

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра міжнародних економічних відносин

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління конкурентоспроможністю підприємства - суб'єкта ЗЕД»

(на матеріалах ТОВ «Торговий дім «СКФ», м. Київ)

Студентки 2 курсу, 3м групи,
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації «Менеджмент
зовнішньоекономічної
діяльності»

(підпис студента)

Дзюбенко
Маргарити
Дмитрівни

Науковий керівник
д-р. екон. наук,
професор кафедри
міжнародного менеджменту,
завідувач кафедри
міжнародного менеджменту

(підпис керівника)

Мельник
Тетяна
Миколаївна

Гарант освітньої
програми
канд. екон. наук,
доцент кафедри
міжнародного менеджменту

(підпис гаранта)

Серова
Людмила
Петрівна

АНОТАЦІЯ ДО ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему :

Управління конкурентоспроможністю підприємства – суб'єкта ЗЕД
(на матеріалах ТОВ «Торговий дім «СКФ», м. Київ)

Студентки 2 курсу, 3м групи, спеціальності 073 «Менеджмент»,
спеціалізації «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» Дзюбенко М. Д.

В даній випускній кваліфікаційній роботі досліджується процес управління конкурентоспроможністю та створення конкурентних переваг підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. В ході написання роботи було розроблено заходи щодо підвищення ефективності функціонування підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності та розширення його частки на ринку нафти та нафтопродуктів України.

Ключові слова: управління конкурентоспроможністю, конкурентне середовище, конкурентні переваги, імпорт, зовнішньоекономічна діяльність підприємства, ефективність діяльності підприємства, рентабельність, ринок нафтопродуктів.

This graduate qualification work examines the process of competitiveness management and methods of gaining a competitive advantage of the enterprise that is the subject of foreign economic activity. In the course of researching this work, measures were developed to increase the efficiency of the enterprise engaged in foreign economic activity and way to expand its share in the market of oil and petroleum products of Ukraine.

Key words: competitiveness management, competitive environment, competitive advantage, import, foreign economic activity of the enterprise, efficiency of the enterprise, profitability, petroleum market.

РЕФЕРАТ ДО ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему :

Управління конкурентоспроможністю підприємства – суб'єкта ЗЕД
(на матеріалах ТОВ «Торговий дім «СКФ», м. Київ)

Студентки 2 курсу, 3м групи, спеціальності 073 «Менеджмент»,
спеціалізації «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» Дзюбенко М. Д.

Актуальність теми. Невід'ємною рисою сучасного етапу розвитку світової торгівлі виступають транснаціоналізація та міжнародна економічна інтеграція. В міру посилення глобалізаційних процесів прослідковується значна активізація зовнішньоекономічної діяльності країн. Вирішальним фактором функціонування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності виступає їх конкурентоспроможність на зовнішньому та внутрішньому ринках. Так, важливим є наявність конкурентних переваг, що забезпечують життєздатність підприємства в конкурентному середовищі діяльності. Особливий інтерес викликають стратегічно важливі галузі як паливно – енергетичний сектор, а саме ринок нафти та нафтопродуктів. Таким чином, питання управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку нафти та нафтопродуктів України постає особливо гостро.

Метою дослідження випускної кваліфікаційної роботи є науково-теоретичне обґрунтування і безпосередньо процес реалізації управління конкурентоспроможністю підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, підвищення ефективності діяльності підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, процес створення конкурентних переваг та формування напрямків їх удосконалення.

Досягнення мети передбачає виконання наступних завдань:

- оптимізація існуючої практики управління ТОВ «ТД «СКФ»;
- проведення аналізу господарської діяльності ТОВ «ТД «СКФ»;
- дослідження зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТД «СКФ»;
- підвищення ефективності імпорتنих операцій ТОВ «ТД «СКФ»;
- надання пропозицій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «ТД» СКФ» як суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності;
- розробка заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ТД» СКФ»;
- оцінка ефективності діяльності та вплив запропонованих заходів на рівень конкурентоспроможності ТОВ «ТД» СКФ».

У розділі 1 було досліджено функціонування ТОВ «ТД» СКФ» на ринку нафти та нафтопродуктів України.

У підрозділі 1.1 було досліджено практики управління та господарської діяльності ТОВ «ТД «СКФ». Проаналізувавши організаційну структуру управління ТОВ «ТД «СКФ», ми зробили висновок, що вона поєднує в собі

лінійну та функціональну систему відносин. Фактично лінійно-функціональна структура управління передбачає побудову та спеціалізацію управлінського персоналу за функціональними підсистемами організації. Загалом в компанії ТОВ «ТД «СКФ» домінує ієрархічність трудових відносин. Це зумовлено зростанням організації та відповідною необхідністю збільшення контролю. рентабельність реалізації не є високою і протягом 2015-2019 років не перевищувала 3,8%, тобто з кожної гривні виручки компанія отримує в середньому 3 копійки валового прибутку. При цьому рентабельність реалізації має позитивну динаміку. Так, порівнюючи з попереднім роком, в 2019 році цей показник зріс на 0,77 відсоткових пункти. Це є рекордним показником за останні 5 років. Аналізуючи рентабельність витрат, можна зробити висновок, що з кожної гривні, вкладеної у підприємство повертається лише 2-4 копійки. Тобто, віддача витрат є доволі низькою, хоча й має позитивну динаміку. Таким чином, загальна рентабельність діяльності, а саме співвідношення чистого прибутку до виручки, не перевищує 0,5%. Підприємство не є збитковим, проте рентабельність необхідно підвищувати.

У підрозділі 1.2 було проаналізовано зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «ТД «СКФ». Основним видом зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТД «СКФ» виступає імпорт палива. Ввезення палива відбувається з країн СНД, а саме Білорусі та Литви. Таким чином, основними закордонними партнерами підприємства є ПАТ «Мозирський НПЗ» та нафтова компанія Орлен Летува, а саме ПАТ «Мажейкяйским НПЗ». Ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства має стабільну позитивну динаміку, проте доволі незначну. Можна зробити висновок, що виручка від імпорту більша за його собівартість на 2-4%. Станом на кінець 2019 року ефективність зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТД «СКФ» становила 103,97%. Рентабельність ЗЕД підприємства знаходиться на рівні 1,74-3,25% і щорічний приріст в межах одного відсотка. Цей факт вказує на відносну стабільність ЗЕД ТОВ «ТД «СКФ», і водночас низьку рентабельність від імпорту, що є напрямом для удосконалення.

У підрозділі 1.3 було оцінено рівень конкурентоспроможності ТОВ «ТД «СКФ» в конкурентному середовищі діяльності. Таким чином, розглянутому нами підприємству, що представлене на ринку під брендом SC Formula, належить доля в 0,6%. Даний показник явно демонструє, що підприємство не виступає в топі лідерів ринку за обсягами продажів пального. на ринку нафтопродуктів України наявні лідери та аутсайтери. А його структура представлена підприємствами - конкурентами, що володіють різними за розміром частками ринку з різним фінансовим та виробничим потенціалом. . На ринку нафтопродуктів України ТОВ «ТД «СКФ» займає слабку конкурентну позицію, однак простежується покращення. Так, за останній рік компанія мала значний темп приросту частки на ринку (7,14%), випереджаючи своїх конкурентів. Отже, розглянуте нами підприємство має значний потенціал розвитку.

У розділі 2 були визначені напрями підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ТД» СКФ».

У підрозділі 2.1 було надано обґрунтування пропозицій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «ТД» СКФ» як

суб'єкта ЗЕД. Отримавши результати SWOT – аналізу, вважаємо, що для комплексного удосконалення конкурентоспроможності ТОВ «ТД «СКФ» доречними є наступні пропозиції: 1. Підвищення продуктивності праці трудового колективу шляхом оптимізації існуючої практики управління. 2. Посилення контролю за погашенням дебіторської заборгованості, інакше компанія втратить фінансову можливість відповідати запитам ринку, що призведе до банкрутства. 3. Підвищення ефективності постачання сировини. 4. Розвиток інноваційного напрямку діяльності. Так, інновації стануть конкурентною перевагою компанії. 5. Налагодження зворотнього зв'язку з клієнтами. Це підвищить лояльність клієнтів, а також надасть компанії реальні статистичні дані для аналітики та сегментації клієнтської бази. 6. Підвищення пізнаваності власного бренду. 7. Диверсифікація сервісу, повне використання ринкової кон'юнктури.

У підрозділі 2.2 було розроблено заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ТД» СКФ. При скороченні 11 менеджерів середньої ланки і заміщенням їх 9 ІТ – спеціалістами, видатки на заробітну плату не зміняться, але компанія підвищить ефективність роботи і посилить конкурентну перевагу у сфері діджиталізації та інновацій. Доцільно удосконалити порядок здійснення поставок сировини, а саме максимальне обмеження прямих поставок з-за кордону шляхом заміщення імпорту співпрацею з великими оптовими трейдерами нафтопродуктів на ринку України. Бажан підтримувати інтерактивну підтримку з клієнтами у вигляді онлайн-оцінювання, механізму рекомендацій, чат боту компанії, онлайн - чату на сайті компанії, запровадження опитувань, використання Google Analytics задля отримання статистичних даних клієнтської бази та ін.

У підрозділі 2.3 було надано прогнозну оцінку ефективності діяльності та вплив запропонованих заходів на рівень конкурентоспроможності ТОВ «ТД» СКФ». Оптимізації поставок сировини, ТОВ «ТД «СКФ» підвищить ефективність торгівлі нафтопродуктами на 61%. За умов закупівлі сировини закупівлі сировини в ТОВ «Альянс Ойл Трейдінг» загальна виручка від продажу палива збільшиться на 452603 тис. грн. Можна зробити висновок, що дотримуючись запропонованих нами заходів розвитку конкурентоспроможності, загальна рентабельність діяльності ТОВ «ТД «СКФ» з 0,5% в 2019 році досягне показника 3,5% до 2024 року. Даний показник загальної рентабельності в країнах Європи вважається вище нормативного.

Отже, можна зробити **висновок**, що зважаючи на те, що ТОВ «ТД «СКФ» має великий трудовий, інноваційний потенціал, функціонує на ринку, що швидко розвивається і загалом задіяно в прибутковій галузі, підприємство має потенціал до додаткового зростання рентабельності і значного збільшення своєї частки на ринку нафтопродуктів України.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «ТД» СКФ» НА РИНКУ НАФТИ УКРАЇНИ	6
1.1. Дослідження практики управління та господарської діяльності ТОВ «ТД» СКФ.....	6
1.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТД» СКФ».....	17
1.3. Аналіз та оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «ТД» СКФ» в конкурентному середовищі діяльності.....	24
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ТД» СКФ».....	36
2.1. Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «ТД» СКФ» як суб'єкта ЗЕД.....	36
2.2. Розробка заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ТД» СКФ».....	39
2.3. Прогнозна оцінка ефективності діяльності та вплив запропонованих заходів на рівень конкурентоспроможності ТОВ «ТД» СКФ».....	45
Висновки до розділу 2.....	50
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Невід’ємною рисою сучасного етапу розвитку світової торгівлі виступають транснаціоналізація та міжнародна економічна інтеграція. В міру посилення глобалізаційних процесів прослідковується значна активізація зовнішньоекономічної діяльності країн. Вирішальним фактором функціонування суб’єктів зовнішньоекономічної діяльності виступає їх конкурентоспроможність на зовнішньому та внутрішньому ринках. Так, важливим є наявність конкурентних переваг, що забезпечують життєздатність підприємства в конкурентному середовищі діяльності. Особливий інтерес викликають стратегічно важливі галузі як паливно – енергетичний сектор, а саме ринок нафти та нафтопродуктів. Таким чином, питання управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку нафти та нафтопродуктів України постає особливо гостро.

Також серед науковців, що висвітлюють актуальність конкурентоспроможності в загальній системі міжнародної торгівлі, слід відзначити Бураковського І. М., Дунаєва Л. Д., Мазаракі А. А., Мельник Т. М., Пузанова І. К., Савельєва Є. П. та інших. Проблематику розвитку ринку нафти та нафтопродуктів, питання імпортозаміщення на внутрішніх ринках паливно–енергетичних ресурсів розглядаються у роботах таких науковців як Жаліло Я. А., Рябцев Г. Л., Ленг Н., Грабовські Р. П., Хоффманн Л., Ченері Х.

Метою дослідження випускної кваліфікаційної роботи є науково-теоретичне обґрунтування і безпосередньо процес реалізації управління конкурентоспроможністю підприємства – суб’єкта зовнішньоекономічної діяльності, підвищення ефективності діяльності підприємства – суб’єкта зовнішньоекономічної діяльності, процес створення конкурентних переваг та формування напрямків їх удосконалення.

Досягнення мети передбачає виконання наступних завдань:

- оптимізація існуючої практики управління ТОВ «ТД «СКФ»;
- проведення аналізу господарської діяльності ТОВ «ТД «СКФ»;

- дослідження зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТД «СКФ»;
- підвищення ефективності зовнішньоторговельних операцій ТОВ «ТД «СКФ»;
- надання пропозицій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «ТД» СКФ» як суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності»;
- розробка заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ТД» СКФ»;
- оцінка ефективності діяльності та вплив запропонованих заходів на рівень конкурентоспроможності ТОВ «ТД» СКФ».

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження в роботі є процес управління конкурентоспроможністю підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

Предметом дослідження є механізм формування системи заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності і збільшення частки ТОВ «ТД» СКФ» на ринку нафтопродуктів України.

Методи дослідження. У процесі дослідження були використані загальнонаукові методи: теоретичного узагальнення та порівняння; статистичного аналізу; факторного аналізу; динамічних рядів; економіко – математичне моделювання; метод експертної оцінки; SWOT – аналіз; написання сценарію; побудова стратегічного бізнес - плану, а також методи індукції, дедукції, системного підходу, синтезу.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною основою дослідження стала чинна нормативно-правова база, офіційні матеріали Державної служби статистики України, Державної податкової служби України, Державної митної служби України, Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, офіційні матеріали Світового банку, Організації економічного співробітництва та розвитку, Прогноз соціального та економічного розвитку України 2021 – 2023, монографічні дослідження, матеріали міжнародних

і всеукраїнських науково-практичних конференцій, дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців, опубліковані в спеціальних літературних джерелах.

Практичне значення проведеного дослідження полягає у тому, що його результати та розроблені пропозиції можуть бути використані у практичній діяльності підприємства ТОВ «ТД» СКФ» з метою підвищення рівня конкурентоспроможності і збільшення частки ТОВ «ТД» СКФ» на ринку нафтопродуктів України.

Апробація результатів дослідження. За результатами проведеного дослідження було підготовлено наукову статтю на тему «Розвиток ринку нафти та нафтопродуктів України в умовах торговельних війн» і опубліковано у збірнику наукових праць студентів Київського національного торговельно - економічного університету та доповідь на тему «Українська економіка в умовах світової нафтової кризи» в рамках IV Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Геоелекономічні та політико – правові виклики структурної перебудови міжнародних зв'язків України» (Київ, 28 квітня 2020 року) і опубліковано в збірнику тез доповідей Київського національного торговельно - економічного університету.

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел із 25 найменувань, 31 таблиці, 2 рисунків та 10 додатків. Загальний обсяг роботи становить 58 с.

Рік виконання кваліфікаційної роботи – 2020 рік.

Рік захисту роботи – 2020 рік.

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «ТД» СКФ» НА РИНКУ НАФТИ УКРАЇНИ

1.1. Дослідження практики управління та господарської діяльності ТОВ «ТД «СКФ»

У даному підрозділі будуть розглянуті управлінські практики товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий дім «СКФ» (далі - ТОВ «ТД «СКФ»)) [3], а також його господарська діяльність.

Згідно своїй організаційно-правовій формі господарювання, вищим органом управління ТОВ «ТД «СКФ» є загальні збори його учасників, а установчим документом є Статут підприємства [2]. Своєю місією компанія вважає створення якісної платформи з послуг і продуктів, щоб кожен клієнт міг з упевненістю покластися на досвід і професіоналізм команди. Головними цінностями компанії виступають довіра, відповідальність та взаємна повага. Продуктивна командна робота - це ще одна важлива риса даного підприємства. Також варто відзначити, що особлива увага приділяється інноваціям, вони фактично культивуються менеджментом компанії. Велика частина роботи компанії проводиться у сфері B2B (електронна комерція між підприємствами).

Проаналізувавши організаційну структуру управління ТОВ «ТД «СКФ», ми зробили висновок, що вона поєднує в собі лінійну та функціональну систему відносин. Фактично лінійно-функціональна структура управління передбачає побудову та спеціалізацію управлінського персоналу за функціональними підсистемами організації. Детально організаційна структура управління ТОВ «ТД «СКФ» представлена в Додатку А. Таким чином, основним принципом є розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Більш детальний аналіз переваг та недоліків даної структури управління представлено в табл. 1.1.

Аналіз структури управління ТОВ «ТОВ «ТД СКФ»

Лінійно-функціональна структура управління ТОВ «ТД «СКФ»	
Переваги	Недоліки
Створення оптимального комплексу управлінських відносин, шляхом об'єднання лінійних та функціональних взаємозв'язків.	Ускладнення процесу комунікації між керівниками лінійного та функціонального рівнів
Зростання ефективності прийняття та виконання рішень на різних рівнях управління.	Гальмування процесу прийняття та реалізації управлінських рішень внаслідок існування бюрократичних процедур стосовно великої кількості узгоджень як по вертикалі, так і по горизонталі.
Підвищення відповідальності лінійних та функціональних менеджерів за кінцевий результат.	Внутрішні виробничі бар'єри, які відділяють лінійні підрозділи від функціональних.
Конкретизування повноважень відповідно посади, що посилює відповідальність персоналу.	Неузгодженість рішень функціональних менеджерів щодо лінійних підрозділів.

Вдало підібрана практика управління є важливою конкурентною перевагою компанії, що в перспективі забезпечує її конкурентоспроможність на ринку. Загалом в компанії ТОВ «ТД «СКФ» домінує ієрархічність трудових відносин. Це зумовлено зростанням організації та відповідною необхідністю збільшення контролю. Слід зауважити, що така практика управління ТОВ «ТД «СКФ» сформувалася з часів заснування і була оптимальною, оскільки задовольняла інтереси засновника підприємства, а саме забезпечувало більший контроль за трудовим колективом і чіткість підпорядкування.

Розглянемо господарську діяльність підприємства. Наше дослідження почнемо з оцінки показників фінансового стану. Детальніше аналіз динаміки фінансових результатів діяльності ТОВ «ТД «СКФ» за 2015-2019 рр. представлений в Дод. В. Інформаційною базою аналізу слугувала фінансова звітність підприємства за 2015-2019 рр. (див. Дод. Б).

В 2015 році сумарний обсяг чистого доходу ТОВ «ТД «СКФ» склав 1 389 033 тис.грн. В 2016 році чистий дохід впав на 15,11% порівняно з роком раніше. В

2017 році сумарний обсяг чистого доходу ТОВ «ТД «СКФ» збільшується на 16,21% порівняно з попереднім роком. Такий приріст обсягу наданих товарів та послуг позитивно впливає на фінансове становище підприємства, збільшує його частку ринку. У 2018 році чистий дохід зріс ще на 6,21%. Таким чином, на кінець 2018 року сумарний обсяг чистого доходу становив вже 1 455 331 тис. грн. Проте в 2019 році спостерігається зменшення чистого доходу на 12,83 % і становить 1 268 540 тис. грн.

У всьому досліджуваному періоді (2015-2019 рр.) приріст обсягу виручки компанії перевищує приріст собівартості продукції. Це позитивна тенденція, яка вказує на ефективну систему управління витратами. Очевидно, що в компанії використовуються доступні резерви скорочення витрат. Так, у 2019 році спад значення показника собівартості реалізованої продукції становить -13,52 % в порівнянні з роком раніше.

В 2015 році сума валового прибутку ТОВ «ТД «СКФ» становила 28 936 тис.грн. Прослідковується позитивна тенденція даного показника і вже в 2016 році темп приросту валового прибутку склав 11,76 % та дорівнював 32 340 тис.грн. У 2017 році ТОВ «ТД «СКФ» показало рекордне зростання валового прибутку на 29,38%, що свідчить про високу ефективність роботи компанії. Та попри це в 2018-2019 роках валовий прибуток збільшився незначно (до 9%) і на кінець 2019 року становив 48 431 тис.грн.

Сума фінансового результату від операційної діяльності ТОВ «ТД «СКФ» має змінну динаміку. Так, в 2015 році фінансовий результат від операційної діяльності становив 9 204 тис. грн. і в 2016 році впав на 29,36 % в порівнянні з попереднім роком, склавши 6 502 тис. грн. Станом на 2017 рік даний показник підвищився на 25,44%, після чого в 2018 знову показав негативну динаміку і знизився на 15,14%, дорівнюючи 6 921 тис.грн. За останній рік фінансовий результат від операційної діяльності зріс на 20,18% і становив 8 318 тис. грн. Слід зазначити, що порівнюючи з 2015 роком, у 2019 сума фінансового результату від операційної діяльності ТОВ «ТД «СКФ» знизилася на 886 тис. грн. Це свідчить про те, що у 2016-2018 рр. результативність основної діяльності підприємства

була недостатньою. Проте за останній рік прослідковується явна позитивна динаміка. Про це також свідчить позитивна динаміка фінансового результату до оподаткування, за останній рік даний показник зріс майже на 30%.

Як результат розглянутих вище факторів, ТОВ «ТД «СКФ» сформувало додатний чистий фінансовий результат в 2015 - 2019 роках. При цьому сума чистого прибутку з 2015 по 2018 рік має негативну динаміку (з незначним зростанням у 2017 році). А за період 2019 року підприємство збільшило свій чистий прибуток на 29,98 %, який становив 6 512 тис.грн.

Отже, провівши аналіз динаміки фінансових результатів діяльності ТОВ «ТД «СКФ» в 2015-2019 рр., можна зробити висновок, що в 2016-2018 рр. на підприємстві погіршився фінансовий стан. Проте починаючи з 2018 року спостерігається підвищення фінансового результату від операційної діяльності та чистого прибутку, що є позитивним явищем і свідчить про те, що підприємство має потенціал і може генерувати прибуток для своїх інвесторів.

Проведемо аналіз майнового стану ТОВ «ТД «СКФ» за 2015-2019 рр. в табл. 1.2. Інформаційною базою аналізу слугувала фінансова звітність підприємства за 2015-2019 рр. (див. Дод. Б).

Таблиця 1.2

Аналіз майнового стану ТОВ «ТД «СКФ» у 2015-2019 рр., тис. грн.

Показники	Станом на 31.12.					Відхилення							
	2015	2016	2017	2018	2019	абсолютне				темп приросту, %			
						2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
АКТИВИ	82 974	87 641	110 408	120 175	119 236	4 667	22 767	9 767	-939	5,6	26	8,9	-0,8
1. Необоротні активи	19 979	32 026	35 646	30 653	22 688	12 047	3 620	-4 993	-7 965	60	11,3	-14	-26
2. Оборотні активи	62 995	55 615	74 762	89 522	96 548	-7 380	19 147	14 760	7 026	-12	34,4	20	7,85

Продовження табл. 1.2

Показники	Станом на 31.12.					Відхилення							
	2015	2016	2017	2018	2019	абсолютне				темп приросту, %			
						2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
ПАСИВИ	82 974	87 641	110 408	120 175	119 236	4 667,00	22 767	9 767	-939	5,62	25,98	8,85	-0,78
1. Власний капітал	8 195	12 817	18 947	28 637	40 149	4 622	6 130	9 690	11 512	56,40	47,83	51,14	40,20
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	74 779	74 824	91 461,	91 538	79 087	45	16 637	77	-12 451	0,06	22,23	0,08	-13,60

У першому році досліджуваного періоду загальна вартість активів складала 82974 тис.грн. У 2016-2018 роках спостерігається поступове збільшення суми активів і на кінець 2018 року цей показник становив 120175 тис. грн. Цей факт свідчить про підвищення потенціалу підприємства генерувати прибуток для власників, адже сума активів, що приймає участь у виробничому, інвестиційному та фінансовому процесі росте. У 2019 році тенденція почала змінюватися і сума активів впала на 0,78 %. Показово, що в 2019 році темп приросту валового прибутку більший за темпи приросту активів підприємства, тобто використання активів підприємства було ефективнішим, ніж у 2018 році.

У 2015 році загальна вартість необоротних активів становила 19979 тис.грн. На 2016 рік спостерігається приріст необоротних активів на 60,30 %, вартістю 32026 тис. грн. Цей факт свідчить про поліпшення майнового стану підприємства. В подальші роки спостерігається тенденція до зменшення необоротних активів і станом на кінець 2019 року їх вартість дорівнювала 22688 тис. грн. Таке становище спричинено скороченням основних засобів (кінець 2018 - 27759 тис. грн., кінець 2019 - 20872 тис. грн.). Загалом скорочення частки необоротних активів свідчить про погіршення матеріально-технічного устаткування підприємства. Проте у випадку ТОВ «ТД «СКФ» не спостерігається зносу

основних засобів. Тому можна зробити висновок про політику збільшення ліквідності компанії, шляхом збільшення частки оборотних активів. Слід зазначити, що станом на кінець 2019 року в структурі активів підприємства 76% займають оборотні активи. Це свідчить про доволі високу мобільність активів, тобто компанія здатна швидко підлаштовуватися під зовнішній вплив ринку, проводити гнучку діяльність.

У 2015 році загальна вартість оборотних активів становила 62995 тис.грн. Спочатку в 2016 році спостерігався спад оборотних активів на 11,72 %. У наступних періодах тенденція змінилася і оборотні активи мали стабільний приріст. Станом на кінець 2019 року оборотні активи склали вже 96548 тис. грн.

Отже, збільшення частки оборотних активів вказує на формування більш мобільної структури активів, що сприяє прискоренню оборотності засобів підприємства.

Загальна вартість пасивів підприємства постійно зростала до кінця 2018 року. Цей факт зумовлений постійним підвищенням суми поточних зобов'язань і забезпечень підприємства. Вперше негативну динаміку пасивів було зафіксовано в 2019 році, коли пасиви знизилися на 0,78% і на кінець 2019 року становили 119236 тис.грн.

У 2015 році сума власного капіталу підприємства становила 8195 тис.грн. В 2016 році цей показник збільшився на 56,40% порівняно з попереднім, а в 2017 на 47,83%. Таким чином, станом на кінець 2018 року сума власного капіталу становила 28637 тис. грн., збільшившись ще на 40,20% за 2019 рік. Це позитивна динаміка, яка свідчить про підвищення добробуту інвесторів і власників підприємства. Так, у 2019 році сума власного капіталу підприємства становила 40149 тис.грн.

Варто відзначити, що ТОВ «ТД «СКФ» не має довгострокових зобов'язань, цільового фінансування і забезпечення. А от сума поточних зобов'язань постійно зростала до кінця 2018 року і набагато перевищувала власний капітал, що негативно впливало на поточну ліквідність. В 2019 році поточні зобов'язання впали 13,6% і склали 79 087 тис. грн. При цьому збільшився власний капітал, що

ще раз підтверджує стратегічний вектор підвищення ліквідності та мобільності компанії.

На підставі даних майнового стану підприємства проведемо оцінку його ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності. Інформаційною базою аналізу слугувала фінансова звітність підприємства за 2015-2019 рр. (див. Дод. Б).

Таблиця 1.3

Аналіз показників ліквідності ТОВ “ТД “СКФ”

Показник	Станом на 01.01.					Абсолютне відхилення			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Загальний коефіцієнт покриття (Кзп)	0,84	0,74	0,82	0,98	1,22	-0,1	0,08	0,16	0,24
Проміжний коефіцієнт покриття (Кпп)	0,64	0,52	0,57	0,72	0,77	-0,12	0,05	0,15	0,05
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	0,09	0,1	0,14	0,13	0,17	0,01	0,04	-0,01	0,04

Аналізуючи поточну ліквідності ТОВ “ТД “СКФ” можна зробити висновок, що підприємство за останні 5 років поступово підвищує цей показник. Так, загальний коефіцієнт покриття знаходиться в межах норми (1,22). Це говорить про ефективну структуру активів. Втім, в перспективі підприємство повинно дотримуватися позитивної динаміки даного показника задля збільшення довіри з боку постачальників та інвесторів. Компанія демонструє доволі високий показник швидкої ліквідності (0,77), що виражає можливість розрахуватися по поточним зобов’язанням ліквідними оборотними коштами. Тобто, компанія здатна вчасно погасити свої короткострокові зобов’язання з допомогою високоліквідних активів. Також позитивним є показник абсолютної ліквідності (0,17). Грошових коштів компанії достатньо, щоб розрахуватися по поточним зобов’язанням. При цьому, грошові кошти використовуються ефективно, бо задіяні в формуванні продуктивних активів. Таким чином, ТОВ “ТД “СКФ” демонструє високі показники ліквідності та їх позитивну динаміку.

Таблиця 1.4

**Аналіз показників платоспроможності (фінансової стійкості) ТОВ “ТД
“СКФ” за 2015 – 2019рр.**

Показник платоспроможності	Станом на 01.01.					Абсолютне відхилення			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт фінансової автономії (Кавт)	0,1	0,15	0,17	0,24	0,34	0,05	0,02	0,07	0,1
Коефіцієнт покриття боргу (Кпб)	0,11	0,17	0,21	0,31	0,51	0,06	0,04	0,1	0,2
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань (Кдз)	—	—	—	—	—	—	—	—	—

Фінансова автономія ТОВ “ТД “СКФ” зростає протягом останніх 5 років та знаходиться на рівні 34%. Цей показник не є високим і може говорити про наявність різного роду фінансових ризиків, низьку стійкість компанії в довгостроковій перспективі. Проте, низька частка власного капіталу при високій рентабельності говорить про ефективне використання коштів власників та їх високу прибутковість. З огляду на те, що компанія є платоспроможною і прибутковою, можемо запропонувати реінвестувати прибуток, що отриманий за результатами фінансового року для досягнення нормативного рівня показника фінансової автономії [5].

Таблиця 1.5

Аналіз показників ділової активності ТОВ “ТД “СКФ” за 2015 – 2019рр.

Показник ділової активності	2015	2016	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення			
						2016/2015	2017/2016	2018/2017	2019/2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Період обороту активів (Па), днів	21	26	26	29	34	5	0	3	5

Продовження табл. 1.5

Показник ділової активності	2015	2016	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення			
						2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Період обороту оборотних активів (Поа), днів	16	18	17	20	26	2	-1	3	6
Період обороту матеріальних оборотних активів (Пмоа), днів	3	4	8	4	6	1	4	-4	2
Період погашення дебіторської заборгованості (Пдз), днів	10	11	9	12	14	1	-2	3	2
Коефіцієнт оборотності активів (Кнеп)	17,30	13,82	13,84	12,62	10,6	-3,48	0,02	-1,22	-2,02
Коефіцієнт оборотності оборотних активів (Коа)	22,89	19,88	21,02	17,72	13,64	-3,01	1,14	-3,3	-4,08
Коефіцієнт оборотності матеріальних оборотних активів (Кмоа)	142,40	103,08	92,16	83,89	56,29	-	-	-8,27	-27,6
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Кдз)	36,42	32,66	38,33	31,12	25,02	-3,76	5,67	-7,21	-6,1

Як видно з даних табл. 1.4, період обороту активів, в т.ч. оборотних та матеріальних, а також період погашення дебіторської заборгованості постійно зростає. Така динаміка є несприятливою, оскільки підвищення показника говорить про те, що компанії доцільно залучити більше фінансових ресурсів для фінансування активів, а це веде до збільшення фінансових витрат, так як доцільно залучати додаткові кошти [13]. А збільшення періоду погашення дебіторської заборгованості може пояснюватися тим, що фінансові менеджери допускають прострочення платежів з боку клієнтів, через що буде знижуватися ліквідність, а в перспективі компанія навіть може виявитися неплатоспроможною. Тому пропонуємо компанії розглянути більш комплексну стратегію управління дебіторською заборгованістю покупців. Пропонуємо застосувати такі методи як націнка на товар за використання товарного кредиту, штраф у разі несвоєчасного погашення зобов'язань, поділ покупців на групи і вибір тих, з якими компанія згодна співпрацювати без оплати в момент поставки, а також розробити алгоритм дій в разі виникнення прострочки [6].

Уповільнення покриття дебіторської заборгованості тягне за собою зниження ефективності використання активів. Так, прослідковується від'ємна динаміка коефіцієнтів оборотності активів (див. табл 1.5), що вказує на необхідність оптимізації суми активів та суми запасів, повернення дебіторської заборгованості та діяльності у напрямку збільшення виручки.

Таблиця 1.6

Аналіз показників рентабельності ТОВ “ТД “СКФ”

Показник рентабельності	2015	2016	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення			
						2016/2015	2017/2016	2018/2017	2019/2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Рентабельність активів (Ра),%	8,98	5,80	6,19	4,34	5,44	-3,18	0,39	-1,85	1,10
Рентабельність оборотних активів (Роа), %	11,89	8,34	9,40	6,10	6,99	-3,55	1,06	-3,30	0,89
Рентабельність власного капіталу (Рвк), %	94,01	47,07	38,60	21,06	18,93	-46,94	-8,47	-17,54	-2,13

Дані табл. 1.6 вказують, що рівень рентабельності активів підприємства низький. Зважаючи на те, що він формується під впливом всієї діяльності компанії, це вказує на загальну низьку ефективність роботи. Таким чином, у 2015 році було отримано 8,98 копійок чистого прибутку на кожну гривню використаних активів, а вже в 2016 році показник впав до 5,8 копійок. В 2017 рентабельність активів становила 6,19%, а в 2018 році впала до 4,34%. Протягом 2019 року показник рентабельності активів збільшився на 1,1 в. п. та на кінець року становив 5,44%. Отже, динаміка за 5 років є негативною. Рівень рентабельності оборотних активів є трохи вищим, а саме 7-12 копійок чистого прибутку з кожної гривні оборотних активів, проте також має тенденцію до зменшення. Варто відмітити значне зниження показника рентабельності власного капіталу. Це може бути викликано значним збільшенням його вартості при відсутності зростання чистого прибутку. Так, на кінець 2015 року показник рентабельності власного капіталу становив 94%, вартість власного капіталу становила 8195 тис. грн, а чистий прибуток дорівнював 7215 тис. грн. Проте вже

на кінець 2016 року показник рентабельності власного капіталу знизився майже вдвічі і становив 47%. Це було спричинено значним збільшенням вартості власного капіталу (12817 тис грн) при відповідному зменшенні вартості чистого прибутку (4946 тис грн). Таким чином, негативна динаміка збереглася і станом на кінець 2019 року рентабельність власного капіталу знизилася до 18,93%. Отже, можна стверджувати, що зниження суми власного капіталу, за умови, що ефективність роботи компанії залишиться на попередньому рівні, призведе до підвищення рентабельності власного капіталу. Зниження виробничих, збутових та інших витрат дозволить підвищити чистий прибуток, як і активізація роботи з нарощування доходу.

Таблиця 1.7

Аналіз показників рентабельності діяльності ТОВ “ТД “СКФ”

Показник рентабельності діяльності	2015	2016	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення			
						2016/2015	2017/2016	2018/2017	2019/2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Рентабельність реалізації продукції (Рр), %	2,08	2,74	3,05	3,05	3,82	0,66	0,31	0,00	0,77
Рентабельність витрат (Рв), %	2,13	2,82	3,15	3,15	3,97	0,69	0,33	0,00	0,82
Загальна рентабельність діяльності (ЗР), %	0,52	0,42	0,45	0,34	0,51	-0,10	0,03	-0,11	0,17

З даних табл. 1.7 видно, що рентабельність реалізації не є високою і протягом 2015-2019 років не перевищувала 3,8%, тобто з кожної гривні виручки компанія отримує в середньому 3 копійки валового прибутку. При цьому рентабельність реалізації має позитивну динаміку. Так, порівнюючи з попереднім роком, в 2019 році цей показник зріс на 0,77 відсоткових пункти. Це є рекордним показником за останні 5 років.

Аналізуючи рентабельність витрат, можна зробити висновок, що з кожної гривні, вкладеної у підприємство повертається лише 2-4 копійки. Тобто, віддача витрат є доволі низькою, хоча й має позитивну динаміку.

Таким чином, загальна рентабельність діяльності, а саме співвідношення чистого прибутку до виручки, не перевищує 0,5%. Підприємство не є збитковим, проте рентабельність доцільно підвищувати. Тому підприємство повинне використовувати як наявні на підприємстві внутрішні можливості підвищення ефективності роботи суб'єкта господарювання, так і пристосовувати до зовнішніх впливів та використовувати їх для підвищення результативного показника роботи. Внутрішніми факторами підвищення рентабельності є організаційно-управлінські чинники, матеріально-технічні чинники, фінансові чинники, кадрові чинники. Щодо зовнішніх чинників, то сюди відносяться адміністративні, зовнішньоекономічні, ринкові чинники [18].

Отже, проаналізувавши практику управління та господарську діяльність ТОВ «ТД «СКФ» виявлено недоліки з боку ефективності діючої організаційної структури та необхідність підвищення показників ліквідності та рентабельності підприємства.

Важливою частиною операційної діяльності ТОВ «ТД «СКФ» виступає зовнішньоекономічна діяльність. Тож, проаналізуємо показники зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТД «СКФ» за 2015-2019 рр.

1.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТД «СКФ»

Основним видом зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТД «СКФ» виступає імпорт палива. Ввезення палива відбувається з країн СНД, а саме Білорусі та Литви. Таким чином, основними закордонними партнерами підприємства є ПАТ «Мозирський НПЗ» [10] та нафтова компанія Орлен Летува [11], а саме ПАТ «Мажейкяйским НПЗ». Загалом продукція Мозирського нафтопереробного заводу становить половину імпорту бензину в Україні. Винятком не стало розглянуте нами підприємство. Так, більше третини імпорту палива ТОВ «ТД «СКФ» належить цьому білоруському НПЗ. 78% палива імпортується з Мозирського НПЗ, тоді як з Мажейкяйського НПЗ ввозиться лише 22% палива.

Підприємство ТОВ «ТД «СКФ» імпортує бензини А-95-преміум, А-95, А-92, дизельне паливо та газ скраплений вуглеводний пропан – бутан LPG. Продукція відповідає стандарту Євро-5.

Таблиця 1.8

Аналіз структури імпорту палива ТОВ «ТД «СКФ»

Назва товару	Код УКТЗЕД	Частка товару в структурі імпорту підприємства, %
1	2	3
А – 95 преміум	2710124512	1,65
А - 95	2710124512	13,29
А - 92	2710124194	3,74
ДП	2710194300	87,77
Газ LPG	2711129700	6,84
Всього	-	100

Аналізуючи табл. 1.8, можна зробити висновок, що найбільшу частку за обсягами імпорту палива ТОВ «ТД «СКФ» займає саме дизельне паливо (87,77%), другим за обсягами є поставки бензину А-95 (13,29%), на третьому місці газ пропан-бутан LPG (6,84%).

Реалізація імпортової продукції займає близько 75% в загальній діяльності ТОВ «ТД «СКФ». Детальніше об'єми імпорту розглянемо в табл 1.9. Загалом спостерігається зменшення об'ємів імпорту пального за останні 5 років. Таким чином, порівнюючи з 2015 роком об'єми поставок бензину А-95 у 2019 році зменшилися на 12,62%, А-92 - на 12,51%. Об'єми поставок газу LPG за 5 років були зменшені на 28,7%. Не зважаючи на те, що дизельне паливо користується найбільшим попитом, його імпорт також був скорочений підприємством на 12,62%. Повна аналітика об'ємів імпорту палива ТОВ «ТД «СКФ» по рокам представлена в Дод. Г.1. Аналіз проведено на підставі інформації департаменту зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТД «СКФ».

Таблиця 1.9

Обсяги імпорту ТОВ «ТД «СКФ» за роками, тис. л

Назва товару	Код УКТЗЕД	2015	2016	2017	2018	2019	Відн. відх. 2019/2015, %
1	2	3	4	5	6	7	8
А – 95 преміум	2710124512	893,57	748,56	856,00	899,26	779,00	-12,82
А - 95	2710124512	7197,28	6029,30	6894,65	7243,14	6289,00	-12,62
А - 92	2710124194	2025,42	1696,73	1940,26	2038,33	1772,00	-12,51
ДП	2710194300	47532,39	39818,81	45533,77	47835,26	41536,00	-12,62
Газ LPG	2711129700	3704,24	3103,12	3548,49	3727,85	3234,80	-12,67
Всього	-	54155,62	45367,22	51878,51	54500,69	47321,80	-12,62

Аналізуючи динаміку контрактних цін на паливо ТОВ «ТД «СКФ» за роками, можна зробити висновок, що найвищими ціни на паливо були в 2018 році, що пов'язано зі змінами на світовому ринку нафти. Так, за два роки ціна зросла на 41%: з 53,60 доларів за барель у 2016 до 75,46 доларів за барель у 2018 році [17]. До того ж, з 2017 року в Україні була збільшена ставка акцизного податку: бензин - 213,5 євро; дизельне паливо - 139,5 євро; газ - 52 євро (одиниця виміру - 1000 літрів) [1]. Проте з 2019 року у світі спостерігається значне падіння цін на нафту та нафтопродукти. Це стало рушійним фактором падіння контрактних цін на імпорт палива ТОВ «ТД «СКФ».

Таблиця 1.10

Динаміка контрактних цін на паливо ТОВ «ТД «СКФ» за 2015-2020 рр.

дол. США/ тис. л

Назва товару	Код УКТЗЕД	2015	2016	2017	2018	2019	2020 (вересень)
1	2	3	4	5	6	7	8
А – 95 преміум	2710124512	425	585	635	675	660	420
А-95	2710124512	420	580	630	670	655	415
А-92	2710124194	400	530	580	618	625	385
ДП	2710194300	386	500	570	593	600	380
Газ LPG	2711129700	280	300	350	370	400	260

З табл. 1.10 видно значну спадну динаміку цін за останній рік. На сьогодні, середні ціни на паливо впали нижче рівня 2015 року. Наприклад, середня вартість бензину А-92 за імпорними контрактами ТОВ «ТД «СКФ» станом на 2015 рік становила 400 дол. США за тис. л, маючи стабільну зростаючу динаміку, у 2019 році ціна досягла свого піку, а саме 625 дол. США за тонну. А вже станом на вересень 2020 року вартість імпорту тонни бензину А-92 знизилася до 385 дол. США/ тис. л. Загалом така тенденція спостерігається за усіма видами бензину, в дизельному паливі та газі.

Детальніше вартість імпортих контрактів ТОВ «ТД «СКФ» станом на вересень 2020 року розглянемо в Дод. Д. Станом на вересень 2020 року всі імпортині поставки палива є прибутковими. Так, найбільший фінансовий результат до оподаткування був отриманий з імпортих контрактів на бензин А-95 та дизельне паливо поставок Мажейкяйського НПЗ: 2950 грн/тис. л та 2040 грн/тис. л відповідно. Найнижчий фінансовий результат до оподаткування був отриманий з поставок газу LPG Мозирського НПЗ, а саме 1115 грн/тис. л.

Визначимо коефіцієнт ефективності та рентабельність даних імпортих операцій підприємства за 2019 рік. Більш детальна інформація представлена в табл.1.11. Аналіз проведено на підставі інформації департаменту обслуговування митних вантажів ТОВ «ТД «СКФ».

Таблиця 1.11

Аналіз ефективності імпортих діяльності ТОВ «ТД «СКФ» за 2019 рік

Назва товару/базис поставки	Виробник	Контрактна вартість на умовах СРТ*, грн / тис. л	Ціна на внутрішньому ринку України, грн / тис. л	Податки (акциз та ПДВ) + видатки на транспортування, грн / тис. л	Коеф. ефективності	Рентабельність
1	2	3	4	5	6	7
Бензин А-95 Преміум, Коростень СРТ	Мажейкяйський НПЗ (Литва)	26145	28300	14286	1,08	6,76
	Мозирський НПЗ (Білорусь)	–	–	–	–	–

Продовження табл. 1.11

Назва товару/базис поставки	Виробник	Контрактна вартість на умовах СРТ*, грн / тис. л	Ціна на внутрішньому ринку України, грн / тис. л	Податки (акциз та ПДВ) + видатки на транспортування, грн / тис. л	Коеф. ефективності	Рентабельність
1	2	3	4	5	6	7
Бензин А-95, Коростень СРТ	Мажейкяйський НПЗ (Литва)	25026,5	27000	13587,5	1,08	6,47
	Мозирський НПЗ (Білорусь)	25450,5	27200	13658,5	1,07	5,64
Бензин А-92, Коростень СРТ	Мажейкяйський НПЗ (Литва)	–	–	–	–	–
	Мозирський НПЗ (Білорусь)	24427	25500	13488	1,04	3,60
Дизельне паливо, Коростень СРТ	Мажейкяйський НПЗ (Литва)	18245,5	22450	8514,5	1,23	18,90
	Мозирський НПЗ (Білорусь)	18832	23000	8612	1,22	18,15
Газ, LPG	Мажейкяйський НПЗ (Литва)	–	–	–	–	–
	Мозирський НПЗ (Білорусь)	10742	12025	4619	1,12	9,79

* - собівартість імпортованого палива на кордоні України, збільшена на ставку акцизу, ПДВ і транспортних витрат до базису реалізації.

Розрахунок ефективності та рентабельності імпортних операцій за 2019 рік показав, що найбільш високоефективними та рентабельними були імпортні операції з поставки дизельного палива виробництва Мажейкяйського НПЗ (18,9%). Щодо продукції виробництва Мозирського НПЗ, високу рентабельність мають імпортні операції скрапленого газу газу LPG (9,79%). Найнижчу рентабельність має бензин А-92 білоруського виробництва (3,6%). В цілому імпортні операції ТОВ «ТД «СКФ» за 2019 рік мають високу рентабельність (діапазон від 3,6% до 18,9%).

Проаналізуємо валютну ефективність підприємства за 2015-2019 роки в табл 1.12 та Дод. Ж.

Таблиця 1.12

**Динаміка показника валютної ефективності імпорту ТОВ «ТД «СКФ»
за 2015-2019 роки**

Рік	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
Валютна ефективність імпорту (Е вал. ім.)	1,36	1,12	1,1	1,23	1,13

Зниження показника валютної ефективності імпорту ТОВ «ТД «СКФ» простежувалося в період з 2015 по 2017 роки (з 1,36 до 1,10). У 2018 році цей показник значно підвищився в 2019 році (1,23). Такі коливання показника валютної ефективності підприємства можна пов'язати з нестабільністю цін на нафту та нафтопродукти на світовому ринку, знеціненням гривні та підвищенням ставки акцизного податку на паливо в Україні з 01.01. 2017.

Розрахуємо коефіцієнт ефективності імпортової діяльності ТОВ «ТД «СКФ» у 2015-2019 роках. Для цього порівнюємо виручку від імпорту з собівартістю імпортової операції.

Детальніше дані розрахунку ефективності ЗЕД підприємства представлено в табл 1.13. Джерелом даних слугувала фінансова звітність підприємства за 2015-2019 роки (див. Дод. Б).

Таблиця 1.13

**Ефективність імпортової діяльності ТОВ «ТД «СКФ» у 2015-2019 роках,
тис. грн**

Показники	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
Виручка від реалізації імпортової продукції (Вімп)	1055665,08	884351,25	1011276,97	1062391,63	922228,58
Собівартість імпортих операцій (Сзімп)	1033673,72	860096,25	980397,58	1029973,06	887019,24
Ефективність імпортової діяльності (Ефімп),%	102,13	102,82	103,15	103,15	103,97

Таким чином, ефективність імпортової діяльності підприємства має стабільну позитивну динаміку, проте доволі незначну. Загалом аналізуючи дані табл 1.13, можна зробити висновок, що виручка від імпорту більша за його собівартість на 2-4%. Станом на кінець 2019 року ефективність зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТД «СКФ» становила 103,97%. Розглянемо рентабельність зовнішньоекономічної діяльності підприємства у табл. 1.14. Інформаційною базою аналізу слугувала фінансова звітність підприємства за 2015-2019 рр. (див. Дод. Б).

Таблиця 1.14

Рентабельність імпортової діяльності підприємства, тис. грн

Показник	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
Фінансовий результат від зовнішньоекономічної діяльності до оподаткування (Фрзед)	21991,36	24255,00	30879,40	32418,57	35209,34
Собівартість імпортних операцій (Сзед)	1 033 673,72	860096,25	980397,58	1029973,06	887019,24
Рентабельність зовнішньоекономічної діяльності (Рзед)	1,74	2,31	2,58	2,58	3,25

Після співставлення у табл. 1.14 фінансового результату від зовнішньоекономічної діяльності до оподаткування та її собівартості, можна зробити висновок про рентабельність ЗЕД підприємства на рівні 1,74-3,25% і щорічний приріст в межах одного відсотка. Цей факт вказує на відносну стабільність ЗЕД ТОВ «ТД «СКФ». Водночас рентабельність імпорту доцільно підвищити, отже, це є напрямом для удосконалення.

Для завершення дослідження функціонування ТОВ «ТД «СКФ» на ринку нафти України проведемо аналіз конкурентного середовища діяльності підприємства та відповідно його рівня конкурентоспроможності на цьому ринку.

1.3. Аналіз та оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «ТД «СКФ» в конкурентному середовищі діяльності

Найпершим етапом дослідження є характеристика конкурентних сил та визначення типу ринку, що здійснюється експертним шляхом на основі моделі «п'яти сил» М. Портера (див. Дод. 3). Так, основні показники даного дослідження представлені в табл. 1.15.

Таблиця 1.15

Показники сили впливу зовнішнього середовища діяльності на ТОВ «ТД «СКФ» за М. Портером

Показник	Значення
1	2
Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів (Інк)	2,13
Середнє значення сили впливу конкурентоспроможності товару (Ікт)	2,5
Середнє значення сили впливу покупців (Іпок)	2,33
Середнє значення сили впливу постачальників (Іпост)	1,5
Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між існуючими підприємствами	2,33
Коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства	2,24

За результатами експертної оцінки конкурентних сил ТОВ «ТД «СКФ», коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства знаходиться на рівні 2,24 (див. Дод. 3.2). Даний результат вказує на помірний ступінь конкуренції та не зовсім сприятливу для розвитку підприємства ринкову ситуацію. Це може свідчити про те, що тип ринку близький до монополістичної конкуренції. Проте характерною рисою оптового ринку нафтопродуктів України є його олігополістичний тип. Тому беручи до уваги зайнятість підприємства як в оптовій, так і частково в роздрібній торгівлі, його конкурентне середовище є доволі різномірним. Таким чином, підприємство не

входить до найбільших компаній - олігополістів на оптовому ринку нафтопродуктів України. При цьому, підприємство реалізує частину імпортованого палива через автоматизовані контейнерні АЗС, виступаючи в сегменті роздрібного продажу палива, а цей ринок має багато представників і доволі інтенсивну конкуренцію.

Для оцінки частки, яку займає ТОВ «ТД «СКФ» проаналізуємо частки представників ринку нафтопродуктів України за 2019 рік (див. табл. 1.16). Інформаційною базою для аналізу слугували дані Консалтингової групи А-95 [4].

Таблиця 1.16

Аналіз розміру часток представників ринку нафтопродуктів України

Представник ринку нафтопродуктів	Об'єм продажу палива, тис. т	Частка, %
1	2	3
Група «Приват»	1187	17,5
ОККО	995	14,6
WOG	965	14,2
«БРСМ-нафта»	412	6,06
AMIC	255	3,75
KLO	228	3,35
SOCAR	140	2,06
UPG	136	2
Glusco	117	1,72
Shell	81	1,19
SC Formula	40,7	0,6
Інші	2243	33
Всього	6800	100

Таким чином, розглянутому нами підприємству, що представлене на ринку під брендом SC Formula, належить доля в 0,6%. Даний показник явно демонструє, що підприємство не виступає в топі лідерів ринку за обсягами продажів пального. Натомість найбільшими гравцями ринку є група «Приват», ОККО та WOG. Разом вони займають майже половину ринку нафтопродуктів України.

Крім того, важливим етапом діагностики конкурентного середовища є оцінка інтенсивності конкуренції. Пропонуємо провести відповідні розрахунки за допомогою вихідних даних (див. табл. 1.17).

Таблиця 1.17

**Вихідні дані щодо ринку нафтопродуктів в Україні в 2019 році для
розрахунку показників інтенсивності**

Показник	Значення
1	2
Середнє значення частки підприємства на даному ринку, %	0,6
Сукупний прибуток, отриманий підприємствами на даному ринку, млн. грн	36285
Річний темп зростання обсягу продажу на ринку, %	103
Загальний обсяг продажу на ринку, млн. грн.	48519
Кількість підприємств, шт.	35

Детальний алгоритм розрахунків інтенсивності конкурентного середовища та рівня монополізації ринку нафтопродуктів України за 2019 рік надано в Дод. К. Розглянемо показники інтенсивності конкурентного середовища та рівня монополізації ринку у табл. 1.18.

Таблиця 1.18

**Показники інтенсивності конкурентного середовища та рівня
монополізації ринку**

Показник	Результат
1	2
1. Показники інтенсивності конкуренції	
1.1. Інтенсивність конкуренції, розрахована на основі оцінки ступеня схожості часток конкурентів (U_D)	-5,66
1.2. Показник інтенсивності конкуренції з врахуванням рентабельності ринку (U_P)	0,22
1.3. Інтенсивність конкуренції, залежно від темпу зростання місткості ринку (U_{TP})	0,53
1.4. Узагальнений показник інтенсивності конкуренції (U_K)	0,88

2. Рівень монополізації ринку	
2.1. Коефіцієнт концентрації (CR _n)	CR ₃ = 46,28
	CR ₄ = 52,34
	CR ₅ = 56,09
2.2. Індекс Герфіндаля-Гершмана (In)	796,72
2.3. Індекс Розенблюта (Ir)	0,0017

З даних розрахунків видно, що коефіцієнт U_d дорівнює -5,66, що говорить про дуже високий коефіцієнт варіацій та про диференціацію ринкових часток підприємств. Таким чином, на ринку нафтопродуктів України наявні лідери та аутсайтери. А його структура представлена підприємствами - конкурентами, що володіють різними за розміром частками ринку з різним фінансовим та виробничим потенціалом.

Важливим чинником конкурентної боротьби є динаміка та рентабельність ринку. В нашому випадку річний темп приросту обсягу продажів на даному ринку (T_p) становить 103%, це говорить про те, ринок проходить стадію позиційного росту, адже виконується умова $70\% < T_p < 140\%$. Висока прибутковість бізнесу та швидкі темпи зростання попиту усувають необхідність жорсткої конкуренції, це зумовлено тим, що показники U_{TP} і U_p наближаються до нуля ($U_{TP} = 0,53$, $U_p = 0,22$) [8].

Узагальнена характеристика інтенсивності конкуренції (U_k) розраховується за даними вищенаведених показників як середнє геометричне.

Оцінка рівня монополізації ринку здійснюється за допомогою коефіцієнта концентрації, коефіцієнтів Розенблюта, Герфіндаля-Гершмана тощо. При цьому слід враховувати, що ступінь монополізації ринку є обернено пропорційним по відношенню до рівня інтенсивності конкуренції.

Коефіцієнт концентрації (CR_n) відображає сукупну ринкову частку трьох, чотирьох, п'яти або більше найкрупніших підприємств. В нашому випадку CR₃ =

46,28; $CR_4 = 52,34$; $CR_5 = 56,09$; отже виконується умова: $CR_3 < 50\%$, $CR_4 < 60\%$, $CR_5 < 70\%$ - отже, ринок конкурентний.

Більш інформативним, порівняно з попереднім показником є індекс Герфіндаля-Гіршмана (I_n), який розраховується як сума квадратів ринкових часток всіх присутніх на ринку фірм. Цей показник є важливим критерієм при реалізації антимонопольної політики у розвинених країнах, оскільки визначає критичну межу при виданні дозволу на безперешкодне злиття фірм на конкретному ринку. Середовище вважається конкурентним, якщо індекс менший 1000, в нашому випадку $HHI = 796,72$.

Індекс Розенблюта (I_r) дозволяє, крім того, враховувати ранг підприємства в залежності від розміру його частки на ринку. При значенні індексу на рівні 1 ринок є повністю монополізованим. В нашому випадку $I_r = 0,0017$ – отже, ринок конкурентний.

Таким чином, можна зробити висновок, що ринок нафтопродуктів в Україні є досить конкурентним, це видно з проведених нами розрахунків. Компанія SC Formula (ТОВ «ТД «СКФ») має провести заходи щодо збільшення своєї ринкової частки, покращення свого становища та збільшення прибутків.

Проаналізуємо ринкові частки підприємств, які знаходяться на релевантному ринку за вище розглянутими даними про обсяги реалізації та місткість ринку в табл. 19, більш детальний алгоритм розрахунків представлений в Дод. Л.

Таблиця 1.19

Аналіз часток підприємств на ринку нафтопродуктів України, %

Показник	Результат
1	2
Ринкова частка фірми на початок аналізованого періоду (або на кінець базового) (S)	0,5
Ринкова частка фірми на кінець аналізованого періоду (S')	0,6
Середня ринкова частка фірми на релевантному ринку (S_m)	2,58
Середня ринкова частка фірм із слабкою конкурентною позицією (S_{m1})	0,85
Середня ринкова частка фірм з сильною конкурентною позицією (S_{m2})	9,91

У табл. 1.20 розглянемо темп приросту частки ТОВ «ТД «СКФ» разом з темпом приросту ринку нафтопродуктів України.

Таблиця 1.20

Темп приросту ринкової частки ТОВ «ТД «СКФ» та обсягу ринку за 2018-2019рр.

Показник	Темп приросту, %
1	2
Темп приросту ринкової частки фірми	7,14
Темп приросту ринку (сукупного обсягу реалізації) (T_i)	3,54

Розрахуємо динаміку ринкових часток для всіх конкурентів: темп приросту ринкової частки (T_s), його максимальне і мінімальне значення серед досліджених компаній (T_{min} , T_{max}). Детальні дані представлені у табл. 1.18. Інформаційною базою для аналізу слугували дані Консалтингової групи А- 95 [4].

Таблиця 1.21

Показники динаміки ринкових часток компаній-конкурентів

АЗС	Ринкова частка,%		Темп приросту (T_s),%
	2018	2019	
1	2	3	4
Група «Приват»	16,2	17,46	7,78
ОККО	13,9	14,63	5,25
WOG	13,8	14,19	2,83
«БРСМ-нафта»	5,9	6,06	2,71
AMIC	3,61	3,75	3,88
KLO	3,22	3,35	4,04
SOCAR	1,93	2,06	6,74
UPG	1,93	2	3,63
Glusco	1,67	1,72	2,99
Shell	1,13	1,19	5,31
Укр-Петроль	1	1,01	1
SC Formula	0,56	0,6	7,14
Avantage	0,39	0,4	2,56
Аргос	0,31	0,32	3,23

Катрал	0,275	0,280	1,82
Chipo	0,244	0,250	2,46
Neftek	0,196	0,200	2,04
Oil-x	0,148	0,150	1,35

Таким чином максимальний темп приросту (T_{max}) має група «Приват» - 7,78%, а мінімальний (T_{min}) Укр-Петроль, що складає 1%.

З метою поглиблення отриманих результатів визначимо основні чинники динаміки ринкової частки фірми, що дозволить більш детально визначити джерела та характер ключових компетенцій та конкурентних переваг компанії.

Застосуємо факторний аналіз динаміки ринкової частки. Для визначення приросту ринкової частки компанії за рахунок зміни обсягу реалізації компанії (ΔS_b) та приросту ринкової частки компанії за рахунок зміни сукупного обсягу реалізації конкурентів (ΔS_c) було застосовано метод зважених кінцевих різниць (див. Дод. М.2). Більш детально факторний аналіз ринку нафтопродуктів України за методом зважених кінцевих різниць представлено в Дод. М.1. Результати представлені в табл. 1.23.

Таблиця 1.23

Факторний аналіз ринкової частки ТОВ «ТД «СКФ»

Фактор	Результат
1	2
Приріст ринкової частки компанії за рахунок зміни обсягу реалізації компанії (ΔS_b)	0,06
Приріст ринкової частки компанії за рахунок зміни сукупного обсягу реалізації конкурентів (ΔS_c)	0,04
Приріст ринкової частки компанії	0,1

Результати факторного аналізу демонструють наявність конкурентних переваг компанії в сфері реалізації продукції. Так, 60% приросту ринкової частки сформовані саме завдяки підвищенню ефективності реалізації.

Завершальним етапом діагностики конкурентного середовища підприємства є побудова конкурентної карти ринку. Вона має вигляд матриці, в якій по рядках підприємства групуються за темпом росту ринкової частки (швидке покращення конкурентної позиції; покращення конкурентної позиції; погіршення конкурентної позиції; швидке погіршення конкурентної позиції), а по стовпцях – залежно від обсягу ринкової частки (лідер, сильна конкурентна позиція, слабка конкурентна позиція, аутсайдер).

З метою виділення типових груп фірм на основі визначених раніше середніх значень ринкових часток для компаній зі слабкою (S_{m1}) та сильною конкурентними позиціями (S_{m2}), а також темпу приросту обсягів ринку (T_t) нами було розраховано середньоквадратичні відхилення ринкових часток фірм (див. Дод. М.3), а також середньоквадратичне відхилення темпів приросту їх ринкових часток. Результати представлені в табл. 1.24.

Таблиця 1.24

Статистичний розподіл часток підприємств та їх приростів на ринку нафтопродуктів України

Показник	Результат
1	2
Середньоквадратичне відхилення ринкових часток підприємств зі слабкою конкурентною позицією (σ_1)	0,7
Середньоквадратичне відхилення ринкових часток підприємств із сильною конкурентною позицією (σ_2)	2,9
Середньоквадратичне відхилення темпів приросту ринкових часток підприємств (σ_t)	0,08

Розраховані показники є основними для визначення меж типових стратегічних положень фірм на конкурентній карті ринку. Детальніше з конкурентною картою ринку нафтопродуктів України можна ознайомитися в табл. 1.25.

Таблиця 1.25

Позиція ТОВ «ТД СКФ» на конкурентній карті ринку нафтопродуктів України

КЛАСИФІКАЦІЯ ЗА ТЕМПЛОМ ЗРОСТАННЯ РИНКОВОЇ ЧАСТКИ	КЛАСИФІКАЦІЯ ЗА РОЗМІРОМ РИНКОВОЇ ЧАСТКИ			
	I. Лідер	II. Сильна конкурентна позиція	III. Слабка конкурентна позиція	IV. Аутсайдер
I. Швидке покращення конкурентної позиції	$S_{max} > S > S_m + 3\sigma_2$ ПОЗИЦІЯ 1 $T_{max} > T_s > T_t + 3\sigma_t$	$S_m + 3\sigma_2 > S > S_m$ ПОЗИЦІЯ 5 $T_{max} > T_s > T_t + 3\sigma_t$	$S_m > S > S_m - 3\sigma_1$ ПОЗИЦІЯ 9 $T_{max} > T_s > T_t + 3\sigma_t$	$S_m - 3\sigma_1 > S > S_{min}$ ПОЗИЦІЯ 13 $T_{max} > T_s > T_t + 3\sigma_t$
II. Покращення конкурентної позиції	$S_{max} > S > S_m + 3\sigma_2$ ПОЗИЦІЯ 2 $T_t + 3\sigma_t > T_s > T_t$	$S_m + 3\sigma_2 > S > S_m$ ПОЗИЦІЯ 6 $T_t + 3\sigma_t > T_s > T_t$	$S_m > S > S_m - 3\sigma_1$ ТОВ «ТД СКФ» $T_t + 3\sigma_t > T_s > T_t$	$S_m - 3\sigma_1 > S > S_{min}$ ПОЗИЦІЯ 14 $T_t + 3\sigma_t > T_s > T_t$
III. Погіршення конкурентної позиції	$S_{max} > S > S_m + 3\sigma_2$ ПОЗИЦІЯ 3 $T_t > T_s > T_t - 3\sigma_t$	$S_m + 3\sigma_2 > S > S_m$ ПОЗИЦІЯ 7 $T_t > T_s > T_t - 3\sigma_t$	$S_m > S > S_m - 3\sigma_1$ ПОЗИЦІЯ 11 $T_t > T_s > T_t - 3\sigma_t$	$S_m - 3\sigma_1 > S > S_{min}$ ПОЗИЦІЯ 15 $T_t > T_s > T_t - 3\sigma_t$
IV. Швидке погіршення конкурентної позиції	$S_{max} > S > S_m + 3\sigma_2$ ПОЗИЦІЯ 4 $T_t - 3\sigma_t > T_s > T_{min}$	$S_m + 3\sigma_2 > S > S_m$ ПОЗИЦІЯ 8 $T_t - 3\sigma_t > T_s > T_{min}$	$S_m > S > S_m - 3\sigma_1$ ПОЗИЦІЯ 12 $T_t - 3\sigma_t > T_s > T_{min}$	$S_m - 3\sigma_1 > S > S_{min}$ ПОЗИЦІЯ 16 $T_t - 3\sigma_t > T_s > T_{min}$

Побудувавши конкурентну карту можна зробити наступні висновки. На ринку нафтопродуктів України ТОВ «ТД «СКФ» займає слабку конкурентну позицію, однак простежується покращення. Так, за останній рік компанія мала значний темп приросту частки на ринку (7,14%), випереджаючи своїх конкурентів. Отже, розглянуте нами підприємство має значний потенціал розвитку.

У підсумку оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «ТД «СКФ» застосуємо графічний метод, що базується на побудові так званої “Радіальної діаграми конкурентоспроможності” або “Багатокутника конкурентоспроможності”. На рис. 1.4 співставлено багатокутники конкурентоспроможності чотирьох різнорівневих підприємств ринку нафтопродуктів (умовні назви – “Приват”, “Socar”, “SC Formula” та “Аргос”) по дев’яти критеріях. Більш детально алгоритм оцінювання представлений в Дод. Н.

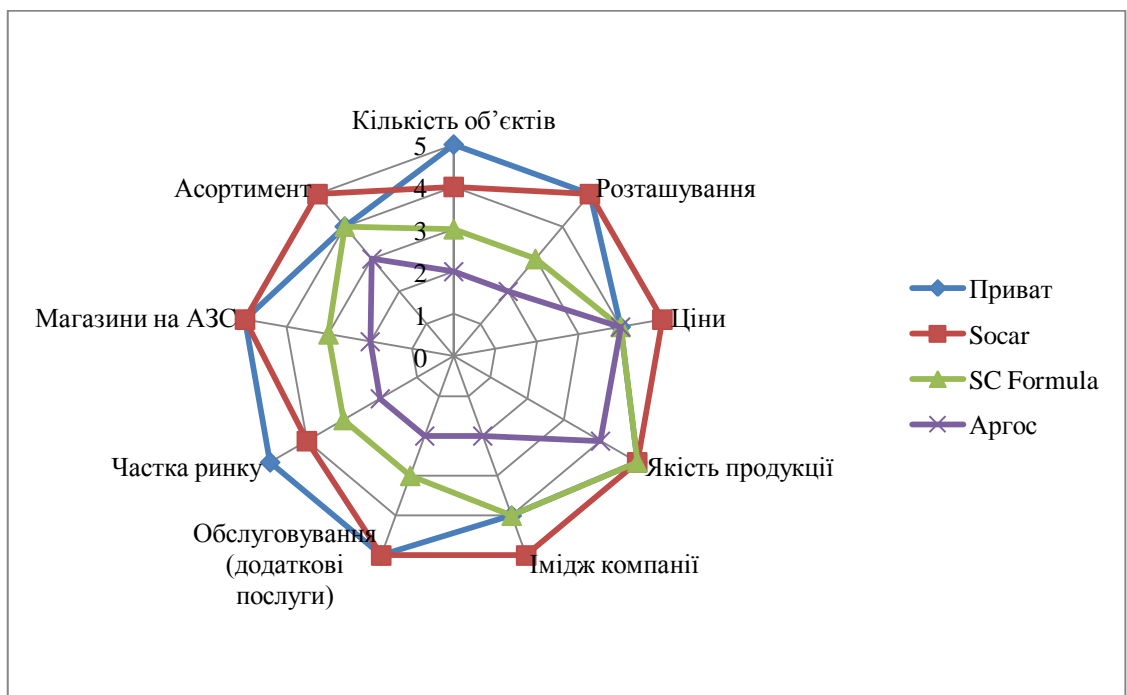


Рис 1.1. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «ТД «СКФ»

Узагальнюючи результати, отримані з використанням обраного методу оцінки, можна зробити висновок, що розглянутому нами підприємству ТОВ «ТД «СКФ» доцільно підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку нафтопродуктів України. Сильними сторонами підприємства є висока якість

продукції з доступними цінами. Зонами росту є впровадження додаткових послуг, відкриття АЗС з більш вигідним розташуванням і відповідні маркетингові заходи з метою піару та покращення іміджу на ринку. Також керівникам слід звернути увагу на фінансовий стан та краще вивчити своїх конкурентів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Дослідивши функціонування ТОВ «ТД «СКФ» на ринку нафти України, було зроблено наступні висновки.

Організаційну структуру управління підприємства поєднує в собі лінійну та функціональну систему відносин. Фактично лінійно-функціональна структура управління передбачає побудову та спеціалізацію управлінського персоналу за функціональними підсистемами організації. Така практика управління ТОВ «ТД «СКФ» сформувалася з часів заснування і була оптимальною, оскільки задовольняла інтереси засновника підприємства, а саме забезпечувало більший контроль за трудовим колективом і чіткість підпорядкування.

Щодо господарської діяльності, ТОВ «ТД «СКФ» має помірні показники, не виступає на грані банкрутства, має позитивні показники ліквідності та платоспроможності. Проте загальна рентабельність діяльності, а саме співвідношення чистого прибутку до виручки, не перевищує 0,5%. Підприємство не є збитковим, проте рентабельність доцільно підвищувати.

Основним напрямом зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТД «СКФ» є імпорт палива. Можна зробити висновок про позитивну рентабельність ЗЕД підприємства на рівні 1,74-3,25% і щорічний приріст в межах одного відсотка. Цей факт вказує на відносну стабільність ЗЕД ТОВ «ТД «СКФ». Водночас рентабельність імпорту доцільно підвищити, отже, це є напрямом для удосконалення.

Позиція ТОВ «ТД «СКФ» на ринку нафти та нафтопродуктів України є відносно слабкою, частка підприємства складає 0,6%. Однак простежується покращення. Так, за останній рік компанія мала значний темп приросту частки на ринку (7,14%), випереджаючи своїх конкурентів. Отже, розглянуте нами підприємство має значний потенціал розвитку. Пропозиції щодо напрямків підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ТД «СКФ» буде розглянуто в наступному розділі.

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ТД» СКФ»

2.1. Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «ТД» СКФ» як суб'єкта ЗЕД

У ході дослідження функціонування ТОВ «ТД» «СКФ» було виявлено необхідність підвищення загальної рентабельності діяльності. Даний показник господарської діяльності є комплексним. Тому підприємство повинне використовувати як наявні на підприємстві внутрішні можливості підвищення ефективності роботи суб'єкта господарювання, так і пристосовувати до зовнішніх впливів та використовувати їх для підвищення результативного показника діяльності. Внутрішніми факторами підвищення рентабельності є організаційно-управлінські чинники, матеріально-технічні чинники, фінансові чинники, кадрові чинники. Щодо зовнішніх чинників, то сюди відносяться адміністративні, зовнішньоекономічні, ринкові чинники. З метою співставлення сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз ринкового середовища використаємо методику SWOT – аналізу (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

SWOT - аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ТД» «СКФ»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішнє середовище	1. Оптимальне співвідношення ціна/якість продукції.	1. Низька рентабельність діяльності.
	2. Професіоналізм команди.	2. Занадто консервативна практика управління, що заважає розкриттю потенціала працівників.
	3. Широке використання новітніх технологій.	3. Відсутність інтерактивного зв'язку з клієнтами.
	4. Партнерство з відомими українськими компаніями.	4. Неповне використання кон'юктури ринку.
	5. Наявність постійних клієнтів.	5. Низька впізнаваність бренду.
	6. Використання автоматизованих АЗК із самообслуговуванням.	6. Відсутність супутніх послуг на АЗК.

Продовження табл. 2.1

	Можливості (О)	Загрози (Т)
Зовнішнє середовище	1. Розширення ринкової частки підприємства в зв'язку з позитивною динамікою розвитку як ринку нафтопродуктів, так і підприємства за останній рік.	1. Поява нових конкурентів.
	2. Здешевлення закупки нафтопродуктів у зв'язку з падінням цін на нафту.	2. Перебої поставок сировини через політичну нестабільність та залежність від постачальника.
	3. Налагодження більш взаємовигідних відносин з постачальниками, в т. ч. розглянути можливість співпраці з вітчизняними НПЗ.	3. Подавлення розвитку компанії через посилення олігополістичного впливу лідерів ринку.
	4. Залучення зовнішніх інвестицій шляхом розкриття конкурентних переваг і потенціалу підприємства.	4. Посилення тиску з боку держави через підвищення ставок податкових та митних платежів.
	5. Популяризація бренду шляхом співпраці з відомими компаніями, медіа - маркетингу, інтернет - маркетингу, SMM.	5. Неспроможність швидко адаптуватися до потреб ринку і, як наслідок, банкрутство.

Отримавши результати SWOT – аналізу, вважаємо, що для комплексного удосконалення конкурентоспроможності ТОВ «ТД «СКФ» доречними є наступні пропозиції:

1. Підвищення продуктивності праці трудового колективу шляхом оптимізації існуючої практики управління. Для збереження гнучкості підприємства в швидкозмінному ринковому середовищі радимо використовувати адаптивні практики управління. Перш за все це стосується інноваційних творчих проєктів, що вимагають швидкої реалізації. Саме цей напрям доцільно розвивати в команді ТОВ «ТД «СКФ», застосовуючи більш ліберальні організаційно-управлінські практики, щоб розкрити потенціал співробітників.

2. Посилення контролю за погашенням дебіторської заборгованості Період обороту активів, в т.ч. оборотних та матеріальних, а також період погашення дебіторської заборгованості постійно зростає. Така динаміка є несприятливою, оскільки підвищення показника говорить про те, що компанії доцільно залучити більше фінансових ресурсів для фінансування активів, а це веде до збільшення фінансових витрат, так як доцільно залучати додаткові кошти. А збільшення періоду погашення дебіторської заборгованості може пояснюватися тим, що

фінансові менеджери допускають прострочення платежів з боку клієнтів, через що буде знижуватися ліквідність, а в перспективі компанія навіть може виявитися неплатоспроможною. Надалі компанія втратить фінансову можливість відповідати запитам ринку, що призведе до банкрутства.

3. Зниження собівартості імпорту. Значну частку займає транспортування, крім того податкове навантаження та митні платежі в сумі складають майже половину кінцевої вартості імпорту. Після додавання до контрактної вартості суми накладних витрат, кінцева вартість імпорту продукції виходить доволі високою. Для того, щоб відповідати ціновим показникам ринку нафтопродуктів України, а також дотримуватися політики компанії щодо доступності цін, використовується мінімальна націнка, в яку ледве враховують можливі ризики. Таким чином, підприємство втрачає рентабельність

4. Розвивати інноваційний напрям діяльності. Так, теперішнім трендом є глобальна діджиталізація. По-перше, компанія вже має досвід в цифровій комерції і висококваліфікований персонал. По-друге, ІТ – технології значно підвищують швидкість та зручність операційного процесу, а інновації стануть конкурентною перевагою компанії.

5. Налагодження зворотнього зв'язку з клієнтами. Це підвищить лояльність клієнтів, а також надасть компанії реальні статистичні дані для аналітики та сегментації клієнтської бази.

6. Підвищення пізнаваності власного бренду, визначення напряму позиціонування і побудова вдалого іміджу на ринку.

7. Диверсифікація сервісу, повне використання ринкової кон'юктури.

Конкретизуємо дані пропозиції до рівня комплексу заходів для підвищення конкурентоспроможності в наступному підрозділі.

2.2. Розробка заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ТД» СКФ»

Для ефективності застосування доцільно розділити пропозиції щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «ТД» СКФ» на відповідні групи. Так, введені нами заходи будуть стосуватися управлінського сектору, фінансового та операційного сектору, сектору зовнішньоекономічної діяльності, технологій, маркетингу та клієнтського сервісу.

По-перше, підприємству доцільно виробити новий підхід до управлінської практики, що ґрунтується на трьох підходах: індивідуально-особистісному, колективногруповому та управлінському, тобто в міру зростання індивідуально-особистісної дисциплінованості та формування колективної самодисципліни питома вага адміністративного (і тим більше імперативного) регулювання зменшується [16]. У сучасному організаційному управлінні на цьому шляху знаходяться так звані «м'які» методи управління поведінкою в організаціях, що об'єднуються концепцією особистісно-орієнтованого управління. Із системи управлінських рішень і завдань робота з кадрами повинна перейти в розряд особистісно-орієнтованої діяльності.

Іншою доречною практикою є еджайл - менеджмент (з англ. Agile management або Management 3.0) [25]. Він полягає в більш гнучкому керуванні. Це дозволяє менеджерам на всіх рівнях планувати та проектувати роботу, створюючи невеликі команди спеціалістів. Дана практика менеджменту побудована на ліберальних відносинах зі спільним прийняттям рішень [22]. Фіксується проміжок часу (зазвичай два тижні) та конкретний результат діяльності. Після цього розробляються поступові кроки (ітерації) для досягнення кінцевої мети. Тільки після закінчення поточної ітерації переходити до наступного кроку. Дана практика буде доречною в контексті розробки нових ІТ – проектів, тема яких буде розкрита далі.

Компанія SC Formula має ІТ – відділ і найнятих програмістів. На сьогоднішній день було реалізовано такі інноваційні проекти як SControl, Location

Based Services [15] та GPS Total Control [14]. SControl являє собою повністю автономний пристрій, що не потребує монтажу. Встановлюється приховано на об'єкт, що охороняється. Визначення і передача користувачеві LBS і GPS координат викраденого, або загубленого транспортного засобу, цінного вантажу, дорогого устаткування. LBS (Location Based Services) - технологія, що дозволяє визначити координати не по даним з супутника, а по найближчим GPS-станціям. точність визначення координат 200-500 м. GPS Total Control - інноваційне рішення в сфері GPS-моніторингу транспорту. Це можливість контролю в реальному часі над переміщенням транспортного засобу, витратою палива, роботою додаткових пристроїв і контрольованих параметрів. Іншою інноваційною розробкою є Автоматичний паливний склад, що дозволяє встановити його в будь-якому зручному для клієнта місці з максимальною безпекою її використання [3].

Пропри значну інноваційну діяльність розглянуте нами підприємство досі не має власного додатку для гаджетів. Розробка додатку сприятиме зручності використання послуг компанії та приверне більше клієнтів. Крім того, в умовах пандемії COVID – 19 на ринку з'явився тренд до цифрового маркетплейсу. Так, мобільний додаток є цифровим маркетплейсом, в якому можна оплатити каву або бензин, не виходячи з машини і уникаючи зайвих контактів. Додаток має містити функції оплати товарів і послуг за умови підкріплення платіжної карти, надавати можливість заправлятися за допомогою QR – коду, мати функцію передзамовлення, накопичення бонусів, пошуку найближчого АЗК з відповідним прокладанням маршруту тощо. Для ефективного процесу розробки пропонуємо застосувати практику еджайл – менеджменту розглянуту на рис. 2.1.



Рис 2.1. Agile менеджмент розробки додатку SC Formula

Таким чином, за наявності кваліфікованих фахівців та дотримання Agile підходу (див. рис. 2.1) розробка і впровадження додатку займе до 4 місяців. Для підвищення конкурентоспроможності доцільно оптимізувати наявну структуру менеджерів середньої ланки і збільшити число спеціалістів ІТ – сфери (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

План оптимізації штатної структури ТОВ «ТД «СКФ»

Найменування структурного підрозділу	Найменування посади (професії)	Код за Класифіка-тором професій	Фактична кількість штатних одиниць	Пропонована кількість штатних одиниць	Фактичний місячний фонд заробітної плати, грн	Фактичний місячний фонд з/п, грн	Пропонований місячний фонд з/п, грн
1	3	3	4	5	6	7	8
Адміністрація	Головний директор	1210.1	1	1	50 000	50000	50000
	Заступник директора	1210.1	1	1	35000	35000	35000
	Секретар	4115.1	1	1	10 500	10500	10500
	Референт	3436.1	1	1	10500	10500	10500

Продовження табл. 2.2

Найменування структурного підрозділу	Найменування посади (професії)	Код за Класифікатором професій	Фактична кількість штатних одиниць	Пропонована кількість штатних одиниць	Фактичний місячний фонд заробітної плати, грн	Фактичний місячний фонд з/п, грн	Пропонований місячний фонд з/п, грн
1	2	3	4	5	6	7	8
Відділ кадрів	HR - менеджер	1477.1	1	1	30000	30000	30000
	Менеджер	1477.1	5	3	15000	75000	45000
Відділ фінансів	Фінансовий директор	1231	1	1	30 000	30000	30000
	Головний бухгалтер	1231	1	1	25 000	25000	25000
	Менеджер	1231	5	3	15000	75000	45000
Відділ ЗЕД	Директор із зовнішньоекономічної діяльності	2419.2	1	1	30 000	30000	30000
	Експерт із імпорتنних операцій	2419.2	1	1	25 000	25000	25000
	Менеджер	2419.2	5	3	15 000	75000	45000
Відділ логістики	Керівник відділу логістики	2419.2	1	1	25 000	25000	25000
	Менеджер	2419.2	5	3	15 000	75000	45000
Юридичний відділ	Юрист-міжнародник	2421.2	1	1	30 000	30000	30000
	Юрист	2421.2	1	1	20 000	20000	20000
	Юристи-консультанти	2421.2	5	2	15 000	75000	30000
Відділ маркетингу	Директор з маркетингової політики	1233	1	1	30 000	30000	30000
	Маркетолог	1233	1	1	20 000	20000	20000
	PR - менеджер	1233	1	1	18 000	18000	18000
	Менеджер	1233	6	3	15 000	90000	45000
Відділ ІТ	Системний адміністратор	2131.2	1	4	30 000	30000	120000
	HTML-верстальник	2131.2	1	4	20 000	20000	80000
	Тестувальник ПЗ	2131.2	1	4	20 000	20000	80000
Всього			49	44		924000	924000

Таким чином, з розрахунків табл. 2.2 можна зробити висновок, що при скороченні 11 менеджерів середньої ланки і заміщенням їх 9 ІТ – спеціалістами, видатки на заробітну плату не зміняться. За даних умов компанія підвищить ефективність роботи і посилить конкурентну перевагу у сфері діджиталізації та інновацій.

По-друге, слід оптимізувати фінансово-господарський аспект діяльності. Фінансові менеджери ТОВ «ТД «СКФ» допускають прострочення платежів з боку клієнтів, через знижується ліквідність, в перспективі компанія навіть може виявитися неплатоспроможною. Ми пропонуємо наступні заходи:

- застосування націнки на товар за використання товарного кредиту,
- штраф у разі несвоєчасного погашення зобов'язань,
- поділ покупців на групи і вибір тих, з якими компанія згодна співпрацювати без оплати в момент поставки,
- розробка алгоритму дій в разі виникнення прострочки.

Окрім прострочення платежів, дебіторську заборгованість формують авансові платежі постачальникам. Таким чином, ТОВ «ТД «СКФ» доцільно у разі необхідності надавати великим постачальникам комерційний кредит, що буде нижчим на 1% за рівень даного показника на ринку.

По-третє, доцільно удосконалити порядок здійснення поставок сировини. Рентабельність зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТД «СКФ» знаходиться на рівні 3%. Для порівняння, в країнах Європи даний рівень рентабельності є нормативним. Проте, на нашу думку рівень рентабельності розглянутого нами підприємства потребує доопрацювання. Підприємство реалізує часті невеликі оптові поставки, отже, накладні витрати сильно знижують рентабельність операцій. Доцільним буде максимальне обмеження прямих поставок з-за кордону шляхом заміщення імпорту співпрацею з великими оптовими трейдерами нафтопродуктів на ринку України. Так, партнерами ТОВ «ТД «СКФ» можуть стати Альянс Ойл Трейдинг [9], Галнафтогаз [7], Укртатнафта [20] та ін. Таким чином, підприємство не буде мати витрат з міжнародних залізничних перевезень. Також доцільно заключити попередні договори з українськими оптовими

трейдерами, щоб позбавитися витрат зі зберігання сировини. Отже, працюючи за попередніми контрактами на внутрішньому ринку, підприємство має можливість укласти контракти на певну дату поставки, скоротивши витрати на зберігання сировини.

По-четверте, потрібно налагодити зворотній зв'язок з клієнтами. Необхідністю є аналіз реакції клієнта на новий продукт, врахування його думки та отримання рекомендацій. Заходами щодо підвищення комунікацій з клієнтами можуть бути інтерактивна підтримка у вигляді онлайн-оцінювання, механізму рекомендацій, чат боту компанії, онлайн - чату на сайті компанії, запровадження опитувань, використання Google Analytics [23] задля отримання статистичних даних клієнтської бази та ін.

По-четверте, попри наявний потенціал підприємство займає слабку позицію на ринку і є маловідомим. Так, відсутність вдалої маркетингової стратегії значно обмежує можливість розвитку компанії на ринку. Необхідними заходами маркетингової політики є популяризація бренду SC Formula та закріплення за собою іміджу надійної висококваліфікованої компанії з якісною продукцією та зручним сервісом. Так, підприємство повинне сформувавши лінію позиціонування і чітко дотримуватися її, щоб сформувавши конкретний імідж на ринку. Компанія розвивається під гаслом: «Досвід, професіоналізм, інновації». Це гарна основа для позиціонування та створення позитивного іміджу. Вдалим піар-ходом компанії було підписання контракту з мережею Ашан. Таким чином, з 2018 року на парковках торгових центрів «Ашан» SC Formula почала розгортати свої автоматичні контейнерні АЗС. Варто зазначити, що це не тільки збільшило прибутки підприємства, але й сприяло популяризації бренду. Партнерами ТОВ «ТД «СКФ» є такі популярні компанії як Сінево, УкрТелеком, Novus, Electrolux. Вважаємо, що підприємство повинно використовувати співпрацю з даними партнерами в контексті рекламування власного бренду. Адже такі компанії як Novus мають величезну клієнтську базу, а лівова частка цільової аудиторії цієї мережі постійно використовує автомобільний транспорт і має необхідність в покупці пального. А це явна можливість для розширення клієнтської бази SC

Formula. До інших пропонованих заходів можна віднести медіа – маркетинг, Інтернет - маркетинг та SMM.

Останнім запропонованим нами заходом є диверсифікація сервісу підприємства. Таким чином, в поняття диверсифікації ми вкладаємо доповнення автоматичних заправних комплексів SC Formula базовими супутніми послугами. До їх числа входять автомати зі снеками та напоями, а також біотуалети. Подібні послуги дозволять збільшити трафік на 2-3% і реалізацію нафтопродуктів на 3-5%.

Отже, розглянувши необхідні на нашу думку заходи, зробимо прогнозну оцінку ефективності даних заходів на рівень конкурентоспроможності ТОВ «ТД «СКФ» на ринку нафтопродуктів України.

2.3. Прогнозна оцінка ефективності діяльності та вплив запропонованих заходів на рівень конкурентоспроможності ТОВ «ТД» СКФ»

Розроблений нами план заходів щодо підвищення конкурентоспроможності розрахований на часовий проміжок від 1 до 12 місяців. Так, вже після перших 4 місяців ТОВ «ТД «СКФ» буде мати такі конкурентні переваги як ефективність роботи трудового колективу, висока ліквідність та платоспроможність, лояльність клієнтів, зручний сервіс та онлайн – маркетинг. По закінченню 12 місяців підприємством буде налагоджено постачання сировини, розширено сервіс на автоматичних заправних комплексах, сформовано імідж на ринку та популяризований бренд АЗС SC Formula.

Найбільшу частку в структурі вартості займають безпосередня ціна контракту та податки. Ці фактори є базовими і не підлягають зміні. Але з огляду на те, що ТОВ «ТД «СКФ» реалізує часті оптові поставки незначних обсягів, накладні витрати сильно знижують рентабельність операцій. Доцільним буде максимальне обмеження прямих поставок з-за кордону шляхом заміщення імпорту співпрацею з великими оптовими трейдерами нафтопродуктів на ринку України. Таким чином, підприємство не буде мати витрат з міжнародних

залізничних перевезень. Також доцільно заключити попередні договори з українськими оптовими трейдерами, щоб позбавитися витрат зі зберігання сировини. Працюючи за попередніми контрактами на внутрішньому ринку, підприємство має можливість укласти контракти на певну дату поставки, скоротивши витрати на зберігання сировини. Отже, скоротивши витрати на зберігання та міжнародну логістику ТОВ «ТД «СКФ» зменшить собівартість постачання на 15%.

Розглянемо співпрацю з Альянс Ойл Трейдінг в табл. 2.3. Інформаційною базою для складання таблиці стали дані з офіційного вебсайту ТОВ «Альянс Ойл Трейдінг»[9].

Таблиця 2.3

**Оцінка фінансового результату від співпраці з ТОВ «Альянс Ойл
Трейдінг»**

Назва товару	Обсяг постачання *, тис. л	Ціна Альянс Ойл Трейдинг , грн/ тис.л	Дод. витрати , грн	Загальна вартість , тис. грн	Ціна реалізації , грн/ тис. л	Виручка, тис. грн	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн
1	2	3	4	5	6	7	8
А – 95 Преміум	779	24100	900	18774,8	28900	22513,1	3738,3
А - 95	6289	22200	900	139616,7	27840	175085,8	35469,1
А - 92	1772	21500	900	38098,9	26790	47471,9	9372,9
ДП	41536	21200	900	880564,1	26300	1092396,8	211832,7
Газ LPG	3235	8500	700	27498,2	11550	37364,3	9866,1

*- за базу використовуються об'єми постачання палива 2019 року.

Розрахуємо ефективність та рентабельність операцій закупівлі сировини в з ТОВ «Альянс Ойл Трейдінг» (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Прогнозовані показники ефективності та рентабельності операцій із закупівлі сировини в ТОВ «Альянс Ойл Трейдинг», тис. грн

Показник	Результат
1	2
Виручка, тис. грн	1374831,8
Собівартість, тис. грн	1104552,7
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	270279,1
Ефективність, %	125
Рентабельність, %	20,1

Детальний прогноз ефективності наданий в табл. 2.5. Варто зазначити, що прогноз на 2020 рік було розроблено на основі середнього відхилення коефіцієнта ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТД «СКФ» за 2015 - 2019 роки (див. табл. 1.10).

Таблиця 2.5

Прогноз ефективності торгівлі нафтопродуктами ТОВ «ТД «СКФ» на наступні 5 років

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Відх. 2024/2019
Ефективність торгівлі нафтопродуктами, %	103,97	104,34	138,54	146,85	155,66	165,07	61,03

Таким чином, до 2024 року, дотримуючись представленого плану розвитку ТОВ «ТД «СКФ» збільшить ефективність торгівлі нафтопродуктами на 61%.

Розробимо фінансовий прогноз розвитку ТОВ «ТД «СКФ» на наступні 5 років в табл. 2.9. Слід зазначити, що в ході прогнозування ми базувалися на середньорічних даних господарської діяльності за 2015-2019 рр. (див. Дод. Б) з урахуванням підвищення ефективності управлінської стратегії (див. табл. 2.2), оптимізації процесу постачання нафтопродуктів (див. табл. 2.3 – 2.4) та диверсифікації сервісу на АЗК.

Важливими факторами бази прогнозування стали зовнішні чинники як Прогноз соціального та економічного розвитку України на 2021-2023 роки [12] та даними Світового банку щодо розвитку ринку нафти на 2021 рік [24].

Таблиця 2.6

**Прогноз фінансових показників та загальної рентабельності ТОВ «ТД
«СКФ» на 2020-2024 рр., тис. грн**

Показники	Факт	Прогноз					Срд.Тпр, %
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції	1268540,0	1312450,0	1898939,0	2003380,6	2141613,9	2287243,7	13,5
Собівартість реалізованої продукції	1220109,0	1260380,5	1525625,3	1601906,6	1701224,8	1803298,3	8,3
Валовий прибуток	48431,0	52069,5	373313,7	401474,1	440389,1	483945,4	130,3
Інші операційні доходи	3737,0	3923,9	29865,1	32117,9	35231,1	38715,6	138,6
Загальні витрати	43850,0	44288,5	324782,9	349282,4	383138,5	421032,5	132,3
Фінансовий результат від операційної діяльності	8318,0	11704,9	78395,9	84309,6	92481,7	101628,5	127,5
Фінансові витрати	377,0	410,9	3919,8	4215,5	4624,1	5081,4	178,0
Фінансовий результат до оподаткування	7941,0	11293,9	74476,1	80094,1	87857,6	96547,1	125,8
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-1429,0	-2258,8	-13405,7	-14416,9	-15814,4	-17378,5	-
Чистий фінансовий результат (прибуток)	6512,0	9035,1	61070,4	65677,1	72043,3	79168,6	128,4
Загальна рентабельність діяльності	0,5	0,7	3,2	3,3	3,4	3,5	81,7

У результаті аналізу розрахунків поданих у табл. 2.6 можна зробити висновок, що дотримуючись запропонованих нами заходів розвитку конкурентоспроможності, загальна рентабельність діяльності ТОВ «ТД «СКФ» з

0,5% в 2019 році досягне показника 3,5% до 2024 року. Даний показник загальної рентабельності в країнах Європи вважається вище нормативного.

Отже, за умови впровадження запропонованих нами заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності, ТОВ «ГД «СКФ» має потенціал до додаткового зростання рентабельності і значного збільшення своєї частки на ринку нафтопродуктів України.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Отже, після проведення аналізу напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ТД «СКФ» нами було виявлено необхідність введення заходів щодо розвитку в фінансовій, операційній, зовнішньоекономічній, маркетинговій та інноваційній діяльності. Так, нами було запропоновано заходи з оптимізації існуючої практики управління, посилення контролю за погашенням дебіторської заборгованості, оптимізація процесу постачання сировини, розвиток інноваційної діяльності, налагодження зворотнього зв'язку з клієнтами, підвищення пізнаваності власного бренду, визначення напрямку позиціонування і побудова вдалого іміджу на ринку, диверсифікація сервісу та повне використання ринкової кон'юктури.

Конкретизуючи вищесказане, підприємству доцільно застосувати практики особисто - орієнтованого та колективногруппового управління, практики agile – менеджменту, скорочення 11 менеджерів середньої ланки і заміщення їх 9 IT – спеціалістами, застосування штрафів у разі несвоєчасного погашення зобов'язань, розробка додатку «SC Formula ТОВ «ТД «СКФ». У разі необхідності підприємство може надавати великим постачальникам комерційний кредит, що буде нижчим на 1% за рівень даного показника на ринку.

Доцільним для підприємства є максимальне обмеження прямих поставок з-за кордону шляхом заміщення імпорту співпрацею з великими оптовими трейдерами нафтопродуктів на ринку України. Так, партнерами ТОВ «ТД «СКФ» можуть стати Альянс Ойл Трейдинг [9], Галнафтогаз [7], Укртатнафта [20] та ін. Таким чином, підприємство не буде мати витрат з міжнародних залізничних перевезень. Також доцільно заключити попередні договори з українськими оптовими трейдерами, щоб позбавитися витрат зі зберігання сировини. Отже, працюючи за попередніми контрактами на внутрішньому ринку, підприємство має можливість укладати контракти на певну дату поставки, скоротивши витрати на зберігання сировини.

Таким чином, можна зробити висновок, що дотримуючись запропонованих нами заходів розвитку конкурентоспроможності, загальна рентабельність діяльності ТОВ «ТД «СКФ» з 0,5% в 2019 році досягне показника 3,5% до 2024 року з доходом від реалізації в 2287243,7 тис грн. Даний показник загальної рентабельності в країнах Європи вважається вище нормативного.

Зважаючи на те, що ТОВ «ТД «СКФ» має великий трудовий, інноваційний потенціал, функціонує на ринку, що швидко розвивається і загалом задіяно в прибутковій галузі, підприємство має потенціал до додаткового зростання рентабельності і значного збільшення своєї частки на ринку нафтопродуктів України.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, за результатами проведеного дослідження рівня конкурентоспроможності ТОВ «ТД «СКФ» на ринку нафти України можемо сформулювати наступні висновки.

Проаналізувавши організаційну структуру управління ТОВ «ТД «СКФ», ми зробили висновок, що вона поєднує в собі лінійну та функціональну систему відносин. Таким чином, основним принципом є розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі.

Дослідження господарської діяльності ТОВ «ТД «СКФ» дав наступні результати. Підприємство сформувало додатний чистий фінансовий результат в 2015 - 2019 роках. За період 2019 року підприємство збільшило свій чистий прибуток на 29,98 %, який становив 6512 тис.грн. Станом на кінець 2018 року сума власного капіталу становила 28637 тис. грн., збільшившись ще на 40,20% за 2019 рік. Це позитивна динаміка, яка свідчить про підвищення добробуту інвесторів і власників підприємства. Загальний коефіцієнт покриття знаходиться в межах норми (1,22). Це говорить про ефективну структуру активів і високу поточну ліквідність. Загальна рентабельність діяльності, а саме співвідношення чистого прибутку до виручки, не перевищує 0,5%. Підприємство не є збитковим, проте рентабельність доцільно підвищувати.

Реалізація на внутрішньому ринку імпортованих нафтопродуктів займає близько 75% в загальній діяльності ТОВ «ТД «СКФ». Ввезення палива відбувається з країн СНД, а саме Білорусі та Литви. Таким чином, основними закордонними партнерами підприємства є ПАТ «Мозирський НПЗ» та нафтова компанія Орлен Летува, а саме ПАТ «Мажейкайским НПЗ». Підприємство ТОВ «ТД «СКФ» імпортує бензини А-95 Преміум, А-95, А-92, дизельне паливо, скраплений газ (LPG) та ін. Продукція відповідає стандарту Євро-5

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТД «СКФ» має стабільну позитивну динаміку, проте доволі незначну. Загалом аналізуючи дані,

можна зробити висновок, що виручка від імпорту більша за його собівартість на 2-4%. Станом на кінець 2019 року ефективність зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТД «СКФ» становила 103,97%. Рентабельність ЗЕД підприємства на рівні 1,74-3,25% і щорічний приріст в межах одного відсотка. Цей факт вказує на відносну стабільність ЗЕД ТОВ «ТД «СКФ». Водночас рентабельність імпорту доцільно підвищити, отже, це є напрямом для удосконалення.

Так, ТОВ «ТД «СКФ» на ринку нафтопродуктів України належить доля в 0,6%. Даний показник явно демонструє, що підприємство не виступає в топі лідерів ринку за обсягами продажів пального.

Побудувавши конкурентну карту ми зробити наступні висновки. На ринку нафтопродуктів України ТОВ «ТД «СКФ» займає слабку конкурентну позицію, однак простежується покращення. Так, за останній рік компанія мала значний темп приросту частки на ринку (7,14%), випереджаючи своїх конкурентів. Отже, розглянуте нами підприємство має значний потенціал розвитку.

Отримавши результати SWOT – аналізу, вважаємо, що для комплексного удосконалення конкурентоспроможності ТОВ «ТД «СКФ» доречними є наступні пропозиції:

1. Підвищення продуктивності праці трудового колективу шляхом оптимізації існуючої практики управління. В команді ТОВ «ТД «СКФ» потрібно застосовувати більш ліберальні організаційно-управлінські практики, щоб розкрити потенціал співробітників.

2. Посилення контролю за погашенням дебіторської заборгованості. Через прострочення платежів з боку клієнтів, через що буде знижуватися ліквідність, а в перспективі компанія навіть може виявитися неплатоспроможною.

3. Підвищення ефективності постачання сировини. Значну частку займає транспортування, крім того податкове навантаження та митні платежі в сумі складають майже половину кінцевої вартості імпорту.

4. Розвивати інноваційний напрям діяльності. Так, теперішнім трендом є глобальна діджиталізація. Інформаційні технології значно підвищують швидкість та

зручність операційного процесу, а інновації стануть конкурентною перевагою компанії.

5. Налагодження зворотнього зв'язку з клієнтами. Це підвищить лояльність клієнтів, а також надасть компанії реальні статистичні дані для аналітики та сегментації клієнтської бази.

6. Підвищення пізнаваності власного бренду, визначення напряму позиціонування і побудова вдалого іміджу на ринку.

7. Диверсифікація сервісу, повне використання ринкової кон'юктури.

Керівництву доцільно зменшувати імперативні практики управління. Доречною практикою є еджайл -менеджмент. Він полягає в більш гнучкому керуванні. Це дозволяє менеджерам на всіх рівнях планувати та проєктувати роботу, створюючи невеликі команди спеціалістів. Дана практика менеджменту побудована на ліберальних відносинах зі спільним прийняттям рішень. Також доцільним є оптимізація штату підприємства. Так, при скороченні 11 менеджерів середньої ланки і заміщенням їх 9 ІТ – спеціалістами, видатки на заробітну плату не зміняться. За даних умов компанія підвищить ефективність роботи і посилить конкурентну перевагу у сфері діджиталізації та інновацій.

Фінансові менеджери ТОВ «ТД «СКФ» допускають прострочення платежів з боку клієнтів. Ми пропонуємо наступні заходи: застосування націнки на товар за використання товарного кредиту, штраф у разі несвоєчасного погашення зобов'язань. Окрім прострочення платежів, дебіторську заборгованість формують авансові платежі постачальникам. Таким чином, ТОВ «ТД «СКФ» доцільно у разі необхідності надавати великим постачальникам комерційний кредит, що буде нижчим на 1% за рівень даного показника на ринку.

Доцільно удосконалити порядок здійснення поставок сировини. Рентабельність імпортової діяльності ТОВ «ТД «СКФ» знаходиться на рівні 3%. Проте, на нашу думку рівень рентабельності розглянутого нами підприємства потребує доопрацювання. Підприємство реалізує часті невеликі оптові поставки, отже, накладні витрати сильно знижують рентабельність операцій. Доцільним буде максимальне обмеження прямих поставок з-за кордону шляхом заміщення

імпорту співпрацею з великими оптовими трейдерами нафтопродуктів на ринку України. Так, партнерами ТОВ «ТД «СКФ» можуть стати Альянс Ойл Трейдинг [9], Галнафтогаз [7], Укртатнафта [20] та ін. Таким чином, підприємство не буде мати витрат з міжнародних залізничних перевезень. До того ж працюючи за попередніми контрактами на внутрішньому ринку, підприємство має можливість укласти контракти на певну дату поставки, скоротивши витрати на зберігання сировини.

Інший напрямок удосконалення - підвищення комунікацій з клієнтами, а саме інтерактивна підтримка у вигляді онлайн-оцінювання, механізму рекомендацій, чат боту компанії, онлайн - чату на сайті компанії, запровадження опитувань, використання Google Analytics задля отримання статистичних даних клієнтської бази та ін.

Попри наявний потенціал підприємство займає слабку позицію на ринку і є маловідомим. Необхідними заходами маркетингової політики є популяризація бренду SC Formula та закріплення за собою іміджу надійної висококваліфікованої компанії з якісною продукцією та зручним сервісом. Так, підприємство повинне сформуванати лінію позиціонування під гаслом: «Досвід, професіоналізм, інновації». Партнерами ТОВ «ТД «СКФ» є такі популярні компанії як Сінево, УкрТелеком, Novus, Electrolux. Вважаємо, що підприємство повинне використовувати співпрацю з даними партнерами в контексті рекламування власного бренду. До інших пропонованих заходів можна віднести медіа – маркетинг, Інтернет - маркетинг та SMM.

За результатами дослідження, можна зробити висновок, що дотримуючись запропонованих нами заходів щодо управління конкурентоспроможністю, загальна рентабельність діяльності ТОВ «ТД «СКФ» з 0,5% в 2019 році досягне показника 3,5% до 2024 року. Даний показник загальної рентабельності в країнах Європи вважається вище нормативного.

Таким чином, ТОВ «ТД «СКФ» має високий потенціал до підвищення рівня конкурентоспроможності і значного збільшення своєї частки на ринку нафтопродуктів України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Підакцизні товари та ставки податку. Стаття 215 ПКУ редакція від 07.11.2020. Верховна Рада України : вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення 14.08.2020).
2. Статут товариства з обмеженою відповідальністю. Стаття 11 ЗУ «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» 2275-VIII від 16.07.2020. Верховна Рада України : вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#n418> (дата звернення 10.08.2020)
3. Автоматичний паливний склад. SC Formula продаж нафтопродуктів та супутніх послуг : веб-сайт. URL: https://scformula.ua/ua/container_azs (дата звернення: 16.09.2020).
4. Аналітика ринку нафтопродуктів України. Консалтингова група А – 95.Офіційний вебсайт. URL: <https://consulting.a95.ua/> (дата звернення 5.09.2020)
5. Дронова А. Ю. Рентабельність як складова оцінки ефективності діяльності торговельних підприємств на ринку нафтопродуктів України. *Економіка промисловості*. 2015, №53.С.140-146.
6. Кобилецький В. Р. Рентабельність. Сутність та показники. Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://www.finalon.com/metodyka-rozrakhunku/229-rentabelnist> (дата звернення 20.08.2020)
7. Концерн Галнафтогаз: веб-сайт. URL: <https://www.okko-group.com.ua/companies/okko> (дата звернення: 17.09.2020).
8. Мельник Т. М., Іксарова Н.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник. Київ : Київ. Нац.. торг. – екон. ун-т., 2016. 456с.
9. Нафтова компанія «Альянс Ойл Трейдинг» : веб-сайт. URL: <http://www.allianceoil.com.ua/about> (дата звернення: 17.09.2020).
10. ПАТ «Мозирський нафтопереробний завод». Офіційний вебсайт. URL: <https://mnpz.by> (дата звернення 5.09.2020)

11. ПАТ «Орлен Летува». Офіційний вебсайт. URL: <https://www.orlenlietuva.lt/EN/Pages/default.aspx> (дата звернення 5.09.2020)
12. Прогноз соціального та економічного розвитку України на 2021-2023 роки. Міністерство Розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. Департамент стратегічного планування та макроекономічного прогнозування, липень 2020. 116 с. URL: <file:///C:/Users/user1/Downloads/%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%93%D0%9D%D0%9E%D0%97%2021-2023%D0%97%D0%92%D0%95%D0%94.pdf> (дата звернення: 19.09.2020).
13. Руда Р.В. Аналіз ефективної діяльності підприємства: необхідність та методика. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. № 4 (20), 2012. С.109 – 111
14. Система GPS Total Control. SC Formula продаж нафтопродуктів та супутніх послуг : веб-сайт. URL: https://scformula.ua/ua/private_total_control (дата звернення: 16.09.2020).
15. Система SControl. SC Formula продаж нафтопродуктів та супутніх послуг : веб-сайт. URL: <https://scformula.ua/ua/ScontrolFL> (дата звернення: 16.09.2020).
16. Спаська І. О. Сутність дефініції «Особистісноорієнтований підхід» в організації. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика* : наук. стаття міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 3-4 берез. 2020 р. С. 65-67. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/node/4518/pravyloaformlennyaspyshkuvykorystanyhdzherel.pdf> (дата звернення: 15.09.2020).
17. Статистика ціни на імпорт сирої нафти 2000 – 2019. Організація економічного співробітництва та розвитку : веб-сайт. URL: <https://data.oecd.org/energy/crude-oil-import-prices.htm> (дата звернення: 20.08.2020).
18. Танцюра М. Ю., Шихмамбетова Д. Л. Стратегія забезпечення рентабельності підприємства. *Економіка Криму* №2(39), 2012. С.113 – 116.
19. Товариство з обмеженою відповідальністю «Торговий дім «СКФ»: веб-сайт. URL: <https://scformula.ua> (дата звернення 10.08.2020)

20. Укртатнафта : веб-сайт. URL: <https://ukrtatnafta.com> (дата звернення: 17.09.2020).
21. Ціни на бензин, дизпаливо, газ на АЗС України. Статистичний портал Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/markets/fuel/> (дата звернення: 18.09.2020).
22. Agile-менеджмент: Лідерство і управління командами / Юрген Аппель; Пер. з англ. - М . Паблішер, 2018. 512 с. URL: <https://neurons.kg/tpl/library/255.pdf> (дата звернення: 15.09.2020).
23. Google Analytics. Analysis of all necessary data in a single interface : website. URL: <https://analytics.google.com/analytics/web/provision/#/provision> (дата звернення: 17.09.2020).
24. The oil market outlook: Lasting scars from the pandemic. The World bank Blog. URL: <https://blogs.worldbank.org/opendata/oil-market-outlook-lasting-scars-pandemic#:~:text=Oil%20prices%20are%20forecast%20to,of%20supply%20restraint%20among%20OPEC%2B.> (дата звернення: 19.09.2020).
25. What Management 3.0 is About? Management 3.0: The Future of Management and Leadership : website. URL: <https://management30.com/learn/> (дата звернення: 15.09.2020).

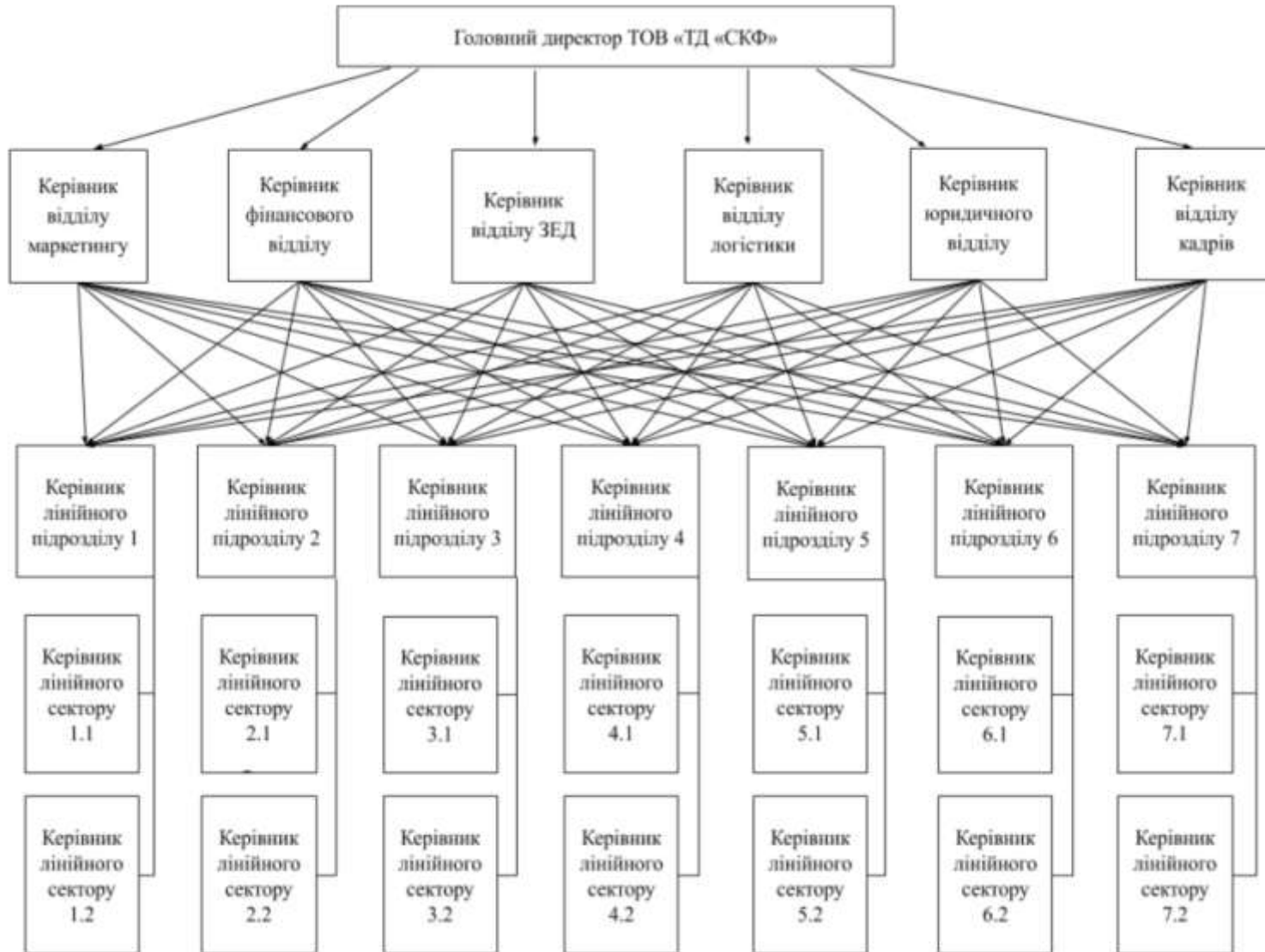


Рис. Організаційна структура управління ТОВ «ТД «СКФ»

Додаток Б

			КОДИ		
		Дата (рік, місяць, число)	2015-2019	1	1
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Торговий дім «СКФ»	за ЄДРПОУ			
Територія	Україна	за КОАТУУ	8036100000		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами	за КВЕД	46.71		
Середня кількість працівників	139				
Адреса, телефон	Козацька, буд. 120/4, М. КИЇВ, 03680	4968960			
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)					
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):					
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2015 р.**

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I.Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	99	138
первісна вартість	1001	89	160
накопичена амортизація	1002	10	22
Незавершені капітальні інвестиції	1005	656	1015
Основні засоби:	1010	12652	18826
первісна вартість	1011	14999	23339
знос	1012	2347	4513
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	13407	19979
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	5698	10544
Виробничі запаси	1101	876	1593
Незавершене виробництво	1102	0	0

Продовження дод. Б

Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	6354	8951
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8775	13707
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	540	990
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	20654	26083
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	5432	7057
Готівка	1166		24
Рахунки в банках	1167	4712	6923
Витрати майбутніх періодів	1170	0	3
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	2586	4611
Усього за розділом II	1195	55627	62995
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	69034	82974

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4	5
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6778	8190
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	6782	8195
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0

Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:	1531	0	0
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	2154	3000
Векселі видані	1605	14327	17480
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	10875	13492
розрахунками з бюджетом	1620	945	1206
у тому числі з податку на прибуток	1621	945	1206
розрахунками зі страхування	1625	0	0
розрахунками з оплати праці	1630	0	0
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	23	31
Доходи майбутніх періодів	1665	4946	5338
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	30612	34232
Усього за розділом III	1695	63859	74779
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	82974	87641

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2015**

Форма №2 Код за ДКУД

1801003

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	1389033	1275754
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
премії підписані, валова сума	2011	0	0
премії, передані у перестраховання	2012	0	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1360097)	(1249881)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0

Продовження дод. Б

Валовий: прибуток	2090	28936	25873
збиток	2095	()	()
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	0	0
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	0	0
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	0	0
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	706	580
у тому числі:	2121	0	0
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(14548)	(12945)
Витрати на збут	2150	(5818)	(4687)
Інші операційні витрати	2180	(72)	(52)
в тому числі:	2181	0	0
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	9204	8769
збиток	2195	()	()
Доход від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	328	265
Інші доходи	2240	0	0
в тому числі:	2241	0	0
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(733)	(601)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	8799	8433
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1584	-1518
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	7215	6915
збиток	2355	()	()

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2016 р.**

Форма №1 Код за
ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	138	488
первісна вартість	1001	160	629
накопичена амортизація	1002	22	141
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1015	2702
Основні засоби:	1010	18826	28836
первісна вартість	1011	23339	39116
знос	1012	4513	10280
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість	1016	0	
знос	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	19979	32026
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	10544	12334
Виробничі запаси	1101	1593	1934
Незавершене виробництво	1102	0	
Готова продукція	1103	0	
Товари	1104	8951	10400
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестраховування	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	13707	17118
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	
з бюджетом	1135	990	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	26083	14555
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	7057	7173
Готівка	1166	24	209
Рахунки в банках	1167	6923	6558

Продовження дод. Б

Витрати майбутніх періодів	1170	3	32
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в:	1181	0	
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	4611	4403
Усього за розділом II	1195	62995	55615
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	82974	87641

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5	5
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	0	
Додатковий капітал	1410	0	
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8190	12812
Неоплачений капітал	1425	(0)	()
Вилучений капітал	1430	(0)	()
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	8195	12817
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	0	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	
Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі:	1531	0	
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	3000	3000
Векселі видані	1605	17480	17480
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0	
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	13492	18500

розрахунками з бюджетом	1620	1206	398
у тому числі з податку на прибуток	1621	1206	160
розрахунками зі страхування	1625	0	
розрахунками з оплати праці	1630	0	
за одержаними авансами	1635	0	
за розрахунками з учасниками	1640	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	31	34
Доходи майбутніх періодів	1665	5338	2436
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	34232	32976
Усього за розділом III	1695	74779	74824
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	82974	87641

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2016 р.**

Форма №2 Код за ДКУД **1801003**

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	1179135	1389033
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010		0
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011		0
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012		0
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013		0
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1146795)	(1360097)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070		0
Валовий: прибуток	2090	32340	28936
збиток	2095	()	()
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105		0
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110		0
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111		0
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112		0
Інші операційні доходи	2120	526	706
у тому числі:	2121		0
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123		0
Адміністративні витрати	2130	(15881)	(14548)
Витрати на збут	2150	(10195)	(5818)
Інші операційні витрати	2180	(288)	(72)

Продовження дод. Б

<i>в тому числі:</i> <i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2181		0
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182		0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	6502	9204
збиток	2195	()	()
Доход від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220	261	328
Інші доходи	2240		0
<i>в тому числі:</i> <i>дохід від благодійної допомоги</i>	2241		0
Фінансові витрати	2250	(731)	(733)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	(0)
Інші витрати	2270	()	(0)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275		0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6032	8799
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1086	-1584
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	4946	7215
збиток	2355	()	()

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2017 р.**

Форма №1
Код за ДКУД

1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	618	753
первісна вартість	1001	997	1228
накопичена амортизація	1002	342	475
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3257	4015
Основні засоби:	1010	26812	30878
первісна вартість	1011	44477	49630
знос	1012	17665	18752
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	32026	35646
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	14265	17403
Виробничі запаси	1101	1878	2461
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	10145	14942
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	20211	27084
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7655	12745
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	6891	12690
Готівка	1166	112	195
Рахунки в банках	1167	8884	11930

Продовження дод. Б

Витрати майбутніх періодів	1170	34	56
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:	1181	0	0
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	4687	4784
Усього за розділом II	1195	74762	89522
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	110408	120175

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		5
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		18942
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	12817	18947
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:	1531	0	0
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	4120	5500
Векселі видані	1605	16974	17480
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	25865	27158

розрахунками з бюджетом	1620	500	606
у тому числі з податку на прибуток	1621	390	490
розрахунками зі страхування	1625	0	0
розрахунками з оплати праці	1630	0	0
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	58	62
Доходи майбутніх періодів	1665	2875	3225
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	40679	42326
Усього за розділом III	1695	91461	91538
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	110408	120175

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2017 р.**

Форма №2 Код за ДКУД **1801003**

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	1455331	1370294
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010		0
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011		0
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012		0
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013		0
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1410922)	(1328452)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070		0
Валовий: прибуток	2090	44409	41842
збиток	2095	()	()
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105		0
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110		0
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111		0
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112		0
Інші операційні доходи	2120	755	920
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123		0
Адміністративні витрати	2130	(22051)	(19075)
Витрати на збут	2150	(15921)	(15225)
Інші операційні витрати	2180	(271)	(306)

Продовження дод. Б

<i>в тому числі:</i> <i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2181		0
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182		0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	6921	8156
збиток	2195	()	()
Доход від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220		57
Інші доходи	2240		0
<i>в тому числі:</i> <i>дохід від благодійної допомоги</i>	2241		0
Фінансові витрати	2250	(811)	(737)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	(0)
Інші витрати	2270	()	(0)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275		0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6110	7476
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1100	-1346
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5010	6130
збиток	2355	()	()

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2018 р.**

Форма №1 Код за
ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I.Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	753	692
первісна вартість	1001	1228	1512
накопичена амортизація	1002	475	820
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4015	2202
Основні засоби:	1010	30878	27759
первісна вартість	1011	49630	55711
знос	1012	18752	27952
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість	1016	0	
знос	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	35646	30653
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	17403	17292
Виробничі запаси	1101	2461	2983
Незавершене виробництво	1102	0	
Готова продукція	1103	0	
Товари	1104	14942	14309
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестраховання	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	27084	26009
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	
з бюджетом	1135	0	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12745	27707
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	12690	11899
Готівка	1166	195	87
Рахунки в банках	1167	11930	11427
Витрати майбутніх періодів	1170	56	56

Продовження дод. Б

Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в:	1181	0	
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	4784	6559
Усього за розділом II	1195	74762	89522
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	110408	120175

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5	7005
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	0	
Додатковий капітал	1410	0	
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18942	23632
Неоплачений капітал	1425	(0)	(2000)
Вилучений капітал	1430	(0)	()
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	18947	28637
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	0	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	
Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі:	1531	0	
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	5500	15306
Векселі видані	1605	17480	15980
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	27158	16261
розрахунками з бюджетом	1620	606	810

у тому числі з податку на прибуток	1621	490	468
розрахунками зі страхування	1625	0	
розрахунками з оплати праці	1630	0	
за одержаними авансами	1635	0	
за розрахунками з учасниками	1640	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	62	75
Доходи майбутніх періодів	1665	3225	780
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	37430	42326
Усього за розділом III	1695	91461	91538
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	110408	120175

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2018 р.**

Форма №2

Код за
ДКУД**1801003**

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	1455331	1370294
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010		0
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011		0
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012		0
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013		0
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1410922)	(1328452)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070		0
Валовий: прибуток	2090	44409	41842
збиток	2095	()	()
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105		0
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110		0
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111		0
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112		0
Інші операційні доходи	2120	755	920
у тому числі:	2121		0
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2122		0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2123		0
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123		0
Адміністративні витрати	2130	(22051)	(19075)
Витрати на збут	2150	(15921)	(15225)
Інші операційні витрати	2180	(271)	(306)

Продовження дод. Б

<i>в тому числі:</i> <i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2181		0
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182		0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	6921	8156
збиток	2195	()	()
Доход від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220		57
Інші доходи	2240		0
<i>в тому числі:</i> <i>дохід від благодійної допомоги</i>	2241		0
Фінансові витрати	2250	(811)	(737)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	(0)
Інші витрати	2270	()	(0)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275		0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6110	7476
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1100	-1346
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5010	6130
збиток	2355	()	()

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2019 р.**

Форма №1 Код
за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I.Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	692	770
первісна вартість	1001	1512	1904
накопичена амортизація	1002	820	1134
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2202	1046
Основні засоби:	1010	27759	20872
первісна вартість	1011	55711	47287
знос	1012	27952	26415
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість	1016	0	
знос	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	30653	22688
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	17292	27781
Виробничі запаси	1101	2983	2339
Незавершене виробництво	1102	0	
Готова продукція	1103	0	
Товари	1104	14309	25442
Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестрашування	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	26009	29519
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	
з бюджетом	1135	0	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	27707	18167
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	11899	13245
Готівка	1166	87	2
Рахунки в банках	1167	11427	13179
Витрати майбутніх періодів	1170	56	72

Продовження дод. Б

Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі в:	1181	0	
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	
резервах незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	6559	7764
Усього за розділом II	1195	89522	96548
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	120175	119236

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	7005	10005
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	0	
Додатковий капітал	1410	0	
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	23632	30144
Неоплачений капітал	1425	(2000)	()
Вилучений капітал	1430	(0)	()
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	28637	40149
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	0	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	
Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі:	1531	0	
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	15306	
Векселі видані	1605	15980	
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0	
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	16261	19370
розрахунками з бюджетом	1620	810	577

у тому числі з податку на прибуток	1621	468	70
розрахунками зі страхування	1625	0	
розрахунками з оплати праці	1630	0	
за одержаними авансами	1635	0	
за розрахунками з учасниками	1640	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	75	93
Доходи майбутніх періодів	1665	780	2853
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	42326	56194
Усього за розділом III	1695	91538	79087
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	120175	119236

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2019 р.**

Форма №2 Код за ДКУД **1801003**

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	1268540	1455331
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010		0
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011		0
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012		0
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013		0
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1220109)	(1410922)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070		0
Валовий: прибуток	2090	48431	44409
збиток	2095	()	()
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105		0
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110		0
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111		0
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112		0
Інші операційні доходи	2120	3737	755
у тому числі:	2121		0
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123		0
Адміністративні витрати	2130	(26263)	(22051)
Витрати на збут	2150	(15496)	(15921)
Інші операційні витрати	2180	(2091)	(271)

Продовження дод. Б

<i>в тому числі:</i> <i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2181		0
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182		0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	8318	6921
збиток	2195	()	()
Доход від участі в капіталі	2200		0
Інші фінансові доходи	2220		0
Інші доходи	2240		0
<i>в тому числі:</i> <i>дохід від благодійної допомоги</i>	2241		0
Фінансові витрати	2250	(377)	(811)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	(0)
Інші витрати	2270	()	(0)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275		0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	7941	6110
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1429	-1100
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	6512	5010
збиток	2355	()	()

Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «ТД «СКФ» в 2015-2019 рр.,

тис. грн.

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення, +,-				Темп приросту, %			
						2016 до 2015	2017 до 2016	2018 до 2017	2019 до 2018	2016 до 2015	2017 до 2016	2018 до 2017	2019 до 2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Чистий дохід від реалізації продукції	1 389 033,00	1 179 135,00	1 370 294,00	1 455 331,00	1 268 540,00	-209 898,00	191 159,00	85 037,00	-186 791,00	-15,11	16,21	6,21	-12,83
Собівартість реалізованої продукції	1 360 097,00	1 146 795,00	1 328 452,00	1 410 922,00	1 220 109,00	-213 302,00	181 657,00	82 470,00	-190 813,00	-15,68	15,84	6,21	-13,52
Валовий прибуток	28 936,00	32 340,00	41 842,00	44 409,00	48 431,00	3 404,00	9 502,00	2 567,00	4 022,00	11,76	29,38	6,13	9,06
Інші операційні доходи	706,00	526,00	920,00	755,00	3 737,00	-180,00	394,00	-165,00	2 982,00	-25,50	74,90	-17,93	394,97
Інші операційні витрати	72,00	288,00	306,00	271,00	2 091,00	216,00	18,00	-35,00	1 820,00	300,00	6,25	-11,44	671,59
Фінансовий результат від операційної діяльності	9 204,00	6 502,00	8 156,00	6 921,00	8 318,00	-2 702,00	1 654,00	-1 235,00	1 397,00	-29,36	25,44	-15,14	20,18
Фінансовий результат до оподаткування	8 799,00	6 032,00	7 476,00	6 110,00	7 941,00	-2 767,00	1 444,00	-1 366,00	1 831,00	-31,45	23,94	-18,27	29,97
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-1 584,00	-1 086,00	-1 346,00	-1 100,00	-1 429,00	498,00	-260,00	246,00	-329,00	-31,44	23,94	-18,28	29,91
Чистий фінансовий результат (прибуток)	7 215,00	4 946,00	6 130,00	5 010,00	6 512,00	-2 269,00	1 184,00	-1 120,00	1 502,00	-31,45	23,94	-18,27	29,98

1. Аналіз обсягів імпорту ТОВ «ТД «СКФ» за 2015-2019 роки, тис. л

Назва товару	Код УКТЗЕД	2015	2016	2017	2018	2019	Абс. відх.					Відн. відх.				
							2016/ 2015	2017 /2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2015	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2019 2015
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
А – 95 преміум	2710124512	893,6	748,6	856,0	899,3	779,0	-145,0	107,4	43,3	-120,3	-114,6	-16,2	14,3	5,0	-13,4	-12,8
А - 95	2710124512	7197,3	6029,3	6894,7	7243,1	6289,0	-1167,9	865,4	348,5	-954,1	-908,3	-15,0	14,2	4,6	-13,2	-12,6
А - 92	2710124194	2025,4	1696,7	1940,3	2038,3	1772,0	-328,7	243,5	98,0	-266,3	-253,4	-15,7	13,7	5,0	-13,1	-12,5
ДП	2710194300	47532,4	39818,8	45533,8	47835,3	41536,0	-7713,6	5714,9	2301,5	-6299,3	-5996,4	-16,1	14,3	3,9	-12,9	-12,6
Газ LPG	2711129700	3704,2	3103,1	3548,5	3727,9	3234,8	-601,1	445,4	179,4	-493,0	-469,4	-14,9	13,4	4,9	-12,5	-12,7
Всього	-	54155,6	45367,2	51878,5	54500,7	47321,8	-8788,4	6511,3	2622,2	-7178,9	-6833,8	-15,4	13,2	4,2	-13,2	-12,6

**Розрахункова вартість імпортованих контрактів ТОВ «ТД «СКФ»»,
приведена до базису реалізації на внутрішньому ринку України за вересень
2020 року**

Назва товару/базис поставки	Виробник	Контрактна вартість на умовах EXW, дол США / тис. л	Сума податків + транспортування, грн / тис. л	Контрактна вартість на умовах СРТ*, грн / тис. л	Ціна на внутрішньому ринку України, грн / тис. л	Фінансовий результат до оподаткування, грн / тис. л
1	2	3	4	5	6	7
Бензин А-95 Преміум, Коростень СРТ	Мажейкяйський НПЗ (Литва)	420	9697,5	21550	23400	1850
	Мозирський НПЗ (Білорусь)	–	–	–	–	–
Бензин А-95, Коростень СРТ	Мажейкяйський НПЗ (Литва)	415	7620	19050	22000	2950
	Мозирський НПЗ (Білорусь)	418	7820	19550	22500	2950
Бензин А-92, Коростень СРТ	Мажейкяйський НПЗ (Литва)	–	–	–	–	–
	Мозирський НПЗ (Білорусь)	385	7640	19 100	21040	1940
Дизельне пальне, Коростень СРТ	Мажейкяйський НПЗ (Литва)	380	7582	18955	20995	2040
	Мозирський НПЗ (Білорусь)	383	7932,8	19832	21520	1688
Газ, LPG	Мажейкяйський НПЗ (Литва)	–	–	–	–	–
	Мозирський НПЗ (Білорусь)	260	3954	9885	11000	1115

* - собівартість імпортованого палива на кордоні України, збільшена на ставку акцизу, ПДВ і транспортних витрат до базису реалізації.

Аналіз валютної ефективності імпорту ТОВ «ТД «СКФ» за 2015-2019 роки

2015 (курс дол. 22,89)					
Назва товару	Об'єм імпорту, тис. л	Ціна контракту, дол. США/тис. л	Ціна контракту, включаючи податки і транспортування, дол. США/тис. л	Ціна на внутрішньому ринку України, грн/тис.л	Валютна ефективність імпорту
А-95 Преміум	893,57	425	637	20390	1,36
А-95	7 197,28	420	630	19015	
А-92	2 025,42	400	600	18265	
ДП	47 532,39	386	579	17445	
Газ LPG	3 704,24	280	420	8295	
2016 (курс дол. 25,26)					
А-95 Преміум	748,56	585	878	21520	0,95
А-95	6 029,30	580	870	20345	
А-92	1 696,73	530	795	19605	
ДП	39 818,81	500	750	17380	
Газ LPG	3 103,12	300	450	9680	
2017 (курс дол. 26,75)					
А-95 Преміум	856	635	908	26115	1,08
А-95	6894,65	630	901	25030	
А-92	1940,26	580	829	24280	
ДП	45533,77	570	815	22700	
Газ LPG	3548,49	350	501	12445	

Продовження дод. Ж

2018 (курс дол. 27,40)					
А-95 Преміум	899,26	675	979	32015	1,23
А-95	7243,14	670	972	30790	
А-92	2038,33	618	896	28920	
ДП	47835,26	593	860	28325	
Газ LPG	3727,85	370	537	13420	
2019 (курс дол. 25,77)					
А-95 Преміум	779	660	937	28300	1,09
А-95	6289	655	930	27100	
А-92	1772	625	888	25500	
ДП	41536	600	852	22700	
Газ LPG	3234,8	400	568	12025	

1. Експертна оцінка конкурентного середовища ринку нафтопродуктів України (на основі моделі «п'яти конкурентних сил за М. Портером)»

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
			1	2	3
1. Проникнення нових конкурентів	1.1 Рівень вхідного бар'єру	- Значна економія на масштабах збуту	+		
		- Високий рівень фінансових інвестицій		+	
		- Консерватизм існуючої системи постачання		+	
		- Низький рівень диференціації продукції			+
		- Необхідність залучення постійних покупців		+	
	1.2 Реакція існуючих конкурентів	- Перевагу отримує товар з нижчою ціною			+
		- Низька інноваційна активність управлінського персоналу підприємства	+		
- Слабке використання методів конкурентної боротьби				+	
Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів (Інк)			2,13		
2. Конкурентна сила товару	2.1 Вплив товарів-замінників	- Поява та поширення товарів-замінників			+
		- Ціна товару-замінника приваблива	+		
		- Споживачі думають, що замінники за своєю якістю рівноцінні чи перевершують вихідний товар			+
	2.2. Вплив «тіньового» ринку	- Поява великої кількості нелегальних продавців товару			+
Середнє значення сили впливу конкурентоспроможності товару (Ікт)			2,5		
3. Конкурентна сила покупців	3.1 Вплив покупців на кон'юнктурні позиції підприємства	- Високий ступінь організації споживачів		+	
		- Високий ступінь стандартизації продукції	+		
		- Диференціація пропозиції підприємства за рахунок продажу непрофільних товарів та надання супутніх послуг			+
		- Формування лояльної бази клієнтів			+
	3.2 Торгівельна сила споживачів	- Зростання рівня інформованості покупців про товари		+	
- Висока цінова еластичність товару		+			
Середнє значення сили впливу покупців (Іпок)			2,33		

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
			1	2	3
4. Конкурентна сила постачальників	4.1 Вплив постачальників на конкурентну позицію підприємства	- Необмежені можливості підприємства у виборі постачальника	+		
		- Тенденція до скорочення тривалості господарських зв'язків	+		
		- Репутація постачальника		+	
	4.2 Обмеження ресурсного потенціалу підприємства	- Нестача підземних резервуарів		+	
Середнє значення сили впливу постачальників (I_{пост})			1,5		
5. Конкуренція між існуючими на ринку підприємствами	5.1 Ступінь інтенсивності конкуренції	- Узагальнений показник інтенсивності конкуренції			+
		- Наявність великої кількості малих підприємств-конкурентів	+		
		- Приріст попиту на товар підприємства			+
	5.2 Конкурентні позиції досліджування підприємств	- Вдале місце розташування фірми			+
		- Досліджувані конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг	+		
		- Розширення меж діяльності підприємства			+
Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між існуючими підприємствами (I_к)			2,33		

$$K_{\text{впливу}} = 0,2 * I_{\text{нк}} + 0,2 * I_{\text{кт}} + 0,3 * I_{\text{пок}} + 0,1 * I_{\text{пост}} + 0,2 * I_{\text{к}}, \quad (3.2)$$

де $K_{\text{впливу}}$ – коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства;

$I_{\text{нк}}$ – середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів;

$I_{\text{кт}}$ - середнє значення сили впливу конкурентоспроможності товару;

$I_{\text{пок}}$ - середнє значення сили впливу покупців;

$I_{\text{пост}}$ - середнє значення сили впливу постачальників;

$I_{\text{к}}$ - середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між існуючими підприємствами

$$K_{\text{впливу}} = 0,2 * 2,13 + 0,2 * 2,5 + 0,3 * 2,33 + 0,1 * 1,5 + 0,2 * 2,33 = 2,24$$

**Розрахунок показників інтенсивності конкурентного середовища та
рівня монополізації ринку**

Показники	Алгоритм розрахунку	Розрахунок
1. Показники інтенсивності конкуренції 1.1. Інтенсивність конкуренції, розрахована на основі оцінки ступеня схожості часток конкурентів (U_d)	$U_d = 1 - \frac{\sqrt{\left(\frac{1}{n}\right) \sum (D_i - D_{cp})^2}}{D_{cp}}$	$U_d = 1 - \frac{\sqrt{\frac{1}{35} * 23,62^2}}{0,6} = -5,95$
1.2. Показник інтенсивності конкуренції з врахуванням рентабельності ринку (U_p)	$U_p = 1 - \frac{\Pi}{O_p}$	$U_p = 1 - \frac{37845}{48519} = 0,22$
1.3. Інтенсивність конкуренції, залежно від темпу зростання місткості ринку (U_{TP})	$U_{TP} = \frac{140 - T_p}{70}$	$U_{TP} = \frac{140 - 103}{70} = 0,53$
1.4. Узагальнений показник інтенсивності конкуренції (U_K)	$U_K = \sqrt[3]{U_d \times U_{TP} \times U_p}$	$U_K = \sqrt[3]{5,95 * 0,22 * 0,53} = 0,88$
2. Рівень монополізації ринку 2.1. Коефіцієнт концентрації (CR_n)	$CR_n = \frac{OP_1 + OP_2 + \dots + OP_n}{OP}$	$\begin{aligned} CR_3 &= 17,46 + 14,63 + 14,19 = 46,28 \\ CR_4 &= 17,46 + 14,63 + 14,19 + 6,06 = 52,34 \\ CR_5 &= 17,46 + 14,63 + 14,19 + 6,06 + 3,75 = 56,09 \end{aligned}$
2.2. Індекс Герфіндаля-Гершмана (I_n)	$I_n = \sum D_i^2$	$I_n = 17,46^2 + 14,63^2 + 14,19^2 + 6,06^2 + 3,75^2 = 796,72$
2.3. Індекс Розенблюта (I_r)	$I_r = \frac{1}{2 \sum (i \cdot D_i) - 1}$	$I_r = \frac{1}{2 * 294,97 - 1} = 0,0017$

Розрахунок часток підприємств на ринку нафтопродуктів України

Показник	Розрахунок
Ринкова частка фірми на початок аналізованого періоду (або на кінець базового)	$S = \frac{V_b}{V_m}$ $= 32,8 / 6534,2 * 100\% = 0,5\%$
Ринкова частка фірми на кінець аналізованого періоду	$S' = \frac{V'_b}{V'_m}$ $= 40,7 / 6799,7 * 100\% = 0,6\%$
Середня ринкова частка фірми на релевантному ринку	$S_m = \frac{1}{N}$ $= 1 / 35 * 100\% = 2,58\%$
Середня ринкова частка фірм із слабкою конкурентною позицією	$S_{m1} = \frac{1}{N_1} \cdot \sum S_i,$ $\partial e_i = 1 \dots N_1$ $= 1 / 12 * 10,18 = 0,85\%$
Середня ринкова частка фірм з сильною конкурентною позицією	$S_{m2} = \frac{1}{N_2} \cdot \sum S_i,$ $\partial e_i = 1 \dots N_2$ $= 1 / 23 * 59,44 = 9,91\%$

Примітки:

S, S' - ринкова частка фірми (відповідно на початок і кінець періоду);

S_m - середньоарифметична ринкова частка;

S_{m1} - середньоарифметична ринкова частка фірм із слабкою конкурентною позицією;

S_{m2} - середньоарифметична ринкова частка фірм із сильною конкурентною позицією;

V_m, V'_m - обсяг ринку (відповідно на початок і кінець періоду);

V_b, V'_b - обсяг реалізації фірми (відповідно на початок і кінець періоду);

N - кількість фірм на ринку;

N_1 - кількість фірм із слабкою конкурентною позицією (нижчою від середньої);

N_2 - кількість фірм із сильною конкурентною позицією (вищою від середньої).

1. Факторний аналіз ринкової частки компанії

Фактор	Розрахунок	Показник
Приріст ринкової частки компанії за рахунок зміни обсягу реалізації компанії (ΔS_b)	$\Delta S_b = 0,5 [0,1 + 40,7 \div (40,7+6534,17) - 32,84 \div (32,84+6758,9)]$	0,06
Приріст ринкової частки компанії за рахунок зміни сукупного обсягу реалізації конкурентів (ΔS_c)	$\Delta S_c = 0,5 [0,1 + 32,84 \div (32,84 + 6758,9) - 40,7 \div (40,7+6534,17)]$	0,04

$$\Delta S_b = 0,5[\Delta S + V_b' \div (V_b' + V_c) - V_b \div (V_b + V_c')] \quad (3.2)$$

$$\Delta S_c = 0,5[\Delta S + V_b \div (V_b + V_c') - V_b' \div (V_b' + V_c)],$$

де V_b, V_b' - обсяг реалізації фірми (відповідно на початок і кінець періоду),

V_c, V_c' - сукупний обсяг реалізації всіх конкурентів фірми (відповідно на початок і кінець періоду).

3. Визначення виду статистичного розподілу ринкових часток та їх приростів

Показник	Розрахунок
Середньоквадратичне відхилення ринкових часток фірм із слабкою конкурентною позицією	$\sigma_1 = \sqrt{\frac{\sum_1^{N_1} (S_i - S_{m1})^2}{N_1}}$ $= \sqrt{\frac{(2,06-0,85)^2 + (2-0,85)^2 + (1,72-0,85)^2 + (1,19-0,85)^2}{12}} = 0,70$
Середньоквадратичне відхилення ринкових часток фірм із сильною конкурентною позицією	$\sigma_2 = \sqrt{\frac{\sum_1^{N_2} (S_i - S_{m2})^2}{N_2}}$ $= \sqrt{\frac{(17,56-9,97)^2 + (14,72-9,97)^2 + (14,28-9,97)^2 + (6,10-9,97)^2 + (3,77-9,97)^2}{6}} = 2,90$
Середньоквадратичне відхилення темпів приросту ринкових часток фірм	$\sigma_t = \sqrt{\frac{\sum (T_s - T_t)^2}{N}}$ $= \sqrt{\frac{(17,46-3,54)^2 + (14,63-3,54)^2}{35}} = 0,08$

**Оцінювання критеріїв конкуретоспроможності підприємств на ринку
нафтопродуктів України**

Критерій/Компанія	Приват	Socar	SC Formula	Аргос
Кількість об'єктів	5	4	3	2
Розташування	5	5	3	2
Ціни	4	5	4	4
Якість продукції	5	5	5	4
Імідж компанії	4	5	4	2
Обслуговування (додаткові послуги)	5	5	3	2
Частка ринку	5	4	3	2
Магазини на АЗС	5	5	3	2
Асортимент	4	5	4	3

