

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра міжнародних економічних відносин

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Торговельна діяльність представництв зарубіжних компаній в Україні»

*(на матеріалах Дочірнього підприємства з іноземною інвестицією
«Сантрейд», м.Київ)*

Студента 2 курсу, 1м групи
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Міжнародна
економіка»

_____ Далакяна Артура Артуровича

Науковий керівник:

канд. екон. наук,
старший викладач

_____ Пугачевська Катерина Сергіївна

Гарант освітньої програми
канд. екон. наук,
професор

_____ Кудирко Людмила Петрівна

Київ 2018

АНОТАЦІЯ

Далакяна Артура Артуровича

Торговельна діяльність представництв зарубіжних компаній в Україні

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 051 “Економіка”, спеціалізації «Міжнародна економіка». Київський національний торговельно-економічний університет, 2018.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто сутність і особливості збутової діяльності підприємства-суб’єкта; досліджено підходи до управління збутом імпортової продукції та наведено методичні підходи до оцінки ефективності управління збутом імпортової продукції; проаналізовано показники фінансово-господарської діяльності ДП «Сантрейд», проведено моніторинг системи управління збутом імпортової продукції ДП «Сантрейд» та оцінено ефективність управління збутом імпортової продукції підприємства; визначено резерви удосконалення управління збутом імпортової продукції, обґрунтовано організаційно-економічний механізм оптимізації імпортних закупівель ДП «Сантрейд»; розраховано прогностичну оцінку ефективності запропонованих заходів на середньострокову перспективу.

Ключові слова : збут, імпорт, конкурентоспроможність, конкурентна перевага, управління.

SUMMARY
DALAKIAN ARTUR
TRADING ACTIVITY OF REPRESENTATIVE OFFICES OF FOREIGN
COMPANIES IN UKRAINE

FINAL QUALIFYING WORK FOR THE DEGREE OF MASTER OF SPECIALTY 051 "ECONOMICS" SPECIALIZATION "INTERNATIONAL ECONOMICS". KYIV NATIONAL UNIVERSITY OF TRADE AND ECONOMICS, 2018.

IN THE FINAL QUALIFYING WORK IN THE ESSENCE AND FEATURES OF SALES ACTIVITY OF THE ENTERPRISE-SUBJECT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY ARE CONSIDERED; THE APPROACHES TO THE MANAGEMENT OF SALES OF IMPORTED PRODUCTS ARE RESEARCHED AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE ESTIMATION OF EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF SALES OF THE IMPORTED PRODUCTS ARE GIVEN; THE INDICATORS OF FINANCIAL AND ECONOMIC ACTIVITY OF "REATEKS" LLC ARE ANALYZED, THE SYSTEM OF MARKETING OF IMPORTED PRODUCTS OF "REATEKS" LLC WAS CARRIED OUT AND THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF SALES OF THE ENTERPRISE'S IMPORT PRODUCTS WAS ESTIMATED; THE RESERVES FOR IMPROVING THE MANAGEMENT OF SALES OF IMPORTED PRODUCTS HAVE BEEN DETERMINED, ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF OPTIMIZATION OF IMPORT PURCHASES OF "REATEKS" LLC FROM THE CHINA HAS BEEN SUBSTANTIATED; THE FORECAST ESTIMATION OF THE EFFECTIVENESS OF THE PROPOSED MEASURES FOR THE MEDIUM-TERM PERSPECTIVE IS CALCULATED.

KEY WORDS: SALES, IMPORT, COMPETITIVENESS, COMPETITIVE ADVANTAGE, MANAGEMENT

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра міжнародних економічних відносин

РЕФЕРАТ

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Торговельна діяльність представництв зарубіжних
компаній в Україні»**

(на матеріалах Дочірнього підприємства з іноземною інвестицією
«Сантрейд», м.Київ)

Студента 2 курсу 1м групи
Спеціальності 051 «Економіка»
Спеціалізації
«Міжнародна економіка»

Далакян
Артура Артуровича

Науковий керівник
канд. екон. наук
старший викладач

Пугачевська
Катерина Сергіївна

Гарант освітньої
програми
канд. екон. наук,
професор

Кудирко
Людмила Петрівна

Київ 2018

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури. Матеріали дослідження представлено на 106 аркушах, у 43 таблицях, на 6 рисунках та у 7 додатках.

Список використаних джерел містить 62 найменування.

Об'єкт дослідження – процес здійснення торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній в Україні.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній в Україні.

Метою роботи є поглиблення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо створення ефективного механізму торговельної діяльності представництва зарубіжних компаній в Україні.

Теоретико-методичну основу дослідження склали фундаментальні наукові положення загальної економічної теорії та теорії управління національним господарством. Отримані прикладні результати ґрунтуються на методах інтерполяції, екстраполяції, системної оптимізації, індексному методі статистичного аналізу і методах вимірювання та оцінки потенціалу підприємств.

У вступі відображено актуальність та рівень дослідженості теми. Також визначено мету, завдання, об'єкт та предмет дослідження; наведено методи дослідження, які були використані в роботі; вказано інформаційну базу та структуру роботи.

У першому розділі «Теоретичні засади здійснення торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній» розглядається сутність та види представництв зарубіжних компаній, досліджено законодавче регулювання діяльності представництв зарубіжних компаній в Україні та наведено методичні

засади оцінки ефективності торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній.

У другому розділі «Дослідження торговельної діяльності ДП «Сантрейд» в Україні» розглядаються та аналізуються показники фінансово-господарської діяльності ДП «Сантрейд», проводиться діагностика конкурентного середовища діяльності підприємства та оцінено торговельну діяльність ДП «Сантейд» на національному ринку.

У третьому розділі «шляхи підвищення ефективності торговельної діяльності дп «сантрейд» в Україні» визначаються резерви зростання торговельної діяльності дп «сантрейд» на національному ринку, обґрунтовано розробку комплексу заходів підвищення ефективності торговельної діяльності дп «сантрейд» на аграрному ринку України. Розраховано прогнозу оцінку ефективності запропонованих заходів на середньострокову перспективу.

Висновки та пропозиції містять узагальнюючі результати аналізу об'єкта дослідження та уточнюють напрями удосконалення управління процесами здійснення торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній в Україні на прикладі дп «сантрейд».

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ ТОРГОВЕЛЬНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПРЕДСТАВНИЦТВ ЗАРУБІЖНИХ КОМПАНІЙ 6

1.1. Сутність та види представництв зарубіжних компаній 6

1.2 Законодавче регулювання діяльності представництв зарубіжних компаній в
Україні 12

1.3. Методичні засади оцінки ефективності торговельної діяльності
представництв зарубіжних компаній 24

Висновки до розділу 1 37

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «САНТРЕЙД» В
УКРАЇНІ 39

2.1. Аналіз фінансово - господарської діяльності ДП «Сантрейд» 39

2.2. Діагностика конкурентного середовища діяльності підприємства 52

2.3. Оцінка торговельної діяльності ДП «Сантейд» на національному ринку
67

Висновки до розділу 2 75

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОЇ 78
ДІЯЛЬНОСТІ ДП «САНТРЕЙД» В УКРАЇНІ 78

3.1. Обґрунтування резервів зростання торговельної діяльності ДП «Сантрейд»
на національному ринку 78

3.2. Розробка комплексу заходів підвищення ефективності торговельної 85
діяльності ДП «Сантрейд» на аграрному ринку України 85

3.3. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів на підприємстві на
середньостроковий період 93

Висновки до розділу 3 102

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 104

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 108

ДОДАТКИ 116

ВСТУП

Глобалізація стала найважливішою особливістю сучасної світової системи, в умовах якої економічний розвиток в національних рамках і зовнішньоекономічні зв'язки нерозривно пов'язані.

Характерною особливістю глобалізації є активізація міжнародних потоків капіталу та інформації, що циркулюють між транснаціональними корпораціями і які через лібералізацію важко піддаються контролю з боку національного законодавства країн світу. Нині ТНК контролюють понад 50% світового промислового виробництва, понад 60% міжнародної торгівлі і 80% патентів і ліцензій на нову техніку, технології та ноу-хау, майже 90% прямих зарубіжних інвестицій.

Представництво зарубіжної компанії є основною ланкою, що з'єднує країну та зарубіжну компанію в сфері ринкових відносин. Ведення діяльності зарубіжної компанії шляхом створення представництв, може бути корисним не лише для самої компанії (відкриття нових ринків збуду, отримання прибутку), але і для країни в цілому.

В сучасному світі більшість міжнародних компаній намагаються розширити ринки збуту, реструктурувати потужності підприємства, інвестуючи кошти в нові представництва в різних країнах, адже в сучасній боротьбі виграє той, хто може зайняти вдалу позицію на світовому ринку шляхом розширення кордонів для товарів чи послуг компанії. Ефективно підібране представництво не лише дає змогу підвищити прибутки компанії, шляхом збуту своєї продукції на нових ринках, а й підвищити імідж та популярність компанії, що також є одним з основних завдань компанії.

Загалом більшість з існуючих досліджень зводиться до вивчення принципів функціонування зарубіжних компаній з точки зору різних аспектів, зокрема ефективності функціонування представництв, окремих факторів їх впливу, частки ринку, що займають представництва тощо. Вагомий внесок у дослідження проблем функціонування зарубіжних компаній зробили такі вітчизняні та

зарубіжні науковці: Г. Ассель, І. Должанський, Т. Загорна, С. Кваша, Ж. Ламбен, А. Мазаракі, Т. Мельник, М. Маракулін, А. Маренич, С. Покропивний, С. Попов, М. Портер, Н. Тарнавська, Х. Фасхієв, Р. Фатхутдінов, В. Шкардун, А. Юданов, Н. Яшин, С. Шавельова, З. Шершньова та ін.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є поглиблення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо створення ефективного механізму торговельної діяльності представництва зарубіжних компаній в Україні.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначений ряд взаємозв'язаних **завдань**, основними з яких є:

- дослідити сутність та види представництв зарубіжних компаній;
- визначити законодавче регулювання діяльності представництв зарубіжних компаній в Україні;
- дослідити методичні засади оцінки ефективності торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній;
- здійснити аналіз фінансово - господарської діяльності ДП «Сантрейд»;
- провести діагностику конкурентного середовища діяльності підприємства;
- оцінити торговельну діяльність ДП «Сантейд» на національному ринку;
- обґрунтувати резерви зростання торговельної діяльності ДП «Сантрейд» на національному ринку;
- розробити комплекс заходів підвищення ефективності торговельної діяльності ДП «Сантрейд» на аграрному ринку України.
- спрогнозувати оцінку ефективності запропонованих заходів на підприємстві на середньостроковий період.

Об'єктом дослідження виступає процес здійснення торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній в Україні.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній в Україні.

Методи дослідження. Теоретико-методичну основу дослідження склали фундаментальні наукові положення загальної економічної теорії та теорії управління національним господарством.

Для вирішення поставлених завдань у роботі використовувалися такі методи наукових досліджень: абстрактно-логічний і системно-структурний аналіз, при визначенні та уточненні сутності понять «представництво»; порівняльний аналіз і групування, при дослідженні економічної діяльності підприємства; факторний аналіз - при визначенні умов функціонування торговельної діяльності підприємства в економіці України; економіко-математичного моделювання, шляхом використання системного аналізу і теорії графів при побудові моделі ключових загроз торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній в Україні.

Інформаційну базу дослідження сформували монографічні видання, статті, аналітичні матеріали вітчизняних і зарубіжних науковців та практиків, законодавчі та підзаконні нормативно-правові акти, матеріали Міністерства фінансів України, Державної фіскальної служби України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, статистичні дані країн ЄС та ОЕСР.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, переліку умовних позначень, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг роботи становить 107 сторінок та містить 43 таблиці, 6 рисунків, формули та графіки. Робота має 10 додатків. Список використаних джерел налічує 62 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРЕДСТАВНИЦТВ ЗАРУБІЖНИХ КОМПАНІЙ

1.1. Сутність та види представництв зарубіжних компаній

Відповідно до ст. 5 Закону України “Про зовнішньоекономічну діяльність”, іноземні суб'єкти, що здійснюють в Україні зовнішньоекономічну діяльність, мають право на відкриття своїх представництв на її території. Реєстрацію представництв іноземних суб'єктів господарської діяльності здійснює центральний орган виконавчої влади з питань економічної політики протягом шістдесяти робочих днів з дня подання іноземним суб'єктом господарської діяльності документів на реєстрацію.

Згідно зі ст. 1 цього ж Закону України представництво іноземних суб'єктів господарської діяльності - установа або особа, яка представляє інтереси іноземного суб'єкта в Україні і має на це належним чином оформлені відповідні повноваження [21].

Представництво – це відокремлений підрозділ юридичної особи, що розташований поза її місцезнаходженням і здійснює представництво і захист інтересів останньої. Представництва не є юридичними особами, їхні керівники призначаються юридичною особою-засновником і діють на підставі виданої нею довіреності. Законодавством передбачено, що відомості про представництва юридичної особи включають до єдиного державного реєстру.

Для діяльності зарубіжної компаній в Україні властиві деякі особливості. Більшість таких компаній починає власну діяльність в Україні з відкриття представництв. Проте, надалі зарубіжні компанії змінюють форму присутності з представництв, що не мають права ведення господарської діяльності на дочірні компанії, що має на меті – зміцнення своєї присутності на ринку. При цьому, представництво нерідко продовжує існувати і проводити свою некомерційну діяльність. Беручи до уваги найбільші представництва міжнародних компаній, що

функціонують на ринку України і мають значні частки ринку у своїй більшості представлені у формі дочірніх підприємств резидентів.

Розглядаючи основні фактори, які впливають на вибір зарубіжним підприємством форми присутності в Україні слід звернути увагу на деякі особливості. Відповідно до законодавства представництвом є відокремлений підрозділ юридичної особи, що розташований поза межами її місцезнаходження та здійснює представницькі функції, а також захист інтересів юридичної особи. Представництва не є юридичною особою. Воно наділяються майном юридичної особи, що його створила, і діє на підставі затвердженого нею положення. Керівники представництв призначаються юридичною особою і діють на підставі виданої нею довіреності. За загальними правилами, представництво не здійснює діяльність, яка має на меті отримання прибутку, а лише є обличчям компанії щодо інтересів компанії у певному регіоні [53, с. 115].

Існують й певні особливості визначення представництв, що діють на території України в інтересах юридичної особи і не є резидентом. Так, представництва прийнято поділяють на два види: некомерційні представництва та постійні або комерційні представництва (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Види представництв зарубіжних компаній

Вид	Особливості
Некомерційні представництва	Не мають права ведення господарської діяльності
Постійні або комерційні представництва	Проводять комерційну діяльність в інтересах нерезидента

Джерело: побудовано автором на основі [21]

Такий поділ полягає у наявності різних податкових режимів для ведення діяльності, а також режиму банківських рахунків. Постійне представництво дуже схоже за обов'язками і правами до юридичної особи – резидента України. Проте некомерційне представництво сприймається лише як тимчасова структура, яка має досить обмежений обсяг прав і обов'язків, а отже може здійснювати тільки ту

діяльність, яка носить виключно підготовчий або допоміжний статус відносно основної діяльності компанії.

Серед переваг щодо діяльності яку здійснює зарубіжна компанія за допомогою представництв є:

- контроль і управління за діяльність представництва зарубіжною компанією, адже представництво є її структурним підрозділом;
- оперативність при фінансуванні представництва компанією, а при існуванні некомерційного представництва – відсутність оподаткування коштів;
- відсутня необхідність в працевлаштуванні іноземних громадян;
- привілеї при діяльності від іменні великих компаній, що пояснюється їх авторитетом.

Проте, іноді представництво як форма функціонування зарубіжної компанії в Україні має свої недоліки. Слід сказати, що зазначені вище переваги представництв не завжди є вирішальними, якщо метою компанії є не тільки дослідження ринку і формування позитивного іміджу нерезидента та його продуктів, але й побудова конкурентоспроможної платформи для довгострокової роботи [18, с. 27].

Таким чином, керівник представництва може виконувати поручення лише в межах повноважень, зазначених у довіреності, виданій головною компанією. У разі необхідності виконання керівником представництва певних дій, що виходять за межі наданих повноважень, у довіреність потрібно вносити відповідні зміни, що може зайняти певний період часу. А іноді повноваження взагалі не можуть бути розширені з огляду на можливість не збереження представництвом некомерційного статусу.

Неможливим також є укладення договорів, набуття певних прав та обов'язків від імені представництва. Замість того існує ризик при стягненні на майно зарубіжної компанії через дії представництва.

До того ж некомерційні представництва можуть бути обмежені при розпорядженні власними коштами, оскільки законом передбачені лише певні підстави для їх зарахування та списання з представницьких рахунків [14, с. 106].

Керівництво некомерційних представництв повинно постійно пильнувати за видами діяльності та особливостями оформлення документації. Що зумовлено перевітками з податкової інспекції і у разі виявлення у діях такого представництва ознаки комерційної господарської діяльності, воно може бути визнане постійним. Наслідком цього буде втрата податкових переваг, застосування штрафних санкцій, донарахування податків та притягнення до юридичної відповідальності у зв'язку із ухиленням від сплати податків.

Враховуючи наведенні вище особливості діяльності представництв, деякі компанії відкривають в Україні окремі підконтрольні підприємства, організаційно-правовою формою якого частіше є товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Цей вибір зумовлений легкістю їх створення, відсутністю великих витрат на формування статутного капіталу і підтримання діяльності, що набагато менша за кількістю регуляторних вимог в порівнянні з альтернативним варіантом – акціонерним товариством (АТ). Товариства з обмеженою відповідальністю є найпоширенішою в Україні організаційно-правовою формою юридичної особи, а його діяльність добре унормована на законодавчому рівні і зрозуміла не тільки представникам бізнесу, а й контролюючим органам [33, с.13]

Створені в країні товариства з обмеженою відповідальністю можна умовно поділити на декілька типів, виходячи з мети їх створення і джерелами фінансування: торгові; сервісні; змішані (торгові і сервісні).

Сервісні товариства з обмеженою відповідальністю взаємодіють із материнською компанією укладаючи договори на певні послуги, як наприклад послуги з вивчення ринку, проведення рекламних і промоційних заходів тощо. Більша частина витрат такі товариства з обмеженою відповідальністю покривають за рахунок коштів, отриманих як оплата зарубіжною компанією наданих їй послуг.

Торгові товариства з обмеженою відповідальністю створюються для забезпечення централізованого імпорту чи експорту товарів. Якщо це імпорт, тоді як компанії з продажу товарів, які виробляє материнська компанія або її

афілійовані особи, і, відповідно, їх продажу на внутрішньому ринку за національну валюту. Основним джерелом їх фінансування є маржа від продажу. Якщо це експортна компанія, тоді основні кошти надходять за рахунок торгівлі на зовнішніх ринках, але не тільки на території материнської компанії. Слід зазначити, що торгові товариства з обмеженою відповідальністю, в своїй більшості в Україні, мають значно більші обороти, ніж сервісні, і тому є об'єктом пильної уваги з боку державних контролюючих органів. Крім того, вони активно взаємодіють із державними органами з питань митного оформлення вантажів, контролю якості, отримання ліцензій на здійснення оптової торгівлі засобами тощо [34, с. 301].

Дуже часто зарубіжна компанія створює в Україні змішані товариства з обмеженою відповідальністю, які об'єднують ознаки (а також ризики) діяльності двох вищезазначених видів. При всій їх зручності його керівництво повинно уважно слідкувати за дотриманням норм законодавства у всіх аспектах діяльності, адже напрямків для його перевірок державними органами стає відчутно більше.

Слід зазначити, що за необхідності товариства з обмеженою відповідальністю звертаються до способу фінансування своїх витрат, як отримання певної позики від материнської компанії. Проте, здійснення таких дій потребує проходження спеціальних процедур у Національному банку України, а отже ускладнює процес фінансування [59, с. 53]

Існує метод формування представництв, коли міжнародна група створює в країні декілька товариств для діяльності за окремими напрямками функціонування. Такі товариства з обмеженою відповідальністю бувають різних видів (сервісними, торговими чи змішаними), а існування таких представництв є виправданим, наприклад, якщо компанія передбачає проведення в найближчому майбутньому злиттів і поглинань щодо інших компаній.

Проаналізувавши особливості діяльності різних компаній, можна узагальнити певні переваги, які надає створення товариств з обмеженою відповідальністю, а саме:

- можливість здійснювати господарську діяльність — укласти договори, набувати права і виконувати обов'язки від власного імені;
- є самостійним учасником ринку, яке може діяти оперативно і пристосовуватися до змін в країні функціонування;
- їх відповідальність обмежена тільки власним майном і не впливає на зарубіжні активи материнської компанії.

У той же час товариства з обмеженою відповідальністю, порівняно з некомерційними представництвами нерезидента, не має права на податкові переваги, що за певних обставин може слугувати аргументом проти його створення [56, с. 224]

Розглядаючи особливості функціонування представництв нерезидентів та дочірніх підприємств, доцільно розглядати варіант створенням товариства з обмеженою відповідальністю у випадках:

- якщо присутність на національних ринках є елементом глобальної стратегії розвитку компанії;
- якщо існування некомерційного представництва вже не забезпечує реалізацію всіх планів компанії у регіоні;
- якщо компанія вважає певний ринок перспективним для просування власної продукції.

Заснування для компанії – нерезидента товариства з обмеженою відповідальністю є недоцільним, якщо:

- продукція та бренд компанії невідомі споживачеві і компанія лише намагається виходити на інші ринки;
- нинішня ефективність діяльності представництва цілком влаштовує компанію;
- діяльність відбувається через постійне представництво [9 с. 265].

Отже, беручи до уваги діяльність іноземних компаній на території України, можна сказати, що в такій діяльності присутні певні фактори, які впливають на вибір зарубіжною компанією форми присутності в Україні, та особливості роботи в рамках представництва або дочірньої компанії. Адже, більшість зарубіжних

підприємств починають свою діяльність в Україні, саме з відкриття своїх некомерційних представництв, що не мають права вести господарську діяльність. Варто зазначити, що в подальшому з метою зміцнення своєї присутності на ринку інших країн і зокрема в Україні, іноземні компанії частіше за все змінюють свою форму присутності з представництв на дочірні підприємства. При чому нерідко коли і після створення дочірнього підприємства, паралельно продовжує існувати представництво компанії. Загалом, зарубіжні компанії, які ведуть активну комерційну діяльність на ринку України, представлені у формі дочірніх підприємств-резидентів. Крім того, підвищення прискіпливості та збільшення податкових перевірок представництв спонукають компанії до пошуку альтернативних варіантів присутності та розвитку на вітчизняних ринках, як наприклад співпраця з національними компаніями.

1.2 Законодавче регулювання діяльності представництв зарубіжних компаній в Україні

Діяльність представництв регулюють значна кількість нормативно-правових документів, зокрема:

- Цивільний кодекс України;
- Податковий кодекс України;
- Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»;
- Наказ Міністерства зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України «Про затвердження Інструкції про порядок реєстрації представництв іноземних суб'єктів господарської діяльності в Україні» №30;
- Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців»;
- наказ Міністерства економіки України «Про затвердження Стандарту надання адміністративної послуги з реєстрації представництв іноземних суб'єктів господарської діяльності» від 14.08.2009 р. №888;
- постанова Національного банку України від 12.11.2003 р. №492;

- розпорядження Кабінету міністрів України від 19.12.1994 р. №915-р;
- рішення Київської міської ради від 10.07.2003 р. №671/831.

У п. 12 Інструкції про порядок реєстрації представництв іноземних суб'єктів господарської діяльності в Україні Міністерства зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України прямо зазначено, що представництво суб'єкта господарювання не є юридичною особою і не здійснює самостійно господарської діяльності. У всіх випадках воно діє від імені і за дорученням іноземного суб'єкта господарювання. Представництво іноземного суб'єкта господарської діяльності в Україні може здійснювати функції, пов'язані з виконанням представницьких послуг, тільки в інтересах іноземного суб'єкта господарської діяльності.

ПКУ та інші нормативні акти, введені в дію у 2011 р., пролили світло на особливості створення, діяльності та ліквідації представництв іноземних юридичних осіб. Стаття 14.1 визначає поняття «нерезидент». Нерезиденти – це іноземні компанії та організації, утворені відповідно до законодавства інших держав, їх зареєстровані (акредитовані або легалізовані) відповідно до законодавства України філії, представництва та інші відокремлені підрозділи з місцезнаходженням на території України [44].

ПКУ називає основну ознаку постійного представництва: це отримання доходів із джерелом походження з України або виконання агентських і представницьких функцій стосовно таких нерезидентів чи їх засновників.

Термінологія приховує ризик для представництв, які зареєстровані без права ведення господарської діяльності, адже більшість із них виконує саме представницькі функції, хоча їхнім єдиним джерелом доходів є кошти від нерезидента на утримання. Хоча на практиці податкові органи ще не визнавали постійним представництвом представництво, зареєстроване в Міністерстві економічного розвитку і торгівлі України без права ведення господарської діяльності.

Постійне представництво є платником податку на прибуток, може бути платником податку на додану вартість і є податковим агентом щодо податку на доходи фізичних осіб.

Згідно з позицією податкової наявність постійного представництва в договірній державі не дає підстав для визнання платника податків резидентом цієї держави. Але до нерезидента, який має на території договірної держави постійне представництво, застосовується такий самий порядок оподаткування доходів, одержаних у цій державі, як і до резидентів. Однак нерезиденти на відміну від резидентів не сплачують у вказаній державі податки з доходів, одержаних в інших країнах, якщо такі доходи не належать до постійного представництва нерезидента в цій державі. Існування постійного представництва є попередньою умовою для країни – джерела доходу, що дає право на оподаткування прибутку від підприємницької діяльності, одержуваного нерезидентом.

Згідно зі ст. 14.1.193 ПКУ постійне представництво – це постійне місце діяльності, через яке повністю або частково проводиться господарська діяльність нерезидента в Україні, зокрема: місце управління; філія; офіс; фабрика; майстерня; установка або споруда для розвідки природних ресурсів; шахта, нафтова/газова свердловина, кар'єр чи будь-яке інше місце видобутку природних ресурсів; склад або приміщення, що використовується для доставки товарів [44].

З метою оподаткування термін «постійне представництво» передбачає: будівельний майданчик, будівельний, складальний або монтажний об'єкт чи пов'язану з ними наглядову діяльність, якщо тривалість робіт, пов'язана з таким майданчиком, об'єктом чи діяльністю, перевищує шість місяців; надання послуг (крім послуг з надання персоналу), у тому числі консультаційних, нерезидентом через співробітників або інший персонал, найнятий ним для таких цілей, але якщо така діяльність провадиться (в рамках одного проекту або проекту, що з ним пов'язаний) в Україні протягом періоду, загальна тривалість якого перевищує шість місяців, тощо.

Представництво без права ведення господарської діяльності, щоб не підпасти під статус постійного, має виконувати лише такі функції, як: закупівля товарів чи виробів; збирання інформації для нерезидента; діяльність, яка має підготовчий або допоміжний характер по відношенню до нерезидента; зберігання

запасів товарів або виробів, що належать нерезиденту, виключно з метою зберігання, демонстрації або для переробки іншим підприємством.

Створення і діяльність представництв. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» визначає представництво іноземного суб'єкта господарської діяльності як установу або особу, яка представляє інтереси іноземного суб'єкта господарської діяльності в Україні і має на це належним чином оформлені повноваження [21].

Реєстрацію представництв іноземних суб'єктів господарської діяльності здійснює центральний орган виконавчої влади з питань економічної політики. На сьогодні це Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Реєстрація здійснюється протягом шістдесяти робочих днів із дня подання іноземним суб'єктом господарської діяльності документів на реєстрацію та сплати збору.

Іноземні компанії можуть створити:

- представництво без створення юридичної особи, тобто без права ведення господарської діяльності, яке виконує виключно представницькі функції та не отримує прибутку на території України;
- представництво зі створенням юридичної особи, або постійне представництво, що має постійне місце діяльності, через яке повністю або частково проводиться господарська діяльність нерезидента в Україні.

Для реєстрації представництва певного виду компанії нерезидента необхідно подати в Міністерство економічного розвитку і торгівлі:

- заяву із проханням про реєстрацію представництва, яка складається у довільній формі та має нотаріально посвідчений підпис першої особи іноземного суб'єкта господарської діяльності;
- виписку з торговельного (банківського) реєстру країни, у якій юридична особа – нерезидент має офіційно зареєстрований орган управління;
- довідку від банківської установи, у якій офіційно відкрито рахунок подавця, із нотаріально посвідченим підписом банківського співробітника;
- довіреність на здійснення представницьких функцій, оформлену за законом країни, у якій офіційно зареєстрований офіс іноземного суб'єкта господарської

діяльності, з нотаріально посвідченим підписом першої особи юридичної особи – нерезидента.

Документи, зазначені вище, мають бути апостильовані.

За реєстрацію представництв іноземних суб'єктів господарської діяльності стягується плата у розмірі 2 500 доларів, який встановлено Кабінетом міністрів України і «не перевищує» фактичних витрат держави, пов'язаних із реєстрацією.

Після тривалої і недешевої процедури Міністерство економічного розвитку і торгівлі видає свідоцтво про реєстрацію.

Протягом десяти днів із моменту реєстрації в Мінекономрозвитку необхідно звернутися до місцевого управління статистики, щоб внести представництво до Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України. Для включення до ЄДРПОУ необхідно подати свідоцтво про реєстрацію представництва та положення про його діяльність. Довідка про включення до ЄДРПОУ видається управлінням статистики у п'ятиденний строк.

Представництво може мати Положення про представництво. Воно не є обов'язковим на момент реєстрації у Міністерстві економіки та торгівлі України. Положення регулює відносини між директором та головним підприємством і становить інтерес саме для них. У цьому документі можуть бути прописані цілі створення та предмет діяльності представництва, відображений його правовий статус, володіння майном, управління представництвом, договірні відносини з юридичними і фізичними особами, здійснення контролю за діяльністю представництва та порядок його ліквідації.

Стати на облік у податковому органі необхідно також у десятиденний строк із моменту реєстрації представництва в Міністерстві економічного розвитку та торгівлі України. До податкового органу за місцем знаходження представництва подаються копії свідоцтва про реєстрацію та довідки про включення до ЄДРПОУ, а також заява встановленого зразка. Якщо представництво має намір здійснювати господарську діяльність, необхідно стати на облік як платник податку на прибуток, додавши до документів заяву про реєстрацію представництва нерезидента як платника податку на прибуток.

Згідно з ПКУ представництво, яке розпочало діяльність до реєстрації в податковому органі, вважається таким, що ухиляється від оподаткування, а одержані ним прибутки вважаються прихованими від оподаткування [44].

Останній орган, у якому потрібно стати на облік, – Управління пенсійного фонду України за місцем знаходження представництва.

Зібравши довідки з усіх згаданих органів, можна відкривати банківський рахунок відповідного типу.

Уже на першому етапі реєстрації представництва видно недоліки цієї форми присутності в Україні, а саме те, що процедура доволі тривала, потребує значних витрат, а прогалини в законодавстві її суттєво ускладнюють. Але є і переваги: представництву не потрібно формувати статутний капітал; керівник працює за довіреністю, тому, якщо на цю посаду обирають нерезидента, йому не потрібно отримувати дозвіл на працевлаштування в Україні – законодавством передбачена службова картка співробітника представництва іноземної компанії, для отримання якої необхідно значно менше витрат та часу. Також для працівників представництва можна отримати багаторазову візу.

Якщо з початку 90-х років ХХ століття представництва іноземних компаній створювались без права ведення господарської діяльності, то зараз чимало з них розпочинають в Україні таку діяльність. Незважаючи на це, функціонування таких представництв ускладнене порівняно зі звичайним товариством з обмеженою відповідальністю.

Упродовж багатьох років більшість представництв, особливо ті, які мали представників у регіонах України, не вводили працівників до штату, а оформлювали з ними відносини як із фізичними особами – підприємцями. Але з погляду податкової, якщо фізична особа – підприємець має єдине джерело доходів, пов'язане з юридичною особою (або, як у даному випадку, представництвом), її доходи можуть бути визнані заробітною платою. Це може спричинити значні ризики з боку представництва як під час здійснення діяльності, так і в разі прийняття головним підприємством рішення про ліквідацію представництва компанії в Україні.

Представництво в Україні може бути створене не лише юридичною особою, але й недержавною організацією, наприклад інститутом або громадською організацією.

Окремим законодавством, а саме постановою КМУ «Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги» від 15.02.2002 р. №153, регулюється діяльність із технічної та фінансової допомоги державним органам влади з боку донорів, якими можуть виступати іноземні держави, уповноважені або муніципальні органи, міжнародні організації. Але іноді така технічна і фінансова допомога надається, а Мінекономрозвитку тривалий час не здійснює відповідну державну реєстрацію, посилаючись на різні обставини.

Банківські рахунки. Відповідно до постанови НБУ від 12.11.2003 р. № 492 представництва можуть мати поточні рахунки типу «Н» і «П». Поточні рахунки типу «Н» у національній валюті відкриваються офіційним представництвом, представництвом юридичних осіб – нерезидентів, які не займаються на території України підприємницькою діяльністю, та організаціям і установам, які згідно з чинними міжнародними договорами України та українським законодавством залучаються до здійснення програм або проектів міжнародної допомоги чи міжнародної технічної допомоги.

На поточний рахунок типу «Н» можуть бути зараховані кошти від продажу на міжбанківському валютному ринку України іноземної валюти, отриманої від юридичної особи – нерезидента, від продажу на території України майна, що належить представництву, нараховані проценти за залишками коштів на власному депозитному рахунку та з деяких інших джерел.

Кошти з поточного рахунку типу «Н» можуть бути використані для здійснення в Україні розрахунків, пов'язаних з утриманням представництва, у тому числі на оплату праці, орендну плату, купівлю та утримання обладнання і транспортних засобів, поточний ремонт приміщення, а також виконання представницьких функцій. Крім того, гроші можуть бути використані на страхування в Україні майна та транспортних засобів представництва, життя і

здоров'я його працівників, а також на купівлю валюти для перерахування на рахунок юридичної особи – нерезидента, інтереси якої представляє на території України це представництво. Перерахування здійснюються також у разі припинення діяльності представництва на території України.

Постійні представництва відкривають у національній валюті поточні рахунки типу «П». Вони використовуються відповідно до правил, установлених для поточних рахунків юридичних осіб – резидентів, тобто можуть бути використані для будь-яких операцій. Кошти з поточного рахунку типу «П» у національній валюті можуть бути використані постійним представництвом для купівлі на міжбанківському валютному ринку України іноземної валюти для перерахування на рахунок юридичної особи – нерезидента, інтереси якої представляє на території України це представництво, на суму отриманих під час здійснення в Україні операцій з купівлі-продажу продукції, робіт і послуг, а також на оплату праці працівників-нерезидентів.

Іноземні представництва, які мають поточні рахунки типу «Н» і «П», можуть відкрити також поточні рахунки в іноземній валюті [35, с. 112].

Отримання ліцензій і дозволів. Згідно із Законом «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» суб'єкт господарювання – це зареєстрована в установленому законодавством порядку юридична особа незалежно від її організаційно-правової форми та форми власності, яка провадить господарську діяльність.

У Законі України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» суб'єкт господарювання визначається як зареєстрована в установленому законодавством порядку юридична особа України або іншої держави незалежно від її організаційно-правової форми та форми власності, яка здійснює господарську діяльність.

Представництва, постійні або без права ведення господарської діяльності, не є юридичними особами, тому не можуть отримати ліцензію для здійснення окремих видів діяльності. Водночас юридичні особи інших держав можуть отримати дозволи на здійснення деяких видів діяльності. Це значною мірою

стосується надання спеціальних дозволів на користування надрами, у тому числі для геологічного вивчення та видобутку корисних копалин.

29 квітня 1992 р. за розпорядженням Представника Президента України у Києві «Про створення міської фірми по обслуговуванню іноземних представництв Київської міської державної адміністрації» було створено Генеральну дирекцію з обслуговування іноземних представництв. Її головним завданням було облаштування та забезпечення сприятливих умов для діяльності дипломатичного корпусу і консульських установ іноземних держав в Україні. Згодом діяльність було поширено на представництва іноземних компаній в Україні.

КМУ розпорядженням від 19.12.1994 р. №915-р поклав на ГДП функції замовника щодо виконання Програми розміщення дипломатичних представництв, консульських установ іноземних держав і представництв міжнародних організацій в Україні, затвердженої Указом Президента України від 12.09.1994 р. Статус цього органу закріплений Меморандумом про співробітництво між Міністерством закордонних справ України і Київською міською радою від 18.12.2007 р. Київська міська рада рішенням від 10.07.2003 р. №671/831 підпорядкувала комунальне підприємства «Генеральна дирекція Київської міської державної адміністрації по обслуговуванню іноземних представництв» Київській міській раді.

Зараз, за даними Генеральної дирекції, її клієнтами є 17 представництв міжнародних організацій та майже тисяча представництв іноземних фірм. Вона має філію в АРК Крим, у Ялті [1, с. 12].

Перевірки представництв. У процесі перевірки представництв найбільше претензій пов'язано з використанням телефонного зв'язку, зокрема мобільного роумінгу, та списання й амортизацією основного устаткування, придбаного представництвом для використання, наприклад меблів та комп'ютерної техніки. Саме на них найчастіше накладають штрафні санкції податкова адміністрація та фонди, які перевіряють представництво на дотримання вимог законодавства та сплати відрахувань до фонду заробітної плати.

Важливою умовою діяльності представництва є довідка про уникнення подвійного оподаткування за кожен повний та неповний рік роботи. Довідка отримується головним підприємством в уповноважених на це органах у країні його реєстрації, за необхідності апостилюється та супроводжується нотаріальним перекладом.

Позапланові документальні перевірки представництв іноземних компаній без права ведення господарської діяльності проводяться рідко, адже податкова адміністрація, з одного боку, демонструє лояльність до іноземного бізнесу, а з іншого – не може законно накласти величезні штрафи. Тому й немає мотивації для таких перевірок.

Іноді у процесі перевірки від податківців можна почути, що представництво без права ведення господарської діяльності може бути визнане постійним, а воно має сплачувати всі податки, як і будь-яка юридична особа. Але такі висновки пояснюються лише незнанням законодавства щодо представництв.

Перевірка представництва без ведення господарської діяльності проводиться фахівцями відділу прибуткового податку та податку на прибуток. Термін перевірки складає десять днів. За необхідності він може бути подовжений ще на десять днів. Фактично ж первинна перевірка документів у представництва без права ведення господарської діяльності, яке існує декілька років, за єдине джерело доходів має фінансування головного підприємства та витрачає основні кошти на заробітну плату, оренду та оплату зв'язку, може тривати лише декілька годин [9, с. 102].

Ліквідація представництва. Діяльність представництва іноземного суб'єкта господарської діяльності припиняється у разі:

- ліквідації іноземного суб'єкта господарської діяльності, який має представництво в Україні;
- припинення дії угоди з іноземною державою, якщо представництво відкрито на підставі такої угоди і це прямо передбачено положеннями угоди;
- рішення іноземного суб'єкта господарської діяльності, який відкрив представництво;

- невиконання іноземним суб'єктом господарської діяльності або представництвом вимог законодавства України, у тому числі положень Інструкції.

У разі припинення діяльності представництва іноземного суб'єкта господарювання Мінекономрозвитку приймає рішення про скасування запису в Реєстрі представництв та вилучення свідоцтва, про що представництво повідомляється у письмовій формі.

У більшості випадків представництва припиняють діяльність саме за рішенням іноземного суб'єкта господарювання. На підставі цього рішення закриваються рахунки представництва, звільняються працівники і розпочинається найскладніший етап ліквідації.

Щоб звернутися до Міністерства економічного розвитку і торгівлі із заявою про скасування запису в Реєстрі представництв, необхідно пройти перевірку в Державній податковій інспекції за місцем реєстрації представництва та отримати від відповідного органу Державної митної служби України довідку про відсутність товарів і транспортних засобів у режимі тимчасового ввезення на територію України.

Перевірка в ДПІ призначається саме на підставі рішення, яке має бути легалізоване чи апостильоване та супроводжуватися нотаріально посвідченим перекладом на українську мову. Ще одним обов'язковим документом є довіреність на особу, яка згідно з рішенням уповноважена здійснити всі необхідні дії для ліквідації представництва.

Оскільки чітко визначеного порядку ліквідації представництва не існує, державні органи, які беруть участь у ліквідації представництва, діють за аналогією з ліквідацією юридичної особи. І саме ця аналогія ускладнює процедуру ліквідації. Так, податкова вимагає додаткового рішення про призначення ліквідаційної комісії, яке необхідно належним чином засвідчити та перекласти. За аналогією вимагають також здійснити публікацію про ліквідацію представництва у відповідних друкованих ЗМІ, щоб повідомити кредиторів і державні органи про закриття представництва. Але зазначені вимоги не передбачені жодним законодавчим актом.

Строк, який має минути з моменту подання документів до призначення перевірки, також не визначений. Тож очікування може тривати від одного місяця до року. Усе залежить від регіону, у якому проводиться перевірка, завантаженості територіальної податкової інспекції та наявності відділу по роботі з нерезидентами.

Маючи на руках акт про результати позапланової перевірки, необхідно отримати обхідний лист із підписами всіх відділів податкової. Лише після цього можна отримати довідку про зняття з обліку за формою № 12-ОПП.

Довідка 12-ОПП дійсна два місяці з моменту видачі, тому одночасно з перевіркою в податковій необхідно провести перевірки в Пенсійному фонді та фондах соціального страхування.

У Пенсійному фонді, центрі зайнятості та фондах соціального страхування ситуація з перевіркою майже така сама, як і в податковій. Фонди діють за аналогією, а тому починають вимагати документи, яких у представництва і бути не могло. Але зрештою ці органи знімають представництво з обліку, а його справа закривається.

Рішення про скасування запису в Реєстрі представництв приймається в Міністерстві економічного розвитку та торгівлі. Отримавши довідки з податкової та митної служби, а також рішення про ліквідацію і довіреність на уповноважену особу, можна подавати заяву до міністерства. Термін прийняття рішення про скасування запису в Реєстрі представництв становить 30 днів.

Здійснивши всі зазначені кроки, необхідно звернутися до органів статистики, щоб виключити іноземне представництво з ЄДРПОУ. Для цього згідно з Положенням про Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України, затвердженим постановою КМУ від 22.01.1996 р. №118, необхідно надати такі документи:

- повідомлення Мінекономрозвитку про скасування запису в Реєстрі представництв;
- довідку про зняття з обліку в органах ДПСУ;
- заповнену облікову картку для виключення з ЄДРПОУ.

Пройшовши всі етапи реєстрації або ліквідації представництва, розумієш, що це не так вже і складно, а така організаційно-правова форма, як представництво, – не найлегший варіант діяльності для нерезидента на території України.

Отже, діяльність представництв регулюють: Цивільний кодекс України; Податковий кодекс України; Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»; наказ Міністерства зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України «Про затвердження Інструкції про порядок реєстрації представництв іноземних суб'єктів господарської діяльності в Україні» №30; Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців»; наказ Міністерства економіки України «Про затвердження Стандарту надання адміністративної послуги з реєстрації представництв іноземних суб'єктів господарської діяльності» від 14.08.2009 р. №888; постанова Національного банку України від 12.11.2003 р. №492; розпорядження Кабінету міністрів України від 19.12.1994 р. №915-р; рішення Київської міської ради від 10.07.2003 р. №671/831.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній

Серед існуючих методик оцінки розвитку торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній, варто виділити декілька підходів, які наочно ілюструють сучасний ступінь розробленості цієї проблеми.

До традиційних підходів можна віднести оцінку розвитку підприємства на базі дослідження показників господарсько-фінансової діяльності, таких як:

- обсяг обороту,
- доходу,
- видатків,
- прибутку,
- матеріально-трудових ресурсів,
- фінансових ресурсів.

Всі запропоновані підходи надають додаткові можливості для оцінки торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній, але жоден з них не в змозі одночасно задовольнити потреби в отриманні інформації всіх зацікавлених груп: інвесторів, керівництва підприємства, кредиторів, партнерів, працівників, клієнтів, держави. Це обґрунтовує потребу в розробці універсального підходу для забезпечення всебічної оцінки.

Для вирішення цього питання передбачається визначити комплексний підхід, що надасть можливість адекватно вимірювати, а отже і оцінювати, розвиток торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній

Коли йде мова про оцінку торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній, то, на думку автора, насамперед, потрібно сконцентруватися на визначенні наявних або потенційних кількісних та якісних змін в проекції певних напрямків, що мають призвести до переходу підприємства, як мікросистеми, в якісно новий стан.

Оцінка досягнутого рівня розвитку торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній є складним питанням. Воно потребує окремих рівнів проведення аналізу в залежності від суб'єктів оцінки та доступності інформації. В цілому, такий розподіл суб'єктів оцінки можна зробити, поділивши їх на дві групи: зовнішніх та внутрішніх (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика суб'єктів оцінки розвитку торговельної діяльності

сторона зацікавлена	Внески (витрати) зацікавленої сторони	Показники	Ефект (вигода) від співпраці з підприємством	Показники
Споживачі	- грошові доходи;	- товарооборот; - темп зростання товарообороту;	- широкий асортимент високоякісних товарів за доступними цінами;	- рівень задоволеності якістю та асортиментом пропонувананих товарів;

Продовження табл. 1.2

Споживачі	<ul style="list-style-type: none"> - прихильність до підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> - частка ринку 	<ul style="list-style-type: none"> - широкий асортимент високоякісних товарів за доступними цінами; - висока якість обслуговування 	<ul style="list-style-type: none"> - рівень задоволеності якістю та асортиментом пропонуванних товарів; - рівень задоволеності ціновою політикою підприємства; - рівень задоволеності якістю процесу обслуговування.
Постачальники	<ul style="list-style-type: none"> - високоякісні товари у необхідній кількості та асортименті за привабливими цінами; - своєчасне та безперебійне постачання 	<ul style="list-style-type: none"> - рівень якості товарів - широта асортименту; - рівень цін; - оборотність товарних запасів 	<ul style="list-style-type: none"> - своєчасність та повнота оплати поставок; - прихильність та взаємодія на довготривалій основі 	<ul style="list-style-type: none"> - величина кредиторської заборгованості за товари та послуги; - середній термін оплати товарів

Персонал	- праця, майстерність, прихильність	- продуктивність праці	- достойна оплата праці - гідні умови праці	- рівень задоволеності роботою та умовами праці; - величина та рівень оплати праці
	- праця, майстерність, прихильність	- продуктивність праці	- достойна оплата праці - гідні умови праці	- рівень задоволеності роботою та умовами праці; - величина та рівень оплати праці
Власники	- капітал	- величина інвестованого капіталу	- зростання вартості підприємства - прибутковість бізнесу	- темп росту чистого прибутку; - темп росту та рентабельність власного капіталу; - економічна додана вартість (EVA); - рентабельність продажу

Продовження табл. 1.2

Джерело: побудовано автором на основі [8, с. 185]

В основу запропонованого методичного підходу до оцінки ефективності торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній з позицій споживачів покладено співставлення інтегрального індексу задоволеності (який відбиває зміну положення підприємства щодо переваг та поглядів його наявних і

потенційних клієнтів) та індексу зміни товарообороту (як показника, який найбільш точно відображає витрати, понесені покупцями під час взаємодії з підприємством):

$$E_{ic} = \frac{I_{zi}}{I_{Ti}}, \quad (1.1)$$

де E_{ic} – відносний показник ефективності функціонування i -го підприємства з позиції зацікавленої сторони «споживачі»;

I_{zi} – інтегральний індекс задоволеності споживачів роботою i -го підприємства;

I_{Ti} – індекс зміни товарообороту i -го підприємства.

Методичний підхід до оцінки ефективності торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній з позицій постачальників ґрунтується на визначенні індексів задоволеності товаропостачальників та господарюючих суб'єктів галузі взаємною співпрацею та розрахунку на їх основі відносного показника ефективності, аналіз значень якого дозволяє виявити найбільш проблемні місця в задоволенні потреб та запитів як постачальників, так і роздрібних торговельних підприємств:

$$E_{in} = \frac{I_{zPi}}{I_{zPi}}, \quad (1.2)$$

де E_{in} – відносний показник ефективності функціонування i -го підприємства з позиції зацікавленої сторони «постачальники»;

I_{zPi} – інтегральний індекс задоволеності постачальників взаєминами з i -м підприємством;

I_{zPi} – індекс задоволеності i -го підприємства взаєминами з постачальниками.

Методичний підхід до оцінки ефективності торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній з позицій персоналу базується на співвіднесенні індексу задоволеності співробітників, який характеризує результат (ефект або деструкцію), отриманий працівниками від взаємодії з підприємством, з

індексом зміни продуктивності праці, який відображає внески персоналу в діяльність підприємства:

$$E_{inn} = \frac{I_{3Pi}}{I_{Pi}}, \quad (1.3)$$

де E_{inn} – відносний показник ефективності функціонування i -го підприємства з позиції зацікавленої сторони «персонал»;

I_{3Pi} – інтегральний індекс задоволеності персоналу взаємодією з i -м підприємством;

I_{Pi} – індекс зміни продуктивності праці i -го підприємства.

Враховуючи, що «вкладом» власників у діяльність конкретного підприємства є їх капітал, а основними інтересами – досягнення прибутковості та зростання вартості бізнесу, оцінку ефективності торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній з позицій цієї зацікавленої сторони запропоновано здійснювати на основі співставлення інтегрального індексу вигоди власників (який розраховується як середня геометрична з добутку індексів зміни чистого прибутку та економічної доданої вартості) та індексу зростання (зниження) власного капіталу:

$$E_{iB} = \frac{I_{BVi}}{I_{VKi}}, \quad (1.4)$$

де E_{iB} – відносний показник ефективності функціонування i -го підприємства з позиції зацікавленої сторони «власники»;

I_{BVi} – інтегральний індекс вигоди власників i -го підприємства;

I_{VKi} – індекс зміни власного капіталу i -го підприємства [11, с. 88].

Враховуючи, що результати діяльності можуть бути по-різному оцінені суб'єктами внутрішнього та зовнішнього оточення, обґрунтовано необхідність розробки методичного підходу, що комплексно враховує вимоги зацікавлених сторін та забезпечує підприємство необхідним методичним інструментарієм оцінки ефективності торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній. Ґрунтуючись на принципах комплексності та системності, запропоновано методичний підхід та розроблено структурно-логічну схему порівняльної

комплексної оцінки ефективності торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній з позицій зацікавлених сторін (рис. 1.1).

Зважаючи на те, що для визначення виокремлених показників використовуються різні одиниці вимірювання, у роботі запропоновано розрахунок стандартизованих показників результатів та витрат, який забезпечує співставність оцінок і передбачає співвіднесення відповідних значень індикаторів з максимальним значенням, а під час визначення нормалізованої оцінки індикатора, який характеризує вигоди споживачів, – з мінімальним його значенням у сукупності підприємств.

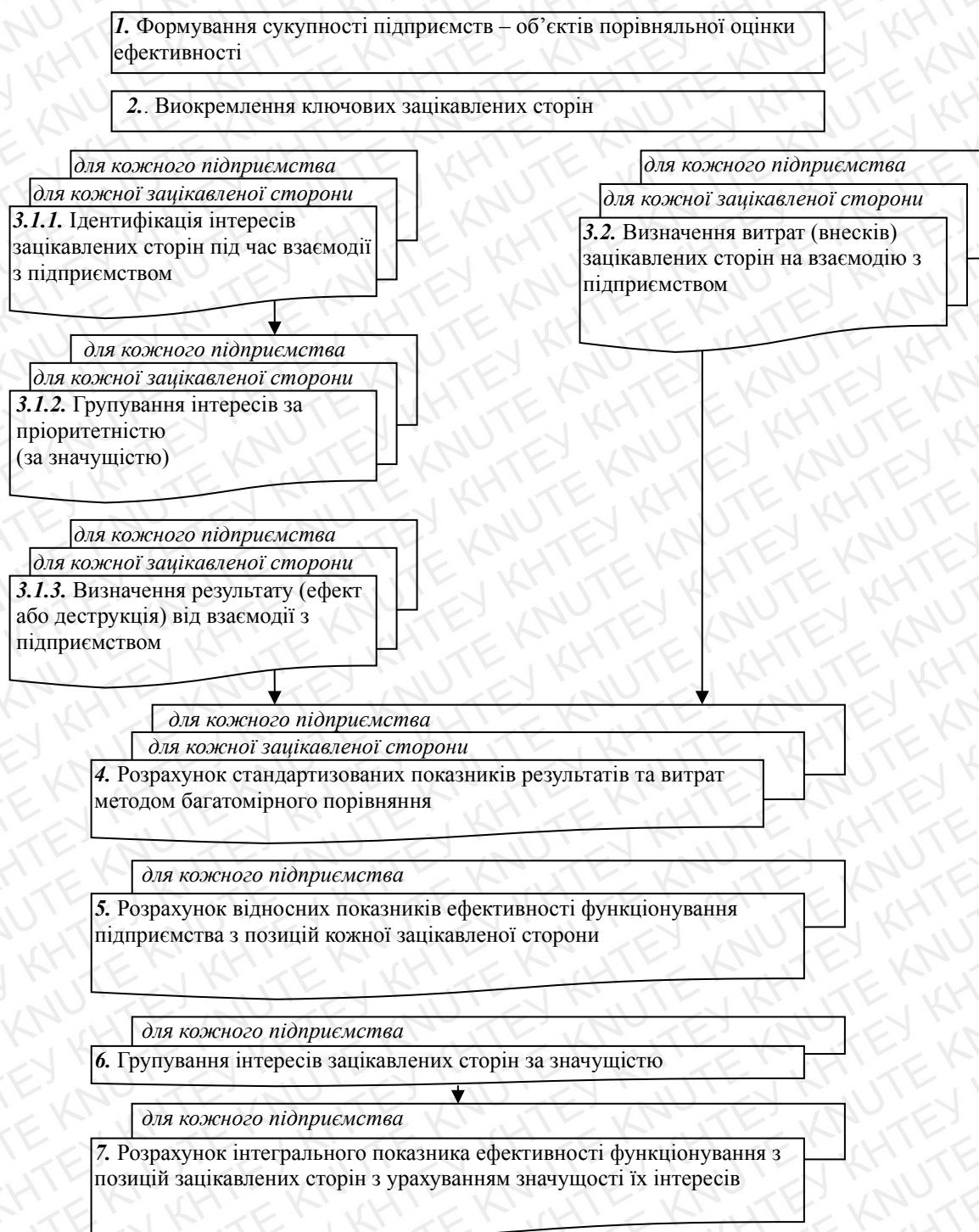


Рис. 1.1. Структурно-логічна схема порівняльної комплексної оцінки ефективності торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній

[17, с. 107]

З метою досягнення логічної завершеності процесу комплексної оцінки обґрунтовано використання інтегрального показника ефективності торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній з позицій зацікавлених сторін:

$$I_{E_{Fj}} = 0,307 \times E_{СПj} + 0,217 \times E_{Пj} + 0,258 \times E_{ППj} + 0,217 \times E_{Вj}, \quad (1.5)$$

де $E_{СПj}$, $E_{Пj}$, $E_{ППj}$, $E_{Вj}$ – відносні показники ефективності функціонування j -го торговельного підприємства з позицій споживачів, постачальників, персоналу та власників підприємства відповідно.

Застосування запропонованого методичного підходу дозволило визначити рівень порівняльної ефективності торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній в цілому та для кожної зацікавленої сторони зокрема, ранжувати підприємства за рівнем їх ефективності та виокремити напрями, спрямовані на задоволення інтересів того або іншого стейкхолдера.

До внутрішніх суб'єктів оцінки (а отже і користувачів інформації) належать власники підприємства, керівництво та наймані працівники (певною мірою). До зовнішніх суб'єктів оцінки торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній можна віднести конкурентів, кредиторів, постачальників, клієнтів, державні органи та впливові спільноти. Така диференціація відповідає прийнятому відокремленню загального фінансово-господарського (зовнішнього) аналізу та управлінського (внутрішнього) аналізу підприємства [22, с. 169].

Метою зовнішньої оцінки торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній є визначення обсягів діяльності та ринкового положення, структури активів, ефективності використання ресурсів, фінансового стану. Зовнішній аналіз базується на використанні публічної бухгалтерської звітності (наприклад, Ф№1, Ф№2), інформації, що може бути отримана шляхом зовнішнього спостереження (наприклад, кількість магазинів мережі, торговельна площа, кількість касових вузлів, кількість клієнтів), анкетування, публікацій в пресі та експертних висновків. Зовнішня оцінка рівня розвитку торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній використовує доступну, відкриту інформацію, що в певній мірі обмежує можливості аналізу. Проте навіть такий підхід може дати уявлення про ринковий стан підприємства, ефективність його діяльності, можливості розвитку.

Внутрішня оцінка рівня розвитку торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній має не тільки оцінити загальний фінансовий та

господарський стан, але й визначити фактори, що впливають на розвиток підприємства, дослідити ефективність окремих магазинів, підрозділів та служб, визначити можливі напрямки економії та резерви зростання, надати важелі управління діяльністю підприємства. Основною метою внутрішньої оцінки не є створення системи управлінського обліку, а лише надання можливості за допомогою швидкого аналізу ключових показників діяльності визначити кількісний та якісний стан розвитку торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній в цілому та врахувати вплив окремих складових. Для досягнення завдань внутрішньої оцінки передбачається використання не тільки бухгалтерської звітності, а й даних економічного аналізу підприємства, співставлення з результатами ринкових досліджень, нормативної та технічної документації, бізнес-планів, бюджетів, статистичної та спеціальної вибіркової інформації. Оцінка розвитку торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній з позиції внутрішніх суб'єктів має відповідати наступним вимогам:

- оцінка основних напрямків функціонування підприємства.
- використання всієї доступної інформації.
- наявність адекватної системи критеріїв та показників оцінки розвитку.
- оцінка як кількісних, так і якісних змін.
- можливість використання результатів оцінки для прийняття управлінських рішень [30, с. 56].

Проведена автором класифікація підходів до вимірювання досягнутого рівня розвитку торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній створює основу для безпосереднього визначення системи критеріїв та показників оцінки. По-перше, розглянемо питання зовнішньої оцінки розвитку торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній.

До системи зовнішньої оцінки торговельної мережі доцільно включити наступні напрямки:

- аналіз господарської діяльності.
- ефективність використання матеріальних ресурсів.
- цінність бренду та активність покупців.

- ефективність використання трудових ресурсів.
- ефективність використання фінансових ресурсів.

Такий підхід дає можливість провести зовнішню оцінку досягнутого рівня розвитку торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній відповідно до визначеної мети дослідження. Здійснюючи оцінку за визначеними критеріями, доцільним є розрахунок та аналіз динаміки показників торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній

Для узагальнення результатів оцінки пропонується розраховувати індекс розвитку торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній (ІРТДПЗК), який буде складатися з ключових динамічних показників вищенаведеної системи: індекс росту чистої виручки (Ічв), індекс росту чистого прибутку (Ічп), індекс росту продуктивності праці (Іпп), індекс росту прибутку на 1 кв. м. торгової площі (Іптп), індекс росту кількості касових чеків по відношенню до торговельної площі (Ілп), індекс приросту ринкової долі в національному обороті (Ірд), індекс рентабельності операційних витрат (Іров). Чим вище отримане значення ІРТДПЗК, тим кращий рівень досягнутого розвитку підприємства.

$$\text{ІРТДПЗК} = \sum (\text{Ічв} + \text{Ічп} + \text{Іпп} + \text{Іптп} + \text{Ілп} + \text{Ірд} + \text{Іров}) / 7 \quad (1.6)$$

Таким чином, зовнішня оцінка розвитку торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній може здійснюватися за окремими напрямками з наступною консолідацією та узагальненням результатів дослідження, що поза усе створює можливість проведення порівняльного аналізу з іншими підприємствами [31, с. 147].

Розглядаючи питання внутрішньої оцінки рівня розвитку торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній, автор вирішив сформулювати систему оціночних критеріїв, удосконаливши теоретичні розробки авторів-призми ефективності. Такий підхід передбачає використання п'яти проєкцій (або стратегічних напрямків) оцінки рівня розвитку торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній з точки зору керівництва, що і відповідає меті внутрішнього аналізу. Ці стратегічні напрямки відображають розвиток підприємства в проєкції економічних відносин з інвесторами, клієнтами,

партнерами (постачальниками), персоналом, регулюючими органами. Кожна проекція характеризується переліком ключових показників, що ідентифікують рівень розвитку відносин. Запропонований підхід дозволяє ув'язати основні стратегічні напрямки діяльності із загальним рівнем розвитку компанії.

Інвестори: збільшення вартості підприємства (ріст ринкової капіталізації + виплачені дивіденди); доходність акції; вільний рух грошових коштів; EVA; фінансова стійкість; доход; чиста виручка від продаж; операційні витрати; торговельна надбавка; чистий прибуток; співвідношення обсягу податкових виплат до обсягу доходу.

Клієнти: індекс задоволення клієнтів; рівень отримання цінності (якість/сервіс/ціна); кількість претензій клієнтів; кількість разів повернення товарів; рівень пропозицій від клієнтів; кількість клієнтів; середній чек одного клієнта; прибутковість одного клієнта; відношення кількості лояльних клієнтів до інших; вартість придбання нового клієнта; вартість втримання старого клієнта.

Персонал: індекс задоволеності працівників; лояльність персоналу; коефіцієнт плинності кадрів; обсяг виручки на одного працівника; відношення приросту середньої зарплати до приросту чистої виручки; витрати на прийом на роботу та навчання одного працівника; кількість порушень ділової етики.

Постачальники: Індекс задоволеності постачальників; витрати на укладення комерційної угоди; витрати на замовлення товарів; кількість постачальників на одну товарну групу; середній термін роботи з постачальником; обсяг простроченої кредиторської заборгованості; ланковість товаропостачання; рівень закупівель з використанням Інтернет-аукціонів.

Регулятивні органи та впливові спільноти: кількість регулюючих органів та впливових спільнот; витрати на підтримання стосунків з контролюючими органами та спільнотами; кількість штрафів; обсяг благодійної допомоги; кількість спільних проектів [34, с. 522].

Використання запропонованої системи оцінки дозволяє визначити рівень розвитку торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній із врахуванням внеску кожного структурного елементу. Така оцінка дає можливість

аналізувати і робити висновки щодо ефективності роботи окремого підрозділу, досягнення завдань за окремими стратегічними напрямками. На базі визначеної системи для досягнення максимального управлінського ефекту доцільним є використання бенчмаркінгу, що надасть додаткові можливості цілеспрямованого розвитку для торговельної мережі.

Запропонована комплексна оцінка рівня розвитку торговельних мереж представляє скоріше концептуальний підхід, ніж рішення “під ключ” для практичного застосування. Проте, використовуючи наведені теоретичні розробки та рекомендації, можливо здійснити базову комплексну оцінку щодо оцінки розвитку торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній та отримати значно докладнішу інформацію, ніж це запропоновано у попередніх розробках.

Так, для оцінки ефективності торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній традиційно застосовують комплекс соціальних, економічних та техніко-технологічних показників. Однак, на нашу думку, дана класифікація не дає змогу чітко розподілити показники відповідно до виду ефекту, який вони здійснюють на діяльність підприємства. Тому авторами систематизовано та розширено комплекс показників ефективності торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній. Розширений перелік показників ефективності подано у табл. 1.3.

Отже, перелічені групи показників ефективності торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній спрямовані на:

- соціальні показники - визначення раціональності витрат часу при здійсненні покупок;
- економічні показники - визначення ефективності господарської діяльності (зокрема, за рахунок раціонального співвідношення обсягів товарів та торгової площі);

Таблиця 1.3

**Групи основних показників ефективності торговельної діяльності
представництв зарубіжних компаній [37, с. 68]**

№	Групи показників	Назва показника
1	Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> - витрати часу на пошук товарів; - витрати часу на огляд і вибір необхідних товарів; - витрати часу на консультації; - витрати часу на розрахунок за покупку; - загальні витрати часу на здійснення однієї покупки
2	Економічні	<ul style="list-style-type: none"> - обсяг роздрібного товарообігу (за певний проміжок часу: місяць, рік); - обсяг роздрібного товарообігу на 1 м² площі; - розмір прибутку, який припадає на 1 м² площі
3	Фінансові	<ul style="list-style-type: none"> - прибуток; - рентабельність; - обсяги та рівень валових доходів;
4	Трудові (продуктивності праці)	<ul style="list-style-type: none"> - товарообіг на одного продавця; - час, який витрачає продавець на консультування покупців; - час, який витрачає касир на налаштування касового апарату (встановлення контрольної стрічки);
5	Інформаційні	<ul style="list-style-type: none"> - інтегральний показник інформаційного забезпечення (наявність автоматизованих систем управління (АСУ) для контролю звітності про стан підприємства); - коефіцієнти автоматизації та механізації;
6	Техніко-технологічні	<ul style="list-style-type: none"> - частка торгової площі в загальній площі магазину; - розміри заставленої та демонстраційної площі

Джерело: побудовано автором на основі [37, с. 68]

- фінансові показники - оцінку результатів діяльності підприємства загалом (загальні доходи та витрати);
- трудові показники (або показники продуктивності праці) - виявлення можливості економії затрат праці, які виникають внаслідок дій тих чи інших факторів;
- інформаційні показники - розкриття рівня та адекватності управління підприємством;
- техніко-технологічні показники - характеристику ступеня зв'язку між розмірами, структурою та організацією використання торговельної площі [61, с. 132].

Отже, результати діяльності можуть бути по-різному оцінені суб'єктами внутрішнього та зовнішнього оточення, обґрунтовано необхідність розробки методичного підходу, що комплексно враховує вимоги зацікавлених сторін та забезпечує підприємство необхідним методичним інструментарієм оцінки ефективності торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній. Ґрунтуючись на принципах комплексності та системності, запропоновано методичний підхід та розроблено структурно-логічну схему порівняльної комплексної оцінки ефективності торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній з позицій зацікавлених сторін. В роботі запропоновано розрахунок стандартизованих показників результатів та витрат, який забезпечує співставність оцінок і передбачає співвіднесення відповідних значень індикаторів з максимальним значенням, а під час визначення нормалізованої оцінки індикатора, який характеризує вигоди споживачів, – з мінімальним його значенням у сукупності підприємств.

Висновки до розділу 1

Беручи до уваги діяльність іноземних компаній на території України, можна сказати, що в такій діяльності присутні певні фактори, які впливають на вибір зарубіжною компанією форми присутності в Україні, та особливості роботи в рамках представництва або дочірньої компанії. Адже, більшість зарубіжних підприємств починають свою діяльність в Україні, саме з відкриття своїх некомерційних представництв, що не мають права вести господарську діяльність. Варто зазначити, що в подальшому з метою зміцнення своєї присутності на ринку інших країн і зокрема в Україні, іноземні компанії частіше за все змінюють свою форму присутності з представництв на дочірні підприємства. При чому нерідко коли і після створення дочірнього підприємства, паралельно продовжує існувати представництво компанії. Загалом, зарубіжні компанії, які ведуть активну комерційну діяльність на ринку України, представлені у формі дочірніх підприємств-резидентів. Крім того, підвищення прискіпливості та збільшення податкових перевірок представництв спонукають компанії до пошуку

альтернативних варіантів присутності та розвитку на вітчизняних ринках, як наприклад співпраця з національними компаніями.

Діяльність представництв регулюють: Цивільний кодекс України; Податковий кодекс України; Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»; наказ Міністерства зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України «Про затвердження Інструкції про порядок реєстрації представництв іноземних суб'єктів господарської діяльності в Україні» №30; Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців»; наказ Міністерства економіки України «Про затвердження Стандарту надання адміністративної послуги з реєстрації представництв іноземних суб'єктів господарської діяльності» від 14.08.2009 р. №888; постанова Національного банку України від 12.11.2003 р. №492; розпорядження Кабінету міністрів України від 19.12.1994 р. №915-р; рішення Київської міської ради від 10.07.2003 р. №671/831.

Результати діяльності можуть бути по-різному оцінені суб'єктами внутрішнього та зовнішнього оточення, обґрунтовано необхідність розробки методичного підходу, що комплексно враховує вимоги зацікавлених сторін та забезпечує підприємство необхідним методичним інструментарієм оцінки ефективності торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній. Ґрунтуючись на принципах комплексності та системності, запропоновано методичний підхід та розроблено структурно-логічну схему порівняльної комплексної оцінки ефективності торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній з позицій зацікавлених сторін. В роботі запропоновано розрахунок стандартизованих показників результатів та витрат, який забезпечує співставність оцінок і передбачає співвіднесення відповідних значень індикаторів з максимальним значенням, а під час визначення нормалізованої оцінки індикатора, який характеризує вигоди споживачів, – з мінімальним його значенням у сукупності підприємств.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП “САНТРЕЙД” В УКРАЇНІ

2.1. Аналіз фінансово - господарської діяльності ДП «Сантрейд»

ДП «Сантрейд» є дочірньою компанією американської агропромислової компанії Bunge. Основний напрямок діяльності компанії Bunge - виробництво соняшникової олії (в т.ч. бутильованої під ТМ "Олейна", "Розумниця" і ін.) і торгівля зерновими культурами. ДП "Сантрейд" займається закупівлею сировини для компанії Bunge Ltd і є великим зернотрейдером-експортером. У 2011 році компанія відкрила свій перевантажувальний зерновий термінал в м. Миколаєві.

Компанія Bunge створена в 1818 році в Амстердамі і виросла за цей час від сімейного бізнесу до провідної міжнародної інтегрованої компанії, що працює на ринку сільгосппродукції і продуктів харчування. Сьогодні головний офіс компанії знаходиться в Уайт Плейнс, штат Нью-Йорк, США. Bunge веде бізнес в більш ніж 30 країнах світу. Чисельність працівників на понад 450 підприємствах, що належать компанії, перевищує 30 тисяч чоловік.

Діяльність компанії охоплює наступні напрямки:

- закупівля, торгівля, зберігання і переробка олійних і зернових культур;
- виробництво і розлив олії, виробництво маргарину, майонезу та інших харчових продуктів;
- переробка цукрової тростини на цукор і етанол;
- помел пшениці і кукурудзи;
- виробництво інгредієнтів, які використовуються в харчовій і хлібопекарській промисловості та пивоварінні.

Оцінювання основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства необхідне для того, щоб одержати певну кількість основних, найінформативніших параметрів, які дають об'єктивну та точну картину фінансово-господарського стану підприємства.

З метою виявлення тенденцій розвитку підприємства проводиться аналіз основних фінансових показників за даними Форми № 1 та № 2 за п'ять останніх років: Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2013- 2017 роки (додаток Б - Ж); Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2013 - 2017 роки (додаток Б - Ж).

Оцінку та аналіз основних показників спочатку здійснюємо методом горизонтального (часового) аналізу, суть якого полягає в порівнянні кожної позиції звітності з відповідним показником за попередні періоди та визначенні відхилення значення показника поточного періоду від відповідного значення показника попередніх періодів. Коефіцієнтний метод є найбільш застосовуваним та опрацьованим. Він базується на розрахунку системи коефіцієнтів, що характеризують фінансову стійкість, ліквідність, ділову активність та рентабельність підприємства.

Результати горизонтального аналізу активів ДП «САНТРЕЙД» у 2013 - 2017 роках представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Горизонтальний аналіз активів ДП «САНТРЕЙД» у 2013 - 2017 роках,

тис. грн.

Показники	Станом на 31.12					Темп приросту, % (+,-)	
	2013	2014	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016
Нематеріальні активи	3173	3833	3513	3494	4407	-0,54	26,13
первісна вартість	22339	13733	21916	26133	34023	19,24	30,19
накопичена амортизація	19166	9900	18403	22639	29616	23,02	30,82
Незавершені капітальні інвестиції	291414	538106	392214	747866	931387	90,68	24,54
Основні засоби	2698210	2984993	3544812	4002128	4515151	12,90	12,82
первісна вартість	5560032	3029196	3864460	4598095	5439447	18,98	18,30
знос	2861822	44203	319648	595967	924296	86,44	55,09
Інвестиційна нерухомість	1401	0	0	0	0	-	-
інші фінансові інвестиції	16614	14801	11054	10281	6574	-6,99	-36,06

Довгострокова дебіторська заборгованість	141	99	72	0	5442	-100,00	-
--	-----	----	----	---	------	---------	---

Продовження табл. 2.1.

Відстрочені податкові активи	82539	151622	180363	380846	0	111,16	-100,00
Усього за необоротні активи	3093492	3693454	4132028	5144615	5462961	24,51	6,19
Запаси	139035	198576	206500	216087	211268	4,64	-2,23
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	900605	1513387	1857502	2386662	2917416	28,49	22,24
Дебіторська заборгованість за розрахунками:							
за виданими авансами	136595	15408	7331	6186	5435	-15,62	-12,14
з бюджетом	45451	15565	104195	285959	289710	174,45	1,31
Інша поточна дебіторська заборгованість	44287	17196	16345	357710	31766	2 088,50	-91,12
Гроші та їх еквіваленти	525767	437807	487198	360956	285624	-25,91	-20,87
Витрати майбутніх періодів	9752	10629	12251	8649	14304	-29,40	65,38
Інші оборотні активи	206590	128220	199484	1995583	22871	900,37	-98,85
Усього оборотні активи	2008082	2336788	2890806	5617792	3778394	94,33	-32,74
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	837	0	0	0	0	-	-
Усього активів	5102411	6030242	7022834	10762407	9241355	53,25	-14,13

Джерело: складено автором за даними ДП «Сантрейд»

Отже, за даними табл. 2.1, можна дійти висновку, що вартість необоротних активів у 2016 році порівняно з 2015 роком зросла на 1012587 тис. грн. або на 24,51%, у 2017 році порівняно з 2016 роком зросла на 318346 тис. грн. або на 6,19% за рахунок збільшення залишкової вартості основних засобів.

Вартість оборотних активів у 2016 році порівняно з 2015 роком зросла на 2726986 тис. грн. або на 94,33%, за рахунок збільшення дебіторської

заборгованості за товари, роботи та послуги, у 2017 році порівняно з 2016 роком зменшилась на 1839398 тис. грн. або на 32,74% за рахунок зменшення інших оборотних активів.

Результати горизонтального аналізу джерел утворення ресурсів у 2013 - 2017 роках представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Горизонтальний аналіз власного капіталу та зобов'язань ДП «САНТРЕЙД» у 2013 - 2017 роках, тис. грн.

Показники	Станом на 31.12					Темп приросту, % (+,-)	
	2013	2014	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016
Зареєстрований капітал	27091	27091	27091	27091	27091	0,00	0,00
Капітал у дооцінках	2297350	3084237	3192335	1889427	1866880	-40,81	-1,19
Додатковий капітал	0	0	0	1450614	1712953	-	18,08
Резервний капітал	64576	0	0	0	0	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-835225	-	741270	1088469	886567	46,84	-18,55
Вилучений капітал	0	0	0	-20	0	-	-100,00
Усього власний капітал	1553792	1467699	3960696	4455581	4493491	12,49	0,85
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0	0	500267	15586	-	-96,88
Довгострокові кредити банків	675700	589683	0	0	0	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	0	170373	355389	625931	277880	76,13	-55,61
Довгострокові забезпечення	26680	108236	0	68211	69909	-	2,49
Цільове фінансування	1000	1000	1501	1502	1502	0,07	0,00
Усього довгострокові зобов'язання	703380	869292	356890	1195911	364877	235,09	-69,49
Короткострокові кредити банків	0	90434	2479	0	0	-100,00	-
Поточна кредиторська заборгованість за:							
довгостроковими зобов'язаннями	83034	21797	15636	114136	614286	629,96	438,21
товари, роботи, послуги	1577926	2344738	1544986	3540708	1982280	129,17	-44,01

Продовження табл. 2.2.

розрахунками з бюджетом	38071	273877	97185	10803	14900	-88,88	37,92
розрахунками зі страхування	11953	12971	15249	14734	13721	-3,38	-6,88
розрахунками з оплати праці	23566	27474	33135	32464	36666	-2,03	12,94
Поточні забезпечення	63568	7574	136268	63612	63564	-53,32	-0,08
Доходи майбутніх періодів	325599	10	7	65	84	828,57	29,23
Інші поточні зобов'язання	721516	914376	860303	1334393	1657486	55,11	24,21
Усього поточні зобов'язання	2845233	3693251	2705248	5110915	4382987	88,93	-14,24
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	6	0	0	0	0	-	-
Усього джерел утворення активів	5102411	6030242	7022834	10762407	9241355	53,25	-14,13

Джерело: складено автором за даними ДП «Сантрейд»

Отже, за даними табл. 2.2, можна дійти висновку, що сума власного капіталу зросла у 2016 році порівняно з 2015 роком на 494885 тис. грн. або на 12,49%, за рахунок збільшення додаткового капіталу та нерозподіленого прибутку, у 2017 році порівняно з 2016 роком зросла на 37910 тис. грн. або на 0,85% за рахунок збільшення додаткового капіталу, за рахунок дооцінки необоротних активів.

Величина довгострокових зобов'язань та забезпечень у 2016 році порівняно з 2015 роком збільшилася на 839021 тис. грн. або на 235,09%, за рахунок збільшення відстрочених податкових зобов'язань, інших довгострокових зобов'язань та довгострокові забезпечень. Величина довгострокових зобов'язань та забезпечень у 2017 році порівняно з 2016 роком зменшилась на 831034 тис. грн. або на 69,49%, за рахунок зменшення відстрочених податкових зобов'язань, інших довгострокових зобов'язань, у зв'язку з її погашенням.

Величина поточних зобов'язань та забезпечень у 2016 році порівняно з 2015 роком зросла на зросла на 3739573 тис. грн. або на 53,25%, за рахунок збільшення кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги, у 2017 році порівняно з 2016 роком зменшилась на 727928 тис. грн. або на 14,24% за рахунок

зменшення кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги, у зв'язку з її погашенням.

Динаміка доходів, витрат та фінансового результату ДП «САНТРЕЙД» у 2013 - 2017 роках наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка доходів, витрат та фінансового результату ДП «САНТРЕЙД» у 2013 - 2017 роках, тис. грн.

Показник	За рік					Темп приросту, % (+,-)	
	2013	2014	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8446139	11499650	16410598	13514322	13639338	-17,65	0,93
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	9362739	11923045	14011737	12964328	13108530	-7,48	1,11
Валовий прибуток	-916600	-423395	2398861	549994	530808	-77,07	-3,49
Інші операційні доходи	2221295	118599	707552	975351	159051	37,85	-83,69
Адміністративні витрати	73738	97629	150923	181503	136982	20,26	-24,53
Інші операційні витрати	1086099	393028	190462	95913	148377	-49,64	54,70
Фінансовий результат від операційної діяльності	144858	-795453	2765028	1247929	404500	-54,87	-67,59
Інші фінансові доходи	15	89574	253734	111691	151530	-55,98	35,67
Інші доходи	121386	82759	19583	3416	38253	-82,56	1019,82
Фінансові витрати	18624	47098	194170	55819	310532	-71,25	456,32
Втрати від участі в капіталі	458	0	0	0	0	x	x
Інші витрати	12257	644519	14241	8013	211950	-43,73	2545,08
Фінансовий результат до оподаткування	234920	-1314737	2829934	1299204	71801	-54,09	-94,47
Витрати (дохід) з податку на прибуток	75895	-118514	454659	294871	-11985	-35,14	-104,06
Чистий фінансовий результат	159025	-1196223	2375275	1004333	83786	-57,72	-91,66

Отже, виходячи із табл. 2.3, можна дійти висновку, що чистий прибуток у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшився на 57,72% за рахунок:

- зменшення чистого від реалізації послуг на 17,65%, за рахунок зменшення обсягу продажу;
- збільшення адміністративних витрат на 20,26%, за рахунок збільшення заробітної плати;
- зменшення інших фінансових доходів на 55,98%, за рахунок зменшення відсотків за облігаціями та іншими цінними паперами;
- зменшення інших доходів на 82,56%, за рахунок зменшення доходів від безоплатно одержаних необоротних активів, фінансових інвестицій та цільового фінансування капітальних інвестицій.

Чистий прибуток у 2017 році порівняно з 2016 роком зменшився на 91,66% за рахунок:

- збільшення собівартості реалізованих послуг на 1,11%, за рахунок збільшення обсягу реалізації,
- зменшення інших операційних доходів на 83,69%,
- збільшення інших операційних витрат на 54,70%, за рахунок збільшення нестач запасів;
- збільшення фінансових витрат на 456,32%,
- збільшення інших витрат на 2545,08%.

Стрімке зменшення чистого фінансового результату у 2017 році пояснюється стрімким збільшенням інших операційних витрат при не значному збільшенні чистого доходу.

Результати аналізу рентабельності ДП «САНТРЕЙД» у 2013 - 2017 роках узагальнено у табл. 2.4.

За даними табл. 2.4, рентабельність активів протягом 2015 - 2017 рр. зменшилась у 2016 році порівняно з 2015 роком на 25%, у 2017 році порівняно з 2016 роком зменшилась на 10%, за рахунок зменшення чистого прибутку на 91,66%.

Таблиця 2.4

Аналіз показників оцінки рентабельності ДП «САНТРЕЙД» у 2013 - 2017 роках

Показники	Формула	Роки					Темп приросту, % (+,-)	
		2013	2014	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016
Коефіцієнт рентабельності активів	Чистий прибуток / Середньорічні активи	-	-0,21	0,36	0,11	0,01	-68,97	-92,58
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Чистий прибуток / Середньорічний власний капітал	-	-0,79	0,88	0,24	0,02	-72,73	-92,15
Коефіцієнт рентабельності діяльності	Чистий прибуток / Чистий дохід	0,02	-0,10	0,14	0,07	0,01	-48,66	-91,73
Коефіцієнт рентабельності продукції	(Фін. рез. від опер. діяльності + Інші опер. витрати - Інші опер. доходи) / (Собівартість + Адміністративні витрати + Витрати на збут)	-0,10	-0,04	0,17	0,04	0,04	-75,22	-4,55

Рентабельність власного капіталу протягом 2015 - 2017 рр. зменшилась у 2016 році порівняно з 2015 роком на 64%, у 2017 році порівняно з 2016 роком зменшилась на 22%, за рахунок збільшення власного капіталу на 0,85%.

Рентабельність діяльності протягом 2015 - 2017 рр. зменшилась у 2016 році порівняно з 2015 роком на 7%, у 2017 році порівняно з 2016 роком зменшилась на 7%, за рахунок зменшення чистого прибутку на 91,66%.

Рентабельність продукції протягом 2015 - 2017 рр. зменшилась у 2016 році порівняно з 2015 роком на 13%, у 2017 році порівняно з 2016 роком зменшилась на 0,2%, за рахунок зменшення фінансового результату від операційної діяльності та збільшення собівартості реалізації товарів, робіт та послуг, за рахунок зменшення фінансового результату від операційної діяльності на 67,59%.

Розрахунок показників ділової активності ДП «САНТРЕЙД» у 2013 - 2017 роках зведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз показників ділової активності ДП «САНТРЕЙД» у 2013 - 2017 роках

Показники	Формула	Роки					Темп приросту, % (+,-)	
		2013	2014	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016
Фондовіддача	ЧДр / Середньорічна вартість основних засобів (СВоз)	1,52	3,80	4,25	2,94	2,51	-30,79	-14,69
Коефіцієнт оборотності дебіт. заборг. (Кдз)	ЧДр / Середньорічна вартість дебіт. заборг. (СВдз)	7,81	7,44	8,72	4,91	4,62	-43,68	-6,05
Період оборотності дебіт. заборг. (Пдз)	Кількість днів у періоді (Кдп) / Кдз	46,74	49,07	41,84	74,29	79,07	77,55	6,43
Коефіцієнт оборотності кредит. заборг. (Ккз)	Середньорічна собівартість реалізації продукції (СРр) / Середньорічна кредит. заборг. (СРкз)	3,29	3,23	5,18	2,54	2,99	-51,03	17,91
Період оборотності кредит. заборг. (Пкз)	Кдп / Ккз	110,92	113,06	70,47	143,89	122,04	104,19	-15,19
Коефіцієнт оборотності запасів (Кз)	СРр / Середньорічна вартість запасів (СВз)	67,34	60,04	67,85	60,00	62,05	-11,58	3,42
Період оборотності запасів (Пз)	Кдп / Кз	5,42	6,08	5,38	6,08	5,88	13,10	-3,31
Коефіцієнт оборотності активів (Ка)	ЧДр / Б	1,66	1,91	2,34	1,26	1,48	-46,26	17,54
Коефіцієнт покриття дебіторської заборгованості	СВдз / ЧДр	0,13	0,14	0,12	0,22	0,24	85,72	5,86

Продовження табл. 2.5.

Оборотність власного капіталу	ЧДр / Середньорічний розмір власного капіталу (ВК)	5,44	7,84	4,14	3,03	3,04	-26,80	0,07
-------------------------------	--	------	------	------	------	------	--------	------

За результатами розрахунків показників ділової активності можна зробити наступні висновки:

- фондвіддача в 2016 році порівняно з 2015 роком зменшилась на 1,31 тис. грн. / тис. грн., в 2017 році порівняно з 2016 роком зменшилась на 0,43 грн. / грн., за рахунок збільшення первісної вартості основних засобів на 18,30% (рис. 2.1);

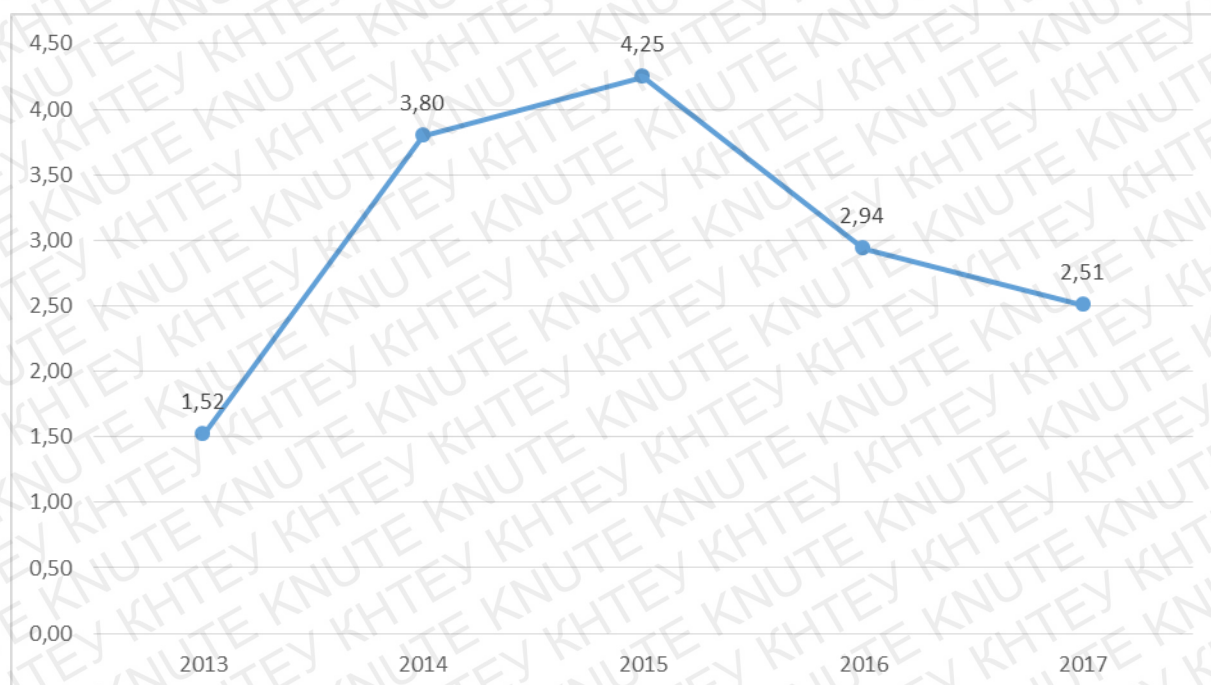


Рис. 2.1. Динаміка фондвіддачі ДП «САНТРЕЙД» у 2013 - 2017 роках

- коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості в 2016 році порівняно з 2015 роком зменшився на 3,81 рази, в 2017 році порівняно з 2016 роком зменшився на 0,30 рази, за рахунок збільшення дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 22,24%;

- період оборотності дебіторської заборгованості в 2016 році порівняно з 2015 роком зріс на 32 дні, в 2017 році порівняно з 2016 роком зріс на 5 днів;

- коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зменшився в 2016 році порівняно з 2015 роком на 2,64 рази, в 2017 році порівняно з 2016 роком зріс на 0,45 рази, за рахунок зменшення кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 44,01%;

- період оборотності кредиторської заборгованості мав тенденцію до зростання в 2016 році порівняно з 2015 роком на 73 дні, в 2017 році порівняно з 2016 роком зменшився на 22 дні, за рахунок збільшення кредиторської заборгованості(рис. 2.2);

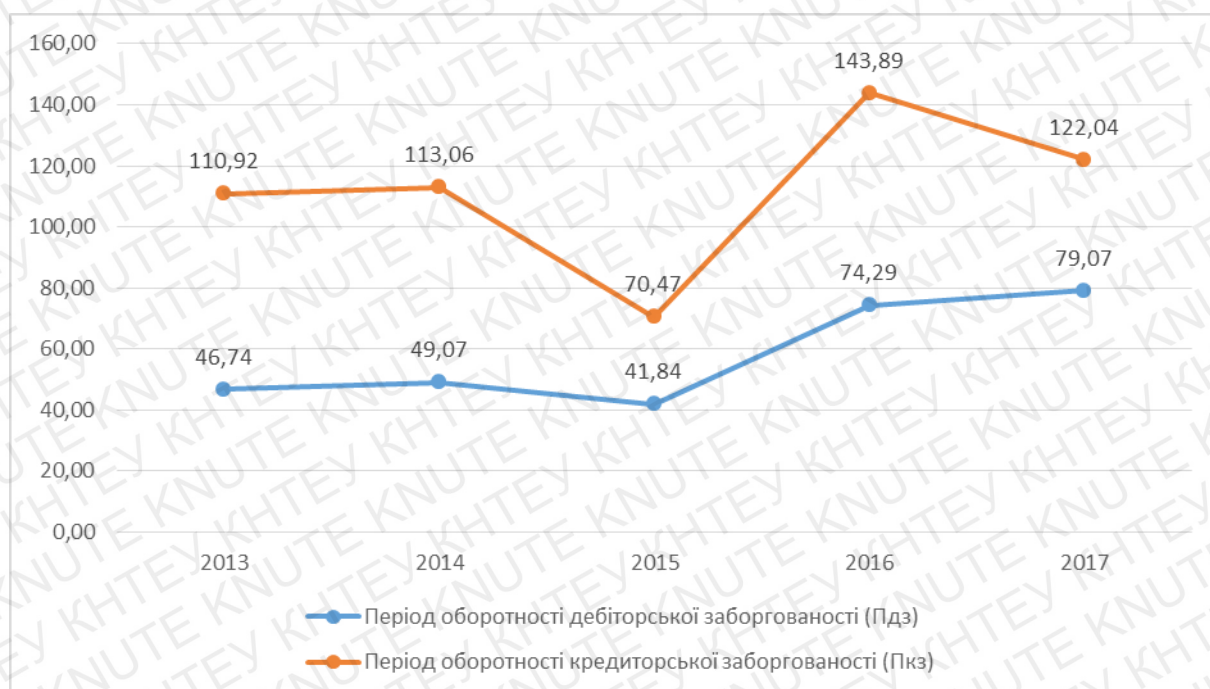


Рис. 2.2. Динаміка періоду обороту дебіторської та кредиторської заборгованості ДП «САНТРЕЙД» у 2013 - 2017 роках, днів

- оборотність запасів зменшилась в 2016 році порівняно з 2015 роком на 7,86 рази, в 2017 році порівняно з 2016 роком зросла на 2,05 рази, за рахунок зменшення запасів на 2,23%, а саме сировини та матеріалів;

- період оборотності запасів в 2016 році порівняно з 2015 роком зріс на 1 день, в 2017 році порівняно з 2016 роком зменшився на 1 день, за рахунок зменшення запасів та збільшення чистого доходу від реалізації;

- оборотність активів в 2016 році порівняно з 2015 роком зменшилась на 1,08 рази, в 2017 році порівняно з 2016 роком зросла на 0,22 рази, за рахунок

зменшення активів на 14,13%, а саме виробничих запасів та збільшення чистого доходу від реалізації;

- оборотність власного капіталу в 2016 році порівняно з 2015 роком зменшилась на 1,11 рази, в 2017 році порівняно з 2016 роком зросла на 0,002 рази, за рахунок зростання власного капіталу на 0,85%, а саме за рахунок зростання нерозподіленого прибутку.

Результати розрахунку показників фінансової стійкості ДП «САНТРЕЙД» у 2013 - 2017 роках представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз показників фінансової стійкості ДП «САНТРЕЙД» у
2013 - 2017 роках

Показники	Формула	Станом на 31.12					Темп приросту, % (+,-)	
		2013	2014	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	Власний капітал / Капітал	0,30	0,24	0,56	0,41	0,49	-26,59	17,45
Коефіцієнт фінансування	Позиковий капітал / Власний капітал	2,28	3,11	0,77	1,42	1,06	83,09	-25,35
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	(Оборотні активи - Поточні зобов'язання) / Оборотні активи	- 0,42	- 0,58	0,06	0,09	- 0,16	40,56	-277,34
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	(Оборотні активи - Поточні зобов'язання) / Власний капітал	- 0,54	- 0,92	0,05	0,11	- 0,13	142,82	-218,27

Фінансова автономія у 2015 році становила 56%, у 2016 році 41%, у 2017 році 49%, що свідчить про фінансування діяльності підприємства за рахунок власних коштів відбувалося на рівні 40 - 60%, що є позитивним в діяльності підприємства, зростання коефіцієнта платоспроможності у 2017 році порівняно з 2016 роком відбулося за рахунок зростання суми власного капіталу на 0,85% та зменшення капіталу на 14,13%.

Результати розрахунку показників ліквідності ДП «САНТРЕЙД» у
2013 - 2017 роках представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз показників фінансової ліквідності ДП «САНТРЕЙД» у
2013 - 2017 роках

Показники	Формула	Станом на 31.12					Темп приросту, % (+,-)	
		2013	2014	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016
Коефіцієнт покриття	Оборотні активи/ Поточні зобов'язання	0,71	0,63	1,07	1,10	0,86	2,86	-21,57
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи - Виробничі запаси - Поточні біологічні активи - Незавершене виробництво - Готова продукція - Товари) / Поточні зобов'язання	0,66	0,58	0,99	1,06	0,81	6,51	-23,00
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Поточні фінансові інвестиції + Грошові кошти та їх еквіваленти) / Поточні зобов'язання	0,18	0,12	0,18	0,07	0,07	-60,78	-7,73

Отже, за допомогою своїх оборотних активів підприємство здатне розрахуватися по своїм поточним зобов'язанням на 63-110%, відбулося зростання даного показника за рахунок збільшення поточних зобов'язань та за рахунок збільшення запасів, за допомогою свої швидко ліквідних активів підприємство здатне розрахуватися по своїм поточним зобов'язанням на 58 - 106%, відбулося зростання даного показника за рахунок збільшення поточних зобов'язань та за рахунок збільшення запасів та зменшення грошей та їх еквівалентів, за допомогою своїх найбільш ліквідних активів підприємство здатне розрахуватися по своїм поточним зобов'язанням на 7 - 18%, відбулося зростання даного показника за рахунок збільшення поточних зобов'язань та за рахунок збільшення запасів та зменшення грошей та їх еквівалентів.

Отже, розглянувши економічну характеристику підприємства можна дійти висновку, що чистий прибуток протягом трьох останніх років зменшувався, що призвело до зменшення показників рентабельності.

Отже, виходячи із загальної характеристики ДП «САНТРЕЙД» можна дійти наступних висновків:

- ДП «Сантрейд» є дочірньою компанією американської агропромислової компанії Bunge. Основний напрямок діяльності компанії Bunge - виробництво соняшникової олії (в т.ч. бутильованої під ТМ "Олейна", "Розумниця" і ін.) і торгівля зерновими культурами. ДП "Сантрейд" займається закупівлею сировини для компанії Bunge Ltd і є великим зернотрейдером-експортером.
- Рентабельність діяльності у 2015 - 2017 роках зменшувалась, за рахунок зменшення чистого фінансового результату. Діяльність підприємства у 2013 - 2017 рр. в більшій мірі фінансується за рахунок позикового капіталу, що є вкрай негативним.

2.2. Діагностика конкурентного середовища діяльності підприємства

Олійні культури в Україні поступово набирають популярності, проте структура посівних площ щороку змінюється в залежності від рентабельності їх виробництва та погодних умов, які безумовно впливають на обсяги збору. У 2017/2018 маркетинговому році спостерігаємо зниження валового виробництва олійних культур на 1,84 млн. тонн у порівнянні з минулим роком. Основними причинами скорочення виробництва технічних культур стало скорочення посівних площ під соняшник та, відповідно, зменшення виробництва олійної, а також зниження урожайності соєвих бобів, що стало ключовою причиною скорочення виробництва сої у 2017 році.

Таблиця 2.8

Баланс олійних в Україні у 2011 – 2018 роках

Показник	2011/1	2012/1	2013/1	2014/1	2015/1	2016/1	2017/18*
	2	3	4	5	6	7	
Початкові запаси, тис. тонн	205	357	255	925	663	753	680
Збиральні площі, тис. га	6 594	7 796	7 331	7 867	7 973	8 735	8 708
Урожайність, тонн/га	1,85	1,77	2,19	2,06	2,11	2,3	2,1
Виробництво, тис. тонн	12 206	12 017	16 034	16 213	16 849	20 098	18 256
Імпорт, тис. тонн	29	27	20	31	22	23	34

Загальна пропозиція, тис. тонн	12 439	12 401	16 309	17 168	17 535	20 871	18 966
---------------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Продовження табл. 2.8

Експорт, тис. тонн	2 827	2 627	3 584	4 435	3 808	4 551	4 300
Переробка на олію, тис. тонн	8 300	8 268	10 534	10 843	11 960	14 350	12 962
Промислове споживання, тис. тонн	425	621	701	641	581	671	604
Насіння, тис. тонн	211	209	206	246	290	311	301
Втрати, тис. тонн	320	255	360	340	302	326	294
Внутрішній розподіл, тис. тонн	9 256	9 353	11 801	12 070	13 133	15 658	14 158
Кінцеві запаси, тис. тонн	357	421	925	663	594	662	508
Запаси, % до внутр. розподілу	3,85	4,5	7,83	5,49	4,53	4,23	3,59
Втрати % до пропозиції	2,57	2,06	2,21	1,98	1,72	1,56	1,55

*прогноз УКАБ

Валове виробництво соняшнику в поточному маркетинговому році склало 12,17 млн. тонн, що на 1,45 млн. тонн менше показника минулого року. Передумовами цього слугувало зниження посівних площ та очікуване зниження врожайності соняшнику до рівня 2,1 т/га через несприятливі погодні умови.

Баланс насіння соняшнику у 2011 – 2018 роках наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Баланс насіння соняшнику в Україні у 2011 – 2018 роках

Показник	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18*
Початкові запаси, тис. тонн	167	245	131	624	318	374	337
Збиральні площі, тис. га	4 712	4 837	5 006	5 209	5 166	6 087	5 943
Урожайність, тонн/га	1,84	1,63	2,19	1,94	2,16	2,2	2,1
Виробництво, тис. тонн	8 670	8 387	10 941	10 133	11 181	13 627	12 171
Імпорт, тис. тонн	13	20	15	21	15	10	22
Загальна пропозиція, тис. тонн	8 850	8 652	11 087	10 778	11 514	14 011	12 530
Експорт, тис. тонн	282	200	80	50	45	191	250
Переробка на олію, тис. тонн	7 955	7 854	9 833	9 920	10 640	12 950	11 562
Промислове споживання, тис. тонн	125	120	200	150	150	190	150
Насіння, тис. тонн	44	44	50	50	55	63	58
Втрати, тис. тонн	200	150	300	290	250	280	250
Внутрішній розподіл, тис. тонн	8 324	8 168	10 383	10 410	11 095	13 483	12 020
Кінцеві запаси, тис. тонн	245	284	624	318	374	337	260
Запаси, % до внутр.	2,9	3,5	6	3,1	3,4	2,5	2,16

розподілу							
Втрати % до пропозиції	2,3	1,7	2,7	2,7	2,2	2	2

*прогноз УКАБ

Собівартість виробництва соняшнику в 2016 році склала 448,3 грн./ц. Вартість вирощування з року в рік росте, однак попит на зовнішньому ринку та пізнаваність українського бренду соняшnikової олії також збільшується, саме тому ця культура користується попитом серед фермерів.

Як зазначалось раніше, частина виробників звертає більше уваги на культуру як соняшник, адже рентабельність соняшнику протягом останніх років була високою, та за результатом 2016 року склала 61,9%.

Загалом минулого року соняшnikової олії було експортовано на 114,5-115 млрд грн. Лідирує підприємство «Кернел-Трейд», власником якого є Андрій Веревський, частка його компанії в експорті становить 22,19%. Зі значним відривом до трійки лідерів входять компанії «Сантрейд» з 8,57% та «АТ Каргілл» з 6,46%.

1. Компанія: ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД" - провідний у світі та найбільший в Україні виробник та експортер соняшnikової олії, ключовий постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки. Продукцію експортують в понад 60 країн світу. Власником підприємства є Андрій Веревський. Компанія випускає відомі в Україні марки соняшnikової олії «Стожар», «Чумак Домашня», «Чумак Золота», «Щедрий ДАР». Частка компанії в експорті продуктів групи - 22,19%

2. Компанія: ДП "САНТРЕЙД" - дочірня компанія американської агропромислової компанії Bunge, що працює на ринку сільгосппродукції і продуктів харчування та займається закупівлею сировини для компанії Bunge Ltd та є великим зернотрейдером-експортером. У 2011 році компанія відкрила свій перевантажувальний зерновий термінал в м. Миколаєві. Керівником компанії є Світлицький Руслан. Частка компанії в експорті продуктів групи - 8,57%

3. Компанія: ТОВ "АТ КАРГІЛЛ" - працює в Україні понад 20 років, з 1991 року і має офіси у Києві, Каховці, Куцівці, Брагіновці, Балаклеї, Користівці та у

Львівській області. Це один з найбільших у країні експортерів зерна, олійних культур і продуктів їх переробки. Також компанія займається виготовленням кормів для тварин. Частка компанії в експорті продуктів групи - 6,46%

4. Компанія: ТОВ "АДМ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА" - дочірнє підприємство міжнародної агропромислової корпорації Archer Daniels Midland Company . На українському ринку з 1999 року. Основний напрямок діяльності компанії – виробництво соняшникового масла та торгівля зерновими культурами й мінеральними добривами. Частка компанії в експорті продуктів групи - 3,7%

5. Компанія: ТОВ "ДІ ЕНД АЙ ЕВОЛЮШН" - компанія входить до складу промислової групи Vioil. Підприємство спеціалізується на оптовій торгівлі соняшnikовою і рапсовою олією та шротом. Компанія експортує продукцію в країни Євросоюзу. Загалом виготовляють крохмаль, рослинні жири та масла. Керівник компанії Таїров Олексій Володимирович. Частка компанії в експорті продуктів групи - 3,3%.

6. Компанія: ТОВ "ОЛСІДЗ БЛЕК СІ" - один з найбільших виробників і експортерів рослинних олій та шротів в Україні. Олсідз Блек Сі є частиною Групи компанії Allseeds, яка оперує на ринку з 2010 року і є одним з найбільших переробників олійних культур. Надає послуги з перевалки рослинних олій на власному терміналі в порту «Южний». Директор заводу Євгеній Климович. Частка компанії в експорті продуктів групи - 3,0%

7. Компанія: ТОВ "ДЕЛЬТА ВІЛМАР СНД" - компанія виробляє масложирову продукцію та інгредієнти для виробників хлібобулочних, кондитерських виробів і молочних продуктів. Співпрацює з надійними партнерами по всій Україні і є одним з найбільших експортерів в Європу. До структури компанії входять два заводи – один з переробки тропічних олій, інший – з переробки олійних культур, а також комплекс з перевалки рослинних олій. Частка компанії в експорті продуктів групи - 2,8%

8. Компанія: ТОВ "КАТЕРИНОПІЛЬСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР" - найбільше в центральній частині України підприємство з переробки та збереження зерна і виготовлення комбікормів. Входить до складу компанії ПАТ «Миронівський

хлібопродукт» з 2014 року, цим самим вносить вагомий вклад в розвиток компанії та економіки України в цілому. Частка компанії в експорті продуктів групи - 2,6%

9. Компанія: ТОВ "ВІНАГРО-ФУД" - компанія займається оптовою торгівлею зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин, а також виробництвом кузовів для автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів Основним видом діяльності є транспортне оброблення вантажів. Власник компанії Корнійчук Максим Ігорович. Частка компанії в експорті продуктів групи - 2,5%

10. Компанія: ПАТ "МЗВКК" - підприємство, з якого у 1998 році почався розвиток МХП (вертикально інтегрований холдинг, який повністю контролює весь процес виробництва курятини). Компанія об'єднує в собі близько 30 підприємств по всій території України, і є найбільшою в країні компанією з виробництва м'яса, птиці та продукції м'ясопереробки. Також ПАТ "МЗВКК" є потужним виробником зернових та олійних культур. Частка компанії в експорті продуктів групи - 2,3%

Аналіз чинників мікро та макросередовища зробимо за допомогою бальної оцінки впливу кожного чинника на ДП «САНТРЕЙД» та розрахунку індексу стійкості до дії чинників зовнішнього середовища.

Індекс стійкості = питома вага * бальна оцінка впливу кожного з чинника / максимальна кількість балів з урахуванням питомої ваги.

Розрахуємо індекс стійкості до дії чинників макросередовища для ДП «САНТРЕЙД» (табл. 2.10):

Таблиця 2.10

Індекс стійкості до дії чинників макросередовища для ДП «САНТРЕЙД»

Чинники	Питома вага	оцінка в балах		
		ДП «САНТРЕЙД»»	ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД"	ТОВ "АТ КАРГІЛЛ»
1. Стан економіки та ринку	0,15	6	6	6
2. Діяльність уряду	0,15	4	4	4
3. Структурні тенденції	0,05	5	5	5
4. Науково-технічні тенденції	0,2	6	5	3
5. Природно-екологічна складова	0,05	7	6	5
6. Тенденції ресурсного	0,2	8	7	5

забезпечення			
--------------	--	--	--

Продовження табл. 2.10

7.Демографічні тенденція	0,05	6	6	6
8.Соціально-культурна складова	0,05	5	5	5
9.Несподіванки стратегічного характеру	0,05	8	7	6
10.Міжнародне оточення	0,05	8	6	5
Всього	1			

Істк = $(0,15*6 + 0,15*4 + 0,05*5 + 0,2*6 + 0,05*7 + 0,2*8 + 0,05*6 + 0,05*5 + 0,05*8 + 0,05*8) / 10 = (0,9 + 0,6 + 0,25 + 1,2 + 0,35 + 1,6 + 0,3 + 0,25 + 0,4 + 0,4) / 10 = 6,25 / 10 = 0,625$ – цей індекс показує стійкість до дії чинників макросередовища, його оптимальне значення дорівнює 1.

Розрахуймо індекс стійкості до дії чинників макросередовища для:

Істк 1 = $(0,15*6 + 0,15*4 + 0,05*5 + 0,2*5 + 0,05*6 + 0,2*7 + 0,05*6 + 0,05*5 + 0,05*7 + 0,05*6) / 10 = (0,9 + 0,6 + 0,25 + 1 + 0,3 + 1,4 + 0,3 + 0,25 + 0,35 + 0,3) / 10 = 5,65 / 10 = 0,565$.

Розрахуймо індекс стійкості до дії чинників макросередовища для ТОВ "АТ КАРГІЛЛ":

Істк 2 = $(0,15*6 + 0,15*4 + 0,05*5 + 0,2*3 + 0,05*5 + 0,2*5 + 0,05*6 + 0,05*5 + 0,05*6 + 0,05*5) / 10 = 4,7 / 10 = 0,47$

Аналізуючи індекси стійкості до дії чинників макросередовища можна констатувати що на ДП «САНТРЕЙД» мікросередовище оказує найменший ступінь впливу порівняно з першим конкурентом та другим конкурентом. Це говорить про те, що при інших рівних умовах ДП «САНТРЕЙД» швидше адаптуватиметься до зміни чинників макросередовища, а значить стане більш конкурентоспроможним порівняно із конкурентами. Але також треба відмітити, що значення ідеального індексу стійкості перевищує наявний індекс майже в 1,5 рази, що повинно насторожувати підприємство. Єдиним виходом я бачу - оперативне реагування на дії чинників макросередовища, так як на ці чинники підприємство не може впливати в повній мірі. Головною передумовою швидкого реагування є гнучка організаційна структура, з налагодженими зв'язками між персоналом підприємства.

Розрахуймо індекс стійкості до дії чинників мікросередовища для ДП «САНТРЕЙД» (табл. 2.11):

Таблиця 2.11

Індекс стійкості до дії чинників мікросередовища для ДП «САНТРЕЙД»

Чинники	Питома вага	Оцінка в балах		
		ДП «САНТРЕЙД»	ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД"	ТОВ "АТ КАРГІЛЛ"
1.споживачі	0,3	8	6	5
2.конкуренти	0,25	9	6	5
3.поставники	0,3	7	6	5
4.діяльність уряду	0,15	4	4	4
всього	1			

Розрахуймо загальний індекс стійкості до дії чинників мікросередовища для ДП «САНТРЕЙД»:

$$\text{Іст бп} = (0,3 \cdot 8 + 0,25 \cdot 9 + 0,3 \cdot 7 + 0,15 \cdot 4) / 10 = (2,4 + 2,25 + 2,1 + 0,6) / 10 = 0,735$$

Розрахуймо загальний індекс стійкості до дії чинників мікросередовища для ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД":

$$\text{Іст к 1} = (0,3 \cdot 6 + 0,25 \cdot 6 + 0,3 \cdot 6 + 0,15 \cdot 4) / 10 = (1,8 + 1,5 + 1,8 + 0,6) / 10 = 0,57$$

Розрахуймо загальний індекс стійкості до дії чинників мікросередовища для ТОВ "АТ КАРГІЛЛ":

$$\text{Іст к 2} = (0,3 \cdot 5 + 0,25 \cdot 5 + 0,3 \cdot 5 + 0,15 \cdot 4) / 10 = (1,5 + 1,25 + 1,5 + 0,6) / 10 = 5,85 / 10 = 0,485$$

Аналізуючи вже дію чинників мікросередовища можна казати, що ДП «САНТРЕЙД» значно випереджає конкурентів, це свідчить про те, що у базового підприємства більш налагоджені і стійкі зв'язки з поставниками та споживачами і воно може з упевненістю дивитися у майбутнє. Індекс стійкості ДП «САНТРЕЙД» до дії чинників мікросередовища доволі високий і тому підприємству потрібно тільки зміцнювати свої ринкові позиції та зберігати гарні відносини з постачальниками ресурсів.

Перш за все, слід зазначити, що стратегія адаптації ДП «САНТРЕЙД» може бути охарактеризована як стратегія розвитку фірми. Необхідно виробити аналіз зовнішнього середовища ДП «САНТРЕЙД» для оцінки можливих варіантів оптимізації стратегії. Аналіз зовнішнього середовища є процесом, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні по відношенню до організації чинники, аби визначити можливості і загрози для фірми. Аналіз середовища - це дуже важливий для вироблення стратегії організації і складний процес, що вимагає уважного відстежування процесів, що відбуваються в середовищі, оцінки і встановлення зв'язку між чинниками, сильними і слабкими сторонами організації, а також можливостями і загрозами, які знаходяться в зовнішньому середовищі.

Загрози і можливості середовища непрямої дії, з якими стикається організація, можна виділити в PEST-фактори:

P - політичні чинники.

E - економічні чинники. Необхідно постійно діагностувати і оцінювати такі економічні чинники довкілля, як темпи інфляції, стабільність рубля і податкові ставки.

S - соціальні чинники. Вони включають змінні чекання, стосунки і вдачі суспільства.

T - технологічні чинники. Необхідно постійно стежити за змінами в технологічному зовнішньому середовищі. Аналіз цього середовища може враховувати зміни в технології виробництва, вживання ЕОМ в проектуванні і наданні товарів і послуг.

За допомогою методу складання профілю макрооточення і безпосереднього оточення (табл. 2.12) вдається оцінити відносну значущість для організації окремих чинників зовнішнього середовища. У матрицю профілю зовнішнього середовища вписуються окремі чинники середовища, кожному з яких експертним шляхом, за допомогою робітників ДП «САНТРЕЙД» даються наступні оцінки:

- важливість для галузі за шкалою: 3 - велика, 2 - помірна, 1 - слабка;

- вплив на організацію за шкалою: 3 - сильне, 2 - помірне, 1 - слабе, 0 - відсутність впливу;

- спрямованість впливу за шкалою: +1 - позитивне, -1 - негативне.

Таблиця 2.12

Матриця профілю зовнішнього середовища для ДП «САНТРЕЙД»

Чинники середовища	Важливість для галузі	Вплив на ДП «САНТРЕЙД»	Спрямованість впливу	Міра важливості
Економічні	3	2	-1	-6
Політичні	2	2	-1	-4
Ринкові	2	2	+1	+4
Технологічні	3	2	+1	+6
Конкурентні	2	2	+1	+4
Міжнародні	1	1	+1	+1
Соціальні	1	1	+1	+1

Далі всі три експертні оцінки перемножуються і виходить загальна інтегральна оцінка, що показує міру важливості конкретного чинника для організації. За цією оцінкою керівництво компанії може визначити, які з чинників середовища мають відносно важливіше значення для організації і, таким чином, заслуговують на найсерйознішу увагу.

Згідно складеного профілю зовнішнього середовища (табл. 2.12), для ДП «САНТРЕЙД» найбільшу загрозу представляють економічні і політичні і чинники. У теж час великі можливості підприємству дають технологічні, ринкові і конкурентні чинники зовнішнього середовища.

Ринкові чинники це поява конкурентів у галузі, проведення сертифікації продукції, поява нових методів роботи з клієнтами, з врахуванням всіх їх вимог. Все це підстібає підприємство до ефективнішої роботи і заставляє стежити за чинниками зовнішнього середовища, що постійно змінюються, і адекватне на них реагування дозволить фірмі налагодити свою виробничу діяльність в найбільш перспективному напрямі і підвищити конкурентоспроможність своєї послуги.

Оцінка мікросередовища здійснюється за 5-бальною шкалою, за окремими компонентами менеджменту (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Мікросередовище потенціалу ДП «САНТРЕЙД»

Компоненти менеджменту	Оцінка				
	1	2	3	4	5
1. Менеджмент підприємства					
наявність стратегічного планування					+
думка керівництва				+	
система мотивації персоналу			+		
організаційна структура				+	
2. Маркетинг					
функціонування системи маркетингової інформації				+	
збутова мережа				+	
стимулювання реклами			+		
робота за товаром			+		
політика ціноутворення					+
3. Кадри					
вік				+	
кваліфікація				+	
освіта				+	
4. Фінанси					
фінансова стійкість			+		
ліквідність, платоспроможність			+		
оберненість			+		
рентабельність			+		

Зазначимо, що процес вибору стратегії для ДП «САНТРЕЙД» складається з етапів розробки, доробки і аналізу (оцінки). На першому етапі створюються стратегії, що дозволяють досягти поставлених цілей. Тут поважно розробити можливо більше число альтернативних стратегій. На другому — стратегії доопрацьовуються до рівня адекватності цілям розвитку організації у всьому їх різноманітті і формується загальна стратегія. На третьому — аналізуються альтернативи в рамках вибраної загальної стратегії фірми і оцінюються за мірою придатності для досягнення її головних цілей. На цьому етапі відбувається наповнення загальної стратегії конкретним вмістом.

Дослідження літературних джерел, дозволило визначити, що основними елементами стратегії адаптації є:

- визначення місії і мети підприємства;
- оцінка загроз і можливостей підприємства, сильні і слабкі сторони;

- визначення базової стратегії;
- тактика, політика, процедури;
- організація і оцінка (прогноз) реалізації стратегії.

1 Етап. Місія і цілі фірми. Місію підприємства ДП «САНТРЕЙД» можна сформулювати таким чином: збільшення ринкової частки підприємств на ринку.

З врахуванням сформульованої підприємством ДП «САНТРЕЙД» місії можна виділити наступні проблеми, що стоять перед організацією:

- підприємство не володіє великими фінансовими ресурсами;
- відносно вузький асортимент пропонованих послуг і продукції;
- дуже повільне оновлення асортименту.

2 Етап. Погрози і можливості. Сильні і слабкі сторони. Заважає розвитку:

- відсутність філіальної мережі в країні;
- обмеженість рекламного бюджету.

Оцінимо силу ДП «САНТРЕЙД» і силу галузі, в якій воно працює. Як наголошувалося раніше, підприємство володіє досить кваліфікованими робочими кадрами, виробляє і реалізує свої послуги, що потребує ринок, за мінімальною собівартістю, але не володіє великими фінансовими ресурсами. Тому силу підприємства ДП «САНТРЕЙД» можна охарактеризувати як помірно сильну.

3 Етап. Визначення базової стратегії. Для вибору конкретних можливих стратегій скористаємося матрицею Томпсона і Стрікланда, табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Матриця Томпсона/Стрікланда для ДП «САНТРЕЙД»

II квадрат:	I квадрат:	Швидке зростання ринку
1. Передивляється стратегії концентрованого зростання для посилення позицій на ринку, розвитку кордонів ринку 2. Горизонтальна інтеграція 3. Стратегії скорочення 4. Ліквідація	1. Концентроване зростання 2. Вертикальна інтеграція. 3. Центрована диверсифікація	Об'єм ринку послуг ринку, його можливості
III квадрат:	IV квадрат:	Повільне зростання ринку
1. Скорочення витрат 2. Диверсифікація 3. Скорочення надання послуг 4. Ліквідація	1. Концентрична диверсифікація 2. Конгломератна диверсифікація 3. Спільне підприємство в	

	новій галузі	
Слабка конкурентна позиція	Сильна конкурентна позиція	

Таким чином, виходячи з аналізу сили ДП «САНТРЕЙД» і аналізу можливостей розвитку галузі, для даного підприємства як орієнтовну стратегію потрібно вибрати стратегію утримання і розвиток ринку існуючих послуг, і можливо диверсифікацію своїх послуг у зв'язку з можливим відкриттям нових філій.

Як видно з таблиці 2.14, у зв'язку з тим, що конкурентна позиція ДП «САНТРЕЙД» оцінюється як сильна, а можливості зростання ринку її послуг можна вважати помірно швидкими, то для підприємства ДП «САНТРЕЙД» найбільш прийнятними є стратегії, що знаходяться в I квадраті матриці Томпсона і Стрікланда.

4 Етап. Тактика, політика, процедури. В рамках даної стратегії основну увагу підприємство повинне приділити адаптації до зовнішнього середовища. Також необхідні наступні дії. ДП «САНТРЕЙД» повинне прагнути з послугами, що надаються, завоювати кращі позиції на даному ринку за рахунок зусиль в області цін, стимулювання збуту, реклами і так далі.

Найважливішим в рамках вибраної стратегії для ДП «САНТРЕЙД» є безперервний пошук, і створення нових способів обслуговування своїх клієнтів і збуту для своїх послуг.

5 Етап. Організація і оцінка (прогноз) реалізації стратегії. Чинниками, що свідчать про правильність вибору стратегії, є цілі, які їй не суперечать і сприятимуть реалізації вибраної стратегії, аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників, що показав, що в ДП «САНТРЕЙД» немає істотних перешкод в досягненні наміченої стратегії, і більшість чинників сприятимуть реалізації вибраної стратегії.

В міру ускладнення зовнішнього середовища, змін технології, на якій базується робота ДП «САНТРЕЙД», поява нових цілей висуває на перший план необхідність застосування ідеології стратегічного управління.

Загальноприйнятні характеристики стратегічного управління стосуються західних фірм, які функціонують в умовах розвинутих ринкових відносин. Тому

перенесення ідеології стратегічного управління західних фірм на ґрунт вітчизняної економіки потребує детального врахування особливостей діяльності ДП «САНТРЕЙД» в середовищі, що його оточує. Аналіз стану й динаміки трансформаційних процесів дає змогу визначити особливості методології стратегічного управління стосовно ДП «САНТРЕЙД» у трьох розрізах:

- особливості, що криються в макросередовищі;
- особливості, пов'язані з факторами безпосереднього оточення;
- особливості становлення стратегічного управління у внутрішньому середовищі підприємства.

Особливості макrorівня мають концептуальний характер оскільки вони значною мірою гальмують розвиток ДП «САНТРЕЙД» зокрема й економічне зростання в цілому. Характерно те, що зміни в одному з них викликають ланцюгову реакцію і зумовлюють нестабільність інших. Особливо чутливі до змін політичний і макроекономічний компоненти, бо вони значною мірою залежать як від коливань у міжнародному оточенні, так і від змін внутрішнього середовища.

Важливою особливістю є те, що досі існує інерція централізовано-адміністративної системи, згідно з якою ДП «САНТРЕЙД» зберегло звичку орієнтуватися на вищі керівні структури й органи влади, а власної ініціативи не виявляють.

Суттєвою перепорою є відсутність розвинутого фондового ринку, недосконалість фінансово-банківської системи, а також тиск фіскальної політики держави і, в першу чергу, податкової системи, яка пригнічує ділову активність. Працювати самостійно, без протекції і пільгових умов стає неможливим, тому власники й керівники ДП «САНТРЕЙД» намагаються знайти різні механізми, які створили б для них пільгові умови для виживання й розвитку. Така ситуація характерна для всіх рівнів влади. Тут проявляється така характерна особливість, як нерівність конкурентних умов діяльності суб'єктів господарювання. А це перешкоджає розвитку справедливих економічних відносин і призводить до порушення рівноваги й розбалансованості розвитку як ДП «САНТРЕЙД», так і підприємництва у цілому.

Оцінимо вплив конкурентного середовища на діяльність підприємства в
табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Оцінка конкурентного середовища

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
			1	2	3
1.Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар'єру	Значна економія на масштабах збуту	x		
		Високий рівень фінансових інвестицій	x		
		Низький ступінь диференціації продукції		x	
		Консерватизм існуючої системи поставок			x
	1.2. Реакція діючих підприємств на появу нових конкурентів	Відсутність активної маркетингової політики			x
		Низька інноваційна активність управління персоналом	x		
Слабке використання методів ведення конкурентної боротьби				x	
Середнє значення впливу появи нових конкурентів I (нк) = $15 / 8 = 1,88$					
2. Поява товарів - замінників	2.1. Вплив товарів - замінників	Перевагу отримує товар з нижчою ціною		x	
		Тенденції до реалізації дешевшого і менш якісного товару	x		
		Відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів	x		
	2.2. Протизаконна імітація існуючих виробів	Поява великої кількості товарів – замінників, отриманих в результаті дублювання відомих марок	x		
Середнє значення сили впливу товарів-замінників I (тз) = $5 / 4 = 1,25$					
3.Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на конкурентні позиції підприємства	Високий ступінь організації споживачів	x		
		Великі можливості покупців у виборі товарів-аналогів		x	
		Високий ступінь стандартизації продукції		x	
		Висока мінливість смаків і вподобань споживачів по відношенню до товарів підприємства			x
	3.2. Торговельна сила споживачів	Зростання рівня інформованості покупців про товари	x		
		Висока цінова еластичність товару	x		
Середнє значення сили впливу покупців I (пок) = $10 / 6 = 1,67$					
4.Конкурентна сила постачальників	4.1 Вплив постачальників на конкурентні позиції підприємства	Необмежені можливості підприємства у виборі постачальників		x	
		Тенденції до скорочення тривалості господарських зв'язків	x		
		Низька вартість переходу до іншого постачальника			x
	4.2. Обмеження ресурсного потенціалу фірми	Недостатня забезпеченість оборотними коштами			x
		Нестача складських приміщень			x
Середнє значення сили впливу постачальників I (пост) = $12 / 5 = 2,4$					

Продовження табл. 2.15

5. Конкуренція між існуючими на ринку фірмами	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	Узагальнюючий показник інтенсивності конкуренції	x		
		Наявність великої кількості малих підприємств – конкурентів	x		
		Сильними конкурентами є невеликі ринки			x
	5.2. Конкурентні позиції досліджуваної фірми	Незначний приріст попиту на товар підприємства	x		
		Вдале місце розташування фірми	x		
		Відсутні дослідження конкурентів			x
		Досліджені конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг			x
Середнє значення інтенсивності конкуренції між фірмами I (κ) = 13 / 7 = 1,86					

Розрахунок коефіцієнту загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства:

$$K \text{ впливу} = 0,2 * I (\text{нк}) + 0,2 * I (\text{тз}) + 0,3 * I (\text{пок}) + 0,1 * I (\text{пост}) + 0,2 * I (\text{κ}) = 0,2 * 1,88 + 0,2 * 1,25 + 0,3 * 1,67 + 0,1 * 2,4 + 0,2 * 1,86 = 1,74.$$

Отже, загалом минулого року соняшникової олії було експортовано на 114,5-115 млрд грн. Лідирує підприємство «Кернел-Трейд», власником якого є Андрій Веревський, частка його компанії в експорті становить 22,19%. Зі значним відривом до трійки лідерів входять компанії «Сантрейд» з 8,57% та «АТ Каргілл» з 6,46%. Аналізуючи індекси стійкості до дії чинників макросередовища можна констатувати що на ДП «САНТРЕЙД» мікросередовище оказує найменший ступінь впливу порівняно з першим конкурентом та другим конкурентом. Це говорить про те, що при інших рівних умовах ДП «САНТРЕЙД» швидше адаптуватиметься до зміни чинників макросередовища, а значить стане більш конкурентоспроможним порівняно із конкурентами. Але також треба відмітити, що значення ідеального індексу стійкості перевищує наявний індекс майже в 1,5 рази, що повинно насторожувати підприємство. Єдиним виходом я бачу - оперативне реагування на дії чинників макросередовища, так як на ці чинники підприємство не може впливати в повній мірі. Головною передумовою швидкого реагування є гнучка організаційна структура, з налагодженими зв'язками між персоналом підприємства. Аналізуючи вже дію чинників мікросередовища можна казати, що ДП «САНТРЕЙД» значно випереджає конкурентів, це свідчить про те, що у базового підприємства більш налагоджені і стійкі зв'язки з поставниками та

споживачами і воно може з упевненістю дивитися у майбутнє. Індекс стійкості ДП «САНТРЕЙД» до дії чинників мікросередовища доволі високий і тому підприємству потрібно тільки зміцнювати свої ринкові позиції та зберігати гарні відносини з постачальниками ресурсів. Конкурентна позиція ДП «САНТРЕЙД» оцінюється як сильна, а можливості зростання ринку її послуг можна вважати помірно швидкими, то для підприємства ДП «САНТРЕЙД» найбільш прийнятними є стратегії, що знаходяться в I квадраті матриці Томпсона і Стрікланда.

2.3. Оцінка торговельної діяльності ДП «Сантейд» на національному ринку

ДП «Сантейд» є членом організацій GAFTA и FOSFA. Асоціація з переробки зерна та кормів (GAFTA) - це міжнародна лобістська торгова асоціація, що складається з трейдерів, брокерів, керівників, аналітиків, фумігаторів, арбітрів та інших фахівців з міжнародної торгівлі зерном.

Федерація асоціацій з олій, насіння та жирів (FOSFA International) є основною торговою асоціацією для нафтової промисловості, насіння та жирів. Він регулює юридичні контракти в торгівлі та промисловості.

Аналіз виконання плану і динаміки товарообороту за звітний період за загальним його обсягом і видами обороту. Такий аналіз протягом поточного року проводиться по підприємству (об'єднанню) загалом. За кожний місяць і квартал, півріччя, 9 місяців і рік визначають відсоток виконання плану і динаміку товарообороту. Відсоток виконання плану розраховують як відношення фактичної суми товарообороту за звітний період у діючих цінах до планової величини цього показника на цей же період. У випадках суттєвих коливань цін протягом звітного періоду планові показники роздрібного товарообороту повинні відповідно коригуватися.

Виконання плану товарообороту ДП «Сантейд» у 2017 році наведено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Виконання плану товарообороту ДП «Сантейд» у 2017 році, тис. грн

Показники	Фактично у 2016 році	2017 рік				Оборот звітного року у % до попереднього	
		за планом	фактично		% виконання плану		питома вага у всьому товарообороті, %
			у діючих цінах	у порівнянних цінах			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	13514322,00	15139665,18	13639338,00	11995899,74	90,09	100,00	-11,24
- олія ТМ Олейна	5405728,80	5892244,39	5592128,58	4918318,89	94,91	41,00	-9,02
- олія ТМ «Розумниця»	3378580,50	3784010,16	3546227,88	3118933,93	93,72	26,00	-7,69
- олія ТМ «Золота краплинка»	1756861,86	1950116,66	1636720,56	1439507,97	83,93	12,00	-18,06
- майонез	2973150,84	3513293,96	2864260,98	2519138,94	81,53	21,00	-15,27
Індекс інфляції	-	-	-	113,70	-	-	-

Отже, чистий дохід у 2017 році порівняно з 2016 роком у порівнянних цінах зменшився на 11,24%, основному за рахунок зменшення реалізації олії ТМ «Золота краплинка» на 18,06% та майонезу на 15,27%.

Відсоток виконання плану у 2017 році становив в цілому по підприємству – 90,09%, найбільше не виконання плану у 2017 році спостерігається за наступними товарними групами олія ТМ «Золота краплинка – 83,93% та майонез – 81,53%.

Результати розрахунку показників динаміки товарообороту ДП «Сантейд» за останні п'ять років наведені в табл. 2.17.

Отже, виходячи із табл. 2.17., чистий дохід від реалізації продукції у 2014 році порівняно з 2013 роком зріс на 36,15%, за рахунок зростання чистого доходу від реалізації олії ТМ «Розумниця» на 41,02%. Чистий дохід від реалізації продукції у 2015 році порівняно з 2014 роком зріс на 42,71%, за рахунок зростання чистого доходу від реалізації олії ТМ «Олейна» на 50,42%. Чистий дохід від реалізації продукції у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшився на

17,65%, за рахунок зменшення чистого доходу від реалізації олії ТМ «Розумниця» на 26,47%.

Таблиця 2.17

**Показники динаміки товарообороту ДП «Сантейд» за 2013 - 2017 роки,
тис. грн.**

Показники	Фактично					Відносне відхилення, %			
	2013	2014	2015	2016	2017	2014 / 2013	2015 / 2014	2016 / 2015	2017 / 2016
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8446139,00	11499650,00	16410598,00	13514322,00	13639338,00	36,15	42,71	-17,65	0,93
- олія ТМ Олейна	3040610,04	4254870,50	6400133,22	5405728,80	5592128,58	39,93	50,42	-15,54	3,45
- олія ТМ «Розумниця»	2364918,92	3334898,50	4594967,44	3378580,50	3546227,88	41,02	37,78	-26,47	4,96
- олія ТМ «Золота краплинка»	1266920,85	1609951,00	2133377,74	1756861,86	1636720,56	27,08	32,51	-17,65	-6,84
- майонез	1773689,19	2299930,00	3282119,60	2973150,84	2864260,98	29,67	42,71	-9,41	-3,66

Чистий дохід від реалізації продукції у 2017 році порівняно з 2016 роком зріс на 0,93%, за рахунок зростання чистого доходу від реалізації олії ТМ «Розумниця» на 4,96%.

Результати розрахунку показників динаміки товарообороту ДП «Сантейд» за останні п'ять років з урахуванням інфляції наведені в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

**Показники динаміки товарообороту ДП «Сантейд» за 2013 - 2017 роки з
урахуванням інфляції, тис. грн.**

Показники	Фактично з урахуванням інфляції					Відносне відхилення, %			
	2013	2014	2015	2016	2017	2014 / 2013	2015 / 2014	2016 / 2015	2017 / 2016
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8446139,00	9207085,67	9168869,22	6717680,16	5962904,96	9,01	-0,42	-26,73	-11,24
- олія ТМ Олейна	3040610,04	3406621,70	3575859,00	2687072,06	2444791,03	12,04	4,97	-	-9,02

- олія ТМ «Розумниця»	2364918,92	2670054,84	2567283,38	1679420,04	1550355,29	12,90	-3,85	24,86 34,58	- -7,69
--------------------------	------------	------------	------------	------------	------------	-------	-------	----------------	------------

Продовження табл. 2.18

- олія ТМ «Золота краплинка»	1266920,85	1288991,99	1191953,00	873298,42	715548,59	1,74	-7,53	-	-
- майонез	1773689,19	1841417,13	1833773,84	1477889,64	1252210,04	3,82	-0,42	-	-
Індекс інфляції	100,5	124,9	143,3	112,4	113,7	24,28	14,73	-	1,16
								26,73	18,06
								19,41	15,27
								21,56	

Отже, чистий дохід від реалізації продукції з урахуванням інфляції у 2014 році порівняно з 2013 роком зріс на 9,01%, за рахунок зростання чистого доходу від реалізації олії ТМ «Розумниця» на 12,90%. Чистий дохід від реалізації продукції з урахуванням інфляції у 2015 році порівняно з 2014 роком зменшився на 0,42%, за рахунок зменшення чистого доходу від реалізації олії ТМ «Золота краплинка» на 7,53%. Чистий дохід від реалізації продукції з урахуванням інфляції у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшився на 26,73%, за рахунок зменшення чистого доходу від реалізації олії ТМ «Розумниця» на 34,58%. Чистий дохід від реалізації продукції з урахуванням інфляції у 2017 році порівняно з 2016 роком зменшився на 11,24%, за рахунок зменшення чистого доходу від реалізації олії ТМ «Золота краплинка» на 18,06%.

Результати розрахунку коефіцієнта виконання плану ДП «Сантейд» за останні п'ять років наведені в табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Динаміка коефіцієнта виконання плану ДП «Сантейд» за 2013 - 2017 роки

Показники	Планове					% виконання плану				
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9073687,13	12383973,09	17383746,46	14167063,75	15139665,18	93,08	92,86	94,40	95,39	90,09
- олія ТМ Олейна	3314264,94	4680357,55	6912143,88	5730072,53	5892244,39	91,74	90,91	92,59	94,34	94,91
- олія ТМ «Розумниця»	2554112,43	3635039,37	4916615,16	3547509,53	3784010,16	92,59	91,74	93,46	95,24	93,72
- олія ТМ «Золота краплинка»	1342936,10	1722647,57	2240046,63	1827136,33	1950116,66	94,34	93,46	95,24	96,15	83,93
- майонез	1862373,65	2345928,60	3314940,80	3062345,37	3513293,96	95,24	98,04	99,01	97,09	81,53

Відсоток виконання плану у 2013 році становив в цілому по підприємству – 93,08%, найбільше не виконання плану у 2013 році спостерігається за наступними товарними групами олія ТМ Олейна – 91,74%.

Відсоток виконання плану у 2014 році становив в цілому по підприємству – 92,86%, найбільше не виконання плану у 2014 році спостерігається за наступними товарними групами олія ТМ Олейна – 90,91%

Відсоток виконання плану у 2015 році становив в цілому по підприємству – 94,40%, найбільше не виконання плану у 2015 році спостерігається за наступними товарними групами олія ТМ Олейна – 92,59%.

Відсоток виконання плану у 2016 році становив в цілому по підприємству – 95,39%, найбільше не виконання плану у 2016 році спостерігається за наступними товарними групами олія ТМ Олейна – 94,34%.

Відсоток виконання плану у 2017 році становив в цілому по підприємству – 90,09%, найбільше не виконання плану у 2017 році спостерігається за наступними товарними групами олія ТМ «Золота краплинка» – 83,93% та майонез – 81,53%.

Проведений аналіз загального обсягу товарообороту ДП «Сантейд» показав такі позитивні результати:

1. Досягнуто зростання обсягу товарообороту до попереднього року.

До негативних тенденцій слід віднести:

1. Не забезпечено виконання річного плану товарообороту.
2. Не досягнуто зростання обсягу товарообороту до попереднього року з урахуванням індексу інфляції.

Негативні моменти як за їх кількістю, так і вагомістю значно переважають над позитивними. Крім цього, позитивні моменти в основному пов'язані з ритмічністю і рівномірністю виконання планів, які мають індикативний характер.

Одержані результати негативно характеризують розвиток загального обсягу товарообороту і свідчать про зменшення ділової активності ДП «Сантейд».

Динаміку зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві ДП «САНТЕЙД» у 2013 - 2017 рр. наведено в табл. 2.20.

Таблиця 2.20

**Динаміка зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві ДП
«САНТЕЙД» у 2013 - 2017 рр., тис.грн.**

Показник	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Експорт	1689227,80	2874912,50	4759073,42	4459726,26	4773768,30
Темп приросту, %	-	70,19	65,54	-6,29	7,04
Абсолютний приріст, тис. грн.	-	1185684,70	1884160,92	-299347,16	314042,04

Отже, виходячи із табл. 2.18, можна дійти висновку, що експорт на підприємстві на протязі 2013 - 2017 років зріс, у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшився на 299347 тис. грн. або на 6,29%, у 2017 році порівняно з 2016 роком зріс на 314042 тис. грн. або на 7,04%.

Товарна структура експорту ДП «САНТЕЙД» у 2013 - 2017 роках наведена в табл. 2.21.

Таблиця 2.21

**Динаміка товарної структури експорту ДП «САНТЕЙД» у 2013 - 2017 роках,
тис. грн.**

Товарна група	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
						2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017 / 2016
пшениця	253722,02	432674,33	719095,99	672972,69	721316,39	-46123,30	48343,70	-6,41	7,18
ячмінь	236829,74	404212,70	673884,80	628375,43	669282,32	-45509,37	40906,89	-6,75	6,51
кукурудза	234633,74	399037,86	662463,02	622131,81	667850,19	-40331,21	45718,37	-6,09	7,35
соя	211998,09	361663,99	592504,64	558803,70	601017,43	-33700,94	42213,73	-5,69	7,55
ріпак	204565,49	351601,80	581082,86	537842,99	579058,09	-43239,88	41215,11	-7,44	7,66
люцерна	203045,18	345276,99	565853,83	532937,29	572374,82	-32916,54	39437,53	-5,82	7,40
люпин	171118,78	290653,65	478286,88	451770,27	477854,21	-26516,61	26083,94	-5,54	5,77
горох	173314,77	289791,18	485901,40	454892,08	485014,86	-31009,32	30122,78	-6,38	6,62
Всього	1689227,80	2874912,50	4759073,42	4459726,26	4773768,30	-299347,16	314042,04	-6,29	7,04

Отже, виходячи із табл. 2.21, можна дійти висновку, що найбільшу питому вагу в експорті ДП «САНТЕЙД» на протязі 2013 - 2017 років займали пшениця та

ячмінь.

Більш наочно товарну структуру експорту на ДП «САНТЕЙД» у 2013 - 2017 рр. зобразимо на рис. 2.3.

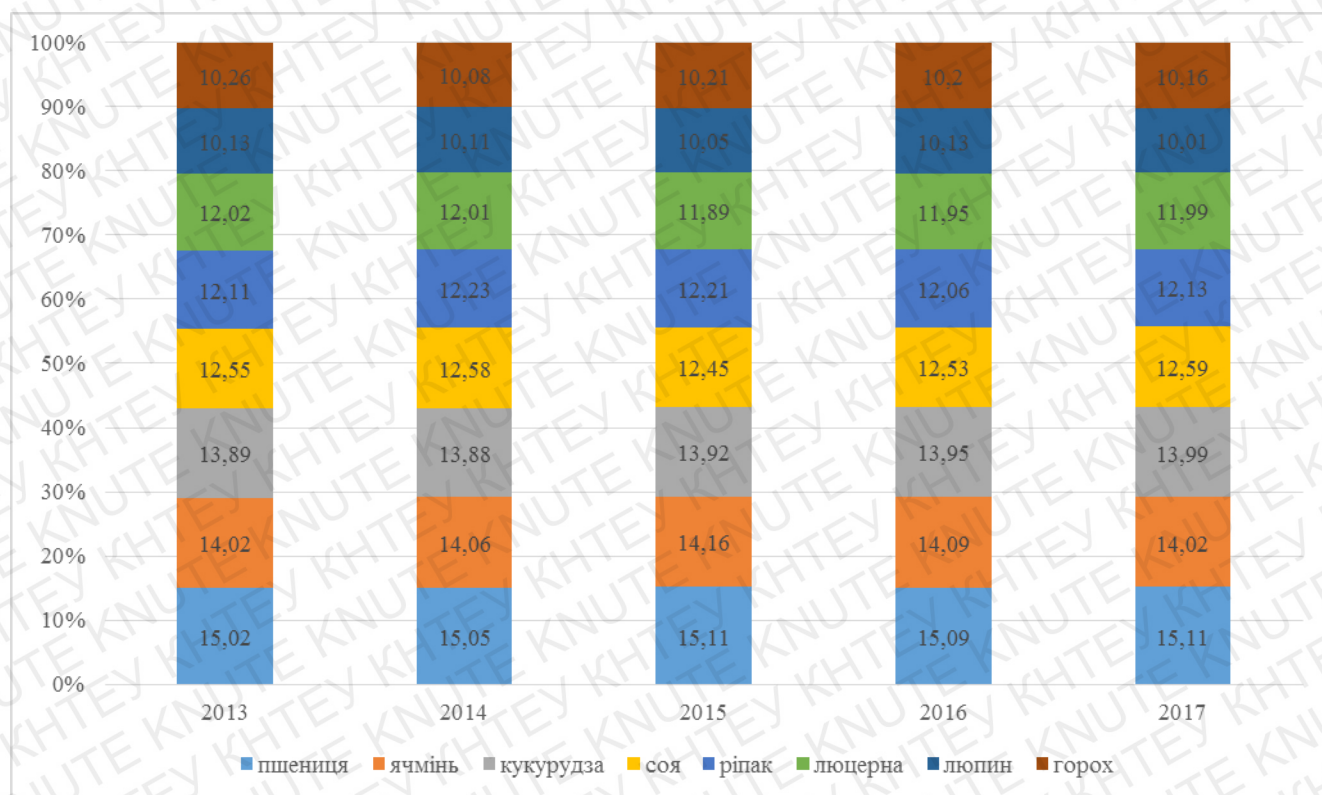


Рис. 2.3. Динаміка товарної структури експорту ДП «САНТЕЙД» у 2013 - 2017 рр., %

Отже, виходячи із рис. 2.3, можна дійти висновку, що у 2013 - 2017 рр. найбільшу питому вагу в експорті ДП «САНТЕЙД» займала пшениця – 15,02 – 15,11%.

Географічна структура експорту ДП «САНТЕЙД» у 2013 - 2017 роках наведена в таблиці 2.22.

Таблиця 2.22

Динаміка географічної структури експорту ДП «САНТЕЙД» у 2013 - 2017 роках (тис. грн.)

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
						2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
Єгипет	203551,95	347576,92	578703,33	544532,58	585263,99	-34170,75	40731,42	-5,90	7,48
Іспанія	186321,83	320840,24	532540,32	499935,31	538958,44	-32605,00	39023,13	-6,12	7,81
Індія	170949,85	293528,57	483521,86	454000,13	488356,50	-29521,73	34356,36	-6,11	7,57

Продовження табл. 2.22

Іран	153212,96	273404,18	452111,97	427241,78	457804,38	-24870,20	30562,60	-5,50	7,15
Нідерланди	144597,90	244367,56	408804,41	385766,32	414840,47	-23038,09	29074,14	-5,64	7,54
Саудівська Аравія	135307,15	232580,42	387388,58	360345,88	390971,62	-27042,69	30625,74	-6,98	8,50
Італія	127536,70	213893,49	355978,69	332695,58	353736,23	-23283,11	21040,65	-6,54	6,32
Бангладеш	103380,74	176232,14	292683,02	270259,41	286903,47	-22423,60	16644,06	-7,66	6,16
Інші	464368,72	772488,99	1267341,25	1184949,27	1256933,19	-82391,98	71983,93	-6,50	6,07
Всього	1689227,80	2874912,50	4759073,42	4459726,26	4773768,30	-299347,16	314042,04	-6,29	7,04

Отже, виходячи з даних табл. 2.22, можна дійти висновку, що найбільший обсяг експорту ДП «САНТЕЙД» у 2013 - 2017 роках спостерігається в Єгипет.

Більш наочно географічну структуру експорту на ДП «САНТЕЙД» у 2013 - 2017 рр. зобразимо на рис. 2.4.

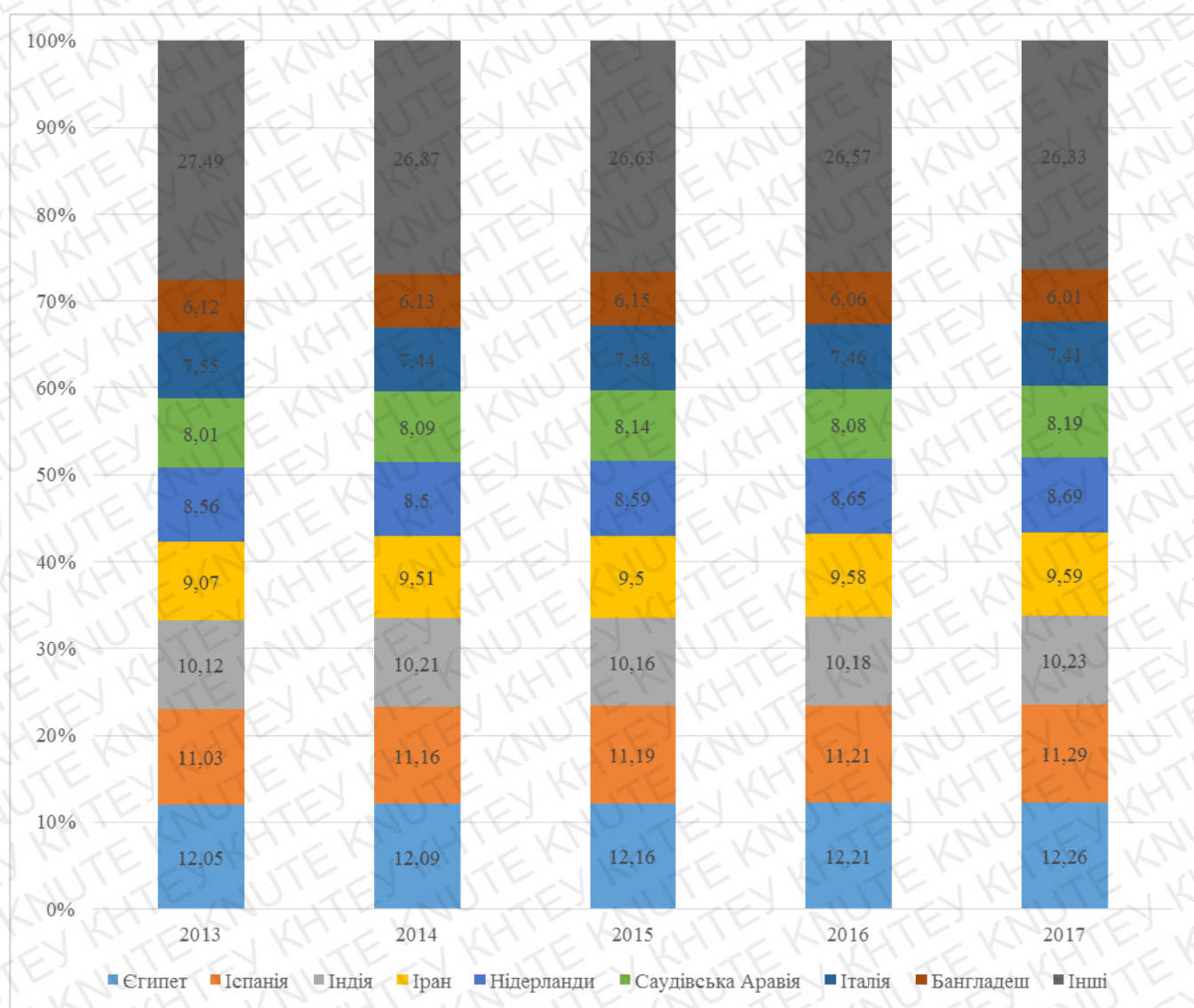


Рис. 2.4. Динаміка географічної структури експорту ДП «САНТЕЙД» у 2013 - 2017 рр., %

Отже, виходячи із рис. 2.4, можна дійти висновку, що у 2017 році найбільшу питому вагу в експорті ДП «САНТЕЙД» займав експорт до Єгипту – 12,26%.

Ефективність експорту досліджуваного підприємства представлено в табл. 2.23.

Таблиця 2.23

Динаміка ефективності експорту ДП «САНТЕЙД» у 2013 - 2017 рр.

Показник	2013	2014	2015	2016	2017
Кількість, тис. шт.	56308	82140	118977	99105	97424
Ціна, USD	3,75	2,95	1,83	1,76	1,84
Курс валюти, UAH/USD	7,99	11,87	21,81	25,58	26,60
Ціна, UAH	30,00	35,00	40,00	45,00	49,00
Дохід від експорту, UAH	1689227,80	2874912,50	4759073,42	4459726,26	4773768,30
Накладні витрати на експорт, UAH	240208,19	411974,96	691969,28	663607,27	917518,27
% до доходу	14,22	14,33	14,54	14,88	19,22
Витрати на виробництво, UAH	1097998,07	1891692,43	3155265,68	2986232,70	3036116,64
Накладні витрати, UAH	198737,65	346179,71	580568,88	543494,35	549537,11
% до витрат на виробництво	18,10	18,30	18,40	18,20	18,10
Витрати, UAH	1536943,91	2649847,10	4427803,84	4193334,32	4503172,02
Ефективність, UAH	152283,89	225065,40	331269,58	266391,94	270596,28
Ефективність експорту, %	9,02	7,83	6,96	5,97	5,67

Ефективність експорту ДП «САНТЕЙД» у 2013 - 2017 рр. становила в межах 9,02 – 5,67%.

Висновки до розділу 2

ДП «Сантрейд» є дочірньою компанією американської агропромислової компанії Bunge. Основний напрямок діяльності компанії Bunge - виробництво соняшникової олії (в т.ч. бутильованої під ТМ "Олейна", "Розумниця" і ін.) і

торгівля зерновими культурами. ДП "Сантрейд" займається закупівлею сировини для компанії Bunge Ltd і є великим зернотрейдером-експортером. Рентабельність діяльності у 2015 - 2017 роках зменшувалась, за рахунок зменшення чистого фінансового результату. Діяльність підприємства у 2013 - 2017 рр. в більшій мірі фінансується за рахунок позикового капіталу, що є вкрай негативним.

Загалом минулого року соняшникової олії було експортовано на 114,5-115 млрд грн. Лідирує підприємство «Кернел-Трейд», власником якого є Андрій Веревський, частка його компанії в експорті становить 22,19%. Зі значним відривом до трійки лідерів входять компанії «Сантрейд» з 8,57% та «АТ Каргілл» з 6,46%. Аналізуючи індекси стійкості до дії чинників макросередовища можна констатувати що на ДП «САНТРЕЙД» мікросередовище оказує найменший ступінь впливу порівняно з першим конкурентом та другим конкурентом. Це говорить про те, що при інших рівних умовах ДП «САНТРЕЙД» швидше адаптуватиметься до зміни чинників макросередовища, а значить стане більш конкурентоспроможним порівняно із конкурентами. Але також треба відмітити, що значення ідеального індексу стійкості перевищує наявний індекс майже в 1,5 рази, що повинно насторожувати підприємство. Єдиним виходом я бачу - оперативне реагування на дії чинників макросередовища, так як на ці чинники підприємство не може впливати в повній мірі. Головною передумовою швидкого реагування є гнучка організаційна структура, з налагодженими зв'язками між персоналом підприємства. Аналізуючи вже дію чинників мікросередовища можна казати, що ДП «САНТРЕЙД» значно випереджає конкурентів, це свідчить про те, що у базового підприємства більш налагоджені і стійкі зв'язки з поставниками та споживачами і воно може з упевненістю дивитися у майбутнє. Індекс стійкості ДП «САНТРЕЙД» до дії чинників мікросередовища доволі високий і тому підприємству потрібно тільки зміцнювати свої ринкові позиції та зберігати гарні відносини з постачальниками ресурсів.

Чистий дохід у 2017 році порівняно з 2016 роком у порівняних цінах зменшився на 11,24%, основному за рахунок зменшення реалізації олії ТМ «Золота краплинка» на 18,06% та майонезу на 15,27%. Чистий дохід від реалізації

продукції у 2017 році порівняно з 2016 роком зріс на 0,93%, за рахунок зростання чистого доходу від реалізації олії ТМ «Розумниця» на 4,96%. Чистий дохід від реалізації продукції з урахуванням інфляції у 2017 році порівняно з 2016 роком зменшився на 11,24%, за рахунок зменшення чистого доходу від реалізації олії ТМ «Золота краплинка» на 18,06%. Відсоток виконання плану у 2017 році становив в цілому по підприємству – 90,09%, найбільше не виконання плану у 2017 році спостерігається за наступними товарними групами олія ТМ «Золота краплинка» – 83,93% та майонез – 81,53%. Проведений аналіз загального обсягу товарообороту ДП «Сантейд» показав: позитивні моменти (досягнуто зростання обсягу товарообороту до попереднього року); негативні моменти (не забезпечено виконання річного плану товарообороту, не досягнуто зростання обсягу товарообороту до попереднього року з урахуванням індексу інфляції). Негативні моменти як за їх кількістю, так і вагомістю значно переважають над позитивними. Крім цього, позитивні моменти в основному пов'язані з ритмічністю і рівномірністю виконання планів, які мають індикативний характер. Одержані результати негативно характеризують розвиток загального обсягу товарообороту і свідчать про зменшення ділової активності ДП «Сантрейд».

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «САНТРЕЙД» В УКРАЇНІ

3.1. Обґрунтування резервів зростання торговельної діяльності ДП «Сантрейд» на національному ринку

Сільське господарство, зокрема галузь рослинництва, є найризиковішою сферою людської діяльності. Значною мірою це спричинено залежністю ефективності вирощування сільськогосподарських культур від природно-кліматичних, біологічних та екологічних умов. Не можна також не враховувати сезонність сільськогосподарського виробництва, диспаритет цін на сільськогосподарську й промислову продукцію, залежність від державної політики стосовно підтримки сільського господарства.

Глобалізація світової економіки й інтеграція України до СОТ потребують переведення вітчизняного аграрного виробництва на якісно новий рівень господарювання, формування сучасної ринкової технологічної та технічної політики.

Сучасний агропромисловий комплекс є важливим сектором економіки України. У ньому зосереджено майже третину основних виробничих фондів, працює четверта частина населення зайнятого у народному господарстві, виробляється понад 20% валового суспільного продукту та третина національного доходу, формується 70% роздрібного товарообігу.

Рослинництво відіграє свою винятково важливу роль у формуванні продовольчої безпеки України, оскільки вони забезпечують населення продуктами харчування, тваринництво - кормами, харчову, переробну і легку промисловість - сировиною, зовнішню торгівлю - експортними товарами. Рослинництво охоплює цілий ряд галузей: зернове господарство, цукрово-бурякове виробництво, вирощування олійних культур, картоплі, овочів, кормових та інших культур.

На жаль, в останні роки виробництво продукції рослинництва відбувається нерівномірно і характеризується суттєвими коливаннями валових зборів та врожайності, що негативно впливає на забезпечення ринкового попиту на продукти харчування, сировину для переробних підприємств та корми для тваринництва.

З економічних позицій мотивація працівника - означає надання йому можливості реалізації накопиченого досвіду, професійних навиків, життєвих цінностей, працюючи на користь організації.

Мотивація праці є центральним завданням розвитку управління підприємством. Здійснювані в Україні реформи не можуть бути ефективно реалізовані без створення стимулів до праці й заповзятливості в сполученні з дисципліною та організованістю. У сучасних умовах економічного зростання держави гостро постають питання щодо мотивації праці. Відсутність вітчизняної теоретичної основи щодо цього процесу викликає певні непорозуміння та призводить до запозичення зарубіжного досвіду.

Працівники підприємства є важливою групою стейкхолдерів, інтереси яких захищені трудовим законодавством. Необхідно наголосити на тій важливій обставині, що на протигагу кредиторам, які не можуть одержати більшої економічної вигоди від зростання ефективності діяльності підприємства, працівники мають найбільший інтерес у такому зростанні. Адже за ефективної роботи підприємства зростає можливість виплати їм заробітної плати та її підвищення, гарантія роботи і досягається поліпшення умов праці.

Одним з важливих інструментів мотивації виступає ціль. Цілі відіграють роль фільтра, залучаючи в організацію потрібних людей. Ціль - це завжди вибір. Зробивши вибір, людина бере на себе певні зобов'язання. Наявність цілі сама по собі задає визначеність, ясність поведінки і взаємовідносин в компанії. Цілі дають відчуття причетності і можливість пишатися компанією, в якій працює працівник. Спроможність працівника сприймати цілі компанії як свої власні і можливість використовувати їх у своїх інтересах - це той самий мотив, із якого потрібно здобувати максимальну користь.

Проблема полягає в тому, що керівники за допомогою різних чинників і факторів розробляють прогресивну систему мотивації, вводять працівників у курс справ, а коли приходить час діяти, дають задній хід, тому що нова система мотивації вимагає збільшення витратної статті в два-три рази. Потрібно пам'ятати, що система мотивації праці відіграє одну з провідних ролей з усіх внутрішніх факторів, що впливають на розвиток організації.

Нездатність визнати свої помилки і прийняти новий курс дій набагато гірше, ніж признавати і вчитись на своїх помилках. Якщо керівництво підприємства враховує свої помилки при прийнятті неправильних рішень, на базі цього робить висновки, враховуючи усі проблеми, що виникають, приймає рішення з врахуванням невизначеності, складності, динамічності, досягти успіху підприємству вдасться навіть при зміні виду діяльності, певної кількості управлінського та виробничого персоналу, зміні технології виробництва, ринкових умов господарювання.

Запорукою стабільної діяльності підприємства будуть високий рівень процесу управління з розвинутою технологією, що стане основою досконалого процесу проходження інформаційних потоків та прийняття оптимальних рішень з врахуванням усіх можливих кризових ситуацій та уникнення їх. Досконала технологія управління враховує такі фактори як складність, динамічність, невизначеність, пристосовує управлінський персонал до умов діяльності з врахуванням цих факторів і використання їх впливу не як перешкоди, а як наявних нових можливостей.

Удосконалення управління виробництвом продукції рослинництва - важливий резерв зростання його ефективності. Процес раціоналізації управління включає розробку комплексу організаційно-технічних та соціально-економічних заходів, які забезпечують ефективніше використання землі, робочої сили в, техніки та інших ресурсів, створення сприятливих умов праці та побуту працівників, впровадження нових технологій і дуже якісне їх вдосконалення.

Вважаємо, що для успішного розвитку ДП «Сантрейд», його керівництво повинно управляти підбором, навчанням, оцінкою, винагородою та комунікацією,

тобто створювати, використовувати і вдосконалювати особливі методи, процедури, прийоми впливу на своїх співробітників з метою максимального використання їхнього потенціалу для досягнення організаційних цілей.

Управління - складний і динамічний процес, керований і здійснюваний людьми для досягнення поставленої мети. Після того як встановлено цілі управління, необхідно знайти найбільш ефективні шляхи та методи досягнення їх. При організації взаємовідносин керівника з підлеглими виникає потреба у застосуванні арсеналу засобів, що забезпечують досягнення цілей управління, тобто стилю та методів управління.

За результатами проведених нами досліджень встановлено, що ДП «Сантрейд» керівниками різних рівнів використовуються поєднання демократичного та авторитарного стилів. Лише головний інженер та головний агроном віддають перевагу суто авторитарному стилю управління. Директор господарства вдало поєднує різні стилі в залежності від обставин і використовує різноманітні методи управління.

Серед методів управління, що використовуються в ДП «Сантрейд», важливе місце займають економічні важелі. Вони встановлюються та регулюються колективним договором господарства. В господарстві розробляються поточні (річні) плани економічного і соціального розвитку. На основі річного плану у ДП «Сантрейд» розробляються робочі плани та плани-наряди. Система планів в господарстві хоча й не є досконалою, та все ж дозволяє керівництву та колективу орієнтуватися в економічних показниках, зокрема усвідомлювати обсяги робіт, збору продукції тощо.

Реалізація організаційних відносин у товаристві відбувається застосуванням організаційно-розпорядчих методів управління. Акти управління ДП «Сантрейд», які здійснюються управлінськими працівниками, поділяються на два види: нормативні та індивідуальні. Розпорядчий вплив у ДП «Сантрейд» реалізується у формі наказів, розпоряджень, вказівок (письмово чи усно). Дисциплінарні дії на підприємстві використовуються згідно з конкретними ситуаціями. В рамках

дослідження було здійснено оцінку ефективності управління виробництвом індексним методом.

Основною метою сучасної системи управління у ДП «Сантрейд», на нашу думку, має стати удосконалення та найбільш широке й ефективне використання економічних методів управління трудовим колективом господарства. В умовах формування ринкового механізму господарювання одним із основних економічних методів ведення виробництва є комерційний (господарський) розрахунок. У досліджуваному господарстві потребує удосконалення і система оперативного економічного аналізу. У господарстві повинен значно поповнитися перелік показників, що характеризують фінансовий стан підприємства.

Вважаємо також за доцільне впровадження у господарстві контролінгу як системи управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства, або як системи управління прибутком підприємства. Норми і нормативи, що застосовуються в процесі управління, є необхідною, важливою умовою наукової організації управління, оскільки саме на них ґрунтується виконання функцій менеджменту. Тому надзвичайно важливо постійно поліпшувати нормативну базу, розширювати коло нормативних показників, своєчасно переглядати раніше прийняті норми і нормативи, щоб вони не стали перешкодою на шляху оптимізації управління.

Одним з найважливіших практичних питань управління є ефективність використання розпорядчих методів управління. Керівники товариства повинні також враховувати соціально-психологічні та індивідуальні особливості виконавців, це дасть можливість сформувати і застосовувати оптимальний стиль роботи і управління трудовим колективом господарства. Необхідно пам'ятати, що здоровий соціально- психологічний клімат в господарстві дозволить підвищувати мотивацію до праці у працівників, а отже й продуктивність праці, що неодмінно буде відчутним у вигляді економічного ефекту.

З метою удосконалення управління виробництвом продукції рослинництва в ДП «Сантрейд» слід дотримуватися таких правил:

1. Організовувати досягнення результату, а не виконання завдань.

2. Удосконалювати процес повинні ті, хто створює результати процесу.
 3. Впроваджувати процедуру оброблення інформації в ту роботу, у ході якої ця інформація збирається.
 4. Приймати рішення в ході робіт і вводити контроль у сам процес.
- Проблема поліпшення якості продукції рослинництва є настільки складною і різноманітною, що її успішне розв'язання можливе лише за умови, коли всі учасники виробничого процесу не тільки переймуться прагматичним боком цієї справи, але й сформують нову сучасну систему поглядів, розвиватимуть і вдосконалюватимуть систему управління якістю.

Основні напрями діяльності по підвищенню якості продукції в ДП «Сантрейд» повинні бути такі:

- підвищення технічного рівня продукції;
- суворе виконання технологічних операцій при вирощуванні сільськогосподарських культур;
- удосконалення технологічних процесів;
- посилення самоконтролю працівників господарства;
- застосування відповідного обладнання, оснащення, інструментів;
- підвищення ефективності виробництва за рахунок правильної організації праці на робочих місцях, розробки і впровадження засобів механізації і автоматизації, раціонального використання технологічного обладнання, економного витрачання всіх видів ресурсів;
- соціальний розвиток трудового колективу, поліпшення умов праці, скорочення ручної і важкої фізичної праці, підвищення її безпеки і культури виробництва тощо.

В ДП «Сантрейд» для досягнення оптимального рівня якості, а також подальшого його підвищення, потрібно дотримуватись таких принципів управління якістю продукції рослинництва:

- робота, спрямована на підвищення якості, повинна виступати обов'язковою складовою стратегії підприємства;

- з точки зору скорочення витрат набагато перспективніше орієнтуватися на вдосконалення виробничого процесу, ніж просто на зменшення витрат;
- для розв'язання виробничо-збутових проблем необхідно постійно проводити цілеспрямовану роботу, а не чекати виникнення кризової ситуації;
- постачальники повинні бути партнерами, а не противниками, яких можна звинуватити в усіх невдачах;
- кожний працівник підприємства повинен постійно підвищувати свою кваліфікацію.

В сучасних умовах господарювання необхідною умовою ефективної реалізації виробничих та управлінських процесів в сільськогосподарському підприємстві є використання в практиці управління схеми його організаційної структури, яка дозволяє зрозуміти формальну ієрархію організації, в тому числі структуру процесів управління і звітності. Ці схеми застосовуються для вирішення низки завдань:

- визначення ролей і обов'язків всього персоналу в межах організації;
- встановлення ієрархічної структури повноважень, влади і процесу прийняття рішень;
- формування комунікаційних каналів і потоків інформації, включаючи правила підпорядкування і методи регулювання, що відносяться до методик звітності;
- формування механізму контролю з визначенням ступеню централізації та масштабу контролю;
- визначення функцій і управлінських завдань.

Організаційно-управлінська структура ДП «Сантрейд» за типами взаємозв'язків між підрозділами є лінійно-функціональною, за кількістю ланок управління - триступінчастою, за формою організації праці в основному виробництві - територіально-комбінованою. В ході проведеного дослідження було виявлено основні недоліки, пов'язані з використанням організаційних структур даного типу в господарській діяльності аграрних підприємств, які пов'язані з подвійним підпорядкуванням керуючих - керівнику і головним спеціалістам, що

призводить до неузгодженості у роботі, значних затрат часу на координацію діяльності і вирішення виробничо-господарських питань. Певні труднощі відчують керуючі, діяльність яких дуже різноманітна і вимагає різнобічної підготовки.

В ході аналізу діючої організаційно-управлінської структури ДП «Сантрейд» також було виявлено деякі відхилення, що ускладнюють чіткість розподілу обов'язків між управлінськими працівниками підприємства. Так, рішення про виключення з штатного розпису підприємства посади головного економіста призвело до підвищення економічності діяльності апарату управління, однак виконання його функціональних обов'язків не було належним чином закріплене за кимось з існуючих управлінських працівників. Такі ситуації є типовими для сучасних сільськогосподарських підприємств, які намагаються підвищити ефективність діяльності за рахунок скорочення кількості працюючих, однак надмірна завантаженість управлінських кадрів призводить до посилення безвідповідальності за виконання доручених завдань, що в кінцевому результаті знижує загальну економічну ефективність господарської діяльності.

Отже, з метою удосконалення організаційно-управлінської структури ДП «Сантрейд», усі виробничі, структурні та допоміжні підрозділи підприємства було укомплектовано управлінськими кадрами з врахуванням вимог щодо норми керованості та можливості суміщення посад, розроблено та удосконалено нормативно-правові документи, що регламентують діяльність структурних підрозділів та адміністративно-управлінського персоналу.

3.2. Розробка комплексу заходів підвищення ефективності торговельної діяльності ДП «Сантрейд» на аграрному ринку України

Встановлення факторів, які впливають на розмір зростання торговельної діяльності ДП «Сантрейд», дозволяє виявити основні напрями пошуку резервів його збільшення. Обсяг доходів підприємства від реалізації товарів, продукції

залежить від кількості реалізованих товарів, продукції, ціни їх закупівлі та ціни реалізації.

Відповідно, основними резервами зростання доходів є:

- зниження ціни закупівлі;
- підвищення ціни реалізації;
- зростання обсягів реалізації.

Основні шляхи мобілізації кожної групи резервів можна показати таким чином:

1) За рахунок зниження ціни закупівлі через:

- скорочення кількості посередників при закупівлі;
- використання системи цінових знижок у процесі закупівлі партій;
- закупівлю окремих товарів, сировини за кордоном при сприятливому співвідношенні курсів національної та іноземної валют;
- здійснення прямих товарообмінних (бартерних) операцій при сприятливому співвідношенні рівня цін на обмінювані товари та сировини;
- закупівлю партій товарів, сировини на сезонних розпродажах;
- розвиток власного виробництва.

2) За рахунок підвищення ціни реалізації через:

- здійснення ефективної цінової політики підприємства на споживчому ринку;
- використання сприятливої торгової кон'юнктури в окремі періоди року;
- скорочення частки товарів, продукції, які реалізуються за регульованими цінами у рамках окремих асортиментних груп;
- експорт конкурентоздатних товарів з урахуванням співвідношення курсів національної та іноземної валют;
- розширення продажу товарів, продукції у попередній період, початок сезону (ціни найвищі);
- реалізацію окремих груп товарів, продукції на товарних біржах та аукціонах.

3) За рахунок зростання обсягів реалізації товарів через:

- здійснення ефективної маркетингової політики в галузі збуту товарів, продукції;
- диверсифікацію асортименту шляхом внесення до переліку взаємодоповнюючих та взаємозамінних товарів, продукції;
- регіональну диверсифікацію діяльності (розширення регіону збуту);
- надання споживчого кредиту при реалізації товарів, продукції тривалого користування;
- розширення системи додаткових послуг, пов'язаних із реалізацією товарів, продукції;
- використання ефективних рекламних заходів.

У сучасних умовах господарювання значним резервом доходів підприємства є розвиток інших видів діяльності (посередницької, кредитної, інвестиційної), які забезпечують отримання позареалізаційних доходів від їх здійснення.

Основними резервами отримання доходів від позареалізаційних операцій є:

- проведення попередньої експертизи проектів та вибір для пайової участі в спільній діяльності підприємств тих галузей та сфер економіки, які мають найбільш високі перспективи зростання та потенційно високу рентабельність капіталу;
- вкладання вільних фінансових ресурсів у ризикові (венчурні) підприємства, наукові дослідження, пов'язані з розробкою якісно нових видів продукції;
- цілеспрямований вибір цінних паперів, які купуються підприємством, оцінка рейтингу їх емітенту та інвестиційної привабливості;
- продаж вільних грошових коштів на фінансовому ринку шляхом придбання інвестиційних сертифікатів, відкриття депозитних рахунків;
- надання комерційного кредиту насамперед тим підприємствам, які є партнерами з господарських зв'язків;

- ефективного здійснення операцій з іноземною валютою з метою отримання доходів за рахунок курсової різниці;
- здача в оренду основних фондів, які активно не використовуються у цей час, визначення та обґрунтування умов оренди та розміру орендної плати;
- урахування в розмірі штрафних санкцій, які використовуються контрагентами підприємства, суми втрат від інфляції та неoderжаного прибутку;
- віднесення повної суми збитків за ринковими цінами від ганджу продукції, псування інструменту, інвентарю, понаднормативного використання сировини та матеріалів, розкрадань тощо на винних осіб та своєчасне їх стягнення.

Резерви зростання торговельної діяльності ДП «Сантрейд» наведені на рисунку 3.1.

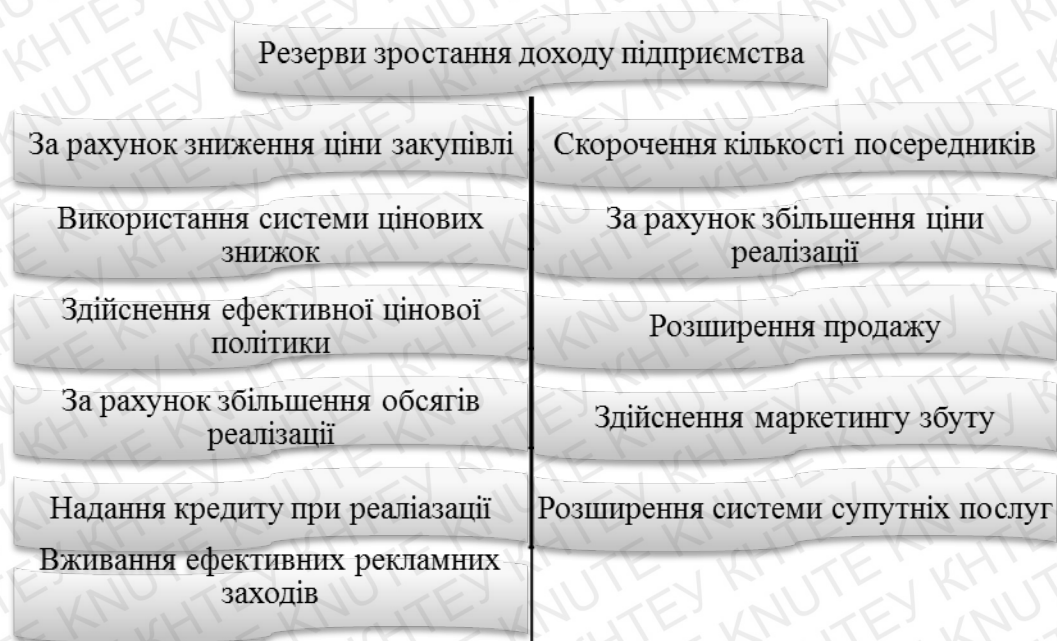


Рис. 3.1. Резерви зростання доходу ДП «САНТРЕЙД» у 2018- 2020 роках

Проаналізуємо найбільш ефективні, на нашу думку, із шляхів та визначимо витрати, що будуть понесені підприємством при їх здійсненні у 2018 - 2020 роках на ДП «САНТРЕЙД».

I. Збільшення прибутковості реалізації:

1. Стимулювання попиту шляхом розміщення реклами в INTERNET

Ризики: зрив строків поставок сировини, підвищення цін на продукцію, неплатоспроможність споживачів, слабкий попит на товари та послуги.

Заходи:

- Укладення угод з постачальниками з обов'язковим зазначенням штрафних санкцій за невиконання;
- Маркетингового дослідження ринку послуг на території області та поза її межами;
- Вивчення фінансового стану споживачів товарів та послуг;
- Проведення рекламної кампанії.

Витрати на стимулювання попиту шляхом розміщення реклами в INTERNET наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати на стимулювання попиту шляхом розміщення реклами в мережі INTERNET, грн.

№ п/п	Вид інформаційного матеріалу	Періодичність	Час розміщення	2019	2020	2021
1.	Медійна реклама	Постійно	січень 2019 - грудень 2021	85000	89000	92000
2.	Банерна реклама	Не постійно	червень 2019 - грудень 2021	12000	12500	12900
3.	Контекстна реклама	Не постійно	Серпень 2019 - грудень 2021	15000	15800	15900
4	Просування в соціальних мережах	Не постійно	Червень 2019 - грудень 2021	4500	4900	5100
5	Геоконтекстна реклама	Не постійно	квітень 2020 - грудень 2021	3600	3900	4100
6	Вірусна реклама	Не постійно	травень 2020 - грудень 2021	2580	2900	3150
7	Інші види реклами в інтернеті	Постійно	січень 2019 - грудень 2021	2960	3500	3650
8	Медійно-контекстна реклама	Не постійно	червень 2021 - грудень 2021	3240	3800	3980
9	Публікації у бізнес-журналах	Не постійно	жовтень 2021 - грудень 2021	2510	2700	2790
10	Публікації інтернет порталів з продажу/закупівлі зерна	Постійно	січень 2019 - грудень 2021	2840	3200	3250
11	Вспливаючі (pop-up) вікна та spyware.	Не постійно	вересень 2019 - грудень 2021	2790	2800	2850
12	Електронна дошка оголошень	Не постійно	листопад 2021 - грудень 2021	5050	5200	5240
Всього				142070	150200	154910

Отже, на впровадження заходів стимулювання збуту підприємство ДП «САНТРЕЙД» витратить 142 070 грн. у 2019 році, найбільше на медійну рекламу – 85000 грн., 150 200 грн. у 2020 році, 154910 грн. у 2021 році.

Медіа план ДП «САНТРЕЙД» у 2019 – 2021 роках наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Медіа план ДП «САНТРЕЙД» у 2019 – 2021 роках

Показники	Медійна реклама	Банерна реклама	Контекстна реклама	Просування в соціальних мережах	Геоконтекстна реклама	Вірусна реклама	Інші види реклами в Інтернеті	Медійно-контекстна реклама	Продакт-плейсмент в онлайн-іграх	Електронна пошта	срugging.Впливаючі (pop-up) вікна та	Електронна дошка оголошень
2019, січень	+						+			+		
2019, лютий	+						+			+		
2019, березень	+						+			+		
2019, квітень	+						+			+		
2019, травень	+						+			+		
2019, червень	+	+		+			+			+		
2019, липень	+	+		+			+			+		
2019, серпень	+	+	+	+			+			+		
2019, вересень	+	+	+	+			+			+	+	
2019, жовтень	+	+	+	+			+			+	+	
2019, листопад	+	+	+	+			+			+	+	
2019, грудень	+	+	+	+			+			+	+	
2020, січень	+	+	+	+			+			+	+	
2020, лютий	+	+	+	+			+			+	+	
2020, березень	+	+	+	+			+			+	+	
2020, квітень	+	+	+	+	+		+			+	+	
2020, травень	+	+	+	+	+	+	+			+	+	
2020, червень	+	+	+	+	+	+	+			+	+	
2020, липень	+	+	+	+	+	+	+			+	+	
2020, серпень	+	+	+	+	+	+	+			+	+	
2020, вересень	+	+	+	+	+	+	+			+	+	
2020, жовтень	+	+	+	+	+	+	+			+	+	
2020, листопад	+	+	+	+	+	+	+			+	+	
2020, грудень	+	+	+	+	+	+	+			+	+	
2021, січень	+	+	+	+	+	+	+			+	+	
2021, лютий	+	+	+	+	+	+	+			+	+	

2021, березень	+	+	+	+	+	+	+			+	+	
2021, квітень	+	+	+	+	+	+	+			+	+	
2021, травень	+	+	+	+	+	+	+			+	+	
2021, червень	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+	

Продовження табл. 3.2

2021, липень	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+	
2021, серпень	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+	
2021, вересень	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+	
2021, жовтень	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
2021, листопад	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
2021, грудень	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Отже, тільки медійну рекламу, інші види реклами в Інтернеті та електронну пошту пропонуються використовувати постійно протягом 2019 – 2021 році, інші види медіа – реклами пропонується використовуватися пропонується використовувати лише протягом певного періоду часу.

II. Зниження витрат операційної діяльності

1. Зниження витрат шляхом зменшення працівників підприємства

Ризики: витрати по виплаті вихідної допомоги, можливий судовий розгляд після скорочення штату.

Заходи:

- Укладення контракту з працівниками з зазначенням умов звільнення
- Переведення на інші посади на підприємстві

За рахунок дублювання функцій адміністративного персоналу пропонуємо провести скорочення працівників адміністративного апарату лише в 2019 році на 1 чол. Скорочення працівників планується лише у 2019 році.

III. Удосконалення управління фінансовими ресурсами

1. Вдосконалення управління дебіторською заборгованістю:

Ризики: втрата платоспроможності та банкрутство дебіторів, втрата постійних покупців товариства через запровадження попередньої оплати.

Заходи:

- Запровадження попередньої оплати за продукцію.

Вдосконалення управління дебіторською заборгованістю наведено в табл.

3.3.

Таблиця 3.3

Вдосконалення управління дебіторською заборгованістю, грн.

№	Вид витрат	2019	2020	2021
1.	Прийняття аналітика з дебіторської заборгованості (заробітна плата)	22800	27600	31200
2.	Прийняття аналітика з дебіторської заборгованості (відрахування на соціальні заходи)	8390,4	10157	11482
3.	Витрати всього	31190,4	37757	42682

На впровадження вдосконалення управління дебіторською заборгованістю ДП «САНТРЕЙД» витратить 31190,4 грн. у 2019 році, 37757 грн. у 2020 році, 42682 грн. у 2021 році.

IV. Збільшення ціни реалізації та обсягу реалізації наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Збільшення ціни реалізації та обсягу реалізації, тис. грн.

Показники	Факт	План	Прогноз	
	2017	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	13639338,000	15375422,507	17332484,704	19538651,760
- середня ціна олії, тис. грн.	0,035	0,037	0,040	0,042
- кількість літрів олії, л.	389695371,429	413012610,132	437725024,813	463916095,168
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	13639338,000	16144193,632	18199108,939	20515584,348
за рахунок збільшення ціни				
- середня ціна	0,035	0,039	0,042	0,044
- кількість	389695371,429	413012610,132	437725024,813	463916095,168
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	13639338,000	16912964,757	19065733,174	21492516,936
за рахунок збільшення обсягу				
- середня ціна	0,035	0,037	0,040	0,042
- кількість	389695371,429	454313871,145	481497527,294	510307704,685
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	13639338,000	17758612,995	20019019,833	22567142,783
за рахунок збільшення обсягу та ціни				

- середня ціна	0,035	0,039	0,042	0,044
- кількість	389695371,429	454313871,145	481497527,294	510307704,685

Отже, при збільшенні ціни до 44 грн. за літер олії чистий дохід зросте до 20515584,348 тис. грн. При збільшенні кількості до 510307704 л чистий дохід зросте до 21492516 тис. грн. При збільшенні ціни до 44 грн. за л та при збільшенні кількості до 510307704 л чистий дохід зросте до 22567142 тис. грн.

Отже, виявлення резервів зростання торговельної діяльності ДП «Сантрейд» на національному ринку та їх використання слід розглядати як один із найважливіших напрямів поточного та стратегічного управління ними з метою забезпечення їх росту та формування стабільних показників прибутковості діяльності та розвитку підприємства.

3.3. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів на підприємстві на середньостроковий період

Підприємство повинно самостійно визначити доцільний саме для нього метод обґрунтування показника чистого доходу, враховуючи ту суму коштів, яку воно може витратити для досягнення власної мети, а також переваги і недоліки кожного методу.

Необхідний операційний дохід характеризує обсяг планового доходу, який дозволяє отримати цільовий прибуток.

Ефективність управління процесами необхідного та можливого доходу значною мірою залежить від якості аналізу, реальності виявлених резервів збільшення прибутку, економічного обґрунтування планів (прогнозів) формування та використання прибутку на майбутній період.

Цільовий прибуток на ДП «САНТРЕЙД» на 2019 рік буде формуватись на основі:

- 1) капіталізації прибутку:
 - закупівля обладнання;

– розширення збиральних площ,

Протягом 2019 року планується закупити нове обладнання - Лінія по виробництву олії в Компанії «Rostehno Інжиніринг» на суму 520 тис. грн.

Розширення збиральних площ передбачається за рахунок оренди земель 40 га, що становить 1 576 тис. грн.

2) відрахувань на соціальний розвиток підприємства:

- поліпшення умов праці;
- проведення культурних заходів.

З метою поліпшення умов праці на підприємстві буде проведено покращення робочих місць працівників шляхом їх облаштування на основі вимог ринку та передбачається закупівля спецодягу. На дані заходи плануються витрати у розмірі 850 тис.грн.

Проведення культурних заходів на ДП «САНТРЕЙД» планується на основі організації корпоративних свят (Новий рік та річниця підприємства). На дані заходи плануються витрати у розмірі 970 тис.грн.

3) на заохочування:

- матеріальне стимулювання;
- навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- компенсації.

На заходи матеріального стимулювання протягом 2019 року планується витратити 650 тис. грн. На навчання та підвищення кваліфікації персоналу на ДП «САНТРЕЙД» планується витратити 740 тис. грн. На компенсації (купівля ліків та ін.) – 40 тис. грн.

Отже, визначивши основні напрями спрямування прибутку на підприємстві на ДП «САНТРЕЙД» на плановий 2019 рік сформуємо розмір цільового чистого прибутку (табл. 3.5)

Таблиця 3.5

Розрахунок цільового розміру чистого прибутку від операційної діяльності на ДП «САНТРЕЙД» на 2019 рік, тис. грн.

Напрямок використання	2019 рік
-----------------------	----------

Продовження табл. 3.5

На соціальний розвиток колективу	1820
На заохочування та компенсаційні виплати	1430
Прибуток використаний у звітному періоді	5 346

Аналізуючи дані табл. 3.5 необхідно відмітити, що найбільшу частку прибутку підприємства на ДП «САНТРЕЙД» планується спрямувати на капіталізацію прибутку (2096 тис. грн.) та соціальний розвиток (1820 тис. грн.).

З метою визначення можливого обсягу доходу проведемо розрахунок планового розміру доходу від операційної діяльності на ДП «САНТРЕЙД» у 2019 році на основі економіко-статистичного методу та методу середньої ковзної (табл. 3.6, табл. 3.7).

Дохід 2019 року (план) розрахований за середньорічним темпом визначається як добуток доходу 2017 року та середньорічного темпу росту:

Таблиця 3.6

Прогнозування можливого обсягу доходу на ДП «САНТРЕЙД» економіко – статистичним методом на 2018 – 2020 рр., тис. грн.

Показники	Значення
Чистий дохід (виручка) від реалізації товарів (робіт, послуг) за 2017 рік	13639338,00
Індекс інфляції, %	1,13
Чистий дохід на 2018 р. (план) розрахований за середньорічним темпом у цінах 2017 року	15375422,51
Чистий дохід на 2019 р. (план) розрахований за середньорічним темпом у цінах 2017 року	17332484,70
Чистий дохід на 2020 р. (план) розрахований за середньорічним темпом у цінах 2017 року	19538651,76

Середні ковзні показники чистого доходу визначаються як різниця значень доходу від діяльності двох років.

$$13639338 - 13514322 = 125016 \text{ тис. грн.},$$

$$13514322 - 16410598 = -2896276 \text{ тис. грн.},$$

Зміна середньої ковзної визначається як середнє значення між середніми ковзними:

$(125016 + (-2896276)) / 2 = -1385630$ тис. грн.

Дохід на 2019 рік визначимо як дохід 2018 року додати зміну середньої ковзної

$13639338 - 1385630 = 12253708$ тис. грн.

$12253708 - 1385630 = 10868078$ тис. грн.

Прогнозування можливого обсягу чистого доходу на ДП «САНТРЕЙД» методом середньої – ковзної на 2018 - 2020 рр. подано у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Прогнозування можливого обсягу чистого доходу на ДП «САНТРЕЙД»
(методом середньої – ковзної) на 2018 -2020 рр.**

Періоди	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	Середні ковзні, тис. грн.	Зміна сер. ковзної тис. грн.	план	Чистий дохід від реалізації продукції
2015	16410598	-	-1385630,000	2018	12253708,000
2016	13514322	-2896276		2019	10868078,000
2017	13639338	125016		2020	9482448,000

Інтегральна оцінка визначається як середнє значення між двома методами.
 $(15375422 + 12253708) / 2 = 13814565,25$ тис. грн.

У вигляді табл. 3.8 подамо результати інтегральної оцінки планового доходу на ДП «САНТРЕЙД» на 2018 – 2020 рр.

Таблиця 3.8

**Інтегральна оцінка планового чистого доходу на ДП «САНТРЕЙД» за
різними методами планування на 2018 -2020 рр.**

Показники	2018	2019	2020
Можливий обсяг чистого доходу розрахований економіко – статистичним методом	15375422,51	17332484,70	19538651,76
Можливий обсяг чистого доходу розрахований методом середньої – ковзної	12253708,00	10868078,000	9482448,000
Можливий обсяг чистого доходу - середній	13814565,25	14100281,35	14510549,88

Як видно з табл. 3.8, за інтегральною оцінкою на ДП «САНТРЕЙД» можна забезпечити в 2018 році дохід в сумі 13814565 тис. грн.

Планування собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) здійснюється на основі формації щодо планового обсягу виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та рівня собівартості продукції (товарів, робіт, послуг) на ДП «САНТРЕЙД» наведено в табл. 3.9.

У нашому випадку використаємо середнє значення (2018 рік) рівня собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг):

Таблиця 3.9

**Планування собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)
на 2018 – 2020 рр.**

Показники	Факт		Прогноз	
	2017	2018	2019	2020
Середній рівень собівартості реалізованої продукції, рази	0,98			
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	13108530	13592285,95	13873404,82	14277072,04

Планування валового прибутку або збитку (табл. 3.10) здійснюється за формулою:

$$ВП_{пл} = ЧД_{пл} - С / в_{пл}, \quad (3.1)$$

де $ВП_{пл}$ – валовий прибуток у плановому періоді.

Для ДП «САНТРЕЙД» значення валового прибутку в 2018 році становитиме:

$$ВП_{пл} = 13814565,25 - 13592285,95 = \text{тис. грн.}$$

Таблиця 3.10

Планування валового прибутку або збитку на 2018 -2020 рр., тис. грн.

Показники	Факт		Прогноз	
	2017	2018	2019	2020
Валовий прибуток	530808	222279,30	226876,53	233477,84

У нашому випадку використаємо середнє значення (2018 рік) рівня операційних витрат.

Планування операційних витрат наведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Планування операційних витрат на 2018 – 2020 рр.

Показники	Факт		Прогноз	
	2017	2018	2019	2020
Рівень операційних витрат	0,05			
Інші операційні витрати, тис. грн.	285359	669290	683132	703009

У нашому випадку використаємо звітне значення (2018 рік) рівня операційних доходів.

Планування операційних доходів наведено в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Планування операційних доходів на 2018 – 2020 рр.

Показники	Факт		Прогноз	
	2017	2018	2017	2018
Рівень операційних доходів	0,08			
Інші операційні доходи, тис. грн.	159051	1105875	1128747	1161590

Планування фінансового результату від операційної діяльності (табл. 3.13) здійснюється наступним чином:

$$ФРОД_{пл} = ВП_{пл} + ІОД_{пл} - АВ_{пл} - ВЗ_{пл} - ІОВ_{пл}, \quad (3.2)$$

де $ФРОД_{пл}$ – фінансовий результат від операційної діяльності в плановому періоді;

$ІОД_{пл}$ – інші операційні доходи в плановому періоді.

$АВ_{пл}$ – адміністративні витрати в плановому періоді.

$ВЗ_{пл}$ – витрати на збут в плановому періоді.

$ІОВ_{пл}$ – інші операційні витрати в плановому періоді.

Таблиця 3.13

Планування фінансового результату від операційної діяльності на 2018 – 2020 рр., тис. грн.

Показники	Факт		Прогноз	
	2017	2018	2019	2020

Фінансовий результат від операційної діяльності	404500	658865	672491	692058
---	--------	--------	--------	--------

Планування фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування (табл. 3.14) здійснюється за формулою:

$$\Phi PЗД / O_{пл} = \Phi P O_{пл} + ДУК_{пл} + I \Phi Д_{пл} + I Д_{пл} - \Phi В_{пл} - ВУК_{пл} - I В_{пл} \quad (3.3)$$

де $\Phi PЗД / O_{пл}$ – фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування;

ДУК_{пл} - дохід від участі в капіталі у плановому періоді;

IФД_{пл} - інші фінансові доходи у плановому періоді;

IД_{пл} - інші доходи у плановому періоді;

ФВ_{пл} - фінансові витрати у плановому періоді;

ВУК_{пл} - втрати від участі в капіталі у плановому періоді;

IВ_{пл} - інші витрати у плановому періоді.

Таблиця 3.14

Планування фінансового результату до оподаткування на 2018 – 2020 рр., тис. грн.

Показники	Факт	Прогноз		
	2017	2018	2019	2020
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	404500	658865	672491	692058
Дохід від участі в капіталі		0	0	0
Інші фінансові доходи	151530	151530	151530	151530
Інші доходи	38253	38253	38253	38253
Фінансові витрати	310532	310532	310532	310532
Втрати від участі в капіталі	0	0	0	0
Інші витрати	211950	211950	211950	211950
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	71801	326166	339792	359359

Планування податку на прибуток (табл. 3.15) здійснюється наступним чином:

$$ПП_{пл} = \frac{\Phi PЗД / O_{пл} * C_{пл}}{100}, \quad (3.4)$$

де $ПП_{пл}$ – податку на прибуток у плановому періоді;

$C_{пл}$ – ставка податку на прибуток.

Планування чистого фінансового результату (табл. 3.18) здійснюється наступним чином:

$$\Phi PЗД_{пл} = \Phi PЗД / Опл - ПП_{пл}, \quad (3.5)$$

де $\Phi PЗД_{пл}$ – фінансовий результат від звичайної діяльності.

Таблиця 3.15

Планування чистого фінансового результату на 2018 – 2020 рр., тис. грн.

Показники	Прогноз			
	Факт 2017	2018	2019	2020
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	71801	326166	339792	359359
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-11985	58710	61163	64685
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	83786	267456	278630	294675

Оскільки ймовірність виникнення надзвичайних подій (аварії, стихійні лиха) практично не може бути спрогнозована, то для ДП «САНТРЕЙД» в 2018 році сума фінансового результату від звичайної діяльності являтиме собою суму чистого прибутку = 267456 тис. грн.

Для планування була використана інформація форми №2. Отримані результати планування узагальнені у таблиці 3.16.

Таблиця 3.16

План доходів та витрат ДП «САНТРЕЙД» на 2018 - 2020 рр., тис. грн.

Показники	Факт	Прогноз			Відносне відхилення			Абсолютне відхилення		
	2017	2018	2019	2020	2018 / 2017	2019 / 2018	2020 / 2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2020 / 2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	13639338	13814565	14100281	14510550	1,28	2,07	2,91	175227	285716	410269
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	13108530	13592286	13873405	14277072	3,69	2,07	2,91	483756	281119	403667
Валовий:										
прибуток	530808	222279	226877	233478	-58,12	2,07	2,91	-308529	4597	6601

Продовження табл. 3.16

Інші операційні доходи	159051	1105875	1128747	1161590	595,30	2,07	2,91	946824	22872	32843
Адміністративні витрати	136982	321282	327927	337468	134,54	2,07	2,91	184300	6645	9542
Інші операційні витрати	148377	348008	355206	365541	134,54	2,07	2,91	199631	7198	10335
Фінансовий результат від операційної діяльності:										
прибуток	404500	658865	672491	692058	62,88	2,07	2,91	254365	13627	19567
Інші фінансові доходи	151530	151530	151530	151530	0,00	0,00	0,00	0	0	0
Інші доходи	38253	38253	38253	38253	0,00	0,00	0,00	0	0	0
Фінансові витрати	310532	310532	310532	310532	0,00	0,00	0,00	0	0	0
Інші витрати	211950	211950	211950	211950	0,00	0,00	0,00	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:										
прибуток	71801	326166	339792	359359	354,26	4,18	5,76	254365	13627	19567
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-11985	58710	61163	64685	-589,86	4,18	5,76	70695	2453	3522
Чистий фінансовий результат:										
прибуток	83786	267456	278630	294675	219,21	4,18	5,76	183670	11174	16045

Отже, чистий прибуток у 2018 році порівняно з 2017 роком зростає на 183670 тис. грн.

Аналіз рентабельності ДП «САНТРЕЙД» у 2018 – 2020 р. наведено у табл. 3.17.

Таблиця 3.17

**Аналіз показників оцінки рентабельності ДП «САНТРЕЙД»
у 2018 – 2020 р., %**

Показники	Факт	Прогноз			Абсолютне відхилення		
	2017	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Рентабельність продажу	0,61	1,94	1,98	2,03	1,32	0,04	0,05
Рентабельність витрат	0,64	1,97	2,01	2,06	1,33	0,04	0,06

Виходячи з рентабельності продажів, відсоток здатності підприємства контролювати собівартість послуг зростає у 2018 році на 1,32% порівняно з 2017 роком та становитиме 1,94%, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства у плановому 2018 році.

Виходячи з рентабельності продажів, відсоток здатності підприємства контролювати собівартість послуг зростає у 2019 році на 0,04% порівняно з 2018

роком та становитиме 1,98%, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства у плановому 2019 році.

Виходячи з рентабельності продажів, відсоток здатності підприємства контролювати собівартість послуг зросте у 2020 році на 0,05% порівняно з 2019 роком та становитиме 2,03%, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства у плановому 2020 році.

Висновки до розділу 3

При збільшенні ціни до 44 грн. за л чистий дохід зросте до 20515584,348 тис. грн. При збільшенні кількості до 510307704 л чистий дохід зросте до 21492516 тис. грн. При збільшенні ціни до 44 грн. за л та при збільшенні кількості до 510307704 л чистий дохід зросте до 22567142 тис. грн. Виявлення резервів зростання торговельної діяльності ДП «Сантрейд» на національному ринку та їх використання слід розглядати як один із найважливіших напрямів поточного та стратегічного управління ними з метою забезпечення їх росту та формування стабільних показників прибутковості діяльності та розвитку підприємства.

З метою удосконалення організаційно-управлінської структури ДП «Сантрейд», усі виробничі, структурні та допоміжні підрозділи підприємства було укомплектовано управлінськими кадрами з врахуванням вимог щодо норми керованості та можливості суміщення посад, розроблено та удосконалено нормативно-правові документи, що регламентують діяльність структурних підрозділів та адміністративно-управлінського персоналу.

Чистий прибуток у 2018 році порівняно з 2017 роком зросте на 183670 тис. грн. Виходячи з рентабельності продажів, відсоток здатності підприємства контролювати собівартість послуг зросте у 2018 році на 1,32% порівняно з 2017 роком та становитиме 1,94%, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства у плановому 2018 році. Виходячи з рентабельності продажів, відсоток здатності підприємства контролювати собівартість послуг зросте у 2019 році на 0,04% порівняно з 2018 роком та становитиме 1,98%, що

свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства у плановому 2019 році. Виходячи з рентабельності продажів, відсоток здатності підприємства контролювати собівартість послуг зросте у 2020 році на 0,05% порівняно з 2019 роком та становитиме 2,03%, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства у плановому 2020 році.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Беручи до уваги діяльність іноземних компаній на території України, можна сказати, що в такій діяльності присутні певні фактори, які впливають на вибір зарубіжною компанією форми присутності в Україні, та особливості роботи в рамках представництва або дочірньої компанії. Адже, більшість зарубіжних підприємств починають свою діяльність в Україні, саме з відкриття своїх некомерційних представництв, що не мають права вести господарську діяльність. Варто зазначити, що в подальшому з метою зміцнення своєї присутності на ринку інших країн і зокрема в Україні, іноземні компанії частіше за все змінюють свою форму присутності з представництв на дочірні підприємства. При чому нерідко коли і після створення дочірнього підприємства, паралельно продовжує існувати представництво компанії. Загалом, зарубіжні компанії, які ведуть активну комерційну діяльність на ринку України, представлені у формі дочірніх підприємств-резидентів. Крім того, підвищення прискіпливості та збільшення податкових перевірок представництв спонукають компанії до пошуку альтернативних варіантів присутності та розвитку на вітчизняних ринках, як наприклад співпраця з національними компаніями.

Діяльність представництв регулюють: Цивільний кодекс України; Податковий кодекс України; Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»; наказ Міністерства зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України «Про затвердження Інструкції про порядок реєстрації представництв іноземних суб'єктів господарської діяльності в Україні» №30; Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців»; наказ Міністерства економіки України «Про затвердження Стандарту надання адміністративної послуги з реєстрації представництв іноземних суб'єктів господарської діяльності» від 14.08.2009 р. №888; постанова Національного банку України від 12.11.2003 р. №492; розпорядження Кабінету міністрів України від 19.12.1994 р. №915-р; рішення Київської міської ради від 10.07.2003 р. №671/831.

Результати діяльності можуть бути по-різному оцінені суб'єктами внутрішнього та зовнішнього оточення, обґрунтовано необхідність розробки методичного підходу, що комплексно враховує вимоги зацікавлених сторін та забезпечує підприємство необхідним методичним інструментарієм оцінки ефективності торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній. Ґрунтуючись на принципах комплексності та системності, запропоновано методичний підхід та розроблено структурно-логічну схему порівняльної комплексної оцінки ефективності торговельної діяльності представництв зарубіжних компаній з позицій зацікавлених сторін. В роботі запропоновано розрахунок стандартизованих показників результатів та витрат, який забезпечує співставність оцінок і передбачає співвіднесення відповідних значень індикаторів з максимальним значенням, а під час визначення нормалізованої оцінки індикатора, який характеризує вигоди споживачів, – з мінімальним його значенням у сукупності підприємств.

ДП «Сантрейд» є дочірньою компанією американської агропромислової компанії Bunge. Основний напрямок діяльності компанії Bunge - виробництво соняшникової олії (в т.ч. бутильованої під ТМ "Олейна", "Розумниця" і ін.) і торгівля зерновими культурами. ДП "Сантрейд" займається закупівлею сировини для компанії Bunge Ltd і є великим зернотрейдером-експортером. Рентабельність діяльності у 2015 - 2017 роках зменшувалась, за рахунок зменшення чистого фінансового результату. Діяльність підприємства у 2013 - 2017 рр. в більшій мірі фінансується за рахунок позикового капіталу, що є вкрай негативним.

Загалом минулого року соняшникової олії було експортовано на 114,5-115 млрд грн. Лідирує підприємство «Кернел-Трейд», власником якого є Андрій Веревський, частка його компанії в експорті становить 22,19%. Зі значним відривом до трійки лідерів входять компанії «Сантрейд» з 8,57% та «АТ Каргілл» з 6,46%. Аналізуючи індекси стійкості до дії чинників макросередовища можна констатувати що на ДП «САНТРЕЙД» мікросередовище оказує найменший ступінь впливу порівняно з першим конкурентом та другим конкурентом. Це говорить про те, що при інших рівних умовах ДП «САНТРЕЙД» швидше

адаптуватиметься до зміни чинників макросередовища, а значить стане більш конкурентоспроможним порівняно із конкурентами. Але також треба відмітити, що значення ідеального індексу стійкості перевищує наявний індекс майже в 1,5 рази, що повинно насторожувати підприємство. Єдиним виходом я бачу - оперативне реагування на дії чинників макросередовища, так як на ці чинники підприємство не може впливати в повній мірі. Головною передумовою швидкого реагування є гнучка організаційна структура, з налагодженими зв'язками між персоналом підприємства. Аналізуючи вже дію чинників мікросередовища можна казати, що ДП «САНТРЕЙД» значно випереджає конкурентів, це свідчить про те, що у базового підприємства більш налагоджені і стійкі зв'язки з поставниками та споживачами і воно може з упевненістю дивитися у майбутнє. Індекс стійкості ДП «САНТРЕЙД» до дії чинників мікросередовища доволі високий і тому підприємству потрібно тільки зміцнювати свої ринкові позиції та зберігати гарні відносини з постачальниками ресурсів.

Чистий дохід у 2017 році порівняно з 2016 роком у порівняних цінах зменшився на 11,24%, основному за рахунок зменшення реалізації олії ТМ «Золота краплинка» на 18,06% та майонезу на 15,27%. Чистий дохід від реалізації продукції у 2017 році порівняно з 2016 роком зріс на 0,93%, за рахунок зростання чистого доходу від реалізації олії ТМ «Розумниця» на 4,96%. Чистий дохід від реалізації продукції з урахуванням інфляції у 2017 році порівняно з 2016 роком зменшився на 11,24%, за рахунок зменшення чистого доходу від реалізації олії ТМ «Золота краплинка» на 18,06%. Відсоток виконання плану у 2017 році становив в цілому по підприємству – 90,09%, найбільше не виконання плану у 2017 році спостерігається за наступними товарними групами олія ТМ «Золота краплинка» – 83,93% та майонез – 81,53%. Проведений аналіз загального обсягу товарообороту ДП «Сантейд» показав: позитивні моменти (досягнуто зростання обсягу товарообороту до попереднього року); негативні моменти (не забезпечено виконання річного плану товарообороту, не досягнуто зростання обсягу товарообороту до попереднього року з урахуванням індексу інфляції). Негативні моменти як за їх кількістю, так і вагомістю значно переважають над позитивними.

Крім цього, позитивні моменти в основному пов'язані з ритмічністю і рівномірністю виконання планів, які мають індикативний характер. Одержані результати негативно характеризують розвиток загального обсягу товарообороту і свідчать про зменшення ділової активності ДП «Сантейд».

При збільшенні ціни до 44 грн. за л чистий дохід зросте до 20515584,348 тис. грн. При збільшенні кількості до 510307704 л чистий дохід зросте до 21492516 тис. грн. При збільшенні ціни до 44 грн. за л та при збільшенні кількості до 510307704 л чистий дохід зросте до 22567142 тис. грн. Виявлення резервів зростання торговельної діяльності ДП «Сантрейд» на національному ринку та їх використання слід розглядати як один із найважливіших напрямів поточного та стратегічного управління ними з метою забезпечення їх росту та формування стабільних показників прибутковості діяльності та розвитку підприємства.

З метою удосконалення організаційно-управлінської структури ДП «Сантрейд», усі виробничі, структурні та допоміжні підрозділи підприємства було укомплектовано управлінськими кадрами з врахуванням вимог щодо норми керованості та можливості суміщення посад, розроблено та удосконалено нормативно-правові документи, що регламентують діяльність структурних підрозділів та адміністративно-управлінського персоналу.

Чистий прибуток у 2018 році порівняно з 2017 роком зросте на 183670 тис. грн. Виходячи з рентабельності продажів, відсоток здатності підприємства контролювати собівартість послуг зросте у 2018 році на 1,32% порівняно з 2017 роком та становитиме 1,94%, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства у плановому 2018 році. Виходячи з рентабельності продажів, відсоток здатності підприємства контролювати собівартість послуг зросте у 2019 році на 0,04% порівняно з 2018 роком та становитиме 1,98%, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства у плановому 2019 році. Виходячи з рентабельності продажів, відсоток здатності підприємства контролювати собівартість послуг зросте у 2020 році на 0,05% порівняно з 2019 роком та становитиме 2,03%, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства у плановому 2020 році.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова І. Б. Розвиток фінансових стратегій ТНК в умовах трансформації глобального середовища : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02 / Аванесова Інесса Борисівна ; Донец. нац. ун-т. - Донецьк, 2011. - 23 с.
2. Архіпов Н. М. Види ефективності операційної діяльності підприємства торгівлі [Електронний ресурс] / Н. М. Архіпов // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 18(1). - С. 21-26. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_18\(1\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_18(1)_6)
3. Балабан П. Ю. Структурні зміни в матеріально-технічній базі роздрібною торгівлі як чинник впливу на комерційну діяльність підприємств [Електронний ресурс] / П. Ю. Балабан, М. П. Балабан, Ю. В. Іванов // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2015. - № 1(1). - С. 61-68. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2015_1\(1\)_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2015_1(1)_11)
4. Барабаш Н. С. Алгоритмізація комплексного аналізу діяльності підприємства торгівлі за критеріями якості його менеджменту [Електронний ресурс] / Н. С. Барабаш, М. О. Никонович, А. О. Міщенко // Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2015. - № 3. - С. 107-112. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppou_2015_3_16
5. Белей О. І. Система процесного управління комерційною діяльністю торговельних підприємств [Електронний ресурс] / О. І. Белей, С. Е. Белей // Молодий вчений. - 2015. - № 2(1). - С. 75-78. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_2\(1\)_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_2(1)_18)
6. Букало Н. А. Аналіз діяльності торговельних підприємств у конкурентному середовищі [Електронний ресурс] / Н. А. Букало, Ю. В. Новицька // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2017. - Т. 22, Вип. 12. - С. 251-254. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2017_22_12_55

7. Васильців Т. Г. Концептуальні характеристики стратегії розвитку торговельної діяльності підприємств споживчої кооперації [Електронний ресурс] / Т. Г. Васильців, Н. П. Канюка // Науковий вісник НЛТУ України. - 2015. - Вип. 25.2. - С. 215-221. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2015_25
8. Гайдаєнко О. М. Удосконалення методики аналізу ефективності діяльності торговельних підприємств [Електронний ресурс] / О. М. Гайдаєнко // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. - 2018. - Вип. 1. - С. 191-196. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2018_1_32
9. Гайдуцький І. Мотиви виходу ТНК на ринки нових країн // Банківська справа. - 2008. - № 4. – 308 с.
10. Глушевська А. С. Особливості зарубіжної експансії ТНК автомобільної галузі ФРН : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02 / Глушевська Анастасія Сергіївна ; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. - Київ, 2015. - 21 с.
11. Глущенко О. І. Прогнозна модель ефективної діяльності торговельних підприємств на основі методу вагових коефіцієнтів [Електронний ресурс] / О. І. Глущенко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2015. - № 1(1). - С. 87-91. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2015_1\(1\)_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2015_1(1)_14)
12. Гончарова О. В. Розвиток транснаціональних бізнес-груп в парадигмі глобального менеджменту : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02 / Гончарова Ольга Володимирівна ; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - К., 2012. - 231, [7] арк.
13. Гордієнко Є. С. Діяльність торговельного підприємства в умовах трансформації податкового середовища : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 / Є. С. Гордієнко / Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. — Донецьк, 2011. — 19 с.
14. Господарський кодекс України. Від 16 січня 2003 р. № 436-IV. З подальшими змінами // Відомості Верховної Ради (ВВР). - 2003. - № 18, № 19-20, № 21-22. - 144 с.

15. Григор'єва М. І. Особливості адаптації корпоративної культури на представництвах іноземних підприємств в Україні [Електронний ресурс] / М. І. Григор'єва // Економіка та держава. - 2014. - № 5. - С. 35-39. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2014_5_9
16. Грищенко О. К. Геоекономічні стратегії ТНК як фактор міжнародної конкурентоспроможності країн базування : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.02 / Грищенко Оксана Костянтинівна ; Нац. акад. наук України, Ін-т світ. економіки і міжнар. відносин. - К., 2009. - 19 с.
17. Гусаковська Т. О. Аналіз комерційної діяльності торговельного підприємства [Електронний ресурс] / Т. О. Гусаковська, Ю. О. Клочко, Н. Г. Сікетіна // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2015. - № 1(2). - С. 106-111. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2015_1\(2\)_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2015_1(2)_16)
18. Джон Данінг "ТНК зміцнюють свої позиції" – К.: Наука, 1993. – 50 с.
19. Духницький Б. В. Інвестиційна діяльність транснаціональних компаній в агропромисловому виробництві : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03 / Духницький Богдан Володимирович ; Нац. акад. аграр. наук України, Нац. наук. центр "Ін-т аграр. економіки". - К., 2013. - 20 с.
20. Економіка транснаціональних корпорацій : навч. посіб. / В. І. Дубницький [та ін.] ; Донец. держ. ун-т упр., Донец. екон.-гуманіт. ін-т. - Донецьк : Юго-Восток, 2012. - 309 с.
21. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16 квітня 1991 року №959–12 (Редакція від 03.01.2017, підстава 1724-19).
22. Іванова М. І. Особливості застосування методів аналізу асортименту торговельного підприємства для підвищення ефективності його діяльності [Електронний ресурс] / М. І. Іванова, С. Ф. Саннікова, О. В. Варяниченко, К. С. Крайняк // Економічний простір. - 2017. - № 126. - С. 168-177. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2017_126_18
23. Каленська Т. В. Транскордонні стратегічні альянси ТНК : монографія / Т. В. Каленська ; Держ. податк. адмін. України, Нац. ун-т держ. податк. служби

України. - Ірпінь : [Національний ун-т ДПС України], 2010. - 150 с.

24. Кметик Х. В. Міжнародно-правові проблеми функціонування транснаціональних корпорацій : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.11 / Кметик Христина Володимирівна ; Укр. держ. ун-т фінансів та міжнар. торгівлі. - К., 2010. - 183 арк.

25. Контурова С. М. Науково-методичні основи створення та функціонування транснаціональних корпорацій в Україні : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03 / Контурова Світлана Михайлівна ; М-во економіки України, Н.-д. екон. ін-т. - К., 2010. - 227 арк.

26. Контурова С. М. Науково-методичні основи створення та функціонування транснаціональних корпорацій в Україні : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03 / Контурова Світлана Михайлівна ; Науково-дослід. екон. ін-т М-ва економіки України. - К., 2010. - 20 с.

27. Лазарев Р. Є. Управління міжнародними фінансами у транснаціональних інтегрованих структурах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02 / Лазарев Роман Євгенійович ; Донец. нац. ун-т. - Донецьк. - 20 с.

28. Лазарев Р. Є. Управління міжнародними фінансами у транснаціональних інтегрованих структурах : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02 / Лазарев Роман Євгенійович ; Донец. нац. ун-т. - Донецьк, 2011. - 230 арк.

29. Лещенко М. М. Інтеграційні стратегії ТНК на основі розвитку холдингових структур : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02 / Лещенко Марина Миколаївна ; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. - К., 2013. - 20 с.

30. Лисак Г. Г. Обґрунтування управлінських рішень у сфері комерційної діяльності на підприємстві оптової торгівлі [Електронний ресурс] / Г. Г. Лисак // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2015. - № 1(1). - С. 55-60. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2015_1\(1\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2015_1(1)_10)

31. Лисак Г. Г. Управління комерційною діяльністю підприємства оптової торгівлі на основі ціннісних пріоритетів [Електронний ресурс] / Г. Г. Лисак //

Бізнес Інформ. - 2015. - № 5. - С. 146-151. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_5_23

32. Ломачинська І. А. Особливості фінансової діяльності представництв іноземних компаній в Україні [Електронний ресурс] / І. А. Ломачинська // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2014. - Т. 19, Вип. 4. - С. 85-91. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2014_19_4_15

33. Лук'яненко Д.Г. Міжнародна економічна інтеграція. – № 8 – 2006. – 56 с.

34. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства /А.А. Мазаракі, Л.О. Лігоненко, М.М. Ушакова; за ред. М.М. Ушакової./ – К.: Хрещатик, 1999. – 707 с.

35. Македон В. В. Стратегії розвитку ТНК у системі міжнародного бізнесу : монографія / В. В. Македон, Ю. В. Вдовиченко ; Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля. - Д. : Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2013. - 263 с.

36. Марченко К. В. Регулювання діяльності транснаціональних корпорацій в умовах глобалізації економіки : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02 / Марченко Катерина Валентинівна ; Донец. нац. ун-т. - Донецьк, 2010. - 203, [6] арк.

37. Мішустіна Т. С. Шляхи вдосконалення системи управління операційною діяльністю торговельного підприємства [Електронний ресурс] / Т. С. Мішустіна, І. Б. Пробко // Європейський вектор економічного розвитку. - 2017. - № 1. - С. 60–69. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2017_1_8

38. Немировська О. В. Формування ефективного механізму взаємодії національної економіки з транснаціональними корпораціями : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03 / Немировська Оксана Вікторівна ; ВНЗ "Ун-т економіки та права "КРОК". - Київ, 2016. - 20 с.

39. Нестеров І. Г. Формування системи управління в структурних підрозділах агропромислових транснаціональних корпорацій : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Нестеров Іван Георгійович ; Кабінет Міністрів України, Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. - К., 2013. - 20 с.

40. Панчук Л. В. Аналіз діяльності транснаціональних корпорацій з метою упередження банкрутства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02 / Панчук

Лариса Володимирівна ; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - Київ, 2017. - 18 с.

41. Пермінов В. О. Концепція транснаціональної державності у сучасній політичній науці : автореф. дис. ... канд. політ. наук : 23.00.01 / Пермінов Володимир Олександрович ; Дніпропетр. нац. ун-т ім. О. Гончара. - Д., 2011. - 18 с.

42. Побережець О. В. Інструментальна підтримка системи управління результатами діяльності торговельних підприємств [Електронний ресурс] / О. В. Побережець // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. - 2017. - Т. 16, вип. 1. - С. 112-130. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2017_16_1_10

43. Побережець О. В. Формування механізму управління результатами діяльності торговельного підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Побережець // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. - 2017. - Т. 16, вип. 2. - С. 70-88. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2017_16_2_7

44. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

45. Правові та фінансові аспекти діяльності іноземних представництв в Україні [Електронний ресурс] // Зовнішні справи. - 2013. - № 3. - С. 60-61. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/zovsp_2013_3_19

46. Рибчак Д. М. Аналітичне дослідження ефективності діяльності торгового підприємства [Електронний ресурс] / Д. М. Рибчак, Н. А. Волкова // Економічні науки. Серія : Облік і фінанси. - 2015. - Вип. 12(2). - С. 163-171. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2015_12\(2\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2015_12(2)_23)

47. Рудницька О. Аналіз операційної діяльності за основними бізнес-процесами торговельних підприємств [Електронний ресурс] / О. Рудницька // Вісник Тернопільського національного економічного університету. - 2016. - Вип. 4. - С. 128-135. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2016_4_13

48. Савченко Е. О. Розвиток транснаціонального виробництва через прямі іноземні інвестиції : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02 / Савченко Едуард Олексійович ; Донец. нац. ун-т. - Донецьк, 2010. - 218 арк.
49. Савченко О. Ю. Розроблення заходів з удосконалення організації торгово-закупівельної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / О. Ю. Савченко // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2015. - № 3. - С. 76-83. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2015_3_9
50. Сазонець І. Л. Економічна політика ТНК : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / І. Л. Сазонець, Ю. М. Варич ; Дніпропетр. нац. ун-т ім. О. Гончара. - Донецьк : Юго-Восток, 2009. - 318 с.
51. Сазонець І. Л. Сутність та основні концепції діяльності ТНК в умовах глобалізації : монографія / І. Л. Сазонець, Ю. М. Варич ; Дніпропетровський національний ун-т ім. Олеся Гончара. - Донецьк : Юго-Восток, 2009. - 274 с.
52. Сльозко О. О. Глобальні іноватійні стратегії ТНК - локомотив сучасної світової економіки : монографія / Сльозко О. О., Міщенко А. Г., Вакуленко Є. В. ; Ін-т світ. економіки і міжнар. відносин НАН України. - Київ : LAT&K, 2014. - 179 с.
53. Сорока І.Б. Транснаціональні корпорації та їхня роль у процесі активізації міжнародної інтеграції. [Текст] / І.Б. Сорока // Актуальні проблеми економіки. - 2009. - №9. - с. 354 с.
54. Сулейманова О. Ю. Інвестиційна привабливість ТНК на глобальному фінансовому ринку : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02 / Сулейманова Олександра Юріївна ; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - Київ, 2014. - 20 с.
55. Транснаціональні корпорації : навч. посіб. / Войтко С. В. [та ін.] ; Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т ім. Ігоря Сікорського". - Київ : КПІ ім. І. Сікорського : Політехніка, 2016. - 207 с.
56. Транснаціональні корпорації: особливості інвестиційної діяльностіТекст: навч. посіб. /С.О. Якубовский та ін. ; ред.: С.О. Якубовський, Ю.Г. Козак. - К. : ЦУЛ, 2011. - 472 с.

57. Управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях: кейси українських і російських представництв : зб. кейсів / [упоряд.] Ерік Давон [та ін.]. - Київ : Києво-Могилян. акад., 2013. - 172, [2] с.
58. Хоменко І. Б. Вплив транснаціональних корпорацій на конкурентне середовище національної економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02 / Хоменко Ірина Богданівна ; ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". - К., 2010. - 20 с.
59. Хоменко І. Б. Особливості інвестиційної діяльності ТНК в Україні / І. Б. Хоменко // Зовнішня торгівля: право та економіка - 2008. - № 1 – 278 с.
60. Шеленко Д. І. Роль підприємства у торговельній діяльності [Електронний ресурс] / Д. І. Шеленко, О. І. Жук, С. І. Баланюк // Інноваційна економіка. - 2016. - № 3-4. - С. 140-145. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_3-4_24
61. Юринець З. В. Комерційна діяльність підприємств роздрібної торгівлі [Електронний ресурс] / З. В. Юринець // Науковий вісник НЛТУ України. - 2015. - Вип. 25.7. - С. 130-135. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlту_2015_25
62. Юшко І. О. Розвиток організаційних моделей транснаціонального фінансового бізнесу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02 / Юшко Ігор Олегович ; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - Київ, 2017. - 20 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

CODE NAME: "CONGENBILL". EDITION 1994

Page 2

Shipper

B/L 1

[Redacted]

BILL OF LADING TO BE USED WITH CHARTER-PARTIES

Consignee
TO THE ORDER

Notify address

[Redacted]

Vessel
m/v " [Redacted] "

Port of loading
NIKOLAEV, UKRAINE

Port of discharge
ITALIAN PORT/S

Shipper's description of goods

weight

FEED CORN OF UKRAINIAN ORIGIN GMP+ ASSURED, IN BULK S.L.M.


2,435.275 MT

CARGO STOWED INTO HOLD NO. 1,3,5

CLEAN ON BOARD
FREIGHT PAYABLE AS PER CHARTER PARTY

(of which **NIL** on deck at Shippers risk; the Carrier not being responsible for loss or damage howsoever arising)

<p>Freight payable as per Charter Party dated 23.06.2017</p> <p>Received on account of freight:</p> <p>Time used for loading _____ days _____ hours.</p>	<p>SHIPPED at the Port of Loading in apparent good order and condition on board the Vessel for carriage to the Port of Discharge or so near thereto as she may safely get the goods specified above. Weight, measure, quality, quantity, condition, contents and value unknown.</p> <p>IN WITNESS whereof the Master or Agent of the said Vessel has signed the number of Bills of Lading indicated below all of this tenor and date, any one of which being accomplished the others shall be void.</p> <p>FOR CONDITIONS OF CARRIAGE SEE OVERLEAF</p>
--	--

<p>Number of original Bs/L</p> <p>three</p>	<p>Place and date of issue NIKOLAEV, UKRAINE 11.07.2017</p> <p>Signature [Redacted]</p> 
---	---

**COPY
NON-NEGOTIABLE**

CODE NAME: "CONGENBILL", EDITION 1994

B/L 2

Shipper

[REDACTED]

BILL OF LADING
TO BE USED WITH CHARTER-PARTIES

Consignee
TO THE ORDER

Notify address

[REDACTED]

Vessel

m/v " [REDACTED] "

Port of loading

NIKOLAEV, UKRAINE

Port of discharge

ITALIAN PORT/S

Shipper's description of goods

weight

FEED CORN OF UKRAINIAN ORIGIN GMP+ ASSURED, IN BULK S.L.M.


10,619.125 MT

CARGO STOWED INTO HOLD NO. 1,3,5

CLEAN ON BOARD
FREIGHT PAYABLE AS PER CHARTER PARTY

(of which **NIL** on deck at Shippers risk; the Carrier not being responsible for loss or damage howsoever arising)

<p>Freight payable as per Charter Party dated 23.06.2017</p> <p>Received on account of freight.</p> <p>Time used for loading _____ days _____ hours.</p>	<p>SHIPPED at the Port of Loading in apparent good order and condition on board the Vessel for carriage to the Port of Discharge or so near thereto as she may safely get the goods specified above. Weight, measure, quality, quantity, condition, contents and value unknown.</p> <p>IN WITNESS whereof the Master or Agent of the said Vessel has signed the number of Bills of Lading indicated below all of this tenor and date, any one of which being accomplished the others shall be void.</p> <p>FOR CONDITIONS OF CARRIAGE SEE OVERLEAF</p>
--	--

<p>Number of original Bs/L</p> <p>three</p>	<p>Place and date of issue NIKOLAEV, UKRAINE 11.07.2017</p> <p>Signature CAPT. [REDACTED] AS MASTER OF M/V " [REDACTED] "</p> 
---	---

**COPY
NON-NEGOTIABLE**

NOTE TO THE PHYTOSANITARY CERTIFICATE

№ 60/14-6071/XX-497741 DD.12.07.2017

VESSEL: M/V "██████████"
CARGO DESCRIPTION: BARLEY IN BULK H.S. CODE #1003
QUANTITY: 3,029.365 MT
PORT OF LOADING: NIKOLAIEV, UKRAINE
PORT OF DISCHARGE: HAIFA, ISRAEL
B/L NO. 11 DD.12.07.2017

██████████
UKRAINE, MYKOLAIEV, ██████████
VAT NO. ██████████

CONSIGNEE: ██████████

VAT NO. ██████████

NOTIFY: ██████████ LTD.

VAT NO. ██████████

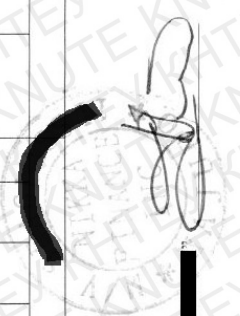
NIKOLAIEV, UKRAINE
12.07.2017

SIGNATURE OF AUTHORIZED
OFFICERSTATE SERVICE OF UKRAINE
ON FOOD SAFETY AND
CONSUMERS PROTECTION

Линия Line		КЭ-11									
Пароходство Shipowner	Судно Vessel	Порт погрузки Port of loading	Дата отгрузки Sailing date								
STARK SHIPPING		NIKOLAEV PORT									
Агент Agent	Капитан Captain	Порт выгрузки Port of discharge	Пункт назначения Final destination								
		HAIFA - ISRAEL	HAIFA - ISRAEL								
№ КС BL No	Отправитель Shipper	Метки и номера Marks and Numbers	Наименование груза и количество Kind of packages and description of goods	Число пакетов Number of pieces	Масса нетто Net weight	Объем Measure ment	Сумма Rebates Amount	Скидки Rebates	Надбавки Sur-charge	Удлено при стрипп-линии Prepaid	Высказанное погрузка To collect
1	[REDACTED] LONDON, ENGLAND, VAT NO. [REDACTED]	[REDACTED]	THE FIRST INTERNATIONAL BANK OF ISRAEL LTD HA LUTZEI HA TASIYA ST. [REDACTED] BAY BRANCH (BRANCH NO. [REDACTED]) ZIP CODE HAIFA - ISRAEL TEL. [REDACTED] FAX- [REDACTED] CONTACT POINT: MRS. [REDACTED]	[REDACTED]	2,395,395 MT						
2	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	1,146,575 MT						
3	UKRAINE, 01030 KIEV, [REDACTED] VAT NO. [REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	344,735 MT						
4	[REDACTED] GENEVA, SWITZERLAND VAT NO. [REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED] LTD, [REDACTED] RD., TEL- [REDACTED] VAT NO. [REDACTED]	[REDACTED]	349,345 MT						
5	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	1,033,820 MT					FREIGHT PREPAID	
6	[REDACTED]	[REDACTED]	TO THE ORDER OF BANK HAPOALIM B.M AFULA BUSINESS BRANCH - NO. [REDACTED] AFULA ISRAEL [REDACTED] ATT- RONIT BEN GUZI TEL. [REDACTED] FAX: [REDACTED] TO THE ORDER OF BANK LEUMI LE ISRAEL BRANCH [REDACTED] HAMSHIBIR [REDACTED]	FEED WHEAT IN BULK ILS. CODE #1001	2,874,475 MT						
7	EDINBURGH, SCOTLAND, GREAT BRITAIN (UK). VAT NO. [REDACTED]	[REDACTED]	TO THE ORDER OF BANK HAPOALIM B.M. BRANCH [REDACTED] ROTHSCHILD ST. TEL AVIV [REDACTED] ATT: [REDACTED] TEL: [REDACTED] TO THE ORDER OF THE FIRST INTERNATIONAL BANK OF ISRAEL AVNEI CHEN BRANCH NO. [REDACTED] TOVAL ST. BEIT NOAM RAMAT GAN, ISRAEL [REDACTED] ATTN: [REDACTED] TEL: [REDACTED] FAX: [REDACTED]	IN BULK	2,874,475 MT						
8	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	2,874,475 MT						
9	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	479,080 MT						
					TOTAL: 14,372,375 MT						

CLEAN ON BOARD

CAPT. [REDACTED] AS MASTER OF M/V " [REDACTED] "



INSPECTORATE UKRAINE
 Bureau Veritas Commodities Division
 Nikolayev Office, Ukraine
 Tel: +380 95 121 55 00 99
 e-mail: nikolayev@inspectorate.uk.com.ua



Ref No:
 Kind of inspection:
 Instructing Party:

UA37310
 Loading supervision
 BUNGE S.A.

VESSEL	m/v SEAGLASS II	SHIP'S CARGO COMPARTMENTS	5 (Five): 1, 2, 3, 4, 5
OPERATION	Loading	PORT/BERTH	Nikolaev Sea Commercial Port / No. 14
QUANTITY, MT	28022.375	TERMINAL	Greentour-Ex
COMMODITY	UKRAINIAN BARLEY & WHEAT IN BULK	DESTINATION PORT	(Israel)

VESSEL HOLD(S) INSPECTION REPORT

We, the undersigned, GAFTA approved & FOSFA recognized independent surveyors INSPECTORATE UKRAINE, on behalf of our client BUNGE S.A., hereby declare that visual inspection of holds before was carried out on the above mentioned vessel.

We report that Cargo Compartments of the vessel were visually inspected so far as accessible and were found as follows:

VISUAL INSPECTION OF HOLDS ACCESS

Caged Ladder	Yes	No
Ladder Rungs sound	Yes	No
Pictures Taken	Yes	No

RESULTS ON CLEANLINESS (visual and olfactive examination):

Empty	Yes	No
Clean	Yes	No
Dry	Yes	No
Free from odour	Yes	No
Free from insects	Yes	No
Free from Remnants of Previous Cargoes	Yes	No
Cargo Compartments found undamaged & can be closed	Yes	No

HOLDS CLEANING LEVEL: (according to information received from Master/Ch.Off):

- Level A: Dry Level B: With Water Level C: Water + Detergent Level D: Water + Detergent + Desinfection

Previous cargo information as supplied by ship's Captain certifying that the three previous cargoes were:

- Last (1st previous) STEEL COILS
- 2nd previous cargo: CORN BRUN, IN BULK
- 3rd previous cargo: STEEL SLABS

5 (Five): 1, 2, 3, 4, 5 Cargo Hold(s) & and its(theirs) hatch cover(s) was(were) examined internally for cleanliness and as far as could be seen were found to be clean, dry and free from harmful material and were in a good condition to receive cargo of UKRAINIAN BARLEY & WHEAT IN BULK.

Remarks: HOLD(S) WAS(WERE) ACCEPTED TO LOADING ON 09.07.2017 AT 17

The above mentioned previous cargoes, description and procedures of hatch covers examinations are obtained from ship's records and cannot be guaranteed as accurate. No liability can be assumed for errors recording from improper information supplied by vessel.

On behalf of Name: <u>V. Zhuravel</u> Date: <u>09.07.2017</u>	INSPECTORATE UKRAINE Name: <u>UKR. Co. S.N. 033</u> Date: <u>09.07.2017</u>
---	---

REMARKS: This report is prepared by and incorporates by reference the General Terms and Conditions of Service attached to our other inspection report and is restricted to the facts observed. Unless specifically agreed, the report relates to facts as reported by us within the limits of restrictive stipulations. It does not constitute a guarantee of quality. In preparing the report, we do not verify the accuracy of the information supplied by the client. We do not assume any liability for errors or omissions. In particular, our inspection and the resulting report do not release the buyer of goods from its own obligations to ward the buyer of such goods. Any information and recommendations supplied by us shall be the responsibility of the client in connection with the information and recommendations on any quality, merchantability or fitness for any purpose. The above results are valid in the case and place of inspection.

SGS**Hold Inspection Load Bill
(AFL)**

Date of issue	<u>10/07/2017</u>	Vessel	<u>Seaglass II</u>
File number	<u>NI1710-1444</u>	Number of holds	<u>5</u>
Port / Terminal	<u>Nikolaev / Green-Tour Ex</u>	Berth	<u>14</u>
Client	<u>Bunge SA</u>	Cargo	<u>Barley / Wheat in bulk</u>
Destination	<u>Israel</u>	Quantity to load	<u>13.000.000/15.000.000 MT</u>

Previous 4 cargoes*: 1st Steel coils 2nd Corn bran
 3rd Steel slabs 4th Metall coke

Cleaning method* Swept; washed by sea water; washed by fresh water;

Last Hose or Ultrasonic test date*: 28.06.2017

* – as per Master's declaration

FINDINGS: Inspect on from: 00:20 10/07/2017 to: 01:20 10/07/2017

The holds and hatches # 1,2,3,4,5 have been inspected prior to commencement of loading. Based on visual examination of visibly accessible parts of the holds and hatches only found vessel's holds and hatches

- Dry Yes/No
- Empty Yes/No
- Without smell Yes/No
- Clean, free from residues Yes/No
- With clean bilges Yes/No
- Free of infestation Yes/No
- Hot bulkheads protected Yes/No/Not applicable
- Hatches water tight Yes/No
- Suitable to receive the cargo: Yes/No

if not accepted, time/date agreed of next inspection

Remarks:

This bill reflects the findings determined at time and place of intervention only and does not relieve the Master and the owner of their obligations and duties in any or all respects.

SGS Surveyor
 INSPECTOR
S. Kyriakou
 (signature)

Master

[Signature]
 (signature & stamp)

This document is issued by the Company under its General Conditions of Service accessible at <http://www.sgs.com/en/Terms-and-Conditions.aspx>. Attention is drawn to the limitation of liability, indemnification and jurisdiction issues defined therein.

Any holder of this document is advised that information contained hereon reflects the Company's findings at the time of its intervention only and within the limits of Client's instructions, if any. The Company's sole responsibility is to its Client and this document does not exonerate parties to a transaction from exercising all their rights and obligations under the transaction documents. Any unauthorized alteration, forgery or falsification of the content or appearance of this document is unlawful and offenders may be prosecuted to the fullest extent of the law.

ІП: "СЖС УКРАЇНА" вул. Чорноморського козацтва, 103, Одеса, 65003 Україна t +380 48 7869600 f +380 48 7869027 e sgs.ukraine@sgs.com
 FE: "SGS UKRAINE" Chornomorskogo kozactva str., 103, Odessa, 65003, Ukraine t +380 48 7869600 f +380 48 7869027 www.ua.sgs.com

М Y K O L A I V
Chamber Of Commerce And Industry
 R E G I O N A L



РЕГІОНАЛЬНА
ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА ПАЛАТА
 МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

NON RADIOACTIVITY CERTIFICATE NO.190-1008/2

CONSIGNEE: TO THE ORDER OF
 BANK LEUMI LE ISRAEL
 BRANCH NO. 651
 HAMSHBIR ST. 5 -INDUSTRIES AREA
 HOLON - ISRAEL 58852
 ATT: ELEIZABET
 TEL: +972 -76-8665121
 FAX:+972 -76-8665182

NOTIFY ZENZIPER GRAINS & FEEDSTUFFS IMPORTERS
 10 ALIYA ST.
 P.O. BOX 39810
 TEL AVIV, ISRAEL 61397
 VAT NO. 510175409

VESSEL: M/V "SEAGLASS II"

PORT OF LOADING: NIKOLAEV, UKRAINE

PORT OF DISCHARGE: HAIFA, ISRAEL

DESCRIPTION OF GOODS: BARLEY IN BULK H.S. CODE #1003

QUANTITY: 3,150.000 MT

KIND OF PACKING: IN BULK

B/LS NO.: 15-17 DD.12.07.2017

THE MYKOLAIV REGIONAL CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY, ON THE BASIS OF LABORATORY ANALYSIS OF SAMPLES OF THE ABOVEMENTIONED CARGO, MADE BY THE TEST LABORATORY FOR FOODSTUFFS AND AGRICULTURAL PRODUCTS, ACCREDITED BY THE NATIONAL ACCREDITATION AGENCY OF UKRAINE IN COMPLIANCE WITH THE REQUIREMENTS OF ISO/IEC 17025:2005, CERTIFIES THE FOLLOWING:

THE SUMMARY SPECIFIC CONCENTRATION OF CESIUM - 134/137 IS LESS THAN 3,3 BQ/KG, WITHIN THE PERMISSIVE LEVEL OF 50 BQ/KG.

THE SUMMARY SPECIFIC CONCENTRATION OF STRONTIUM 90 - IS LESS THAN 2,8 BQ/KG WITH THE PERMISSIVE LEVEL - 20 BQ/KG.

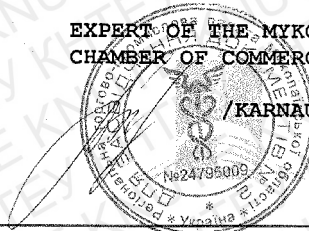
THE LEVEL OF THE NATURAL RADIOACTIVITY BACKGROUND DOES NOT EXCEED 0,020 MR/H.

WE CONFIRM THAT THE RADIOACTIVITY PRESENT IN THE PRODUCT IS WITHIN THE INTERNATIONAL LIMIT ALLOWED, NOT EXCEEDING THE LIMITS RECOMMENDED BY THE CODEX ALIMENTARIUS NOR THE FAO / OMS FOOD NORMS, BEING RADIOLOGICALLY APT FOR HUMAN CONSUMPTION.

EXPERT OF THE MYKOLAIV REGIONAL
 CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY

/KARNAUKH M.M./

NIKOLAEV, UKRAINE
 12.07.2017



54030, Mykolaiv, Ukraine, P.O.Box 11, 41 Potyomkinska St.
 tel./fax (38-0512)47-33-77; 47-58-01
 tel. (38-0512)47-33-13; 35-52-62; 50-01-17
 E-mail: ves@cci.mk.ua
 www.rtp.com.ua

54030, Україна, м. Миколаїв, а/с 11, вул. Потьомкінська, 41
 тел./факс (38-0512) 47-33-77, 47-58-01
 тел.: (380-512) 47-33-13; 35-52-62; 50-01-17
 E-mail: ves@cci.mk.ua
 www.rtp.com.ua

Додаток Е

1. Agents
Stark Shipping LLC
 7a Shevchenko Street, 68002, Ilyichevsk, Odessa Region, Ukraine
 Phone : +38 0487053148 E-mail: agency@starkshipping.net




STANDARD STATEMENT OF FACTS (SHORT FORM)
 RECOMMENDED BY THE BALTIC AND INTERNATIONAL
 MARITIME CONFERENCE (BIMCO) AND THE FEDERATION OF
 NATIONAL ASSOCIATIONS OF SHIP BROKERS AND AGENTS
 (FONASBA)



2. Vessel's name [REDACTED]		3. Port NIKOLAEV SEA PORT, NIKOLAEV (Ukraine)	
4. Owners/Disponent Owners [REDACTED]		5. Vessel berthed 09.07.17 / [REDACTED]	
		6. Loading commenced 10.07.17 / [REDACTED]	7. Loading completed 12.07.17 / [REDACTED]
8. Cargo BARLEY IN BULK H.S. CODE #1003 FEED WHEAT IN BULK H.S. CODE #1001		9. Discharging commenced ---	10. Discharging completed ---
		11. Cargo documents on board 12.07.17 / 10:30	12. Vessel sailed 12.07.17 / 20:00
13. Charter Party* 23.06.17		14. Working hours/meal hours of the port* 01:00-07:00 / 07:00-08:00 08:00-13:00 / 13:00-14:00 14:00-19:00 / 19:00-20:00 20:00-01:00 / 01:00-02:00	
15. Bill of Lading weight/quantity 13'650.000 mt 14372.375 mt	16. Outturn weight/quantity		
17. Vessel arrived Yuzhny roads 09.07.17 / 07:00		18. Free pratique granted 09.07.17 / 22:00	
19. Notice of readiness tendered 09.07.17 / 11:10		20. Notice of readiness accepted As per C/P	

DETAILS OF DAILY WORKING*

Date	Day	Hours worked		Hours stopped		No. of gangs	Quant. load./ds ch.	Remarks*	
		from	to	from	to				
09.07.17	Sun				07:00			Vessel arrived Yuzhny roads.	
					07:00	11:10			Proceeding to pilot embarkation point.
						11:10			NOR tendered.
						11:10			Channel pilot on board.
						11:10	16:48		Proceeding along Bugskiy-Dneprovskiy channel.
						16:48	16:48		Vessel arrived at Nikolaev Sea Port.
						16:48	16:48		Anchor dropped.
						16:48	19:10		NOR re-tendered.
						16:48	19:10		Awaiting berthing due to manocuvrings in the port.
						19:10	19:10		Port pilot on board.
						19:10	19:50		Vessel is proceeding to the berth.
						19:50	19:50		First line ashore.
						20:15	20:15		All fast at berth #14 Grintur Terminal.
						20:25	20:25		Gangway down.
10.07.17	Mon				20:25	22:00		NOR re-tendered.	
					22:00	22:00		Inward formalities.	
					22:00	24:00		Free pratique granted.	
					00:01	00:20		Initial draught survey by "Inspectorate" surveyors.	
					00:20	01:20		Initial draught survey by "Inspectorate" surveyors.	
					01:20	01:20		Cargo holds inspection by "Inspectorate" surveyors.	

Place and date: Nikolaev Sea Port, 12.07.17	Name and signature (Master)*  Capt. [REDACTED]
Name and signature (Agents)*  Mr. [REDACTED]	Name and signature (for the Charterers/Shippers/Receivers)* 

Date	Day	Hours worked		Hours stopped		No. of gangs	Quant load./disch	Remarks*
		from	to	from	to			
11.07.17	Tue		01:20					Loading commenced.
		01:20	24:00					Loading.
		00:01	06:20	06:20	13:25			Loading. No loading. Shore reason.
12.07.17	Wed	13:25	24:00					Loading.
		00:01	00:20					Loading.
		02:55	04:15	00:20	02:55			No loading. Shore reason.
		08:00	08:30	04:15	08:00			Loading.
			08:30					No loading. Shore reason.
			08:30					Loading.
				08:30	09:30			Loading completed (as per c/p).
				09:30	10:30			Fumigation of the cargo.
				10:30	10:30			Final draught survey by "Inspectorate" surveyors.
				10:30	17:00			Cargo documents on board, signed by Master.
				17:00	17:40			Awaiting phytosanitary clearance of the cargo.
				17:40	18:40			Final cargo custom clearance.
				18:40	19:00			Outward formalities.
				19:00	20:00			Awaiting pilot as per port's turn.
								Channel pilot on board. Vessel sailed.

General remarks (state reasons and duration of delays, such as slow pumping, excess back pressure, etc) :

Master's remarks: - No any delay slip's account.
- Cargo loaded as per SHIPPER SCALE

Place and date:

Nikolaev Sea Port, 12.07.17

Name and signature (Master)*



Capt. [Redacted]

Name and signature (Agents)*

Mr. [Redacted]

Name and signature (for the Charterers/Shippers/Receivers)*

**ДЕРЖАВНА СЛУЖБА УКРАЇНИ З ПИТАНЬ
БЕЗПЕЧНОСТІ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ ТА
ЗАХИСТУ СПОЖИВАЧІВ**

Миколаївська обласна фітосанітарна лабораторія

(назва фітосанітарної лабораторії)

Свідцтво про атестацію № А15-026 від 12 жовтня 2015 р. дійсне до 07 жовтня 2020 р.
Видане Український державний центр стандартизації та сертифікації "УКРАГРОСТАНДАРТСЕРТИФІКАЦІЯ"

ВИСНОВОК ФІТОСАНІТАРНОЇ ЕКСПЕРТИЗИ

№ ФЛ114/ 003369 - Ввід 10.07.2017

(дата видачі)

Видано (від кого надійшов зразок)	
На направлення №	від
Назва об'єкту регулювання та кількість зразків пшениця - 1 зрк. від партії 5 000 МТ. т/х	
Походження	Україна
Назва та юридична адреса власника вантажу (заявника)	
Пункт призначення Ізраїль	

ВИСНОВКИ ФІТОСАНІТАРНОЇ ЕКСПЕРТИЗИ:

В представленому зразку ентомологічних, гербологічних, мікологічних, гельмінтологічних регульованих шкідливих організмів не виявлено. Із інших шкідливих організмів, ентомологічні нерегульовані: не виявлено.
мікологічні нерегульовані:
Tilletia foetida Liro. – сажка смердюча
Tilletia tritici Wint. - тверда сажка
Ustilago tritici Pers. - летюча сажка
Epicoccum neglectum Desm. - епіскоз
Puccinia graminis Pers. f. tritici E. - стеблова іржа
Alternaria tenuis Nees. - альтернаріоз
Cladosporium herbarum L. - слизкова пліснява
гельмінтологічні нерегульовані: не виявлено
гербологічні нерегульовані:
Aegilops cylindrical Host. - Егілопс циліндричний
Bromus tectorum L. - Бромус покрівельний
Vicia cracca L. - Горошок мишачий
Convolvulus arvensis L. - Борозка польова
Lithospermum arvensis L. - Горобейник польовий
Polygonum aviculare L. - Сториш звичайний
Delphinium consolida L. - Сокирки гольові

Додаткові відомості:

Рекомендовані заходи:

Згідно п.14 Постанови Кабінету Міністрів України від 12.05.2007 р. №705 "Про деякі питання реалізації Закону України "Про карантин рослин".

Результати фітосанітарної експертизи, яка була проведена не раніше ніж за 14 діб до дати переміщення об'єктів регулювання, можуть бути використані для встановлення їх фітосанітарного стану.

М.П.

Директор або уповноважена особа

(підпис)

Мороз Л. П.

(ПІБ)