наступним напрямком діяльності концерну пропонується відмова від послуг дистриб'юторів. Які фактори спонукають компанію до таких дій: по-перше втрата значної частини прибутку, по-друге неможливість контролювати торговельні націнки та комісійні винагороди. Наступним фактором є неможливість впливати на маркетингову діяльність та ознайомленість споживачів з товаром. В даний час дистриб'ютори використовують мережевий маркетинг, який покликаний просувати продукцію від виробника до споживача, використовуючи контакт людини з людиною. Для даного виду продукції це не є ефективним, оскільки: представники дистриб'юторів погано інформовані, щодо особливостей товару; немає можливості надання технічних консультацій; непрестижність мережевого маркетингу, що негативно впливає на бачення продукції в очах споживачів; має місце збільшення ціни, за рахунок націнки та комісійних винагород. В свою чергу за рахунок прямих продажів на фермерські господарства, заводи, фабрики, перкані та ін. офіційні представники компанії можуть надати кваліфіковану технічну підтримку, щодо сфери застосування продукції, рецептур та технологій використання. У разі необхідності технічні фахівці міжнародного рівня можуть оцінити та провести тестування нових продуктів за замовленням клієнта.

Таблиця. 2.2

Розрахунок потенційного прибутку концерну

№	Найменування товару	К-ть на рік в т.	Ціна компанії за одиницю в грн.	Середньостатистична ціна дистриб'ютора в грн.	Накрутка дистриб'ютора в грн.	Потенційний прибуток концерну в грн.
1.	Продукт А	105 600,00	1925,38	2355,22	429,84	45390873,26
2.	Продукт Б	146 880,00	222,00	312,91	90,91	13353209,18
3.	Продукт В	150 720,00	1280,24	1475,72	195,47	29461913,12
4.	Продукт Г	600,00	1931,57	2343,63	412,07	247240,44
5.	Продукт Д	21 600,00	243,38	333,52	90,14	1947018,50
	Всього:					90400254,52

Джерело: Складено автором за [Джерело 31]

Як можна побачити з табл. 2.2, компанія втрачає близько 90 млн. грн. в рік від продажу продукції українським споживачам. Для підприємства є доцільним відмовитися від послуг посередника, для того щоб доотримувати значну частину прибутку. Для наочності зробимо порівняльний аналіз цін компанії та середньостатистична цін дистриб'юторів (Рис.2.3.).

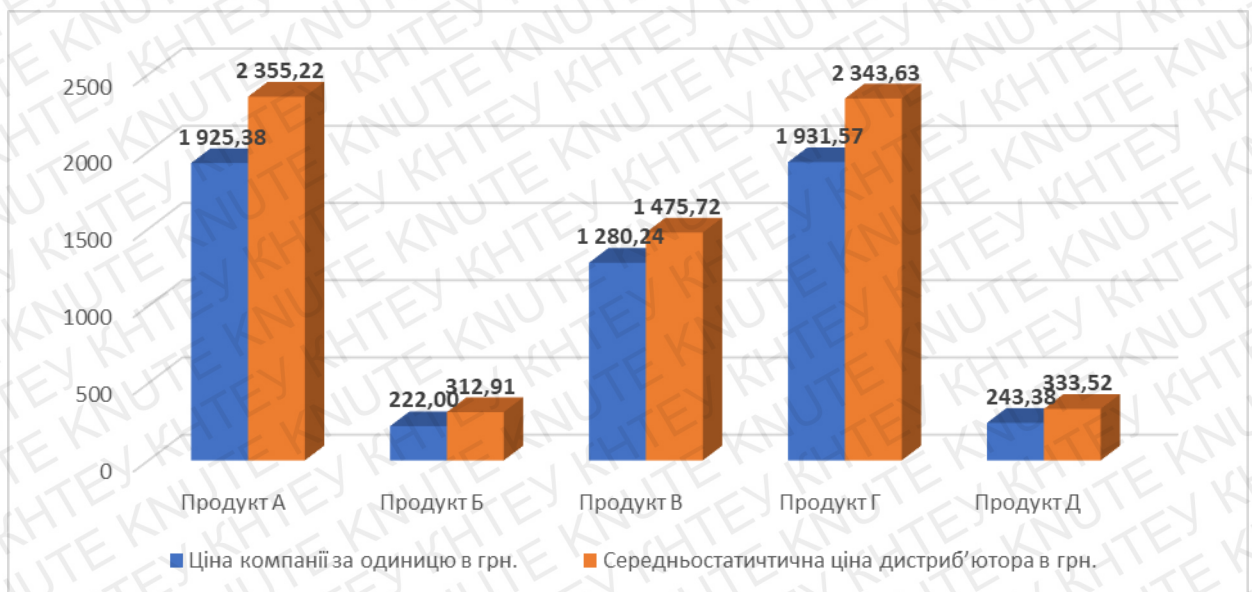


Рис. 2.3. Ціна реалізації продукції дистриб'ютором в порівнянні з ціною компанії

Джерело: Складено автором за [Джерело 31]

Відмова від послуг дистриб'ютора тягне ряд втрат для концерну. Основна проблема це втрата частки клієнтів, що призведе до втрати частки прибутку в розмірі 3-4 %, в грошовому виразі витрати можуть скласти від 2 712 007,62 грн. до 4 520 012,71 грн.

В результаті відмови від посередника концерн отримає ряд переваг, а саме:

- Збільшення доходів від продажу.
- Можливість удосконалення маркетингової стратегії, щодо просування товару.
- Подолання проблеми ізольованості виробника від ринку.

Отже аналізуючи табл. 2.2 можемо зазначити, що прибуток для компанії ТОВ «БАСФ Т.О.В» зросте в середньому на 35% у разі прями продажів за умови поступового відлучення дистриб'юторів.

Пропонуємо спрогнозувати фінансовий результат від операційної діяльності ТОВ «БАСФ Т.О.В» на наступні кілька років за умови прями продажів з урахуванням фактичних даних за 2018 рік та планування на 2019 рік. Детальний проноз відображено на табл. 2.3:

Таблиця 2.3.

Прогнозовані показники фінансових результатів діяльності ТОВ «БАСФ Т.О.В.» у 2019 – 2023 рр., тис. грн.

Показник	2018 фактичний	2019 планування	2020 проноз	2021 прогноз	2022 прогноз	2023 прогноз
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3 562 209,00	3 633 453,18	4 178 471,16	4 387 394,71	4 606 764,45	4 837 102,67
Собівартість реалізованої продукції	2 934 851,00	2 993 548,02	3 442 580,22	3 614 709,23	3 795 444,70	3 985 216,93
Валовий прибуток	627 358,00	639 905,16	735 890,93	772 685,48	811 319,75	851 885,74

1	2	3	4	5	6	7
Інші операційні доходи	2 005,00	2 045,10	2 351,87	2 469,46	2 592,93	2 722,58
Адміністративні витрати	46 907,00	47 845,14	55 021,91	57 773,01	60 661,66	63 694,74
Витрати на збут	338 422,00	345 190,44	396 969,01	416 817,46	437 658,33	459 541,25
Інші операційні витрати	17 466,00	17 815,32	20 487,62	21 512,00	22 587,60	23 716,98
Фінансовий результат від операційної діяльності	226 568,00	231 099,36	265 764,26	279 052,48	293 005,10	307 655,36
Інші доходи	9 296,00	9 481,92	10 904,21	11 449,42	12 021,89	12 622,98
Інші витрати	1 403,00	1 431,06	1 645,72	1 728,00	1 814,41	1 905,13
Фінансовий результат до оподаткування	126 059,00	128 580,18	147 867,21	155 260,57	163 023,60	171 174,78
Витрати (дохід) з податку на прибуток	115 839,00	118 155,78	135 879,15	142 673,10	149 806,76	157 297,10
Чистий фінансовий результат	110 220,00	112 424,40	129 288,06	135 752,46	142 540,09	149 667,09

Джерело: Складено автором за [Додаток Б] та [Джерело 31]

Ще одним заходом до поліпшення прийняття участі в тендерах держ. закупівель. Наша держава володіє такими великими підприємствами як атомні електростанції, нафто- та газо- видобування, та компанія BASF може запропонувати необхідні продукти та рішення в якості сировини та витратних матеріалів для виробництва кінцевих продуктів.

Так наприклад річна потреба атомної електростанції в каталізаторі торгової марки BASF становить 80 тонн в рік, що в грошовому еквіваленті приблизно складає, де вартість за кг – 87,50 грн.

$$87,50 \text{ грн} * 80 \text{ 000,00} = 7 \text{ 000 000,00 грн.}$$

Що добре вплине на фінансові результати компанії та удосконалисть маркетингові зв'язки з клієнтами та відкриє нові перспективи на Українському ринку серед таких великих підприємств.

Висновок до Розділу 2

В цьому розділі були досліджені проблеми підприємства та запропоновані шляхи їх вирішення. ТОВ «БАСФ Т.О.В.» знаходяться на стадії стабільності але перехід підприємства на новий етап супроводжується необхідністю визначення запланованих робіт, їх складності та величини ресурсів необхідних для їх реалізації.

Дослідивши діяльність ТОВ «БАСФ Т.О.В.» протягом певного періоду були виявлені ряд проблем однією з якої є слабка діяльність підприємства в сфері маркетингу та високий рівень деяких операційних витрат. Причинами цього є високі витрати на користування послугами найманого брокера. Також існує проблема недостатньої оптимізації існуючих схем ведення бізнесу (через дистриб'ютора), що спричиняє збільшення імпорتنих витрат витрат та зменшення прибутку. Підприємство має ряд можливостей для покращення свого стану, але керівництво компанії не вважає необхідним глобальних змін для компанії в даний момент часу. Тож, для збільшення асортименту імпортованої продукції та залучення нових клієнтів, залишається вихід на новий ринок та ознойомлення потенційних клієнтів з новими продуктами та рішеннями. Проаналізувавши діяльність компанії, були виявлені такі напрямки вдосконалення його діяльності. Перший з яких вдосконалення організаційної структури підприємства, шляхом організації окремого відділу логістики, не у складі фінансового департаменту. Відмова або поступове

зменшення послуг дистриб'юторів та суб-дистриб'юторів. Для розширення меж ринку підприємству пропонується відкриття окремого відділу логістики та презентація нових продуктів на локальному ринку. Можливість завоювати додаткових інвесторів шляхом заснування та оснащення сучасної лабораторії з розробки нових актуальних рішень та продуктів, тому що конкурентоспроможність ринків хімічного напрямку залежить від здатності продукції конкурувати із аналогічною продукцією. Материнська компанія BASF SE, офіційним представником якої є ТОВ «БАСФ Т.О.В.» в Україні, має більш як 200 000 унікальних патентів на продукти та технології для різних промислових сфер, тож продукція є конкурентоспроможною порівнюючи з аналогічною продукцією або не має аналогу взагалі. На підприємстві немає окремого відділу логістики або зовнішньоекономічних зв'язків так як до недавнього часу цей відділ відносився до фінансового департаменту у складі двох людей: менеджре з логістиики та фахівець з постачання, до того ж всі імпорتنі операції охоплювались менеджерами зі збуту відділу поставок. Але зараз підприємство планує розширювати асортимент імпортованої продукції і з цією метою було б доцільно в загальну організаційну структуру внести зміни і створити окремий відділ логістики, що сприятиме стабілізації та нарощенню обсягів імпорту, поліпшенню організації та техніки міжнародних ділових операцій, налагодженню співпраці з потенційними контрагентами на локальному рівні та його постійному моніторингу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі аналіз фінансового стану підприємства і запропоновані основні напрями удосконалення управління імпортними операціями на підприємстві.

В період інтеграції української економіки у світове господарство вирішальним є місце та роль керівника будь-якої організації та на будь-якому рівні. Від ефективності його роботи кардинально залежить успіх компанії, її конкурентоспроможність, реалізація основних планів та перспектив компанії. Менеджмент на підприємстві, що працює у ринковому середовищі, ставить високі вимоги щодо професіоналізму управлінського персоналу, від якого залежить ефективність процесу управління, а отже й ефективність реалізації імпортних операцій. Жодне підприємство не може ефективно працювати без прогресивної системи управління. Ця система ґрунтується на ряді певних загальних чи спеціальних принципів управління, таких як: цілеспрямованість, спланованість, компетентність, дисципліна, стимулювання, ієрархічність.

Імпортні операції виконуються спеціалізованими підрозділами, в залежності від розміру підприємства і рівня його інтернаціоналізації виділяють такі форми організації імпортової служби, як відділ збуту, відділ логістики, відділ зовнішньоекономічної діяльності та менеджмент компанії.

Для визначення ефективності управління імпортом аналізуються економічні показники зовнішньоекономічних операцій. Аналіз може проводитися за рахунок економіко-математичних методів, графічних методів, методів елімінування та балансових методів. Шляхом порівняння результатів з попередніми роками та іншими підприємствами. Таким чином без економічного аналізу неможливе визначення ефективних напрямків діяльності підприємств, а насамперед ефективності проведення імпортних операцій.

Аналіз управління імпортом у кваліфікаційній роботі здійснювався на прикладі ТОВ «БАСФ Т.О.В.», яке є дочірнім підприємством найбільшого в

світі хімічного концерну BASF SE, який знаходиться в Німеччині та основною діяльністю якого є виробництво та реалізація хімічної сировини для різних галузей промисловості та засобів захисту рослин. Підприємство володіє запатентованими технологіями, має міжнародні відзнаки та сертифікати.

Підприємство займається реалізацією продукції як на внутрішньому ринку України. ТОВ «БАСФ Т.О.В.» здійснює імпорتنу діяльність вже не перший рік і добре ознайомлено з труднощами, що можуть виникнути на шляху реалізації своєї мети. Провівши аналіз стану виробничо-господарської діяльності, дослідивши тенденції і закономірності зміни економічних показників за період 2014-2018 рр. можна зробити висновок, що підприємство має показники, які незаперечно свідчать про стабільність. Основну частину прибутку компанія отримує за рахунок імпорту та реалізації продукції на території України. Підприємство на сьогоднішній день є менш прибутковим порівнюючи з 2017 роком. Підприємство на 2018 рік є більш прибутковим порівнюючи з попереднім роком. Дохід збільшився на 419 млн. грн., але чистий прибуток зменшився на 218 млн. грн., пояснюється це підвищенням операційних витрат та збільшенням кількості працівників на 6 чоловік.

Розрахувавши коефіцієнти ефективності імпорту та альтернативний коефіцієнт ефективності імпорту можна резюмувати, що дані коефіцієнти перевищують нормативні значення, отже реалізація продукції, як на внутрішньому ринку є прибутковою. Оскільки частка імпортованої продукції відповідає рівню реалізованої на внутрішньому ринку, підприємству слід приділяти більше уваги щодо збільшення асортименту імпортованої продукції відносно до актуальних потреб ринку.

Дослідивши діяльність ТОВ «БАСФ Т.О.В.» протягом певного періоду були виявлені ряд проблем однією з якої є слабка діяльність підприємства в сфері маркетингу. До поліпшення стратегій маркетингу ми запропонували більш детальне дослідження ринку для індустріального департаменту та розробка презентацій нових рішень та продуктів відповідно до попиту на внутрішньому ринку, оскільки ця проблема спричинена низькою

ознайомленістю потенційних споживачів з сировиною бренду BASF в індустріальному секторі та сучасних рішеннях. Наступною проблемою є високий рівень деяких операційних витрат, а саме високі витрати на користування послугами найманого брокера, консультаційні послуги та запропоновано можливі зміни до організаційно-управлінської структури ТОВ «БАСФ Т.О.В.». За умов прийняття цих змін необхідно виділити додаткові штатні одиниці для створення логістичного відділу з найманим штатним брокером, керівником відділу та менеджера ЗЕД, а також додаткову штатні одиницю в юридичний відділ, як фахівця з комерційного права, яких буде виконувати функції консалтингу та спостерігати за зміною комерційного законодавства в розрізі імпорту хімічної сировини та збуту. Також існує проблема недостатньої оптимізації існуючих схем ведення бізнесу (через дистриб'ютора та суб-дистриб'ютора), що спричиняє збільшення імпортних витрат та зменшення прибутку, адже за умови створення стратегії прямих продажів, прибутки компанії можуть бути збільшені вже з першого року запровадження запропонованої стратегії.

Отже, проаналізувавши діяльність компанії, були виявлені такі напрямки вдосконалення його діяльності. Перший з яких вдосконалення організаційної структури підприємства, шляхом організації окремого відділу логістики, не у складі фінансового департаменту. Відмова або поступове зменшення послуг дистриб'юторів та суб-дистриб'юторів. Для розширення меж ринку підприємству пропонується відкриття окремого відділу логістики та презентація нових продуктів на локальному ринку, що дасть можливість завоювати нових клієнтів та ринки збуту, а також імпліmentaцію нових та сучасних актуальних рішень та продуктів, тому що конкурентоспроможність ринків хімічного напрямку залежить від здатності продукції конкурувати із аналогічною продукцією.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакало Н. В. Фінансовий менеджмент у зовнішньоекономічній діяльності / Н. В. Бакало, М. В. Песоцька // Економічний форум. - 2016. - № 3. - С. 164-170.
2. Бакаєва І. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства – суб'єкта ЗЕД / І. Бакаєва, О. Верес // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління. - 2016. - Вип. 35. - С. 423-429.
3. Геець В. М. Економіка України: ключові проблеми і перспективи / В. М. Геець // Економіка і прогнозування. – 2016. – № 1. – С. 7–22.
4. Гуляєва Н. М. Політика управління товарними запасами у торгівлі / Н. М. Гуляєва, С. І. Камінський // Економіка України. - 2016. - № 4. - С. 19-28
5. Гринишин Г. М. Методика аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємств / Г. М. Гринишин // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Сер. : Бухгалтерський облік, контроль і аналіз. - 2014. - Вип. 1. - С. 63-73.
6. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність», від 16.04.91 9-ХІІ із змінами і доповненнями. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=959-12>.
7. Кабінет Міністрів України. Постанова від 1 лютого 2006 р. №80 Київ «Про перелік документів необхідних для здійснення митного контролю та митного оформлення товарів і транспортних засобів, що переміщуються через митній кордон України»/ URL:<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/80-2006-п>
8. Митний кодекс України : за станом на 2 жовт. 2012 р. / Верховна Рада України. — Офіц. вид. — К. : Парлам. вид-во, 2012. — 552 с. — (Бібліотека офіційних видань).
9. Міністерство Зовнішньоекономічних Зв'язків «Положення про форму зовнішньоекономічного контракту. [URL://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/REG6024.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/REG6024.html)

10. Батрименко В.В. Розрахунки та платежі у зовнішній торгівлі європейських країн: навч. посіб. / В. В. Батрименко ; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. - К. : Київський ун-т, 2009. - 297с. ISBN 978-966-439-192-1
11. Білик Р.С., Міжнародний менеджмент: навч.посіб. / Р. С. Білик, Р. Р. Білик // Чернівці: Рута, 2010. – 320 с.
12. Бут О. А. Методологія оцінки ліквідності та платоспроможності підприємства / О. А. Бут // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука" . - 2018. - № 3(2). - С. 16-18.
13. Ганич О.А. Господарсько-правова відповідальність суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності: дис. канд. юрид. наук : 12.00.04 / Ганич Ольга Анатоліївна ; Ін-т екон.-прав. дослідж. Нац. акад. наук України. - Донецьк, 2012. - 246 с.
14. Дунська А.Р. Зовнішньоекономічна діяльність: теорія і практика : навч. посіб. / А. Р. Дунська; Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". – К. : Кондор, 2013. - 688 с.–ISBN 978-966-2781-33-5
15. ЗЕД і валютне регулювання: експорт, імпорт, нюанси взаємовідносин із контрагентами: [норматив.-правові док. станом на 1 листоп. 2013 р.]: практ. керівництво. - Д. : Баланс-Клуб, 2013. - 110 с.
16. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Ю. В. Макогон, В. С. Рижигов, С. В. Касьянюк ; ред. Ю. В. Макогон ; Мін-во освіти і науки України, Донбас. держ. машинобуд. акад. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 424 с.-ISBN966-364-314-5
17. Класифікація організаційних структур управління ЗЕД підприємства та умови їх застосування. А.О. Босак, Р.З. Дарміць, В.А. Босак / 2014. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/10040/1/04.pdf>
18. Квактун О. О. Особливості стратегії імпорту українських підприємств / О. О. Квактун // Економічний простір. – 2017. - №126, 2017 – С. 192 – 204].
19. Кононенко Я. В. Методика підвищення ефективності використання імпортованого обладнання. Проблеми та перспективи розвитку

підприємництва в Україні: матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 23–24 травня 2017 р.). Київ: КНТЕУ, 2017. С. 123–125

20. Кононенко Я. В. Економічна ефективність експортно-імпортних операцій підприємства. Проблеми економіки, фінансів та управління експортно-імпортою діяльністю: матеріали ІІ міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Львів, 12 травня 2016 р.). Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2016. С. 27–29.

21. Лаврик О. Л. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства / О. Л. Лаврик, К. О. Котляр // Економічний аналіз. - 2018. - Т. 28(4). - С. 200-205.

22. Михайловська І. М. Організаційно-функціональна структура відділу ризик-менеджменту зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві / І. М. Михайловська, О. С. Мантур-Чубата // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2015. - № 3(3). - С. 161-164.

23. Наумов В.Н. Організація підприємництва: навч. посіб. / В.Н.Наумов – СПб.: Питер, 2010 – 384с. ISBN 978-5-49807-375-0

24. Національний Банк України: офіційний сайт / URL: <https://bank.gov.ua/markets/exchangerates//>

25. Оляднічук Н. В. Облік експортно-імпортних операцій / Н. В. Оляднічук, О. Д. Підлубна // Облік і фінанси. - 2017. - № 1. - С. 48-56.

26. Смірнова І. В. Методичні підходи до формування облікової політики імпортних операцій / І. В. Смірнова, Н. В. Смірнова // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. - 2017. - Вип. 31. - С. 197-208.

27. Чайкова О.І. Методичні вказівки для виконання індивідуального розрахункового завдання з дисципліни «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» для студентів спеціальності «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» / – Харків : НТУ «ХПІ», 2012. – 28 с.

28. Черниш О. В. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства / О. В. Черниш, О. М. Шатило // Вісник Сумського національного аграрного університету. Фінанси і кредит. - 2013. - № 1. - С. 221-224

29. Шереметинська О. В. Оцінка ефективності імпорتنих операцій підприємств / О. В. Шереметинська, Ю. Р. Варфоломєєва // Причорноморські економічні студії. - 2017. - Вип. 24. - С. 97-100.

30. Яблочников К.Г. Характеристика імпорتنих операцій підприємства та напрями їх удосконалення / К.Г. Яблочников, Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2016. - № 5 (05), 2016 – С. 57 – 60.

31. URL: <https://online-reporter.basf.com/portal/basf/en/dt.jsp>

32. URL: <https://rabota.ua/>