

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**ПОСЕРЕДНИЦЬКІ ПОСЛУГИ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА
МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН
(на матеріалах ПП «Компанія Брок-Сан», м. Київ)**

Студента 2 курсу, 1 групи,
факультету міжнародної торгівлі
і права
спеціальності 051 «Економіка»,
спеціалізації «Міжнародна
економіка»

_____ *підпис студента*

Ковтун Олександра
Сергійовича

Науковий керівник
д.е.н., проф.

_____ *підпис керівника*

Будзяк Василь
Миронович

Гарант освітньої
програми к.е.н., проф.

_____ *підпис*

Кудирко Людмила
Петрівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	5
ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ НАДАННЯ ПОСЕРЕДНИЦЬКИХ ПОСЛУГ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ	5
1.1. Організація посередницьких послуг підприємства на міжнародному ринку	5
1.2. Оцінювання фінансово-економічних показників діяльності ПП «Компанія Брок-Сан»	12
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2	26
АНАЛІЗ ПОСЕРЕДНИЦЬКИХ ПОСЛУГ ПП «Компанія Брок-Сан»	26
2.1. Аналіз впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства	26
2.2. Оцінка ефективності надання міжнародних посередницьких послуг підприємством	33
Висновки до розділу 2	37
РОЗДІЛ 3	39
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ПОСЕРЕДНИЦЬКИХ ПОСЛУГ ПП «Компанія Брок-Сан»	39
3.1. Напрями підвищення економічної ефективності надання посередницьких послуг ПП «Компанія Брок-Сан»	39
3.2. Прогнозування розширення діяльності підприємства ПП «Компанія Брок-Сан» на зовнішніх ринках	46
Висновки до розділу 3	52
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТОК А	60
ДОДАТОК Б	62
ДОДАТОК В	64
ДОДАТОК Д	66

ВСТУП

Постановка проблеми. Торговельне посередництво – невід’ємна частина сучасної ринкової економіки. Об’єктивна економічна необхідність і висока ефективність торгово-посередницької ланки в міжнародній торгівлі сировиною, напівфабрикатами, готовими виробами, машинами і устаткуванням, а також послугами доведені всією практикою роботи в сфері реалізації зарубіжних виробників, експортерів та імпортерів.

Через глобальний тривалий тренд поглиблення поділу праці та спеціалізації сьогодні посередницька діяльність становить основу світової економіки. Через це важливо дослідити сучасні теоретичні підходи до визначення сутності посередництва у світовій економіці.

Аналіз публікацій. Питання посередництва останніми роками досліджували зарубіжні та вітчизняні економісти. Так, французькі дослідники Л. Саглетто та С. Сезанн у книзі «Глобальне посередництво та провайдери логістичних послуг» досить глибоко проаналізували поняття посередництва. Питання посередництва останніми роками досліджували також І. Петрісон та Д. Козмюч у праці «Управління глобальним ланцюжком постачання у Siemens в епоху наступу промисловості 4.0». В. Джанавейд у роботі «Сприйняття якості посередника через репутацію та оціночну вартість створеного ним блага», М. Джанссен у книзі «Роль посередників у стратегіях мультиканального надання послуг», Н. Сінг в роботах «Посередники в електронній торгівлі: ролі створення вартості» та «Еволюція посередників у електронній торгівлі». Водночас недостатньо уваги приділяється посередницькій діяльності торговельних підприємств, дослідженню взаємозв’язку, що існує між функціонуванням торгівлі та торговельних мереж і показниками, що характеризують розвиток національної економіки.

Мета випускної кваліфікаційної роботи – розкриття методичних підходів та практичного інструментарію здійснення посередницьких послуг підприємством-суб’єктом міжнародних економічних відносин.

Досягнення мети роботи передбачає вирішення таких завдань:

- розкрити значення посередницьких послуг підприємства на міжнародному ринку;
- провести оцінювання фінансово-економічних показників роботи ПП «Компанія Брок-Сан»;
- здійснити аналіз впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства;
- оцінити рівень ефективності посередницьких послуг підприємства;
- визначити напрями підвищення економічної ефективності надання посередницьких послуг ПП «Компанія Брок-Сан»;
- здійснити прогнозування розширення діяльності підприємства ПП «Компанія Брок-Сан» на зовнішніх ринках.

Об'єктом дослідження виступає процес надання посередницьких послуг підприємством-суб'єктом міжнародних економічних відносин.

Предмет дослідження – механізм організації та надання посередницьких послуг підприємством-суб'єктом МEB.

Методи дослідження. Для написання роботи було застосовано методи теоретичного узагальнення, методи систематизації для визначення сутності посередницьких послуг підприємства на міжнародному ринку, методи коефіцієнтного аналізу, графічний метод – при оцінюванні фінансово-економічних показників роботи підприємства, статистичні методи – при оцінці ефективності надання посередницьких послуг, метод прогнозування – при розробці напрямів підвищення економічної ефективності надання посередницьких послуг.

Структурно випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Апробація результатів дослідження представлена в науковій статті: Ковтун О.С. «Посередницькі послуги підприємства» // Збірник наукових статей студентів.-Частина I. – К. : Київський національний торговельно-економічний університет, 2019. – 224 с.

РОЗДІЛ 1

ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ НАДАННЯ ПОСЕРЕДНИЦЬКИХ ПОСЛУГ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

1.1. Організація посередницьких послуг підприємства на міжнародному ринку

В умовах ринкової економіки посередницька діяльність набуває пріоритетного значення як механізм, який сприяє розвитку торговельно-господарських зв'язків, активізації продажу товарів як в умовах внутрішнього, так і зовнішнього ринку.

Торговельне посередництво як економічна категорія охоплює досить широку сферу діяльності, зокрема при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності: пошук зарубіжного партнера, підготовка, документарне оформлення і здійснення угоди, кредитування сторін і надання гарантій оплати товару покупцем, транспортно-експедиторське обслуговування, страхування товарів при транспортуванні, виконання митних формальностей, вивчення і аналіз потенційних ринків збуту, проведення рекламних та інших заходів по просуванню товарів на зарубіжні ринки, післяпродажне обслуговування тощо.

У загальному сенсі під торгово-посередницькими операціями розуміються операції, пов'язані з купівлею-продажем товарів і виконуваними за дорученням постачальника (виробника або експортера / імпортера) незалежним від нього торговим посередником на основі укладеного між ними угоди і окремого доручення [15, с. 97]. До торгово-посередницьких операцій в світовій практиці відносять також такі види діяльності як заготівельна, постачальницько-збутова і торговельна діяльність, опосередкована, як правило, договорами купівлі-продажу. При цьому фірми, що здійснюють ці операції, є незалежними. Вони не є виробниками і

кінцевими споживачами, здійснюють реалізацію продукції або інші операції з товаром на свій розсуд.

Більшість дослідників вкладає в поняття «посередництво» своє певне трактування та, відштовхуючись від нього, здійснює виклад думок щодо різних аспектів посередництва. Так, більшість зарубіжних науковців розглядає посередництво в рамках певної галузі. Найчастіше виокремлюють фінансове та торгове посередництво. При цьому дослідники аналізують роль конкретних посередників в межах сфери діяльності, що досліджується.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «посередницькі послуги»

№	Автори	Визначення
1	А. Франклін, А. Сантомеро	«зведення позичкодавців, які мають заощадження, із позичальниками, яким потрібні гроші, третіми особами чи агентами» [50]
2	Кембриджський словник	«запозичення грошей, які були покладені в банк, іншим людям або компаніям» [51]
3	Л. Саглетто, С. Сезанн	У першому розділі вони наводять широке пояснення посередництва, що охоплює різні сфери діяльності. Так, дослідники звертаються до узагальненого розуміння посередників як третіх осіб, які виступають зв'язувальною ланкою, завдяки чому спрощуються відносини та забезпечується функціонування системи [53]. Крім того, вчені звертаються до історичного аспекту, однак в рамках ретроспектив зосереджуються виключно на торговому посередництві. Основний акцент у книзі робиться саме на логістичних посередниках, тому не розкриваються повноцінно всі аспекти поняття
4	В. Резнікова	Виокремлює чотири основні підходи до визначення сутності посередництва [38]. Йдеться про теорію торгівлі; сприяння встановленню економічних зв'язків; теорію послуг; теорію трансакційних витрат
5	Ю. Іванов	Походження терміна «посередник» пов'язано з місцем, яке він займає в здійсненні певної господарської операції: посередник знаходиться між двома учасниками господарських відносин, тобто посередині [22, с. 62-63]. Посередництво у господарському обігу характеризується значним різноманіттям, ним охоплюються всі сфери обігу товарів, робіт та послуг

Джерело: складено автором за даними [22, 38, 50, 51, 53]

Проведені дослідження дають змогу класифікувати підходи до трактування посередництва таким чином. По-перше, слід виділити підхід до трактування сутності посередництва, виходячи з ролі посередників у міжнародних економічних відносинах. Крім того, варто відзначити підходи до сприяння встановленню економічних зв'язків; послуг; трансакційних витрат. Також через сучасний рівень розвитку поділу праці необхідно додати підхід, заснований на спеціалізації.

Підхід до трактування посередництва на основі ролі посередників пояснює сутність посередників через форми міжнародних економічних відносин, основними з яких є міжнародна торгівля, міжнародні фінансові відносини (валютні, кредитні, рух капіталу), міжнародна міграція робочої сили, міжнародне науково-технічне співробітництво. Кожна з цих форм міжнародних економічних відносин має різні ролі посередників, втім, з метою роботи важливо зупинитися на посередниках у міжнародній торгівлі та міжнародних фінансах.

Економічне значення торгового посередництва - це його здатність встановлювати єдність просторово-економічної розмежованості виробництва та споживання товарів, робіт, послуг з максимально можливою вигодою для виробників та споживачів, а також і самих посередників [38]. Так, Г. Шершеневич визначає торговельне посередництво як таке, що здійснюється зі спекулятивною метою [46, с. 15-19], а А. Федоров визначав як торгівлю у вузькому значення цього слова посередницьку діяльність виключно із придбання та збуту [44, с. 1-2].

Через торгових посередників проходить реалізація на світовому ринку значного обсягу цілих товарних груп машин і устаткування, багатьох видів сировини, основних напівфабрикатів, готових виробів, продуктів харчування, товарів широкого вжитку. Основна мета використання посередників - підвищення економічної доцільності та ефективності зовнішньоторговельних операцій.

Незважаючи на витрати з оплати винагороди посередникам економічність операцій підвищується за рахунок наступних чинників:

- залучення посередників підвищує оперативність збуту товарів, сприяє збільшенню прибутку продавця за рахунок прискореного обороту його капіталу;

- посередники, перебуваючи ближче до покупця, краще знають ринок і більш оперативно реагують на зміну його кон'юнктури, що дозволяє реалізовувати товар на більш вигідних для експортера умовах, звільняючи його від багатьох турбот, пов'язаних з реалізацією товару;

- залучення посередників створює можливість підвищити конкурентоспроможність товарів за рахунок скорочення термінів поставок і проміжних складів, кращого складування і зберігання товарів, передпродажного сервісу і технічного обслуговування, спеціального маркування, доукомплектації виробів в країні збуту відповідно до місцевих вимог;

- деякі посередники фінансують операції експортера (на основі як короткострокового, так і середньострокового кредитування), авансують постачальників, вкладаючи власний капітал в створення і функціонування збутової мережі, створюють важливі економічні переваги від економії коштів, вкладених в обіг;

- посередники забезпечують для експортерів можливість відносно швидкого виходу на нові ринки, більш легкого доступу до покупців, дають можливість експортеру зменшити або усунути кредитні ризики, економити на бухгалтерських та канцелярських витратах, оптимізувати витрати на маркетинг, рекламу і т. п.;

- посередники є постійними джерелами цінної первинної інформації про ринок;

- при роботі через посередників, що спеціалізуються на масовому збуті певної номенклатури товарів, зазвичай виникає додаткова вигода за рахунок зниження витрат обігу на одиницю реалізованого товару.

До основних принципів діяльності міжнародних посередників в умовах ринкових відносин відносяться [15, с. 99-102]:

- рівноправність сторін, яка передбачає альтернативний вибір контрагентів господарських зв'язків, однакову відповідальність за порушення умов договорів;
- підприємливість, що означає господарську кмітливість, зацікавленість в реалізації резервів, винахідливість у вирішенні конкретних завдань;
- оперативність, мобільність, динамічність і своєчасність виконання завдань постачально-збутової діяльності;
- обслуговування контрагентів, т. т. діяльність, що впливає з їхніх потреб, надання їм комплексу послуг;
- економічна зацікавленість суб'єктів господарювання в організації опосередкованих каналів розподілу;
- комерціалізація, т. т. ділова активність, виходячи з необхідності отримання посередником достатнього прибутку;
- договірні засади взаємовідносин з контрагентами.

В умовах цивілізованої ринкової економіки діє закон доцільності використання посередників: продавцям і покупцям товарів і послуг доцільно залучати посередників тільки в тому випадку, якщо сума сплачуваної посередникам винагороди нижче, ніж можливі витрати продавців і покупців на самостійну організацію збуту або придбання необхідних їм товарів і послуг.

У деяких випадках використання посередників стає необхідністю, наприклад за таких обставин, коли: цільовий ринок збуту монополізований і закритий для самостійного проникнення товаровиробником; виробники товарів або послуг не мають юридичних підстав для здійснення зовнішньоекономічних операцій; виробник не може самостійно проводити дослідження зарубіжного ринку, займатися пошуком партнерів, професійно розробляти умови контракту тощо, використання посередників - є

міжнародним торговим звичаєм (наприклад, при торгівлі на біржах і аукціонах).

У практиці міжнародної торгівлі сформувалися відповідні вимоги до вибору посередника:

1) посередник повинен бути здатним забезпечити необхідний рівень надання додаткових сервісних послуг, особливо, коли предметом торгівлі є машини, обладнання або інша машино-технічна продукція;

2) потенційний партнер повинен мати у своєму розпорядженні належну матеріально-технічною базу – торговельні, представницькі, демонстраційні, складські приміщення, канали і засоби зв'язку;

3) посередницька фірма повинна бути фінансово стабільною, мати бездоганну ділову репутацію та готовність до довгострокового співробітництва;

4) посередник не повинен представляти інтереси іншого підприємства або національної фірми, яка виробляє аналогічний або конкуруючий товар, на даній території.

Посередників, які функціонують на світовому ринку в сфері товарного обігу доцільно класифікувати за такими критеріями: тип укладеної угоди, обсяг наданих повноважень; характер взаємодії з принципалом.

Тип угоди, що укладається з посередником, є ключовим критерієм класифікації, оскільки саме характер угоди і визначає обсяг повноважень, які будуть надані посереднику принципалом, і ринкову позицію, яку зможе зайняти посередник. Розрізняють такі типи угод з торговими посередниками [33, с. 140]:

1. Агентські угоди - на основі такої угоди посередники не мають права підписувати угоди з третіми особами. До видів посередників, які укладають такі угоди, відносять: агентів-представників, брокерів, маклерів.

2. Комісійні угоди - посередники підписують угоди з третіми особами від свого імені, але за рахунок довірителя. Такі угоди укладають комісіонери, консигнатори.

3. Угоди доручення - посередники підписують угоди з третіми особами від імені і за рахунок довірителя. За такими угодами діють повірені особи.

4. Угоди з перепродажу передбачають, що посередники підписують угоди з третіми особами від свого імені і за свій рахунок. До видів посередників, що діють на основі таких угод, відносяться: дистриб'ютори (покупці), дилери.

Залежно від характеру взаємодії з принципалом розрізняють наступні види посередників:

1) Прості агенти діють на підставі угоди про просте співробітництво по збуту на визначеній території певної номенклатури товарів принципала, за що отримують від нього винагороду. В посередницькій угоді фіксується зобов'язання принципала не продавати самостійно або через інших посередників товари на цьому ринку на більш сприятливих комерційних умовах, ніж були запропоновані простому агенту. Хоча таких агентів принципал може мати кілька, щоб оцінити їх здібності і вибрати найбільш перспективного партнера після закінчення терміну угоди (до одного року).

2) Агенти з правом «першої руки» - різновид простого агентства, при якому принципал зобов'язаний (відповідно до договору) спочатку запропонувати товар агенту і тільки після відмови (в письмовому вигляді) продавати товар на цьому ринку самостійно або через інших посередників без виплати винагороди агенту, який відмовився. Приводом для відмови можуть бути технічні характеристики, терміни поставки, ціна та інші умови, що, на думку агента, не будуть сприяти ефективному продажу товару на ринку.

3) Монопольні (ексклюзивні) агенти. Такого роду угода означає, що принципал позбавляється права і можливості виходити на цей ринок з товарами певної в угоді номенклатури самостійно або через інших агентів, тому що він віддав агенту монопольне право продавати свої товари певної номенклатури на обумовленій території протягом встановленого часу і отримувати за це винагороду. Такий тип угод вигідний і принципалу і агенту:

вони обидва впевнені в стабільності положення на ринку. Але якщо монопольний агент виявиться незацікавленим у збуті товарів через: їх низьку конкурентоспроможність, недостатню винагороду, несприятливу світову кон'юнктуру ринку, в силу інших причин, то для принципала даний ринок виявиться закритим на весь термін дії угоди. Треба враховувати і те, що конкуруючі фірми можуть просто підкупити агента, щоб він уклав монопольну угоду і, не робив ніяких кроків для збуту товарів принципала, тим самим закритим для нього даний ринок і забезпечив проходження товарів конкурентів принципала. Щоб уникнути подібної ситуації, принципал включає в угоду зобов'язання агента реалізувати на ринку певну кількість товарів за певний період, наприклад, за рік. Однак, завищуючи вимоги до агента, принципал ризикує наштовхнутися на завищені вимоги агента, що стосуються, в основному, збільшення розмірів винагороди [39, с. 229].

1.2. Оцінювання фінансово-економічних показників діяльності ПП «Компанія Брок-Сан»

Відповідно до національного митного законодавства до суб'єктів, що надають посередницькі послуги в галузі митної справи належать: митні брокери, митні перевізники, склади тимчасового зберігання, митні ліцензійні склади, вантажні митні комплекси, автопорти, автотермінали, магазини безмитної торгівлі.

Суб'єкти господарювання, що здійснюють свою діяльність в сфері митних відносин, надають митні послуги, без яких неможливо здійснення митних формальностей у повному обсязі. Ці суб'єкти є посередниками між митними органами, на яких покладено обов'язок щодо здійснення ними митної діяльності з одного боку та суб'єктами ЗЕД та громадянами, які переміщують через митний кордон України товари, предмети, транспортні засоби – з іншого. Ідея митного посередництва передбачає делегування частини функції митних органів, пов'язаних зі специфічною діяльністю в

галузі митної справи (заповнення специфічних митних документів, декларування, зберігання), недержавним структурам, які за умови дотримання законодавства про конкуренцію створять усі умови для існування сервісного обслуговування громадян та суб'єктів ЗЕД з метою надання цілого спектру різноманітних, якісних, дешевих послуг, що забезпечать швидке, зручне, переміщення через митний кордон України товарів, предметів, транспортних засобів.

Компанія ПП «Компанія Брок-Сан» - з 2002 року надає повний спектр послуг по митному оформленню вантажів та зарекомендувала себе як надійний партнер в області надання митних послуг.

Процес митного оформлення вантажів завдає багато незрозумілих турбот імпортеру чи експортеру, що призводить до втрати часу, відповідно – коштів. Вигідне розміщення безпосередньо біля відділень митного оформлення та відсутність громіздкого бюрократичного апарату дозволяє нам надати Клієнтам високоякісні і оперативні послуги та консультації пов'язані з митним оформленням.

Спеціалісти компанії ПП «Компанія Брок-Сан», які пройшли атестацію в навчальних закладах митних органів та отримали свідоцтва, відмінно орієнтуються в українському митному законодавстві і завдяки високій кваліфікації і професійному підходу, здатні в найкоротші терміни вирішити практично будь-яку проблему пов'язану з митним оформленням.

Основні показники фінансово-господарської діяльності ПП «Компанія «Брок-Сан» наведені в табл. 1.2.

Як видно з табл. 1.2, протягом 2017-2018 років чиста виручка від реалізації зросла в 2018 році порівняно з минулим на 46662 тис. грн. (202,15%). За цей час собівартість реалізованих послуг зросла на 37688 тис. грн. (255,36%). Це призвело до збільшення валового прибутку від реалізації на 8974 тис. грн. (107,81%). В 2018 р., порівняно з 2017 р., відбулось зростання адміністративних витрат на 825 тис. грн. (12,59%), витрат на збут

на 837 тис. грн. (194,65%) та інших операційних витрат – на 4801 тис. грн. (246,84%).

В 2018 р., порівняно з 2017 р., спостерігається збільшення інших операційних доходів – на 1614 тис. грн. (45,27%), відповідно до чого відбулось збільшення прибутку операційної діяльності на 4125 тис. грн. (139,31%). Інші доходи та інші витрати в 2018 р., порівняно з 2017 р., зменшились на 220 тис. грн. (100,00%) та 1119 тис. грн. (100%) відповідно.

Таблиця 1.2

Основні показники фінансово-господарської діяльності ПП «Компанія
«Брок-Сан» за 2014-2018 рр., тис. грн.

№	Показник	Період					Відхилення 2018 р. від 2017 р.	
		2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	абсол.	відносна
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	2422	25467	27681	23083	69745	46662	202,15
2	Собівартість реалізованої продукції	16520	18763	20395	14759	52447	37688	255,36
3	Валовий прибуток від реалізації	5902	6703	7286	8324	17298	8974	107,81
4	Інші операційні доходи	5887	6687	7268	3565	5179	1614	45,27
5	Адміністративні витрати	3073	3490	3794	6553	7378	825	12,59
6	Витрати на збут	292	331	360	430	1267	837	194,65
7	Інші операційні витрати	5269	5985	6505	1945	6746	4801	246,84
8	Прибуток операційної діяльності	3155	3583	3895	2961	7086	4125	139,31
9	Інші доходи	224	255	277	220		-220	-100,00
10	Інші витрати	1027	1167	1268	1119		-1119	-100,00
11	Прибуток від звичайної діяльності	2352	2672	2904	2062	7086	5024	243,65
12	Податок на прибуток				371	1275	904	243,67
13	Чистий прибуток	2352	2672	2904	1691	5811	4120	243,64

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування збільшився на 5024 тис. грн. (243,65%) в 2018 р., порівняно з 2017 р. Сума податку на прибуток збільшилась на 904 тис. грн. (243,67%).

Чистий прибуток підприємства в 2018 р., порівняно з 2017 р., збільшився на 4120 тис. грн. (243,64%), що є позитивним фактором в діяльності підприємства.

У табл. 1.3–1.4 представлений розрахунок відносних показників фінансових результатів ПП «Компанія «Брок-Сан».

Таблиця 1.3

Показники рентабельності продукції послуг ПП «Компанія «Брок-Сан» за 2014-2018 рр.

Показник	Період					Відхилення (+/-)	
	2014	2015	2016	2017	2018	2018/ 2016	2018/ 2017
Рентабельність послуг, %	28,93	32,86	35,72	14,10	32,98	-2,74	18,88
Рентабельність операційної діяльності, %	10,16	11,54	12,54	19,67	10,45	-2,09	-9,22
Рентабельність господарської діяльності, %	7,27	8,26	8,98	15,63	10,45	1,47	-5,18
Коефіцієнт покриття виробничих витрат	109,93	124,86	135,72	114,10	132,98	-2,74	18,88
Коефіцієнт окупності витрат	59,68	67,79	73,68	87,64	75,20	1,52	-12,44

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Як бачимо з табл. 1.3, в 2018 році деякі показники рентабельності ПП «Компанія «Брок-Сан» збільшилися, порівняно з 2017 роком. Так, рентабельність продукції збільшилась на 18,88 в.п., рентабельність операційної діяльності зменшилась на 9,22 в.п., рентабельність господарської діяльності зменшилась на 5,18 в.п., коефіцієнт покриття виробничих витрат збільшився на 18,88 пунктів. Проте відбулось зменшення коефіцієнту окупності витрат на 12,44 пунктів.

Таблиця 1.4

Ресурсні показники фінансових результатів діяльності ПП «Компанія «Брок-Сан» за 2014-2018 рр.

Показник	Період					Відхилення (+/-)	
	2014	2015	2016	2017	2018	2018/ 2016	2018/ 2017
Рентабельність власного капіталу, %	48,681	55,292	60,10	53,65	57,79	-2,31	4,14
Рентабельність залученого капіталу, %	11,2428	12,7696	13,88	31,15	40,23	26,35	9,08
Рентабельність перманентного капіталу, %	48,681	55,292	60,10	53,65	57,79	-2,31	4,14
Рентабельність необоротних активів, %	94,3893	107,208	116,53	182,75	317,54	201,01	134,79
Рентабельність оборотних активів, %	10,1088	11,4816	12,48	22,09	25,63	13,15	3,54
Коефіцієнт покриття активів	87,0507	98,8724	107,47	105,26	233,46	125,99	128,20
Коефіцієнт окупності активів	75,3705	85,606	93,05	95,00	42,83	-50,22	-52,17
Коефіцієнт покриття власного капіталу	464,025	527,04	572,87	286,53	568,84	-4,03	282,31
Коефіцієнт окупності власного капіталу	14,1426	16,0632	17,46	34,90	17,58	0,12	-17,32

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Виходячи з наведених розрахунків, слід констатувати, що у 2018 році порівняно з 2017 роком у ПП «Компанія «Брок-Сан» спостерігалися позитивні тенденції, зокрема, за рахунок:

- збільшення рентабельності підприємства на 3,29 в.п.;
- збільшення рентабельності власного капіталу на 4,14 в.п.;
- збільшення рентабельності залученого капіталу на 9,08 в.п.;
- збільшення рентабельності перманентного капіталу на 4,14 в.п.;
- збільшення рентабельності необоротних активів на 134,79 в.п.;

- збільшення рентабельності оборотних активів на 3,54 в.п.;
- збільшення коефіцієнту покриття активів на 128,20 пунктів;
- зменшення коефіцієнту окупності активів на 52,17 пункти та коефіцієнту окупності власного капіталу на 17,32 пункти.

Комплексна оцінка фінансової стійкості ПП «Компанія «Брок-Сан» проводиться шляхом розрахунку відносних показників (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Показники оцінки фінансової стійкості ПП «Компанія «Брок-Сан» за 2014-2018 рр.

Показник	Нормативне значення	31.12	31.12	31.12.	31.12.	31.12.	Відхилення	
		2014	2015	2016	2017	2018	2018 / 2016	2018 / 2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коефіцієнт незалежності (автономії, власного капіталу)	> 0,5	0,224	0,254	0,276	0,465	0,380	0,104	-0,085
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2	2,931	3,329	3,619	2,148	2,629	-0,990	0,481
Коефіцієнт фінансової стійкості	> 1	0,309	0,351	0,382	0,871	0,614	0,232	-0,257
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	-	2,121	2,409	2,619	1,148	1,629	-0,990	0,481
Коефіцієнт стійкості фінансування	0,8-0,9	0,224	0,254	0,276	0,465	0,380	0,104	-0,085

Продовження табл.. 1.5

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	< 0,5	0,586	0,666	0,724	0,535	0,620	-0,104	0,085
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	> 0,1	0,151	0,172	0,187	0,402	0,342	0,155	-0,060

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

1) Коефіцієнт незалежності характеризує питому вагу власного капіталу в загальній сумі балансу. В 2018 році він становив 0,380, що на 0,085 пунктів менше, порівняно з 2017 р., та на 0,104 пункти більше, порівняно з 2016 р.

2) Коефіцієнт фінансової залежності свідчить про збільшення в 2018 році питомої ваги залучених коштів у фінансуванні підприємства на 0,481 пункти, порівняно з 2017 р.

3) Коефіцієнт фінансової стійкості визначається як відношення власного та залученого капіталу. Так, у ПП «Компанія «Брок-Сан» в 2018 р. цей показник має значення 0,614, що на 0,257 пунктів менше, порівняно з 2017 р.

4) Коефіцієнт співвідношення залученого та власного капіталу показує частку власного капіталу, яка вкладена в поточну діяльність. Отже значення цього показника в 2018 році на 0,481 пункт більше, порівняно з 2017 р.

5) Коефіцієнт стійкості фінансування показує частину майна підприємства, яка фінансується за рахунок стійких джерел. Критичне значення коефіцієнта – 0,75. Отже, виходячи з проведених розрахунків, у ПП «Компанія «Брок-Сан» в 2018 р. значення цього коефіцієнта збільшилось, порівняно з 2016 р., на 0,104 та зменшилось, порівняно з 2017 р., на 0,085

пунктів. Отже, можна зробити висновок, що на підприємстві в 2018 р. недостатньо стійких джерел формування.

6) Коефіцієнт концентрації залученого капіталу залежить від галузевих особливостей і становить в 2018 році 0,620, що на 0,085 пунктів більше, порівняно з 2017 р. Дана зміна пов'язана із збільшенням темпів інфляції.

7) Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами показує, яка частина оборотних активів забезпечується власними джерелами фінансування. Отже у ПП «Компанія «Брок-Сан» він становить в 2018 році 0,342, що на 0,155 пунктів більше, порівняно з 2016 р., та на 0,060 пунктів менше, порівняно з 2017 р.

Оцінити наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси (засоби) дозволяє аналіз ділової активності, оскільки саме цей показник зумовлює платоспроможність, фінансову стійкість та стабільність діяльності господарюючого суб'єкта. Аналіз ділової активності полягає у дослідженні рівнів і динаміки різноманітних фінансових коефіцієнтів – показників оборотності. Основні показники ділової активності ПП «Компанія «Брок-Сан» узагальнені у табл. 1.6.

1) Коефіцієнт оборотності активів визначається як відношення обсягу реалізації до середньої суми активів за період. Він показує, скільки разів за період обертається капітал, що вкладений в активи підприємства. Так, у ПП «Компанія «Брок-Сан» в 2018 р. значення цього показника збільшилось, порівняно з 2016-2017 рр. на 1,260 та 1,282 пункти відповідно.

2) Коефіцієнт оборотності оборотних активів розраховується відношенням обсягу чистого доходу від реалізації до середньої вартості оборотних активів. Він характеризує швидкість обороту оборотних активів підприємства за період або суму доходу, яка отримується з кожної гривні активів. Отже, як ми бачимо з розрахунків, у ПП «Компанія «Брок-Сан» в 2018 р. спостерігається збільшення показника на 1,333 та 1,343 пункти, порівняно з 2016-2017 рр. відповідно.

Таблиця 1.6

Показники ділової активності ПП «Компанія «Брок-Сан» за 2014-2018 рр.

Показник	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення	
						2018 / 2016	2018 / 2017
Коефіцієнт оборотності активів	0,871	0,989	1,075	1,053	2,335	1,260	1,282
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,964	1,095	1,190	1,180	2,523	1,333	1,343
Коефіцієнт оборотності запасів	2,522	2,864	3,113	2,887	9,702	6,589	6,815
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,640	5,271	5,729	2,865	5,688	-0,041	2,823
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,008	2,281	2,479	2,468	4,940	2,461	2,472
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,072	1,217	1,323	1,664	3,960	2,637	2,296

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

3) Коефіцієнт оборотності запасів визначається відношенням обсягу реалізації до суми матеріальних запасів. Цей показник іноді називають показником інтенсивності використання запасів. Якщо цей коефіцієнт позитивний, це означає, що у підприємство не має надлишків неліквідних запасів, які потребують додаткового фінансування. Так, в 2018 р. у ПП «Компанія «Брок-Сан» цей показник, порівняно з 2016 р., збільшився на 6,589 пунктів, а порівняно з 2017 р. – на 6,815 пунктів.

4) Коефіцієнт оборотності власного капіталу визначається відношенням обсягу реалізації до середнього за період обсягу власного капіталу. Він відображає швидкість обороту вкладеного власного капіталу. В 2018 р. цей показник, порівняно з 2016 р., зменшився на 0,041 пункт, а порівняно з 2017 р. збільшився на 2,823 пункти.

5) Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості характеризує розширення або скорочення комерційного кредиту, наданого підприємством.

В умовах неплатежів значення цього коефіцієнта буде досить високим. Отже, у ПП «Компанія «Брок-Сан» в 2018 р. цей показник збільшився на 2,461 та 2,472 пункти відповідно, порівняно з 2016-2017 рр. Отже, ми бачимо, що на підприємстві в 2018 р. відбувається збільшення надання комерційного кредиту.

б) Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості характеризує збільшення або зменшення комерційного кредиту, що надається підприємству контрагентами. Як бачимо з розрахунків, у ПП «Компанія «Брок-Сан» в 2018 р. відбулось збільшення отримання комерційного кредиту, порівняно з 2017 р. так як значення коефіцієнта збільшилось на 2,296 пункти.

Таким чином, ми бачимо, що в ПП «Компанія «Брок-Сан» в 2018 році, порівняно з 2017 роком, відбулось збільшення оборотності активів.

Розрахунок тривалості обороту активів ПП «Компанія «Брок-Сан» представлений у табл. 1.7.

Таким чином, період обороту активів ПП «Компанія «Брок-Сан» у 2018 році порівняно з 2017 роком зменшився на 181 день, порівняно з 2016 роком, період обороту зменшився на 188 днів, період обороту запасів зменшився на 88 днів. При цьому спостерігається зменшення періоду обороту дебіторської заборгованості на 73 дні та зменшення періоду обороту кредиторської заборгованості на 125 днів в 2018 р., порівняно з 2017 р.

Таблиця 1.7

Тривалість обороту активів ПП «Компанія «Брок-Сан» за 2014-2018 рр.

Показник	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення	
						2018/2016	2018/2017
Період обороту активів	271	308	335	342	154	-181	-188
Період обороту дебіторської заборгованості	117	33	145	146	73	-72	-73
Період обороту запасів	94	107	116	125	37	-79	-88
Період обороту кредиторської заборгованості	220	250	272	216	91	-181	-125

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Для оцінки ліквідності та кредитоспроможності підприємства варто розрахувати відносні показники ліквідності (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Показники оцінки ліквідності ПП «Компанія «Брок-Сан» за 2014-2018 рр.

Показник	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	Відхилення	
						2018 / 2016	2018 / 2017
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,077	0,087	0,095	0,162	0,433	0,338	0,271
Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності	0,535	0,607	0,660	0,921	1,219	0,559	0,298
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності (покриття)	0,996	1,132	1,230	1,523	1,521	0,291	-0,002

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина поточних зобов'язань може бути погашена активами, що мають абсолютну ліквідність.

Як ми бачимо з табл. 1.8, значення цього показника на кінець періоду, що аналізується, значно покращилось. Так, в 2018 році, порівняно з 2017 роком, значення показника абсолютної ліквідності збільшилось на 0,271 пункт, порівняно з 2016 р. – на 0,338 пунктів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує, яка частина зобов'язань може бути погашена не лише за рахунок грошових коштів, але й за рахунок очікуваних надходжень за відвантажену продукцію (виконані роботи, надані послуги). Нормативне значення цього показника повинно бути більше 1,0. Як бачимо із розрахунків, в 2018 р., порівняно з 2016-2017 рр. значення цього показника також збільшилось – на 0,559 та 0,298 пунктів відповідно.

Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності) показує, скільки гривень оборотних активів підприємства припадає на одну гривню поточних зобов'язань. Якщо оборотні активи перевищують за величиною поточні зобов'язання, то підприємство вважається ліквідним.

Цей показник має особливе значення для оцінки підприємства покупцями, інвесторами, кредитними установами; залежить від галузі виробництва, виду діяльності, тривалості виробничого циклу, структури запасів, форм розрахунку з покупцями тощо.

Нормативне значення цього показника – більше 2. Якщо коефіцієнт буде дорівнювати 1,0, то підприємство у разі погашення поточної заборгованості повинно припинити функціонування, так як у нього не буде оборотних засобів для продовження процесу виробництва, ведення поточної діяльності. Встановлено, що ресурси підприємства повинні бути не менш як вдвічі більше від існуючої поточної заборгованості, так як лише в такій ситуації воно зможе при повному погашенні заборгованості продовжувати функціонувати. Як бачимо з табл. 1.8 коефіцієнт покриття в 2018 році, порівнюючи з 2017 р., зменшився на 0,002 пункти.

Отже, ПП «Компанія «Брок-Сан» необхідно вжити заходів щодо збільшення величини грошових коштів, зниження обсягу поточних зобов'язань та налагодження ефективної політики розрахунків.

Проведений аналіз фінансової стійкості дає можливість оцінити готовність ПП «Компанія «Брок-Сан» до погашення своїх боргів, його фінансову незалежність, тенденції зміни рівні цієї незалежності, відповідність стану активів і пасивів підприємства основним завданням його фінансово-господарської діяльності.

Причини підйомів та спадів у діяльності ПП «Компанія «Брок-Сан» розглядаються як дія ряду факторів – зовнішніх та внутрішніх. У значній мірі діють зовнішні фактори й серед них головний – політична, економічна та фінансова нестабільність, що призводить до невпевненості ведення діяльності та й до неплатоспроможності суб'єктів господарювання. Засоби господарюючого суб'єкта знаходяться у постійному русі, переходячи з однієї стадії в іншу. Чим швидше відбувається кругообіг, тим більше продукції ПП «Компанія «Брок-Сан» може виробити. Сповільнення оборотності потребує додаткового вкладення засобів та може спричинити погіршення фінансового стану підприємства.

Висновки до розділу 1

Встановлено, що під торгово-посередницькими операціями розуміються операції, які пов'язані з купівлею-продажем товарів і виконуються за дорученням постачальника незалежним від нього торговим посередником на основі укладених між ними угоди і окремого доручення.

Було класифіковано підходи до трактування посередництва таким чином. По-перше, слід виділити підхід до трактування сутності посередництва, виходячи з ролі посередників у міжнародних економічних відносинах. Крім того, варто відзначити підходи до сприяння встановленню економічних зв'язків; послуг; трансакційних витрат. Також внаслідок сучасного рівня розвитку поділу праці необхідно додати підхід, заснований на спеціалізації.

Об'єктом дослідження є ПП «Компанія Брок-Сан», що надає повний спектр послуг з митного оформлення вантажів та зарекомендувала себе як надійний партнер в області надання митних послуг.

Проведений аналіз фінансового стану підприємства показав, що його діяльність є прибутковою – чистий прибуток підприємства в 2018 р., порівняно з 2017 р., збільшився на 4120 тис. грн. (243,64%). Рентабельність продукції збільшилась на 18,88 в.п., рентабельність операційної діяльності зменшилась на 9,22 в.п., рентабельність господарської діяльності зменшилась на 5,18 в.п., коефіцієнт покриття виробничих витрат збільшився на 18,88 пунктів.

Показники ліквідності ПП «Компанія «Брок-Сан» протягом аналізованого періоду покращились і перебувають у межах нормативних значень, крім показника покриття.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПОСЕРЕДНИЦЬКИХ ПОСЛУГ ПП «Компанія Брок-Сан»

2.1. Аналіз впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства

Посередницька діяльність підприємств охоплює торгові операції, рух капіталу, міграцію робочої сили, обмін технологіями тощо. За роки незалежності на державному рівні вжито низку важливих заходів щодо лібералізації зовнішньоекономічної діяльності в Україні, розширення прав підприємств та організацій у цій сфері. Зовнішньоекономічна діяльність є не тільки складовою господарської діяльності підприємства, але й фактором зростання економіки країни та регіонів, сприяє інтенсифікації розвитку інтеграційних процесів на міждержавному рівні.

Зовнішні фактори впливу на посередницьку діяльність підприємства розглядаються з позиції ринкових сил, які правлять на ринку, з точки зору держави, галузі, розвитку іноземних технологій та їх доступності для перейняття досвіду на вітчизняному ринку промисловості, інвестицій, впровадження інновацій тощо. Проте неконтрольовані фактори не обов'язково можуть бути пов'язані тільки із зовнішнім середовищем, оскільки за допомогою певного внутрішнього фактору підприємства можна вплинути не тільки безпосередньо на діяльність підприємства, але й на ринок загалом, галузь чи певну промислову структурну одиницю. Зовнішні фактори можуть змінюватись за рахунок внутрішнього середовища, а особливо з позиції розвитку та вдосконалення діяльності підприємств, що спонукає державу пристосовуватись до нових умов діяльності підприємств.

Проведемо аналіз середовища ПП «Компанія Брок-Сан» за методикою структурного аналізу п'яти конкурентних сил (рис. 2.1).

1. Існуючі конкуренти: підприємства («Імпаріант», «Група СВ», «CARGO B&W»).

2. Підприємства, що потенційно можуть увійти в галузь: дрібні та середні посередники («ФРОНТ'ЄР»).
3. Споживачі: фізичні та юридичні особи.
4. Послуги-замінники.
5. Постачальники: підприємства виробники.

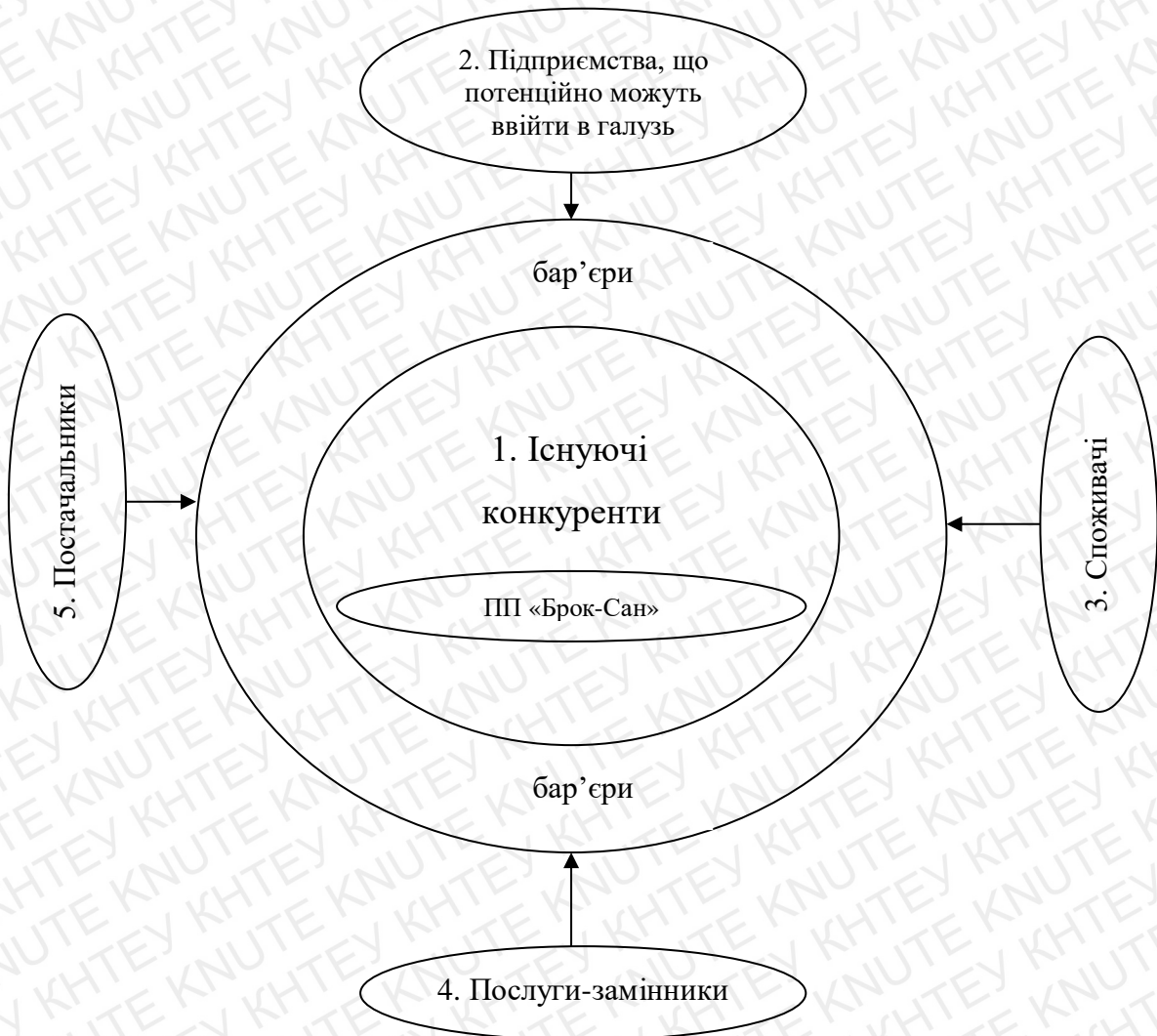


Рис. 2.1. Конкурентне середовище ПП «Компанія Брок-Сан»

Джерело: складено автором за даними [49]

Розглянемо динаміку ринкової частки ПП «Компанія Брок-Сан» та його основних конкурентів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка ринкової частки ПП «Компанія Брок-Сан» та його основних конкурентів в 2014-2018 рр.

№	Назва підприємств	Роки					Абсолютне відхилення (%)		Щорічний приріст (%)	
		2014	2015	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017 р.	2018 р.
1	«Компанія Брок-Сан»	13,9	14,3	16,0	29,6	41,4	13,6	11,8	0,6	1,2
2	«Група СВ»	46,1	45,9	45,8	40,2	32,7	-5,6	-7,5	-0,2	0,3
3	«Імпаріант»	40,0	39,8	38,2	30,2	25,8	-8,0	-4,4	-0,3	0,4

Джерело: складено автором за даними [49]

Як бачимо з матриці, ПП «Компанія Брок-Сан» відповідно до матриці формування конкурентної картки підприємств є лідером на ринку з конкурентною позицією, яка швидко покращується.

Зобразимо формування конкурентної картки підприємств (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Матриця формування конкурентної картки підприємств

Ринкова частка Темпи приросту ринкової частки	Лідери ринку	З сильною конкурентною позицією	З слабкою конкурентною позицією	Аутсайтери
З конкурентною позицією, яка швидко покращується	1 «Компанія Брок-Сан»	5	9	13
З конкурентною позицією, яка покращується	2 «Група СВ» «Імпаріант»	6	10	14
З конкурентною позицією, яка погіршується	3	7	11	15
З конкурентною позицією, яка швидко погіршується	4	8	12	16

Джерело: складено автором за даними [52]

З метою виявлення позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на формування і розвиток елементів потенціалу ПП «Компанія Брок-Сан» у зовнішньому середовищі використаємо метод SPACE-аналізу. Застосування цього методу доцільно застосовувати в процесі розробки програми стійкого розвитку потенціалу підприємства, виявлення слабких та сильних позицій у формуванні та реалізації елементів потенціалу.

Метод SPACE-аналізу є похідним від SWOT-аналізу та застосовується для оцінки сильних та слабких сторін діяльності підприємства за такими групами критеріїв: фінансова сила підприємства (ФС), конкурентоспроможність підприємства (КП), привабливість галузі (ПГ), стабільність галузі (СГ). Здійснимо бальну оцінку показників за ключовими критеріями для ПП «Компанія Брок-Сан» і визначимо вектор рекомендованої стратегії в системі координат SPACE (рис. 2.2).

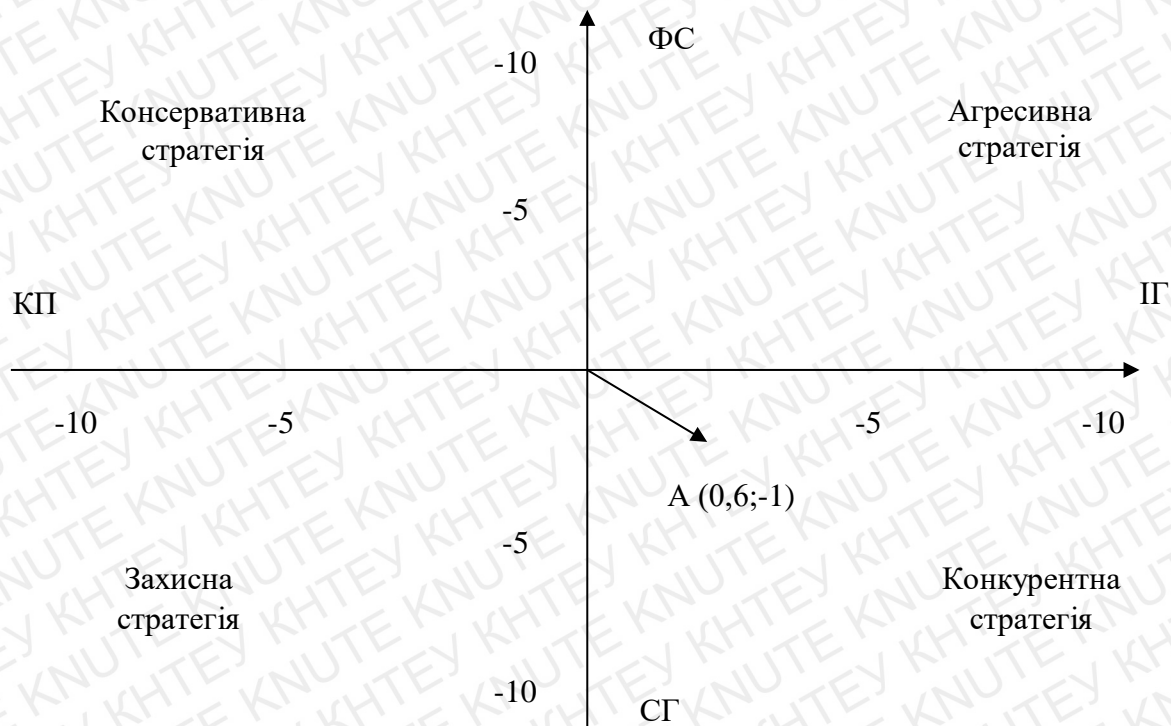


Рис. 2.2. Визначення вектора рекомендованої стратегії для ПП «Компанія Брок-Сан» в системі координат SPACE

Джерело: складено автором за даними [6]

Як бачимо, вектор рекомендованої стратегії для ПП «Компанія Брок-Сан» відповідає конкурентній стратегії. Для посилення позиції в конкурентній боротьбі підприємство має вивчити досвід конкурентів у зменшенні собівартості послуг, використовувати наявні маркетингові та рекламні можливості, знаходити нових партнерів і розширювати ринки. Таким чином, для ПП «Компанія Брок-Сан» на сьогодні доцільною є конкурентна стратегія лідерів в галузі, а стратегічною лінією – конкурентна стратегія оборони й зміцнення. Зміст цієї стратегії полягає в тому, щоб ускладнити доступ на ринок новим фірмам, втримати існуючу частку ринку, зміцнити досягнуте положення на ринку, захистити наявні у фірми конкурентні переваги.

Методику VRIO можна вважати однією з основних в стратегічному аналізі конкурентоспроможності компанії. Вона дозволяє визначити ступінь внеску у формування стійкої конкурентної переваги конкретних активів, ресурсів, здатностей і компетенцій за допомогою VRIO-аналізу. VRIO – це акронім, утворений з чотирьох питань: Value (Цінність); Rarity (Рідкість); Imitability (Здатність до відтворюваності); Organization (Організація, Упорядкованість). Оцінка ресурсів і здатностей за критеріями «цінність», «рідкість», складність/легкість відтворення», «організація (упорядкованість)», з урахуванням виявлених змін зовнішнього середовища, дає можливість виявити найбільш важливі для формування конкурентної переваги компанії ресурси і здатностей, а також визначити стратегічні наслідки їх використання.

Було досліджено внесок у формування стійкої конкурентної переваги конкретних активів, товарів, здатностей і компетенцій підприємства. Результати проведення VRIO-аналізу для стратегічно-важливих ресурсів ПП «Компанія Брок-Сан» представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Фрагмент VRIO-аналізу стратегічно-важливих ресурсів підприємства
ПП «Компанія Брок-Сан»

Ресурс	«V»	«R»	«I»	«O»	Лінгвістичне значення показника		Кількісне значення показника
					Стратегічні наслідки	Сила / слабкість	
Оборотні активи	Ні	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет	Слабкість	-0,5
Обладнання	Так	Ні	Так	Так	Конкурентна перевага	Сила	0,5
Будівлі і споруди	Ні	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет	Слабкість	-0,5
Персонал	Так	Ні	Так	Так	Конкурентна перевага	Сила	0,5
Товари	Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага	Сила і стійка відмінна компетенція	1
Патенти	Так	Ні	Так	Так	Конкурентна перевага	Сила	0,5
Постійна клієнтура	Так	Так	Так	Ні	Конкурентна перевага	Явна сила	0,5

Джерело: складено автором за даними [9]

В результаті проведення VRIO-аналізу ресурсів ПП «Компанія Брок-Сан» можна зробити висновок, що стійку конкурентну перевагу підприємство отримує за рахунок сировини (VRIO = 1). Конкурентний паритет визначають оборотні активи, будівлі і споруди (VRIO = -0,5). Сильними факторами є «Обладнання» та складові інтелектуального капіталу («Персонал», «Патенти», «Постійна клієнтура») – VRIO = 0,5.

Отримані результати дозволили кластеризувати складові ресурсів підприємства за відповідністю VRIO-критерію. VRIO-аналіз є складовою частиною комплексного стратегічного аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Застосування даного підходу разом із іншими методами стратегічного аналізу дозволить визначити, чи варто підприємству адаптуватися до зовнішнього середовища або є можливість почати змінювати його.

Таким чином з метою розвитку конкурентного потенціалу конкретні дії для ПП «Компанія Брок-Сан» на ринку повинні містити у собі:

- спроби підняти конкурентний бар'єр для претендентів на лідерство в новачків через збільшення витрат на рекламу та стимулювання збуту, вищий рівень обслуговування;
- перехід до більш вираженої персоналізації обслуговування й використання інших доповнень для посилення лояльності споживачів та ускладнення або подорожчання їхнього переходу до продукції конкурентів;
- розширення параметричного ряду послуг, щоб закрити для конкурентів можливі вільні ніші;
- збереження розумних цін і привабливої якості;
- створення нових потужностей, щоб випередити зростання ринкового попиту й блокувати потенціал розширення дрібних конкурентів;
- здійснення інвестування, що забезпечує конкурентоспроможність по витратах і технологічний розвиток;
- укладення ексклюзивних контрактів з кращими постачальниками й дилерами.

Все вищезазначене буде сприяти зміцненню конкурентних позицій ПП «Компанія Брок-Сан» на ринку і забезпечить утримання конкурентних переваг на перспективу.

Оцінювання сильних і слабких сторін, маркетингових можливостей та загроз проводять за допомогою матриці SWOT-аналізу (табл. 2.3).

За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлюємо, що ПП «Компанія Брок-Сан» має ряд сильних сторін і можливостей на ринку митних послуг. Їй можна запропонувати конкретні стратегії з потенціювання цих сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить фірмі конкурентні переваги.

Кожну можливу стратегію деталізують за принципом «цілі → задачі → заходи», тобто уточнюють задачі стратегій до рівня конкретних заходів і окремих дій. Після цього проводять експертну оцінку стратегій за принципом «переваги – недоліки», їх ранжування за важливістю для фірми і відсів неможливих та неефективних. Заходи та окремі дії вибраних стратегій

оформляють у вигляді детальних планів, які ув'язують в часі з роботою окремих підрозділів фірми та призначають конкретних виконавців для майбутнього контролю за їх реалізацією.

Таблиця 2.3

Матриця SWOT-аналізу

Сильні сторони	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> - «вбудованість» в логістичні процеси суб'єктів господарювання; - надання споживачам повного комплексу митних послуг; - висока динаміка (оперативність) надання митних послуг; - наявність конкурентних переваг; - потужна консультативна інфраструктура; - кваліфікований кадровий склад. 	<ul style="list-style-type: none"> - диверсифікація видів діяльності; - розвиток інфраструктури ринку митних послуг; - швидка переорієнтація відповідно до потреб споживачів; - великий асортимент послуг; - зростання частки митних послуг на ринку; - високий рівень оперативного реагування на потреби ринку.
Слабкі сторони	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - недостатнє пристосування до кон'юнктури ринку митних послуг; - вузький перелік транспортних послуг; - недостатній рівень соціальної захищеності персоналу; - відсутність програми розвитку персоналу (навчання, підвищення кваліфікації, стажування). 	<ul style="list-style-type: none"> - негативні соціально-політичні зміни; - негативна макроекономічна ситуація; - несприятливі зміни в законодавстві; - втрата споживачів; - високий рівень конкуренції; - «витік» кваліфікованих кадрів.

Джерело: складено автором за даними [23]

Оцінювання потенційних стратегій завершується фінансовим обґрунтуванням за принципом «витрати – результати». При цьому визначається оптимальна стратегічна поведінка ПП «Компанія Брок-Сан», яка уможливує використання сильних сторін для отримання віддачі від можливостей і зменшення впливу загроз, а також усунення слабких сторін за умови сприяння з боку виявлених можливостей та зменшення впливу загроз.

2.2. Оцінка ефективності надання міжнародних посередницьких послуг підприємством

У процесі оцінки ефективності послуг найбільш широкого розповсюдження набули комплексні кількісні та якісні показники, які

забезпечують формування достовірної та повної інформації про ступінь застосування певних послуг у процесі здійснення господарської діяльності.

Кількісне оцінювання якості послуг застосовується для вибору оптимального їх варіанта із деякого числа порівнюваних альтернатив, вивчення динаміки, планування, контролю і атестації якості послуг, обґрунтування вибору оптимальних рішень при управлінні якістю та ін. Відповідно кількісні показники відображаються у грошовому вираженні, при порівнянні яких визначається результативність використання тих чи інших послуг. Якісні показники оцінки ефективності послуг надають змогу порівняти якісний рівень використання певних послуг, підвищення якого призводить до збільшення результативності діяльності суб'єкта господарювання.

Під економічною ефективністю агентських послуг розуміється співвідношення отриманого економічного ефекту від використання агентських відносин, який ґрунтується на отриманій економії від використання послуг агентів у процесі реалізації продукції, робіт, послуг та витрат, понесених у процесі залучення даних суб'єктів (агентів) посередницьких послуг.

Здійснюючи оцінку ефективності посередницьких послуг за кількісними та якісними показниками підприємство зможе чітко визначити доцільність використання даних послуг в процесі здійснення господарської діяльності, що забезпечить формування подальшої стратегії в частині реалізації продукції, робіт та послуг.

Розглянемо динаміку загального обсягу наданих послуг ПП «Компанія Брок-Сан» за останні 5 років (табл. 2.4).

Отже, за даними табл. 2.4 видно, що підприємство протягом 2014-2018 рр. нарощувало загальні обсяги операцій порівняно з 2014 роком, взятим за базу. Якщо аналізувати темпи зростання і приросту, а також абсолютний приріст, розраховані ланцюговим способом, то видно, що найбільший темп

росту складає 124,19% (або 58003 тис. грн.) у 2017 році порівняно з 2016. Відповідно, у цей період спостерігається і найвищий темп приросту.

Таблиця 2.4

Динаміки показників експорту, наданих
ПІ «Компанія Брок-Сан» за 2014-2018 рр.

Рік	Загальний обсяг експорту, тис. грн.	Абсолютний приріст, тис. грн.		Темп зростання, %		Темп приросту, %	
		базисний	ланцюговий	базисний	ланцюговий	базисний	ланцюговий
2014	20700,0	—	—	—	—	—	—
2015	23200,0	2500,0	2500,0	112,08	112,08	12,08	12,08
2016	24000,0	3300,0	800,0	115,94	103,45	15,94	3,45
2017	29800,3	9100,3	5800,3	143,98	124,18	43,98	24,18
2018	31260,0	10560,0	1459,7	151,01	104,89	51,01	4,89

Джерело: складено автором за даними підприємства

Найнижчий темп зростання був у 2016 році порівняно з 2015 роком і складає 103,45 % (або 8000 тис. грн.). Тенденція до збільшення загальних обсягів імпортованих операцій може бути викликана підвищенням якості експортованої продукції та її конкурентоспроможністю, а також насиченістю внутрішнього ринку.

Для більш повної характеристики зовнішньоторговельної роботи підприємства оформлення імпорту товарів за звітний рік порівнюється з експортом за попередній рік. Метою такого дослідження є встановлення змін, які відбулися у товарній структурі імпорту, у розвитку нових видів експорту, його географічній направленості. Дані про експорт за роки, які вивчаються, групуються за країнами, товарами та видами укладених контрактів.

З цією метою складаються аналітичні таблиці, наводяться суми імпорту по країнах, питома вага цих сум у відсотках до загального підсумку та визначаються відхилення абсолютні і в пунктах структури (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка географічної структури імпорту ПП «Компанія Брок-Сан» в
2014-2018 рр.

№	Країни	2014 рік		2015 рік		2016 рік		2017 рік		2018 рік		Відхилення 2018/2017		
		Тис. грн.	Стр-ра, %	Тис. грн.	Стр-ра, %	Тис. грн.	Стр-ра, %	Тис. грн.	Стр-ра, %	Тис. грн.	Стр-ра, %	Тис. грн.	Стр-ра, %	Пункт ів стр- ри
1	Країни ЄС	5489,6	26,52	5897,5	25,42	72360	30,15	84000	28,19	90100	28,82	6100	7,26	0,63
2	Росія	10995,8	53,12	11191,7	48,24	73296	30,54	123000	41,28	125000	39,99	2000	1,63	-1,29
3	Білорусь	2784,1	13,45	3043,8	13,12	48288	20,12	75000	25,17	80000	25,59	5000	6,67	0,42
4	Польща	1430,5	6,91	3067	13,22	46056	19,19	16000	5,36	17500	5,60	1500	9,38	0,24
	Разом	20700	100,00	23200	100,00	240000	100,00	298000	100,00	312600	100,00	14600	4,90	X

Джерело: складено автором за даними підприємства

З табл. 2.5 видно, що обсяг імпорту збільшився у 2018 році порівняно з 2017 як у цілому, так і по кожній окремій групі країн. Одночасно відбулися зміни і в структурі експорту у 2018 році порівняно з 2017.

У структурі імпорту у 2018 році значну питому частку поставок товарів займають поставки з Росії (39,99 % в 2014-му році), хоча вона й зменшилась на 1,29 пункти від значення цього показника в 2017 році (41,28 %). За іншими групами країн спостерігається збільшення питомої ваги імпорту в загальній його структурі на фоні відносного скорочення імпорту (з 41,28 % до 39,99%) з Росії.

Дані табл. 2.5 свідчать, що існує тенденція загального збільшення обсягів реалізації зі збільшенням обсягів імпортової продукції. У структурі імпорту як у 2018, так і в 2017 році найбільшу частку займали реалізація продукції за прямими імпортними договорами (60,91 та 54,19%, відповідно).

Розрахунок ефективності брокерських операцій ПП «Компанія Брок-Сан» представлений у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Ефективність надання посередницьких послуг ПП «Компанія Брок-Сан» в розрізі їх видів

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення 2018/2017 (+,-)
Показник ефективності послуг з митного оформлення імпорту	1,22	1,23	1,28	0,05
Показник ефективності послуг з митного оформлення експорту товарів	1,07	1,08	1,04	-0,02
Показник ефективності діяльності підприємства по брокерським послугам	1,13	1,15	1,16	0,01

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Таким чином, спостерігається підвищення показника ефективності послуг з митного оформлення імпорту товарів з врахуванням перерахунку іноземної валюти в національну на 0,05 пункти у 2017 році порівняно з 2016 роком та зниження показника ефективності послуг з митного оформлення експорту товарів з врахуванням перерахунку іноземної валюти в національну на 0,02 пункти.

Отже, виникає об'єктивна необхідність у впровадженні заходів щодо підвищення ефективності діяльності ПП «Компанія Брок-Сан» для забезпечення стійкого розвитку діяльності підприємства.

Висновки до розділу 2

Аналіз впливу зовнішніх факторів на діяльність ПП «Компанія Брок-Сан» було проведено за допомогою методів аналізу п'яти конкурентних сил Портера, SPACE-аналізу, SWOT-аналізу, VRIO-аналізу.

SPACE-аналіз показав, що для посилення позиції в конкурентній боротьбі підприємство має вивчити досвід конкурентів у зменшенні собівартості послуг, використовувати наявні маркетингові та рекламні можливості, знаходити нових партнерів і розширювати ринки. Таким чином, для ПП «Компанія Брок-Сан» на сьогодні доцільною є конкурентна стратегія

лідерів в галузі, а стратегічною лінією – конкурентна стратегія оборони й зміцнення. Зміст цієї стратегії полягає в тому, щоб ускладнити доступ на ринок новим фірмам, втримати існуючу частку ринку, зміцнити досягнуте положення на ринку, захистити наявні у фірми конкурентні переваги.

У результаті проведення VRIO-аналізу ресурсів ПП «Компанія Брок-Сан» можна зробити висновок, що стійку конкурентну перевагу підприємство отримує за рахунок сировини ($VRIO = 1$). Конкурентний паритет визначають оборотні активи, будівлі та споруди ($VRIO = -0,5$). Сильними факторами є «Обладнання» та складові інтелектуального капіталу («Персонал», «Патенти», «Постійна клієнтура») – $VRIO = 0,5$.

За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлюємо, що ПП «Компанія Брок-Сан» має ряд сильних сторін і можливостей на ринку митних послуг. Їй можна запропонувати конкретні стратегії з потенціювання цих сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить фірмі конкурентні переваги.

Проведена оцінка ефективності надання посередницьких послуг ПП «Компанія Брок-Сан» показала підвищення показника ефективності послуг з митного оформлення імпорту товарів з врахуванням перерахунку іноземної валюти в національну на 0,05 пункти у 2017 році порівняно з 2016 роком та зниження показника ефективності послуг з митного оформлення експорту товарів з врахуванням перерахунку іноземної валюти в національну на 0,02 пункти. Отже, виникає об'єктивна необхідність у впровадженні заходів щодо підвищення ефективності діяльності ПП «Компанія Брок-Сан» для забезпечення стійкого розвитку діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ПОСЕРЕДНИЦЬКИХ ПОСЛУГ ПП «Компанія Брок-Сан»

3.1. Напрями підвищення економічної ефективності надання посередницьких послуг ПП «Компанія Брок-Сан»

Надання споживачеві комплексного пакету послуг розмитнення має здійснюватись з урахуванням наявної ринкової ситуації та відповідних факторів, що впливають на стан ринку, а також сучасних вимог до рівня якості послуг. Особливістю діяльності ПП «Компанія Брок-Сан» є те, що її ефективність залежить від рівня кваліфікації персоналу. Тому навчання персоналу та підвищення його кваліфікації є важливим фактором підвищення економічної ефективності надання посередницьких послуг.

Для підвищення економічної ефективності надання посередницьких послуг ПП «Компанія Брок-Сан» можна запропонувати декілька напрямів. У першу чергу це інвестиції в персонал як основу надання консультаційних послуг у сфері обслуговування зовнішньоторговельної діяльності вітчизняних і зарубіжних підприємств. Йдеться про підвищення кваліфікації персоналу, його професійне навчання.

Працівників, що мають схильність до навчання, слід зацікавлювати у подальших особистих досягненнях і сприяти підвищенню їх професійного рівня, а також обрати максимально ефективний вид навчання. Таких працівників пропонується обов'язково направляти на стажування до наукових організацій з метою освоєння кращого досвіду в роботі та отримання нових ідей, тобто працівник навчатиметься тому, що його цікавить, і підприємству це вигідно, оскільки отримані знання в подальшому сприятимуть підвищенню конкурентних переваг.

Спеціалістів, які мають організаторські та лідерські здібності, – направляти в цільові аспірантури для підвищення рівня їх науково-

педагогічної кваліфікації та для надання їм можливості проводити навчання інших фахівців на семінарах підприємства. Для працівників, які володіють особливими професійними здібностями, потрібно організувати курси підвищення кваліфікації у формі самоосвіти.

Спеціаліст, який має певні професійні проблеми, можливо, потребує проходження курсу перепідготовки. Тому спочатку потрібно виявити причини проблем, щоб прийняти правильне рішення. Такий підхід може бути ефективним при проблемі плинності.

Нереалізовані задачі одного працівника негативно впливають на господарський процес діяльності підприємства в цілому. Тому необхідно виявити причини невдач і визначити подальшу долю працівника. Якщо причина полягає у професійній недосконалості, потрібно визначитися з курсами підвищення кваліфікації або проходженням перепідготовки.

На етапі розробки програми навчання потрібно здійснити зріз потреб у навчанні за допомогою заповнення анкет, бесід зі співробітниками та їхніми керівниками і сформулювати остаточну вибірку форм навчання персоналу ПП «Компанія Брок-Сан». Фіналом навчальних програм має стати підготовка практичної презентації працівниками, яка має засвідчити рівень оволодіння ключовими навичками навчальних модулів.

Програма навчання у тренінговій формі повинна бути побудована таким чином, щоб між тренінгами проходило 2-2,5 місяці; на проміжному етапі можна буде подивитися, як засвоїлися знання працівниками, чи використовувалися вони на практиці. Кожен тренінг, який включений у навчальну програму, має частково охоплювати наступну по порядку тему. Наприклад, основи менеджменту частково охоплюють питання планування, планування зачіпає тему self-менеджменту тощо, тобто всі тренінги утворюють одну навчальну ланку.

Підвищення кваліфікації працівників в ПП «Компанія Брок-Сан» має відбуватися регулярно: періодичність професійного навчання для керівників

вищого та середнього рівнів становить 3 роки, для низового – 5 років, для провідних спеціалістів – 2 роки, для технічних виконавців – 5-6 років.

Кваліфікацію персоналу ПП «Компанія Брок-Сан» можна підвищувати в декількох формах:

- підвищення кваліфікації за профілем виконуваних операцій (така форма характерна для підрозділів, діяльність яких жорстко регламентується нормативними документами, і які періодично переглядаються; це стосується в першу чергу бухгалтерії, служби внутрішнього аудиту);

- підвищення кваліфікації з метою освоєння суміжних операцій (актуально для з пошуку персоналу, кожен працівник, повинен мати достатнє уявлення про технологію роботи своїх колег, тоді у нього формується рівень компетентності, що забезпечує необхідну якість роботи). Підтримання такого стану персоналу компанії, для якого характерно раціональне поєднання високої профільної кваліфікації у певній категорії працівників з достатніми основними уявленнями і навичками в суміжних операціях, і є завданням даної форми підвищення кваліфікації. З методичної точки зору для її організації важливо: визначення складу профільних та суміжних операцій чи технологій, встановлення необхідної компетентності фахівця і відповідного йому рівня знань суміжних операцій; вибір ефективних організаційних форм і програм навчання);

- підвищення кваліфікації на основі вивчення передового досвіду (реалізується у вигляді вивчення зарубіжного досвіду, ознайомлення з передовими способами проведення інтерв'ю). Необхідно ретельно продумати програму стажування, підібрати тематику семінарів і спланувати терміни їх проведення.

Перспективним проектом у системі розвитку персоналу ПП «Компанія Брок-Сан» може стати розробка програми розвитку талантів. Основна мета цього проекту – виявлення амбітних і мотивованих співробітників з високим трудовим потенціалом, здатних до досягнення високих результатів, готових реалізовувати зміни в організації, виконувати особливі завдання.

Другим напрямом підвищення економічної ефективності надання посередницьких послуг ПП «Компанія Брок-Сан» можна запропонувати створення окремого маркетингового підрозділу в організаційній структурі підприємства, який би відповідав за його маркетингову діяльність (сьогодні такого підрозділу на підприємстві не існує).

Відділ маркетингу повинен бути самостійним структурним підрозділом ПП «Компанія Брок-Сан» і підкорятися безпосередньо директору підприємства.

До головних завдань відділу маркетингу ПП «Компанія Брок-Сан» будуть входити:

- розробка маркетингової політики на підприємстві на основі аналізу споживчих властивостей послуг, що надається і прогнозування попиту та ринкової кон'юнктури;
- проведення досліджень основних чинників, що формують динаміку споживчого попиту на послуги підприємства, проведення досліджень співвідношення попиту і пропозиції на аналогічні послуги.

Основними функціями відділу маркетингу ПП «Компанія Брок-Сан» будуть:

- участь у складанні перспективних і поточних планів реалізації послуг;
- вивчення основних ринків збуту і потенційних споживачів послуг підприємства;
- координація діяльності всіх функціональних підрозділів по збору і аналізу комерційно – економічної інформації (договори, місткість ринку);
- організація вивчення думки споживачів про підприємство, її впливу на реалізації послуг;
- підготовка пропозиції щодо підвищення якості послуг і конкурентоспроможності ПП «Компанія Брок-Сан»;
- організація розробки стратегії проведення рекламних заходів в засобах масової інформації;

– спільно з іншими відділами і службами участь у розробці пропозицій і рекомендацій по зміні технічних, економічних та інших характеристик послуг з метою поліпшення конкурентоспроможності і стимулювання збуту.

Головною метою відділу маркетингу ПП «Компанія Брок-Сан» є реалізація системи заходів, спрямованих на розширення обсягів діяльності підприємства та його присутності на ринку.

Очолить відділ маркетингу начальник, який призначається наказом директора ПП «Компанія Брок-Сан». На посаду начальника відділу маркетингу призначається особа, що має вищу професійну (економічну або інженерно-економічну) освіту і стаж роботи за фахом в області маркетингу не менше за 5 років. Начальник відділу маркетингу безпосередньо підпорядковується директору.

Начальник відділу маркетингу повинен знати:

- законодавчі та нормативні правові акти, методичні матеріали по організації маркетингу та оцінці фінансово-економічного стану і місткості ринку;
- методи визначення платоспроможного попиту на продукцію, порядок розробки перспективних і поточних планів діяльності;
- основні технологічні та якісні характеристики послуг підприємства, її відмінність від вітчизняних і зарубіжних аналогів, переваги і недоліки.

Третім напрямом підвищення економічної ефективності надання посередницьких послуг ПП «Компанія Брок-Сан» може бути створення відділу зовнішньоекономічних зв'язків.

Ефективна зовнішньоекономічна діяльність ПП «Компанія Брок-Сан» сприяє зміцненню експортного потенціалу країни, підвищенню конкурентоспроможності українських товарів на світових ринках, формуванню раціональної структури експорту, залученню іноземних інвестицій, сучасному переобладнанню підприємства тощо.

Завдання менеджменту зовнішньоекономічної діяльності в ПП «Компанія Брок-Сан» повинно стати розширення зовнішніх ринків збуту; поліпшення якості продукції, що експортується за кордон; збільшення асортименту продукції, що експортується за кордон; збільшення величини прибутку від проведення зовнішньоторговельних операцій.

При цьому ПП «Компанія Брок-Сан» повинно зосереджувати увагу на своїх споживачах, тому що місія найчастіше визначається з урахуванням купівельних інтересів, запитів, що задовольняються підприємством. Вважається, що формулювання місії повинне бути зручним для сприйняття, зрозумілим, досяжним, визначеним у часових рамках.

Відділ зовнішньоекономічних зв'язків ПП «Компанія Брок-Сан» повинно стати складовою системи управління підприємством. Схема функціонування зовнішньоекономічного відділу ПП «Компанія Брок-Сан» наведена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Рекомендована схема функціонування зовнішньоекономічного відділу ПП «Компанія Брок-Сан»

Джерело: складено автором

Завдання відділу ЗЕД ПП «Компанія Брок-Сан» будуть різноманітні – від пошуку закордонних партнерів, організації рекламної роботи до виконання митних формальностей. У зв'язку з цим особливо зростає роль маркетингових, юридичних і фінансових служб. До його основних завдань як органу управління будуть належати:

- планування та організація експортно-імпортних операцій;
- участь у визначенні експортних цін;
- пошук нових експортних замовлень;
- контроль за виконанням зобов'язань за укладеними контрактами;
- аналіз ефективності операцій;
- підготовка та укладання зовнішньоторговельних контрактів;
- організація і участь у проведенні переговорів з потенційними клієнтами;
- контроль за організацією відвантаження, страхування, митного очищення і транспортування експортних товарів;
- валютний контроль, аналіз реклаमाцій; вивчення кон'юнктури зарубіжних ринків;
- збір конкурентної інформації (цінової, технічної, комерційної по фірмах-конкурентах);
- прийом іноземних партнерів і відрядження власних спеціалістів за кордон тощо.

Отже, зовнішньоекономічна діяльність ПП «Компанія Брок-Сан» є головною складовою сфери господарської діяльності підприємства, пов'язана з міжнародним операціями, виходом підприємств на зовнішній ринок.

Таким чином, нами було запропоновано ПП «Компанія Брок-Сан» такі напрямки підвищення економічної ефективності надання посередницьких послуг ПП «Компанія Брок-Сан» як, підвищення кваліфікації персоналу, створення маркетингового відділу та відділу зовнішньоекономічних зв'язків.

3.2. Прогнозування розширення діяльності підприємства ПП «Компанія Брок-Сан» на зовнішніх ринках

У попередньому підрозділі було запропоновано напрями підвищення економічної ефективності надання посередницьких послуг ПП «Компанія Брок-Сан». Для розширення діяльності підприємства ПП «Компанія Брок-Сан» на зовнішніх ринках необхідно створити відділ ЗЕД. Розрахуємо ефективність створення відділу ЗЕД ПП «Компанія Брок-Сан».

При розрахунку ефективності створення відділу ЗЕД ПП «Компанія Брок-Сан» потрібно зважати на такі умови. Необхідні початкові інвестиції (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Початкові інвестиції за проектом

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Переобладнання приміщення	152,0
Офісне обладнання (комп'ютери та офісні засоби)	160,0
Усього	312,0

Джерело: складено автором

Для відділу ЗЕД ПП «Компанія Брок-Сан» заплановані поточні (щомісячні) витрати складуть 30,5 тис грн (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Запланований фонд заробітної плати для підрозділу ЗЕД ПП «Компанія Брок-Сан»

Заробітна плата персоналу	Заробітна плата, грн/місяць	Кількість, осіб	ФЗП, грн/місяць
Керівник підрозділу	20000	1	20000
Менеджер ЗЕД	15000	1	15000
Усього	-	2	35000

Джерело: складено автором

Заплановані поточні витрати відділу ЗЕД ПП «Компанія Брок-Сан» складуть 444,0 тис грн. (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Заплановані адміністративні витрати

Поточні витрати	Щомісяця, тис. грн	За рік, тис. грн
Заробітна плата	35,0	420,0
Адміністративні витрати	2,0	24,0
Усього	37,0	444,0

Джерело: складено автором

При розрахунку показників припускаємо те, що збільшення чистого доходу відбулося виключно за рахунок удосконалення управління зовнішньоторговельною діяльністю. Прогнозна собівартість збільшиться на суму витрат на утримання відділу маркетингу прогнозна виручка збільшиться на 18% (оптимістичний варіант).

Запланований грошовий потік за 3 роки (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Запланований грошовий потік на 2020-2022 роки, тис. грн.

Показник	2019 р (0 період)	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Інвестиції, тис.грн	756,0			
Чистий дохід від реалізації, тис.грн	80864	87734	89621	91602
Собівартість продукції (у т.ч.амортизація)	56975	58096	59060	62062
Чистий прибуток	7548	8678	10294	14028
Чистий грошовий потік (приріст чистого прибутку)		1130	1616	3734

Джерело: складено автором

Чисті грошові потоки (ЧГП) будуть такими (табл. 3.5).

Оскільки в 2020-2021 рр. інвестицій не передбачається, то маємо тільки первісну суму інвестицій = 756,0 тис. грн.

$$NPV = 4348,3 - 756,0 = 3592,3 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності = 1 рік.

Дисконтований термін окупності: = 0,25 року

Дисконтований індекс доходності = $4348,3/756 = 5,75$.

Таблиця 3.5

Заплановані грошові потоки за проектом

Показник	2020 р (0 період)	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Усього
Інвестиції за проектом	756,0	-	-	-	756,0
ЧГП до дисконтування		1130	1616	3734	6480
Коеф. Дисконт.18%	1	0,85	0,71	0,6	-
Дисконтований грошовий потік	-	960,5	1147,36	2240,4	4348,3
Дисконтовані інвестиції	756,0				

Джерело: складено автором

Таким чином, на основі проведених розрахунків проект є доцільним тому, що чисте значення NPV при ставках дисконту 18% виявилось більше нуля. Термін окупності при ставках дисконту 18% становить 0,25 року.

Для створення відділу зовнішньоекономічних зв'язків керівництво ПП «Компанія Брок-Сан» має два альтернативних варіанти:

- 1) альтернатива А – сформувати відділ із найманих працівників;
- 2) альтернатива В – сформувати відділ із наявних працівників.

Дана ситуація має свої позитивні і негативні моменти, які узагальнено представлені у табл. 3.6.

Для оцінки ризику в залежності від вибору альтернатив використаємо метод експертних оцінок.

Виділимо основні економічні критерії ПП «Компанія Брок-Сан»:

- низькі витрати обігу;
- можливість налагодження тривалих позитивних стосунків з працівниками колективу;
- збереження комерційної таємниці;
- підвищення якості робіт;
- забезпечення та нарощування обсягів реалізації.

Таблиця 3.6

Основні позитивні та негативні характеристики альтернатив комплектації штату відділу зовнішньоекономічних зв'язків ПП «Компанія Брок-Сан»

Альтернатива А		Альтернатива В	
позитивне	негативне	позитивне	негативне
- скорочення витрат на оплату праці протягом терміну випробування	- проблеми підбору нових працівників на вакансію	- очікування позитивних змін збоку працівників, зокрема, підвищення продуктивності праці	- можливість незмінної продуктивності праці
- позитивна зміна взаємовідносин у колективі	- негативна зміна взаємовідносин у колективі	- можливість скорочення загальних витрат	- можливість підвищення загальних витрат

Джерело: складено автором за даними [25]

До факторів, що впливають на вибір однієї з альтернатив, можна віднести: достатність резерву персоналу підприємства; витрати підприємства на оплату праці; підтримка трудовим колективом; спроможність працівників змінити своє ставлення до роботи; спроможність працівників самостійно вирішити проблемні ситуації; ділові контакти працівників; обсяг роботи працівників за сумісництвом; репутація працівників; конкуренція на ринку праці; особливості технології процесу перевезень; витрати на оплату праці нового персоналу у випадку заміщення звільнених працівників.

Фактори (f_i) і критерії цілі (Z_j) зважуються таким чином:

$$\sum_{i=1}^k f_i = 1, \quad (3.1)$$

де: k – кількість факторів;

$$\sum_{j=1}^n Z_j = 1, \quad (3.2)$$

де: n – кількість критеріїв цілі.

Оцінка ризику успіху оцінюється в балах від 1 до 9 (відповідно імовірності успіху від 0,1 до 0,9):

Локальні ризики (1):

1-2 бали – успіху не буде;

3-7 балів – успіх скоріше всього буде;

8-9 – успіх буде.

Значення локальних ризиків виберемо залежно від впливу даного фактора на критерії цілі. Кількість факторів і критеріїв цілі виберемо залежно від специфіки підприємства, а альтернативи діяльності (I_s) – залежно від узгодження з витратами на оплату праці нового персоналу у випадку заміщення звільнених працівників.

В залежності від кількості альтернатив (I_s) розраховуються приведені бали по факторам:

$$\left(\sum_{s=1}^k F_i * I_i\right) Z_j \text{ - для кожної цілі,}$$

а також приведені бали по цілям:

$$\sum_{j=1}^n \left(\sum_{s=1}^k F_i * I_i\right) Z_j \text{ для альтернативи } I_s.$$

Таким чином, основні економічні критерії цілі ПП «Компанія Брок-Сан» наступні:

зниження витрат на оплату праці – $Z1$;

налагодження тривалих позитивних стосунків з працівниками колективу – $Z2$;

підвищення якості робіт – $Z3$.

Основні фактори:

достатність резерву персоналу – $F1$;

спроможність працівників ефективно працювати – $F2$;

підтримка трудовим колективом – $F3$;

спроможність працівників самостійно вирішити проблемні ситуації –

$F4$.

Розрахунок ризику успіху наведений у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок ризику успіху

Цілі	Z1 0, 6				Z2 0, 3				Z3 0, 1			
	F1 07	F2 01	F3 01	F4 01	F1 01	F2 01	F3 01	F4 07	F1 06	F2 02	F3 01	F4 01
А	4	7	7	5	3	5	5	4	5	5	8	4
В	8	7	9	9	4	5	5	9	9	8	8	5

Джерело: розраховано автором

Альтернатива А (ризик успіху в балах):

$$(0,7*4+0,1*7+0,1*7+0,1*5)*0,6+(0,1*3+0,1*5+0,1*5+0,7*4)*0,3+(0,6*5+0,2*5+0,1*8+0,1*4)*0,2 = 2,82+1,23+1,04 = 5,09.$$

Отже, ймовірність успіху складає 0,509.

Альтернатива В (ризик успіху в балах):

$$(0,7*8+0,1*7+0,1*9+0,1*9)*0,6+(0,1*4+0,1*5+0,1*5+0,7*9)*0,3+(0,6*9+0,2*8+0,1*8+0,1*5)*0,2 = 4,86+2,31+1,66 = 8,83.$$

Отже, ймовірність успіху становить 0,9.

Тобто альтернатива В (сформувати штат працівників відділу зовнішньоекономічних зв'язків із наявного складу працівників) є більш прийнятною.

Обґрунтуємо величину локальних ризиків для альтернативи В (в балах):

1) I31 = 9 балів – можливе зниження обсягу загальних витрат підприємства;

2) I41 = 9 балів – можливість підвищити прибуток та підвищити ціну продукції;

3) I42 = 9 балів – зростаюче безробіття забезпечить достатню кількість кандидатів на посаду;

4) I13 = 9 балів – наявність резерву працівників.

Відтак, ПП «Компанія Брок-Сан» слід прийняти рішення стосовно формування відділу зовнішньоекономічних зв'язків зі складу працівників підприємства, так як ймовірність успіху становить 0,9.

При песимістичному варіанті розвитку подій очікується, що працівникам вдасться не погіршити результати діяльності. Очікується збільшення доходу від здійснення перевезень на 10%. При цьому обсяг загальних витрат підприємства зросте лише на 6% внаслідок збільшення витрат обігу.

При оптимістичному варіанті очікується збільшення продуктивності праці на 3%, що разом із збільшенням обсягу реалізації дасть приріст доходу у розмірі 15%. Обсяг загальних витрат скоротиться на 2% внаслідок більш раціонального використання ресурсів підприємства та економії палива та електроенергії.

Таким чином, у будь-якому випадку ПП «Компанія Брок-Сан» отримає прибуток, що переконує у необхідності прийняття відповідної альтернативи.

Висновки до розділу 3

У роботі було запропоновано ПП «Компанія Брок-Сан» такі напрями підвищення економічної ефективності надання посередницьких послуг ПП «Компанія Брок-Сан», як: підвищення кваліфікації персоналу, створення маркетингового відділу та відділу зовнішньоекономічних зв'язків. Для розширення діяльності підприємства ПП «Компанія Брок-Сан» на зовнішніх ринках необхідно створити відділ ЗЕД. На основі проведених розрахунків ми визначили, що проект є доцільним тому, що чисте значення NPV при ставках дисконту 18% виявилось більше нуля. Термін окупності при ставках дисконту 18% становить 0,25 року.

ПП «Компанія Брок-Сан» для створення відділу зовнішньоекономічних зв'язків має два альтернативних варіанти: сформувати відділ із найманих працівників та сформувати відділ із наявних працівників. Розрахунок ризику успіху показав, що в будь-якому випадку ПП «Компанія Брок-Сан» отримає прибуток, що переконує в необхідності прийняття відповідної альтернатив.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що торговельне посередництво як економічна категорія охоплює досить широку сферу діяльності, зокрема при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності: пошук зарубіжного партнера, підготовка, документарне оформлення і здійснення угоди, кредитування сторін і надання гарантій оплати товару покупцем, транспортно-експедиторське обслуговування, страхування товарів при транспортуванні, виконання митних формальностей, вивчення і аналіз потенційних ринків збуту, проведення рекламних та інших заходів по просуванню товарів на зарубіжні ринки, післяпродажне обслуговування тощо.

2. Об'єктам дослідження є ПП «Компанія Брок-Сан», що надає повний спектр послуг по митному оформленню вантажів. Проведений аналіз фінансового стану підприємства показав, що його діяльність є прибутковою, показники ліквідності ПП «Компанія «Брок-Сан» протягом аналізованого періоду покращились і знаходяться в межах нормативних значень, крім показника покриття. Рентабельність продукції протягом 2018 року збільшилась, рентабельність операційної діяльності та рентабельність господарської діяльності зменшилась,

3. Аналіз впливу зовнішніх факторів на діяльність ПП «Компанія Брок-Сан» було проведено за допомогою методів аналізу п'яти конкурентних сил Портера, SPACE-аналізу, SWOT-аналізу, VRIO-аналізу. ПП «Компанія Брок-Сан» є лідером на ринку з конкурентною позицією, яка швидко покращується. Для ПП «Компанія Брок-Сан» на сьогодні доцільною є конкурентна стратегія лідерів в галузі, а стратегічною лінією – конкурентна стратегія оборони й зміцнення. Зміст цієї стратегії полягає в тому, щоб ускладнити доступ на ринок новим фірмам, втримати існуючу частку ринку, зміцнити досягнуте положення на ринку, захистити наявні у фірми

конкурентні переваги. За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлюємо, що ПП «Компанія Брок-Сан» має ряд сильних сторін і можливостей на ринку митних послуг. Їй можна запропонувати конкретні стратегії з потенціювання цих сторін і можливостей за умови врахування її обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить фірмі конкурентні переваги.

4. Проведена оцінка ефективності надання посередницьких послуг ПП «Компанія Брок-Сан» показала підвищення показника ефективності послуг з митного оформлення імпорту товарів з врахуванням перерахунку іноземної валюти в національну на 0,05 пункти у 2017 році порівняно з 2016 роком та зниження показника ефективності послуг з митного оформлення експорту товарів з врахуванням перерахунку іноземної валюти в національну на 0,02 пункти. Отже, виникає об'єктивна необхідність у впровадженні заходів щодо підвищення ефективності діяльності ПП «Компанія Брок-Сан» для забезпечення стійкого розвитку діяльності підприємства.

5. У роботі було запропоновано ПП «Компанія Брок-Сан» такі напрями підвищення економічної ефективності надання посередницьких послуг ПП «Компанія Брок-Сан», як підвищення кваліфікації персоналу, створення маркетингового відділу та відділу зовнішньоекономічних зв'язків.

6. Для розширення діяльності підприємства ПП «Компанія Брок-Сан» на зовнішніх ринках необхідно створити відділ ЗЕД. На основі проведених розрахунків проект є доцільним тому, що чисте значення NPV при ставках дисконту 18% виявилось більше нуля. Термін окупності при ставках дисконту 18% становить 0,25 року. ПП «Компанія Брок-Сан» для створення відділу зовнішньоекономічних зв'язків має два альтернативних варіанти: сформувати відділ із найманих працівників і сформувати відділ із наявних працівників. Розрахунок ризику успіху показав, що в будь-якому випадку ПП «Компанія Брок-Сан» отримає прибуток, що переконує в необхідності прийняття відповідної альтернативи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 р. № 959-ХІІ із змінами № 253-УІ (253-17) від 10.04.2008 // ВВР. -2008.-№23.- Ст.216.
2. Про Митний тариф України: Закон України від 01.01.2013р., № 2371- III // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2014. – № 20-21, ст.740 (остання редакція від 01.01.2017, на підставі 1791-19)
3. Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті: Закон України від 23.09.94 р. N 187/94-ВР // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1994. N 40 – ст.364 (остання редакція від 03.01.2017, на підставі 1724-19)
4. Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій в галузі зовнішньоекономічної діяльності: Закон України від 23.12.1998 р. № 351-14 // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999 – N 5-6, ст.44 (остання редакція від 15.10.2014, на підставі 1669-18)
5. Багрова І. В., Редіна Н. І., Власюк В. Є., Гетьман О. О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств. Підручник. - К: Центр навчальної літератури, 2014. - 580с.
6. Бай С.Ф., Іванова В.І., Микитенко І. І.В. "Операційний менеджмент": Навч. посіб. - К.: Київ, 2004. -18 с.
7. Бовтрук Ю. А. Вступ до спеціальності "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності": навч. посібник / Міжрегіональна академія управління персоналом. - Київ. : МАУП, 2012. - 153с.
8. Богач А. Принципи та напрямки аналізу витрат на функціонування логістичних систем / Богач А. // Логістичні системи, – 2011. – № 2. – С.23-26
9. Бойчик І. М. Економіка підприємства: Підручник /Бойчик І. М./ – К.: «Атака», 2017. – 414 с.

10. Вівчар О. І. Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств / О. Вівчар // Галицький економічний вісник. – 2016. – №. 2. – С. 24-30.

11. Вічевич А. М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності / Вічевич А. М. – Львів: «Афіна», 2014. – 140 с.

12. Владимиров К.Н., Бардачова В.Ю. Митне регулювання: Навчальний посібник. – 2-ге вид. – Херсон: Олді-плюс, 2002. – 336 с.

13. Гузенко Г.М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: сутність, економічний механізм її розбудови, особливості / Г.М. Гузенко, Ю.О. Гайдученко // Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». – № 3 (14). – 2013. – С. 77-89

14. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посібник. - Київ. : Знання, 2014. - 462с.

15. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навч. посібник / Г. М. Дроздова. — К.: ЦУЛ, 2002. — 172 с.

16. Дудчак В. І., Мартинюк О. В. Митна справа: Навч. посібник. - Київ. : КНЕУ, 2012. – 310 с.

17. Дунська А.Р. Зовнішньоекономічна діяльність: теорія і практика : навч. посіб. / А.Р. Дунська. – Київ : Кондор-Видавництво, 2013. – 688 с.

18. Захаров К. В. Логістика, ефективність і ризики зовнішньоекономічних операцій: 2-е вид., доп. / Захаров К. В., Бочарніков В. П., Липовский В. В., Захаров А. К., Циганок А. В. – К.: «Ельга», «Ніка-Центр», 2014. – 260 с.

19. Зовнішньоекономічний менеджмент [Текст] : навчальний посібник / І. І. Дахно [та ін.] ; ред. І. І. Дахно. - К.: ЦУЛ, 2012. - 568 с.

20. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : підручник / В.О. Новак, Т.Л. Мостенська, М.Г. Луцький та ін. – Київ : Кондор-Видавництво, 2013. – 495 с.

21. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. / О.В. Шкурупій, В.В. Гончаренко, І.А. Артеменко та ін. ; за ред. О.В. Шкурупій. – Київ : Центр навч. літ., 2012. – 248 с.
22. Иванов Ю. Экономическая сущность посреднических операций и их классификация / Ю. Иванов.
23. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки [Текст] : навчальний посібник / В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. М. Меркулов ; Одеський нац. ун-т ім. І. Мечникова, Одеський нац. політехнічний ун-г. - К.: ЦУЛ, 2012. - 448 с.
24. Козик В.В. Основи зовнішньоекономічної діяльності : практикум / В.В. Козик [та ін.]. – Київ : Знання, 2013. – 454 с.
25. Крилова Н. В. Міжнародна торгівля: навч. посіб. - Київ : Знання, 2013. - 365с.
26. Мазаракі А.А. Регуляторна політика у сфері зовнішньої торгівлі А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник. — К.: КН ТЕУ, 2010. — 470 с.
27. Мальський М.З. Теорія міжнародних відносин : підручник / М.З. Мальський, М.М. Мацях. – 4-те вид., переробл. і доповн. – Київ ; Львів : Знання ; ЛНУ ім. Івана Франка, 2011. – 406 с.
28. Мельник Т. М. Міжнародна торгівля товарами в умовах глобальної конкуренції : моногр. / Київський національний торговельно-економічний ун-т. - Київ. : КНТЕУ, 2013. - 395с.
29. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. за ред. А.Л. Мазаракі. — К.: КН ТЕУ, 2012. — 824 с.
30. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: підручник / за ред. І. Л. Сазонця- Донецьк: Ю го-Восток, 2010. - 452 с.
31. Митна справа : навч. посіб. / С. Д. Герчаківський, О. Б. Дем'янюк. – Тернопіль : Економічна думка, 2011. – 148 с.
32. Міжнародна економіка : підручник / ред. А.О. Задоя, В.М. Тарасевич. – Київ : Центр навч. літ., 2012. – 416 с.

33. Науменко С. Н. Торговое посредничество во внешнеэкономической деятельности / С. Н. Науменко, А. В. Рева, В. И. Герус // Актуальні проблеми управління зовнішньоекономічною діяльністю: зб. наук. праць ДонДУУ. — Донецьк: ДонДУУ, 2011. — Т. XII. — С. 127–136

34. Осадча Н.В. Формування глобальних інститутів регулювання митної справи: монографія,- Д.: Нова ідеологія, 2013.

35. Павленко І.І. Міжнародна торгівля та інвестиції : навч. посіб. / І.І. Павленко, О.В. Варяниченко, Н.А. Навроцька. – Київ : Центр навч. літ., 2012. – 256 с.

36. Павлюк Т.С. Аналіз проблем управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств машинобудівної галузі України / Т.С. Павлюк // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. – 2015. – Вип. 11. – С. 142-145

37. Пономарьова Н. В. Митно-тарифне регулювання: навч. посіб. / Н.В. Пономарьова, Т.В. Столяр, О.В. Павленко та ін. ; МОН України ; Харк. нац. автомоб.-дор. ун-т. - Х. : ХНАДУ, 2010. -199 с.

38. Резнікова В. Економічна сутність посередництва / В. Резнікова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_3/pdf/228-234.pdf.

39. Рубан Т.С. Сучасні трактування посередництва у світовій економіці/ Т.С. Рубан // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Випуск 17. 2017. – с. 84-88

40. Рум'янцев А.П. Зовнішньоекономічна діяльність: навч. посіб./ А.П.Рум'янцев, Н.С.Рум'янцева.- 2-ге вид., перероб. та доп.- К.: ЦУЛ, 2012. – 296 с.

41. Торгова Л.В. Основи зовнішньоекономічної діяльності : навч.-метод. посіб. / Л.В. Торгова, О.В. Хитра. – Львів : Новий Світ-2000, 2011. – 512 с.

42. Тюріна Н.М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. / Н.М. Тюріна, Н.С. Карвацка. – Київ : Центр навч. літ., 2013. – 408 с.
43. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент - П. : СПб, 2011.
44. Федоров А. Торговое право / А. Федоров. – О., 1911. – С. 1–2.
45. Чейз Р. Производственный и операционный менеджмент. Изд. 8- ое: Пер с англ. - К.: Издательский дом «Вильямс», 2001. - 704 с.
46. Шершеневич Г. Учебник торгового права / Г. Шершеневич. – Мн. : Спартак, 1994. – С. 15–19.
47. Шепітко Г.Ф. Контролінг: посібник (для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання) - К.: Видавництво Європейського університету, 2010. - 136 с.
48. Щипанова О.В. Контролінг: Посібник для самостійного вивчення дисципліни - Д.: ДНУ ЦПС ФД110, 2006 - 150 с.
49. Яременко О.Л., Сумей А.М. Операційний менеджмент. - Харьков: ФОЛІО, 2010.
50. Allen F. Intermediation / F. Allen, A. Santomero // Wikipedia. – 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://en.wikipedia.org/wiki/Intermediation>
51. Intermediation // Cambridge dictionary. – 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/intermediation>.
52. International economics, theory and policy[Text]: научное издание / ed. P.R. Knigman, M. Obstfeld. — Boston ; San Francisco; N.Y.: Pearson, 2009. — 706 p.
53. Saglietto L. Global Intermediation and Logistics Service Providers / L. Saglietto, C. Cezanne // Hershey, PA : Business Science Reference. – 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.igi-global.com/viewtitlesample.aspx?id=176028&pt>

ДОДАТОК А

Підприємство	ПП «Компанія Брок-Сан»	Дата (рік, місяць, число)	01
Територія		за ЄДРПОУ	
Організаційно-правова форма господарювання		за КОАТУУ	
Вид економічної діяльності		за КОПФГ	
Середня кількість працівників		за КВЕД	
Адреса, телефон			
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака			
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	786	800
первісна вартість	1001	799	817
накопичена амортизація	1002	13	17
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	1445	1432
первісна вартість	1011	3304	3543
знос	1012	1859	2111
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	2231	2232
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	7257	7120
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3556	15447
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	5371	2164
з бюджетом	1135	386	1092
у тому числі з податку на прибуток	1136	291	1092
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	92	128
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	2014	10357

Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	207	94
Усього за розділом II	1195	18883	36402
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	21114	38634

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	100	100
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	60	60
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	9668	14534
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	9828	14694
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1224	1224
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	2756	16447
розрахунками з бюджетом	1620		807
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		17
розрахунками з оплати праці	1630	46	61
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1035	1031	508
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1040	6000	4594
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	229	282
Усього за розділом III	1695	11286	23940
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	21114	38634

ДОДАТОК Б

Додаток
до Положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 3

Підприємство ПП «Компанія Брок-Сан» Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ
Територія _____ за КОАТУУ
Орган державного управління _____ за СПОДУ
Організаційно-правова форма господарювання _____ за КОПФГ
Вид економічної діяльності _____ за КВЕД
Одиниця виміру: тис. грн Контрольна сума

КОДИ		
		01

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2018 рік
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	69745	23083
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	52447	20230
Валовий:			
прибуток	2090	17298	2853
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	5179	8675
Адміністративні витрати	2130	7378	2814
Витрати на збут	2150	1267	429
Інші операційні витрати	2180	6746	3064
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	7086	5221
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		220
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		119
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	7086	4322
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1275	778
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	5811	3544
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	5811	3544

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1687	584
Витрати на оплату праці	2505	2411	2142
Відрахування на соціальні заходи	2510	498	727
Амортизація	2515	256	168
Інші операційні витрати	2520	6746	40
Разом	2550	11598	3661

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

ДОДАТОК В

Підприємство	ПП «Компанія Брок-Сан»	Дата (рік, місяць, число)	01
Територія		за ЄДРПОУ	
Організаційно-правова форма господарювання		за КОАТУУ	
Вид економічної діяльності		за КОПФГ	
Середня кількість працівників		за КВЕД	
Адреса, телефон			
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака			
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи		788	
Нематеріальні активи	1000		786
первісна вартість	1001	799	799
накопичена амортизація	1002	11	13
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	1543	1445
первісна вартість	1011	3236	3304
знос	1012	1693	1859
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	168	
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	2499	2231
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	8735	7257
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	895	3556
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1717	5371
з бюджетом	1135	1821	386
у тому числі з податку на прибуток	1136	995	291
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	231	92
Поточні фінансові інвестиції	1160		

Гроші та їх еквіваленти	1165	1556	2014
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	650	207
Усього за розділом II	1195	15605	18883
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	18104	21114

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	100	100
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	60	60
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1484	3175
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	1644	3335
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1224	1224
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	3904	2252
розрахунками з бюджетом	1620	1116	
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	41	46
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1035	2852	1031
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1040	6000	6000
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	1323	229
Усього за розділом III	1695	16460	10782
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	16460	21114

ДОДАТОК Д

Додаток
до Положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 3

Підприємство ПП «Компанія Брок-Сан» Дата (рік, місяць, число) _____
за ЄДРПОУ _____
Територія _____ за КОАТУУ _____
Орган державного управління _____ за СПОДУ _____
Організаційно-правова форма господарювання _____ за КОПФГ _____
Вид економічної діяльності _____ за КВЕД _____
Одиниця виміру: тис. грн _____ Контрольна сума _____

КОДИ	
	01

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2017 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23083	27681
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	20230	20395
Валовий:			
прибуток	2090	2853	7286
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	8675	7268
Адміністративні витрати	2130	2814	3794
Витрати на збут	2150	429	360
Інші операційні витрати	2180	3064	6505
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	5221	3895
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	220	277
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	119	1268
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	4322	2904
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	778	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	3544	2904
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3544	2904

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	584	627
Витрати на оплату праці	2505	2142	2491
Відрахування на соціальні заходи	2510	727	1042
Амортизація	2515	168	83
Інші операційні витрати	2520	40	42
Разом	2550	3661	4285

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		