

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра економіки і підприємництва**

«На правах рукопису»
УДК 339.56 _____

До захисту допущено:
Завідувач кафедри
_____ Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА
«__» _____ 20__ р.

**Магістерська дисертація
на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою «Економіка бізнес - підприємства»
зі спеціальності 051 «Економіка»
на тему: «Управління зовнішньоекономічною політикою підприємства з
метою підвищення його ефективності»**

Виконав:
студент VI курсу, групи УЕ-з21мп
Копійка Сергій Васильович _____

Науковий керівник:
Доцент, к.е.н., доцент,
Кузьмінська Наталія Леонідівна _____

Консультант з економіко-математичного підрозділу:
Д. е. н, професор,
Тульчинська Світлана Олександрівна _____

Рецензент:
К.е.н, доцент,
Дученко Марина Михайлівна _____

Засвідчую, що у цій магістерській дисертації
немає запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань.
Студент _____

Київ – 2023 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра економіки і підприємництва**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма «Економіка бізнес-підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА

« ____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студенту

Копійці Сергію Віталійовичу

1. Тема дисертації «Управління зовнішньоекономічною політикою підприємства з метою підвищення його ефективності», науковий керівник дисертації Кузьмінська Наталія Леонідівна, к.е.н., доцент затверджені наказом по університету від «9» листопада 2023 р. №5220-м.
2. Строк подання студентом дисертації _____
3. Об'єкт дослідження: процес управління зовнішньоекономічною політикою підприємства з метою підвищення його ефективності.
4. Вихідні дані для проведення розрахунків представлені даними бухгалтерської, фінансової, статистичної та управлінської звітності аналізованого підприємства ТОВ «Петрол груп лімітед», а також в контексті розробки рекомендаційних заходів використовувалися матеріали, релевантних темі дисертаційного дослідження , наукових публікацій, статей, дані відкритих джерел.
5. Перелік завдань, які потрібно розробити:
— сформовано сутнісну характеристику процесу управління зовнішньоекономічною політикою підприємства;

— ідентифіковано та надано розгорнутий опис особливостей управління зовнішньоекономічною політикою підприємства;

— узагальнено та систематизовано методичні засади реалізації процедури оцінювання ефективності управління зовнішньоекономічною політикою підприємницької структури;

— проведено ретельний аналіз господарсько-правових засад функціонування ТОВ «Петрол груп лімітед» описано його стислу характеристику;

— здійснено ґрунтовний аналіз фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства ТОВ «Петрол груп лімітед»;

— проведено оцінювання ефективності управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Петрол груп лімітед» на основі використання методу таксономічного аналізу;

— розроблено економіко-математичну модель оцінювання впливу чинників на рівень ефективності управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Петрол груп лімітед» з використанням факторного аналізу методом головних компонент;

— систематизовано та надано розлогу характеристику найбільш впливових проблем здійснення ефективного управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Петрол груп лімітед»;

— надано економічне обґрунтування авторських заходів щодо підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Петрол груп лімітед», що включають лімітування дебіторської заборгованості, використання акредитивної форми розрахунків та убезпечення виникнення непродуктивних економічних втрат в процесі транспортних перевезень у рамках безпосередньої реалізації зовнішньоекономічної діяльності у частині імпорту;

— здійснено прогнозування перспективних ефектів імплементації запропонованих заходів з вдосконалення ефективності управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Петрол груп лімітед».

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу: 29 таблиць, 20 рисунка.

7. Орієнтовний перелік публікацій:

1. Тульчинська С. О., Копійка С. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств в умовах глобальних трансформацій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 23. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/2631>.

2. Тульчинська С. О., Копійка С. В. Проблеми забезпечення ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2023. № 24. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/2615>.

3. Копійка С. В. Актуальні проблеми реалізації політики управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах воєнного стану: безпековий аспект. *Розвиток фінансово-кредитних систем: виклики сьогодення*: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції 6–7 червня 2023 року (м. Умань, Україна).

4. Тульчинська С. О., Копійка С. В. Особливості здійснення управління зовнішньоекономічною політикою підприємства в умовах воєнного стану. *Сучасні проблеми менеджменту*: матеріали XIX міжнародної науково-практичної конференції, 20 жовтня 2023 року (м. Київ, Україна).

8. Консультанти розділів дисертації

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Консультант з економіко - математичного розділу	Д. е. н, професор, Тульчинська С. О., доцент кафедри економіки і підприємництва КПП ім. Ігоря Сікорського		
Нормоконтроль	Доц., к.е.н. Кривда О.В., доцент кафедри економіки і підприємництва КПП ім. Ігоря Сікорського		

9. Дата видачі завдання _____

10. Календарний план-графік виконання магістерської дисертації

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Термін виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1.	Затвердження напряму наукового дослідження	21.09.2022 р.	
2.	Написання 1-го розділу м/д	22.03.2023 р.	

3.	Написання 2-го розділу м/д	26.10.2023 р.	
4.	Написання 3-го розділу м/д	15.11.2023 р.	
5.	Попередній захист м/д	14.12. – 18.12.2023 р.	
6.	Строк подання м/д на кафедру	05.01.2024 р.	
	Захист магістерської дисертації	15.01.2023 р.,- 18.01.2024 р.	

Студент

Сергій КОПІЙКА

Науковий керівник дисертації

Наталія КУЗЬМІНСЬКА

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація Копійки Сергія Васильовича на тему «Управління зовнішньоекономічною політикою підприємства з метою підвищення його ефективності» зі спеціальності 05 «Економіка», спеціалізації «Економіка бізнес-підприємства», Національний технічний університет України «Київський політехнічний університет ім. Ігоря Сікорського», 2023, Київ.

Магістерська дисертація структурно складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота виконана в обсязі 133 сторінок друкованого тексту, 29 таблиць, 20 рисунків.

Метою магістерської дисертації є обґрунтування теоретичних та прикладних основ здійснення оцінки та розробки практичних рекомендацій до вдосконалення процесу управління зовнішньоекономічною політикою досліджуваного підприємства ТОВ «Петрол груп лімітед» з метою підвищення його ефективності.

Досягнення поставленої мети дослідження передбачало використання широкого спектру загальних методів наукового пізнання (метод аналізу, синтезу, абстрагування, ототожнення, індукції, дедукції, діалектичний метод), а також специфічних методів (табличний, графічний та коефіцієнтний метод, метод таксономічного аналізу, метод факторного аналізу, метод головних компонент, метод апроксимації нелінійної залежності).

У якості рекомендаційних заходів було запропоновано здійснення оцінювання ризиків управління зовнішньоекономічною політикою на основі якого здійснено лімітування індивідуальних рівнів дебіторської заборгованості та убезпечення виникнення непродуктивних економічних втрат в процесі транспортних перевезень у рамках безпосередньої реалізації зовнішньоекономічної діяльності у частині імпорту, що у перспективі дозволить збільшити чистий дохід та чистий прибуток ТОВ «Петрол груп лімітед» до 8407,37 тис. грн та 6566,81 тис. грн відповідно, скоротити обсягу дебіторської заборгованості ТОВ «Петрол груп лімітед» до 23748 тис. грн, а також знизити тривалість її обороту з 24 до 21 дня,

Об'єктом дослідження є процес управління зовнішньоекономічною політикою підприємства з метою підвищення його ефективності.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до вдосконалення процесу управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Петрол груп лімітед» з метою підвищення його ефективності.

Ключові слова: управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, зовнішньоекономічна діяльність, підприємство, управління, зовнішньоекономічні операції.

ABSTRACT

Master's thesis of Serhiy Kopyyka on the topic "Management of the foreign economic policy of enterprises for the increasing its efficiency" in specialty 051 "Economics", specialization "'Economics of Business Enterprise", National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", 2023, Kyiv.

The master's thesis structurally consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of used sources and appendices. The work was completed in the amount of 133 pages of printed text, 29 tables, 20 figures.

The purpose of the master's thesis is to substantiate the theoretical and applied bases of the evaluation and development of practical recommendations for improving the process of managing the foreign economic policy of the researched company "Petrol Group Limited" LLC in order to increase its efficiency.

Achieving the set goal of the research involved the use of a wide range of general methods of scientific knowledge (methods of analysis, synthesis, abstraction, identification, induction, deduction, dialectical method), as well as specific methods (table, graphic and coefficient method, method of taxonomic analysis, method of factor analysis, method of principal components, method of approximation of nonlinear dependence).

As a recommended measure, it was proposed to carry out a risk assessment of foreign economic policy management, based on which the limitation of individual levels of receivables was carried out, and prevention of non-productive economic losses in the process of transportation within the framework of direct implementation of foreign economic activity in terms of imports, which in the future will allow to increase net income and net profit of Petrol Group Limited LLC up to UAH 8,407.37 thousand and UAH 6,566.81 thousand, respectively, to reduce the amount of receivables of Petrol Group Limited LLC to UAH 23,748,000, as well as to reduce the duration of its turnover from 24 to 21 days.

The object of the study is the process of managing the foreign economic policy of the enterprise with the aim of increasing its efficiency.

The subject of the study: a set of theoretical, methodical and practical approaches to improving the foreign economic policy management process of Petrol Group Limited LLC with the aim of increasing its effectiveness.

Keywords: management of the enterprise's foreign economic activity, foreign economic activity, enterprise, management, foreign economic operations.

ЗМІСТ

ВСТУП	11
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	16
1.1. Сутнісна характеристика процесу управління зовнішньоекономічною політикою підприємства	16
1.2. Особливості організації системи управління зовнішньоекономічною політикою підприємства	27
1.3. Методичні засади оцінювання ефективності управління зовнішньоекономічною політикою підприємства	41
РОЗДІЛ 2 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПЕТРОЛ ГРУП ЛІМІТЕД».....	49
2.1. Господарсько-правові засади функціонування та загальна характеристика ТОВ «Петрол груп лімітед».....	49
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Петрол груп лімітед»..	57
2.3. Оцінювання ефективності управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Петрол груп лімітед».....	71
2.4. Факторний аналіз чинників формування ефективної політики управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Петрол груп лімітед»	80
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ПЕТРОЛ ГРУП ЛІМІТЕД».....	88
3.1. Проблеми ефективної реалізації зовнішньоекономічної політики ТОВ «Петрол груп лімітед» в сучасних умовах та шляхи їх вирішення	88
3.2. Обґрунтування економічної ефективності пропозицій щодо удосконалення управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Петрол груп лімітед»	94
3.3. Вплив запропонованих заходів на економічну ефективність реалізації управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Петрол груп лімітед» ..	115
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	122
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	126
ДОДАТКИ	130

ВСТУП

Активний розвиток суспільних відносин в умовах прискорених тенденцій до глобалізації соціально-економічних зв'язків спричиняє поживання процесів міжнародної торгівлі та інших форм економічних відносин як між державними утвореннями, так і суб'єктами підприємницького сектору економіки. Глобалізація відкрила можливості для підприємницьких утворень до активного розширення основної діяльності поза межами національних кордонів, збільшення потенційних джерел залучення капіталу та компетентного кадрового ресурсу, що в умовах прогресивної цифровізації та зміни традиційних форм зайнятості лише збільшило варіативність відповідного спектру управлінських рішень. Проте, попри збільшення спектру можливостей відбулося наростання глобальних загроз, які на сучасному етапі розвитку досягають свого піку, втілюючись у масштабних торговельних конфліктах, ціновій дестабілізації ресурсних ринків, неконтрольованому рості інфляційних показників ключових національних економік тощо. Більш того, національний вимір реалізації управлінської політики у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємницьких структур ускладнюється проблематикою воєнної економіки, яка з одного боку, істотно скорочує загальний потенціал організацій до стійкого функціонування та відтворення, а з іншого, формує поле прикладних проблем втілених у питаннях організації логістичних операцій, забезпечення адаптивності системи постачань, гнучкості політики ціноутворення тощо. Дана ситуація зумовлює **актуалізацію** дослідження проблематики реалізації ефективного формування та реалізації управління зовнішньоекономічною політикою підприємницьких утворень.

Ступінь розробки наукової проблеми. Зростання наукового інтересу до дослідження проблематики ефективної організації управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств відбувалося паралельно посиленню глобалізаційних тенденцій та загальній лібералізації міжнаціональних торговельних відносин, результувавши у вигляді широкого кола наукових робіт з визначення змісту, основних форм, структурних особливостей та прикладних механізмів імплементації зовнішньоекономічної політики підприємницькими утвореннями у

цілому по економіці, а також за їх функціональною сферою діяльності. У вітчизняному науково-дослідницькому дискурсі найбільш вагомими працями, що заклали фундаментальні основи дослідження порушеної проблематики можна виділити наукові роботи таких вчених як І. Балабанова, І. Бережнюк, О. Біловодська, А. Воронкова, М. Дідковський, Г. Дроздова, А. Загородній, О. Кириченко, А. Кредісов, Ю. Козак, П. Круш, І. Лебедь, А. Лозенко, Б. Любич, В. Мартиненко, В. Марченко, А. Мазракі, О. Мокій, Є. Прокушев, Л. Соколенко, Н. Тюріна, О. Хлевинська, Т. Циганкова, О. Шапаренко, В. Щербак. Разом з тим, беручи до уваги інтенсифікацію рецесійних процесів розвитку глобальної економіки, істотне зростання загальної невизначеності та безпекових ризиків реалізації управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах воєнної економіки, має місце потреба у більш ґрунтовному теоретичному опрацюванні та практичному дослідженні даної проблематики, що відповідатиме актуальним викликам та умовам зовнішнього глобального та національного економічного середовища.

Зв'язок роботи з науково-дослідними темами. Процес виконання даної дослідницької роботи було реалізовано відповідно до актуальних планів науково-дослідницьких робіт кафедри економіки та підприємництва Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського" за темою: «Підприємництво як чинник розвитку інноваційно-інвестиційної моделі економіки України» (НДР № 0108U009338), у межах написання якої автором було надано обґрунтування теоретичних та методичних засад реалізації управління зовнішньоекономічною політикою підприємства з метою забезпечення ефективності його діяльності та запропоновано перелік відповідних рекомендаційних заходів, які формують практичний алгоритм вдосконалення управління зовнішньоекономічною політикою досліджуваного підприємства ТОВ «Петрол груп лімітед».

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних та прикладних основ здійснення оцінки та розробки практичних рекомендацій до вдосконалення процесу управління зовнішньоекономічною політикою досліджуваного підприємства ТОВ «Петрол груп лімітед» з метою підвищення його ефективності.

Виконання сформульованої мети дисертаційного дослідження передбачає виконання низки **завдань**:

- сформовано сутнісну характеристику процесу управління зовнішньоекономічною політикою підприємства;

- ідентифіковано та надано розгорнутий опис особливостей управління зовнішньоекономічною політикою підприємства;

- узагальнено та систематизовано методичні засади реалізації процедури оцінювання ефективності управління зовнішньоекономічною політикою підприємницької структури;

- проведено ретельний аналіз господарсько-правових засад функціонування ТОВ «Петрол груп лімітед» описано його стислу характеристику;

- здійснено ґрунтовний аналіз фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства ТОВ «Петрол груп лімітед»;

- проведено оцінювання ефективності управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Петрол груп лімітед» на основі використання методу таксономічного аналізу;

- розроблено економіко-математичну модель оцінювання впливу чинників на рівень ефективності управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Петрол груп лімітед» з використанням факторного аналізу методом головних компонент;

- систематизовано та надано розлогу характеристику найбільш впливових проблем здійснення ефективного управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Петрол груп лімітед»;

- надано економічне обґрунтування авторських заходів щодо підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Петрол груп лімітед», що включають лімітування дебіторської заборгованості, використання акредитивної форми розрахунків та убезпечення виникнення непродуктивних економічних втрат в процесі транспортних перевезень у рамках безпосередньої реалізації зовнішньоекономічної діяльності у частині імпорту;

— здійснено прогнозування перспективних ефектів імплементації запропонованих заходів з вдосконалення ефективності управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Петрол груп лімітед».

Об’єкт дослідження виступає процес управління зовнішньоекономічною політикою підприємства з метою підвищення його ефективності.

Предмет дослідження сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до вдосконалення процесу управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Петрол груп лімітед» з метою підвищення його ефективності.

Теоретична новизна роботи втілена у здійсненні подальшого поглиблення та розвитку теоретичних засад реалізації управління зовнішньоекономічною політикою підприємства, зокрема у частині збагачення та актуалізації наявних категорій та понять зовнішньоекономічної діяльності, оновленні підходів до системного розвитку процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю та його інструментального забезпечення.

Практична новизна роботи втілена у вдосконаленні традиційних підходів до управління зовнішньоекономічною політикою підприємницьких утворень у частині оперування ризиками зовнішньоекономічної діяльності з позиції внутрішнього стану підприємства та використання модифікованих підходів до організації розрахункових процедур між контрагентами з метою забезпечення зростання ефективності досліджуваного підприємства.

Методи дослідження. Реалізація поставленої мети та завдань дисертаційного дослідження передбачає використання численної кількості методів наукового пізнання та проведення наукового дослідження. В ході написання магістерської дисертації було використано наступні загальні методи наукового пізнання – метод аналізу, синтезу, абстрагування, ототожнення, індукції, дедукції, єдності та боротьби протилежностей, діалектичний метод, гіпотетико-дедуктивний метод тощо. Серед специфічних методів аналізу було залучено табличний, графічний та коефіцієнтний метод, метод таксономічного аналізу, метод факторного аналізу, метод головних компонент, метод апроксимації нелінійної залежності обсягів дебіторської заборгованості та тривалості кредитного періоду.

Інформаційна база дослідження. Реалізація аналітичної частини магістерської дисертації передбачало застосування великої кількості розрахункових даних та аналітичної інформації; основу відповідних розрахунків стали дані бухгалтерської, фінансової, статистичної та управлінської звітності аналізованого підприємства ТОВ «Петрол груп лімітед», а також в контексті розробки рекомендаційних заходів використовувалися матеріали, релевантних темі дисертаційного дослідження, наукових публікацій, статей, дані відкритих джерел тощо.

Практичне значення отриманих результатів. Досягнуті результати дисертаційного дослідження володіють високим рівнем теоретичної та прикладної цінності, що виявляє себе у частині практичного застосування рекомендаційних заходів на базі досліджуваного підприємства ТОВ «Петрол груп лімітед» й підтверджено позитивними відгуками керівництва підприємства у відповідному акті впровадження.

Апробація. Здійснення публічного представлення отриманих результатів дисертаційного дослідження відбулося у рамках наступних науково-практичних конференцій: «Розвиток фінансово-кредитних систем: виклики сьогодення» (IV Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція, 6–7 червня 2023 року м. Умань), «Сучасні проблеми менеджменту» (XIX Міжнародна науково-практична конференція, 20 жовтня 2023 року, м. Київ).

Публікації за обраною темою:

1. Тульчинська С. О., Копійка С. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств в умовах глобальних трансформацій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023 № 23. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/2631>.

2. Тульчинська С. О., Копійка С. В. Проблеми забезпечення ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2023. № 24. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/2615>.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутнісна характеристика процесу управління зовнішньоекономічною політикою підприємства

Сучасні процеси функціонування економічних систем характеризуються низкою системоутворюючих тенденцій розвитку, що знаходяться своє відображення у високому рівні процесного динамізму, глобалізованості економічних зв'язків, домінуванню інформаційних технологій та інтелектуального капіталу у якості ключового доходогенеруючого ресурсу розвитку. Однією з еволюційних передумов виникнення окреслених явищ стали активні процеси техніко-технологічного розвитку наприкінці ХХ століття в частині появи сучасних способів та засобів дистанційної передачі та обміну інформації, що склали основу до подальшого створення більш складних інформаційно-аналітичних систем, прикладне застосування яких поширилося й у сфері економічної діяльності, тим самим, створивши базис виникнення та подальшого розвитку четвертинного сектору економіки.

Разом з тим, інформаційні технології дозволили відкрити принципово нові виміри економічної взаємодії як між ринковими агентами, так і національними економіками в цілому, що виявилось з одного боку, у нових формах реалізації ринкових відносин (електронна комерція, цифровий маркетинг, віртуальні підприємства, міжнародний аутстафінг і т.д.), а з іншого, у формуванні нового фактору конкурентоспроможності підприємницьких структур та особливостей конкурентних взаємодій в цілому. Слід зауважити, що інформаційні технології дозволили глобально розширити конкурентне поле, як щодо кола потенційних споживачів, так і щодо можливостей залучення додаткових конкурентних переваг поза межами конкретної національної економіки. Закономірним наслідком активізації процесів техніко-технологічного розвитку інформаційної сфери стало формування та динамічний розвиток інтернаціональної системи економічних зв'язків у всіх функціональних сферах відповідної активності (торгівля, інформація, наукова кооперація, соціальні зв'язки креативна сфера), що отримало назву глобалізації.

Глобалізація як процес характеризується перш за все зниженням важливості національних та просторових факторів в контексті організації економічних взаємодій, що забезпечується з одного боку технологічно – за рахунок розвинутості інформаційно-комунікаційних систем, а з іншого, тенденціями до лібералізації національного нормативно-правового поля країн, які є активними учасниками глобальних економічних процесів. Глобалізаційні процеси відкрили нові можливості до здійснення зовнішньоекономічної діяльності, сприявши елімінації низки традиційних бар'єрів до її ефективного провадження, втілених у просторових обмеженнях (логістика, обмін інформацією, складнощі у дослідженні перспективних ринків збуту тощо) та міжнародно-правових (обмеженості розвитку системи міжнародного праву, протекціоністські заходи на рівні національних економік, колоніальний устрій тощо). Виходячи з цього, проблематика теоретичного та прикладного аналізу управлінських підходів до реалізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства є вкрай актуальною, як з позиції формування практичних інструментів організаційно-економічного забезпечення ефективного провадження даного виду діяльності підприємницькими утвореннями, так і щодо позитивного впливу таких процесів на розвиток макросередовища.

Узагальнюючи вищевикладені факти, можна сформулювати наступний перелік передумов, що зумовлюють активний розвиток зовнішньоекономічних відносин у глобальному вимірі [1, 2, 3]:

- асиметричність розвитку глобальної економічної системи, що виявляє себе у диспропорційності загальних економічних показників функціонування окремих національних економічних систем, що формує первинний комплекс конкурентних переваг у рамках тієї чи іншої економіки;

- вагомості відмінності у сировинних базах функціонування національних економік, що напряду пов'язано з особливостями територіального місцезнаходження країни, яке обумовлює наявність або відсутність відповідних ресурсних покладів;

- особливості функціонування світової фінансової системи, що характеризується наявністю глобальних фінансових центрів та істотними розбіжностями у доступі до

капіталу та окремих інструментів фінансового ринку господарюючим суб'єктами різних держав;

— природно-географічні та екологічні особливості розвитку національних економік, що детермінують потужність важливих елементів економічного потенціалу країни (ресурсний базис, логістичні маршрути, кліматичні особливості, рекреаційні можливості тощо);

— специфіка розвитку людського потенціалу окремих країн (рівень життя, освіченості, правові засади організації системи соціального забезпечення тощо);

— активні геополітичні процеси розвитку у яких превалююче місце займають питання зовнішньоекономічного співробітництва та відповідні умови до його здійснення;

— домінування інтелектуального ресурсу (технологій та інновацій як формалізованого його втілення) у якості першочергового елемента генерації високого рівня доданої вартості, внаслідок чого відбувається активна інтернаціональна комерціалізація технологій та відповідних процесів кооперації та обміну;

— активні процеси інтеграційного розвитку державних утворень, формування розгалуженої системи міжнародних організацій;

— динамічний розвиток системи міжнародного права у сфері зовнішньоекономічної діяльності, спрямованого на регламентацію відповідних інтернаціональних економічних взаємодій, їх регулювання із загальною тенденцією до лібералізації глобального економічного простору.

Таким чином, окреслена вище сукупність причин активного розвитку зовнішньоекономічних зв'язків зумовлює формування базових зовнішніх передумов, які сприяють зростанню комерційного інтересу економічних агентів до реалізації даного специфічного напрямку діяльності.

Далі, пропонуємо звернутися безпосередньо до специфіки та змісту зовнішньоекономічної діяльності безпосередньо для підприємницьких утворень, зокрема розглянувши спектр факторів внутрішньої мотивації підприємств, які їх стимулюють до організації даного виду діяльності. Основними чинниками

внутрішньої мотивації підприємств до здійснення зовнішньоекономічної діяльності можна визначити наступні:

- обмежена місткість ринкового простору у межах національної економіки, що формує об'єктивну неможливість реалізації повноти виробничо-технічного потенціалу підприємницької структури;

- специфічні регуляторні особливості внутрішньоекономічного середовища функціонування підприємницького суб'єкта (надмірне податкове та адміністративне навантаження, конкурентність національних ринків, специфічні регуляторні вимоги у частині екологічного та/або соціального законодавчого забезпечення) [4, с. 147];

- уникнення негативних наслідків сезонності попиту, притаманного національному ринку та диверсифікація ризиків діяльності за рахунок збільшення кількості потенційних збутових можливостей;

- оптимізація рівня завантаженості обладнання підприємства шляхом збільшення обсягу збутових операцій за рахунок зовнішніх поставок;

- оптимізація витратної структури за статтями заробітної плати, витрат сировини, транспортування, податкового тягаря, що може бути досягнуто шляхом застосування окремих форм виробничої організації закордоном;

- використання можливостей долучення до вітчизняних або закордонних програм розвитку, які стимулюють відповідну економічну активність;

- вдосконалення особливостей провадження збутової діяльності та розвиток відповідної збутової інфраструктури шляхом організації філій, дочірніх організацій, відділень підприємства закордоном;

- отримання додаткових репутаційних переваг підприємства як інтернаціонального суб'єкта ринкових відносин;

- можливість налагодження коопераційних відносин із зовнішніми економічними агентами у формі інноваційного партнерства, що дозволяє відкрити доступ підприємству до перспективних науково-технічних розробок.

Разом з тим, варто розуміти, що розширення діяльності підприємницького утворення у напрямку зовнішніх ринків поряд із безумовними перевагами несе у собі значну кількість бар'єрів та перешкод економічного та організаційного характеру, які

можуть виникати як у межах національної економічної системи, так і на рівні іноземних держав, виявляючи себе у жорстких протекціоністських заходах, фіскальних обмеженнях, регуляторних нормах валютного обігу, обмеженнях нетарифного характеру тощо [5, с. 255].

Наступним кроком, пропонуємо дослідити основні форми організації зовнішньоекономічної діяльності, які використовують підприємницькі суб'єктів в процесі організації своєї діяльності на іноземних ринках.

Однією з найбільш розповсюджених форм комерційної активності підприємств на зовнішніх ринках є *експортна діяльність*. За своєю економічною суттю експорт передбачає організацію постачань товарів, які виробляються підприємством у межах національної економіки за закордонні ринки.

Ключовими економічними перевагами організації експортної діяльності можна визначити наступні [6]: (1) організація експорту не вимагає кардинальних трансформацій структури асортиментного ряду продукції підприємства; (2) відсутність фінансових бар'єрів входу на ринок, втілених у значних капітальних витрат на необхідності залучення значного обсягу грошових зобов'язань; (3) низька ризикованість, що обумовлена відсутністю прямих економічних загроз, пов'язаних із входом на ринок, а також витратністю процесу виходу з нього.

Експортна діяльність підприємницького утворення може бути організована у двох основних формах – *прямого експорту* та *непрямого експорту*.

Особливістю *прямого експорту* як форми зовнішньоекономічної діяльності підприємства є те, що увесь масив управлінських функцій пов'язаних з відповідною організацією даної діяльності лежить на підприємстві.

Організація прямого експорту на рівні підприємства може бути здійснена наступними способами [7, с. 341]:

1. Зміна організаційної структури підприємства шляхом утворення профільного відділу на якого покладені функціональні обов'язки щодо організації збуту продукції закордоном у т.ч. аналізу ринкового середовища, прогнозування та планування відповідних кількісних показників.

2. Організація відділу продажів підприємства закордоном (або окремого економічного утворення підпорядкованого материнському підприємству) на якого покладені контрольні функції моніторингу досягнення цільових показників за маркетинговими програмами, організація розподільчої та збутової діяльності, формування комплексу маркетингу для продукції, що реалізується на зовнішньому ринку. Додатково, даними утвореннями можуть організовуватися спеціалізовані сервісні центри або демонстраційні зали.

3. Використання власних торгових представників, що здійснюють формування клієнтської бази зовнішніх контрагентів.

4. Залучення дистриб'юторських або агентських послуг закордонних контрагентів, яким надаються ексклюзивні права представлення інтересів підприємства на зовнішньому ринку, зокрема у частині реалізації продукції.

Слід зауважити, що остання форма організації прямого експорту потребує високого компетентнісного рівні працівників збутового відділу, оскільки відповідні комерційні практики характеризуються значною ризикованістю за рахунок необхідності володіння широким масивом ринкової інформації, а також розуміння юридичних аспектів, які унормовують відносини між підприємницьким утворенням та відповідними зовнішніми агентськими суб'єктами. Разом з тим, самостійне здійснення прямого експорту несе у собі комплекс ризиків пов'язаних з відмінністю соціальних, культурних та економіко-правових умов функціонування конкретного зовнішнього ринкового середовища. З метою подолання означених ризиків, підприємницькі утворення часто вдаються до застосування інструментів непрямого експорту.

Непрямий експорт як окрема форма зовнішньоекономічної діяльності може бути застосована наступними способами: а) використання посередників (розширення каналності збуту дозволяє перекласти означені вище ризики на інші підприємницькі утворення); б) використання спеціалізованих торговельних платформ, таких як товарні біржі, ярмарки, виставки, аукціони, тендерні процедури (у даному випадку, підприємство уникає попередньо згаданих ризиків за рахунок уніфікованих

традиційних форм організації торговельних взаємодій між зовнішніми контрагентами).

Непрямий експорт як інструмент управління зовнішньоекономічною діяльністю застосовується підприємством у випадку обмеженості або об'єктивної неможливості подолання асиметричності ринкової інформації зовнішньоекономічного середовища з метою зниження відповідних ризиків, трансферу ризиків посередницьким організаціям. Більш того, непрямий експорт не потребує значних змін організаційної структури (створення профільних відділів) на які покладений увесь масив відповідного управлінського функціоналу, а також здійснюється розподіл ризику з посередницькими агентами, які володіють більш ґрунтовною інформацією щодо специфіки функціонування конкретного зовнішнього ринку.

Попри все, залучення посередницьких організацій може нести у собі ряд недоліків, які виявляють себе у формуванні часткової економічної залежності підприємницького утворення від конкретного посередника; самоізоляція підприємства від зовнішнього ринку (адже основні управлінські функції щодо моніторингу та реагування на зміни ринкового середовища та вподобань споживачів перекладаються безпосередньо на посередника); власні комерційні інтереси посередника, які інколи можуть суперечити цілям підприємницького утворення у частині максимізації покриття обсягів реалізації товарів.

Далі, пропонуємо дослідити іншу популярну форму провадження зовнішньоекономічної діяльності підприємствами, а саме *ліцензування*. Ліцензування базується на використанні спільної форми підприємницької діяльності за якої організація, що здійснює ліцензування (ліцензіар) передає конкретному підприємницькому утворенню (ліцензіату) право на застосування патенту, специфічного виробничого обладнання/процесу, брендового маркування тощо, отримуючи за це певний обсяг грошових засобів у формі ліцензійного платежу. Дана форма організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств може бути реалізована у формі комерційних дій відносно надання патентів та ліцензій або у вигляді торгівлі певними послугами технічного характеру.

У якості предмету процесу ліцензування зазвичай виступають: техніко-технологічні розробки, виробничі параметри матеріалу, складу хімічних сумішей, сполук, сплавів, реагентів; методів виробництва; методики розвідки корисних копалин; способи лікування; аналітичні моделі та специфічне програмне забезпечення, окремий товарний знак, використання якого вимагає дотримання специфічних умов та вимог до організації виробничо-збутової діяльності тощо. Варто також відзначити, що предметом ліцензування можуть виступати лише об'єкти, яким притаманні характеристики патенту, тобто такої технології/методу/засобу, використання якого підкріплюється безпосередньо правами інтелектуальної власності.

Таким чином, інструмент ліцензування дозволяє досягти певної форми економічного компромісу, адже ліцензіар отримує можливість використання та отримання вигод від «робочого» продукту уникаючи ризиків, пов'язаних із власною розробкою та просуванням нового товару; в свою чергу, ліцензіат отримує економічні вигоди без потреби у власній організації економічної діяльності закордоном (створення виробничої та збутової інфраструктури, вивчення ринку, здійснення відповідного матеріально забезпечення).

Узагальнено, економічні мотиви організації зовнішньоекономічної діяльності у формі спільного підприємництва на основі ліцензування можна розподілити на загальноекономічні та стратегічні. Загальноекономічний вимір мотивації полягає у мінімізації ризикованості, пов'язаної з організацією комерційної діяльності на зовнішньому ринку, починаючи з виробничо-технічних аспектів, закінчуючи системою просування, збуту та сервісного обслуговування. Стратегічний вимір в даному випадку полягає у здійсненні масштабуванні сильних сторін та комерційних можливостей підприємницького утворення за рахунок інших контрагентів, водночас, підприємство може отримувати значні прибуткові надходження від ліцензійних платежів паралельно зосередившись на більш перспективних напрямках стратегічного розвитку.

В умовах активної інтенсифікації процесів глобалізаційного розвитку все більшої актуальності набуває така форма зовнішньоекономічної діяльності

підприємницьких утворень як *пряме інвестування капіталу*. У рамках даної форми зовнішньоекономічної діяльності підприємство рівень залучених інвестиційних ресурсів, відповідальності, контрольних функцій досягає максимального рівня. Тобто, протилежно ліцензуванню, підприємство максимально залучається до зовнішньоекономічної діяльності, приймаючи на себе максимальний рівень ризику.

Інвестування як форма зовнішньоекономічної діяльності може бути реалізоване як самотійно, так і у форматі партнерства з іноземним контрагентом-отримувачем інвестиційного ресурсу. За умови самотійного створення підприємством дочірньої організації або філії підприємство перекладає на себе увесь масив відповідальності за вихід на зовнішній ринок — побудова виробничої, логістичної, збутової інфраструктури, формування цілісної політики просування тощо. Незважаючи на високий рівень ризикованості прямого інвестування як форми зовнішньоекономічної діяльності, підприємницькі утворення в даному випадку керуються конкретними об'єктивними мотивами:

— реалізація політики вертикальної інтеграції, покликаної на забезпечення керованості поліфункціональних вимірів виробництва та реалізації продукції (мається на увазі побудова інтегрованого ланцюга поставок, де підприємство повністю інформовано відносно усіх ключових стадій виробництва та реалізації від сировини до безпосереднього маркетингу);

— використання витратних відмінностей у залученні ключових ресурсів між різними державами (мається на увазі різниця у ціні сировинного ресурсу, капіталу, середнього рівня зарплати персоналу), таким чином виробництво товарів може бути розсосереджено між різними державними залежно від конкретних витратних параметрів оптимізації [9, с. 278];

— використання переваг, застосовуваних окремими державами інвестиційними стимуляторами у вигляді податкових пільг, податкових знижок, спрощення адміністративних процедур.

Безумовною перевагою використання прямого інвестування як інструменту зовнішньоекономічної діяльності є витратна оптимізація за рахунок нижчих цін на ключові виробничі ресурси для підприємства, а також спрощення взаємодій з

регуляторними органами, оскільки державні структури країни-реципієнта інвестиційного ресурсу зацікавлені в його отриманні. Більш того, підприємницьке утворення таким чином здобуває репутаційні переваги як надавача робочих місць у конкретній економіці. Використання даного інструменту передбачає поглиблену взаємодію підприємницького утворення з владними структурами, клієнтською базою, суб'єктами збутової діяльності, що покращує перспективи адаптації товарів підприємства до зовнішнього ринку [8].

Таким чином, розглянувши основні форми у яких виявляє себе зовнішньоекономічна діяльність можна перейти до визначення дефініції даного поняття, аналізу наявних трактувань науковців та розгляду відповідних управлінських вимірів реалізації зовнішньоекономічної діяльності.

Слід зауважити, що проблематика формування управлінських моделей реалізації зовнішньоекономічної діяльності підприємницьких утворень характеризується наявністю жвавого наукового інтересу у рамках вітчизняного академічного дискурсу. Особливої уваги заслуговують роботи вітчизняних дослідників, що сформували теоретико-методичний базис дослідження відповідної проблематики як у розрізі специфіки реалізації даного виду діяльності на мікросистемному рівні, так і щодо комплексного аналізу стратегічних засад організації державної регуляторної політики у сфері зовнішньоекономічної діяльності, серед таких дослідників варто відзначити праці О. Акименко, І. Багрова, І. Бузько, О. Даций, А. Кандиба, А. Крисоватий, О. Крупицька, В. Марченко, Я. Машталір, Ю. Орловська, Н. Редіна, П. Саблук, І. Свидрук, В. Суторміна, С. Тульчинська, П. Фісуненко, О. Шкурупій, О. Шпичак.

Далі, пропонуємо більш детально розглянути сучасні підходи до конструювання дефініції поняття зовнішньоекономічної діяльності підприємства серед вітчизняних авторів з метою забезпечення комплексного аналізу змістового наповнення відповідної економічної категорії.

Аналіз трактувань поняття «зовнішньоекономічної діяльності підприємства» представлений нижче у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Аналіз трактувань поняття «зовнішньоекономічна діяльність підприємства»

Автор	Трактування
І. Багрова	Автор характеризує дане поняття як економічну діяльність, що здійснюється національними або іноземними господарюючими суб'єктами, основу яких складають відповідні взаємовідносини як у межах України, так і поза державними кордонами.
В. Василенко	Визначає зовнішньоекономічну діяльність у якості складового елемента загальної діяльності підприємницького утворення, що представляє собою комплекс організаційно-економічного, виробничого, господарсько-комерційного функціоналу, у межах загальної зовнішньоекономічної політики держави, що пов'язано із відкриттям нових зовнішніх ринків та провадженню відповідних операцій згідно встановленої системи цілепокладання процесів розвитку господарської структури.
В. Герасимчук	Трактування охоплює зовнішню торговельну, інвестиційну, виробничо-коопераційну діяльність підприємства в процесі інтернаціонального обміну продукцією, послугами, інформацією, об'єктами інтелектуальної власності тощо.
А. Гребельник	Економічна діяльність господарюючи суб'єктів заснована на зовнішніх зв'язках підприємницьких структур резидентів України та іноземних підприємств та організацій.
В. Горчакова	Визначає зовнішньоекономічну діяльність як системне утворення, що включає в себе наступні елементи: вихід продукції підприємства на міжнародні збутові ринки, нарощення обсягу збутової діяльності, отримання та розвиток конкурентних переваг, скорочення обсягів збуту; відповідні елементи характеризують сформовані на основі базових етапів життєвого циклу.
І. Дідковський	Автор фокусується на дослідженні зовнішньоекономічної діяльності з позиції мікроекономічних систем та відповідних зовнішніх операціях, які реалізуються з метою досягнення прибутковості та достатнього рівня окупності.
А. Ковалевська	Характеризує зовнішньоекономічну діяльність як специфічну теоретико-прикладну галузь знань, якою досліджується організаційно-економічні особливості реалізації інтернаціональних економічних операцій, пов'язаних з обміном економічними цінностями при умові, якщо у відповідних процесах беруть участь іноземні господарські структури.
Л. Мельник	Трактування даного автора охоплює здебільшого макроекономічний вимір зовнішньоекономічної діяльності підприємств, що визначається сферою державного управління відносно процесів зовнішньої торговельної діяльності, експортно-імпортних операцій, міжнародним кредитуванням та інвестуванням, реалізацію міжнародної проєктної діяльності.

Джерело: складено автором на основі [10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17]

Отже, проаналізувавши представлені вище трактування поняття зовнішньоекономічної діяльності підприємства, слід зауважити, що спільним для більшості авторів є визначення необхідності наявності двох сторін, які беруть участь у такій діяльності – національного та іноземного контрагента, при цьому відповідна взаємодія зосереджується навколо питань обміну матеріальних цінностей, руху інвестиційних та кредитних ресурсів. Водночас, відмінності у трактуваннях здебільшого стосуються конкретизованих форм реалізації окремих напрямків зовнішньоекономічної активності у розрізі цілей, об'єктів, змісту діяльності, стадій життєвого циклу підприємницького утворення або відповідної продукції.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна стверджувати, що *зовнішньоекономічна діяльність підприємства* характеризує комплекс економічних відносин, їх організаційно-економічних форм, засобів та інструментів, які виникають в процесі взаємодії підприємницького утворення з іноземними контрагентами в процесі здійснення експортно-імпортних операцій, інвестування, кредитування та інших видів економічної діяльності, пов'язаних із необхідністю залучення суб'єктів глобального ринкового середовища. Своєю чергою, *управління зовнішньоекономічною діяльністю* господарської структури передбачає провадження комплексу заходів з планування, організації, мотивації та контролю націлених на досягнення високого рівня ефективності зовнішньоекономічних взаємодій підприємницької структури.

1.2. Особливості організації системи управління зовнішньоекономічною політикою підприємства

Однією з основоположних складових успішної організації управління в контексті провадження зовнішньоекономічної діяльності підприємницькими утвореннями є застосування системного підходу, що дозволяє здійснити структурну декомпозицію ключових елементів даного процесу, зокрема суб'єктного та об'єктного складу; переліку принципів, якими керується управлінський склад підприємства у ході прийняття відповідних рішень; базових складових організаційно-економічного забезпечення; планування ризиків та виокремлення стратегічних

положень функціонування. Саме тому, у рамках даного підрозділу пропонується розглянути особливості функціонування системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємницьких структур у розрізі відповідних ключових елементів.

Проте, перш ніж ідентифікувати системні елементи структури управління зовнішньоекономічною діяльністю варто конкретизувати типову диференціацію форм даного виду діяльності, яка може провадитися підприємствами з метою більш ґрунтовного розуміння специфіки окремих форм реалізації зовнішньоекономічної активності, які виступають безпосередніми об'єктами управлінської системи.

Типова диференціація *видів зовнішньоекономічної діяльності* може бути представлена у вигляді наступного переліку операцій: (1) експортно-імпортні операції, пов'язані з рухом матеріальних цінностей, фінансових або кадрових ресурсів; (2) надання вітчизняними підприємницькими структурами послуг іноземним підприємствам (або навпаки), різної функціональної спрямованості (посередництво, маркетинг, консультування, облік, косигнація, аудит, туристичні, агентські, брокерські, транспортно-експедиційні послуги тощо); (3) встановлення коопераційних зв'язків між національними та іноземними господарськими структурами у питаннях виробництва, навчання персоналу, спільної науково-технічної або проєктної діяльності; (4) здійснення операцій на фінансовому ринку між суб'єктами зовнішньоекономічної активності та інші фінансові операції (купівля-продаж цінних паперів, кредитування, розрахункові операції тощо); (5) створення міжнародних фінансових установ, що реалізують банківську, страхову або кредитну діяльність, створення спільних підприємницьких утворень між організаціями-резидентами різних країн; (6) діяльність, пов'язана з переходом або наданням прав інтелектуальної власності (патентування, ліцензування, франчайзинг, реєстрація таких об'єктів власності); (7) організація міжнародних публічних заходів у формі виставки, симпозіуму, конференції, аукціонних торгів (обов'язковою умовою є комерційний характер таких заходів); (8) проведення операцій з косигнації та оптово-роздрібної торгівлі, що здійснюється в іноземній валюті; (9) організація операцій з обміну товарами (бартер) або інші прояви зустрічної торгівлі з іноземними контракторами; (10) здійснення орендних та лізингових операцій; (11) валютні

операції (купівля, продаж, обмін) у межах валютних аукціонів, бірж, міжбанківського ринку; (12) контрагування діяльності з надання послуг фізичними особами резидентами інших країн вітчизняним підприємствам.

Реалізація ефективних організаційно-економічних практик у контексті управління зовнішньоекономічною діяльністю охоплює широке коло аналітичних завдань пов'язаних із поглибленим аналізом та моніторингом зовнішньої ринкової кон'юнктури, дослідженням сегментів потенційних споживачів продукції та постачальників ресурсів, здійснення відповідних ділових комунікацій з метою юридичного оформлення відповідних відносин.

Ключовим елементом процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємницького утворення є відокремлені функціональні складові організаційної структури у вигляді відповідних відділів і підрозділів, які формують та реалізують зовнішньоекономічну політику підприємства, одночасно, підпорядковуючи її місії та стратегічним цілям діяльності організації.

Обрання конкретних організаційних елементів провадження процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю визначається низкою факторів, а саме [18, с. 151]: (1) масштаб діяльності підприємства; (2) галузева специфіка основної діяльності й обрана форма зовнішньоекономічної діяльності; (3) особливості організації виробничого процесу та рівень диференційованості асортиментного ряду продукції підприємства; (4) споживчі параметри товарної продукції, що планується до реалізації на зовнішніх ринках; (5) кон'юнктурні параметри цільових зовнішніх ринків як у частині структури споживчих потреб, так і рівня конкурентності самого цільового ринку.

Разом з тим, варто враховувати, що якщо зовнішньоекономічна діяльність не є ключовим напрямком функціонування господарського утворення відсутня потреба у побудові окремих організаційних відділів, які напряму провадять управління зовнішньоекономічною діяльністю, адже відповідні функції зазвичай покладаються на комерційні відділи підприємства. У той же час, за умови якщо обсяг зовнішньоекономічних операцій є значним, то для забезпечення ефективності процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємство створює

відокремлені спеціалізовані *імпортні* та/або *експортні* відділи, які займають виключно проблематикою реалізації зовнішньоторговельних операцій.

Згадані вище спеціалізовані функціональні підрозділи у межах організаційної конструкції управління підприємством не мають універсальної структури, напроти створюються індивідуалізовано згідно конкретних задач, які постають перед ними. Далі, пропонуємо розглянути особливості організації управління зовнішньоекономічною діяльністю окремо для експортних та імпортних відділів.

Узагальнено, структура експортного відділу включає в себе функціональні, територіальні та галузеві напрямки управлінської діяльності [19]. *Функціональні* напрямки управлінської діяльності охоплюють переважно питання умов здійснення зовнішніх операцій у частині транспортного забезпечення, інструментів просування, формування контрактних та валютних умов тощо. *Управлінська* діяльність за *територіальним* напрямком полягає в аналізі специфічних особливостей притаманних конкретним національним та локальним зовнішнім ринкам й відповідному підборі параметрів продукції, просування, логістики, постачання згідно конкретних умов конкретного ринку. *Галузевий* напрямок передбачає здійснення управління у межах конкретного товару, або видово близьких груп товарів.

Досліджуючи питання функціонування імпортного відділу підприємства можна виділити два ключові управлінських напрямки, а саме адміністрування та організація закупівель. Адміністративний напрямок реалізує свої управлінські функції переважно у частині налагодження ділових контактів з закордонними постачальниками сировини та матеріалів; організовують збір необхідної документації та належне виконання митних формальностей; визначають систему контрольних процедур у частині дотримання умов транспортування та розвантаження продукції; здійснюють необхідні обліково-аналітичні операції, пов'язані зі згаданими вище господарськими процесами. Напрямок закупівель безпосередньо здійснює організацію процедур закупівлі необхідних ресурсних компонентів.

У розрізі практичних аспектів організації процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю на рівні підприємства, традиційно, виділяють

наступні види організаційних структур, що формують управлінські засади роботи експортних та імпорتنих відділів [20. 21]:

1. За функціональними аспектами зовнішньоторговельних операцій. Даний спосіб організації роботи експортних та імпорتنих відділів управління зовнішньоекономічною діяльністю притаманний переважно підприємствам з невеликим масштабом діяльності, обмеженим асортиментним рядом продукції, що реалізується, при цьому, самі зовнішні ринки на яких функціонують ці підприємства здебільшого стабільні й однорідні. Продукція таких підприємств характеризується низьким рівнем диференційованості та простотою конструктивних особливостей.

Основними недоліками даного виду управлінських структур є відсутність профільних підрозділів, що відповідають за конкретні види продукції, що реалізуються на конкретних національних зовнішніх ринках, паралельно це ускладнює процес розподілу фінансового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності.

2. За галузевою структурою. Даний підхід до побудови експортних та імпорتنих відділів застосовується підприємницькими утвореннями, які володіють розгалуженим товарним асортиментом, що охоплює продукцію різних галузей, яка експортується/імпортується до зовнішніх ринків. Переважно такі підприємства профілюються на незначній кількості зовнішніх ринках, які володіють жвавою динамікою розвитку.

Ключовими недоліками даної управлінської структури ускладненість процесів розробки стратегії та реалізації процесів виходу на зовнішні ринки; надмірний рівень організаційного навантаження, зумовлений численними галузевими підрозділами таких відділів; слабкість координації; розповсюдженість явищ накладання зон відповідальності підрозділів тощо.

3. За географією поставок. Даний тип управлінської структури експортних та імпорتنих відділів є одним з найбільш розповсюджених серед підприємницьких утворень, які провадять зовнішньоекономічну діяльність. Такий підхід застосовується до відносно стабільних з точки зору кон'юнктурної динаміки зовнішніх ринків, однорідність структури споживчих потреб, відсутність сезонності.

Слід зауважити, що така конфігурація організаційної побудови дозволяє вчасно реагувати та варіювати стратегічні та оперативні аспекти зовнішньоекономічної діяльності під впливом змін зовнішнього ринкового середовища.

Недоліки даної управлінської структури виявляють себе у надмірній децентралізованості функціональних повноважень між окремими підрозділами відділу, ускладнення комунікаційних взаємодій між такими підрозділами, знижена ефективність для інноваційно-орієнтованість підприємств, а також підприємств з розгалужених асортиментним товарним рядом зовнішньоекономічної діяльності.

4. За ринковими сегментами. Даний тип управлінської структури профільних відділів зовнішньоекономічної діяльності застосовується підприємствами збутова діяльність яких у значній мірі залежить від індивідуальних продажів та можливостях до задоволення специфічних індивідуалізованих потреб споживачів товару. Ключовою метою управлінською діяльності у рамках даної структури є укріплення ділових зв'язків з існуючими партнерами та нарощення прибуткових надходжень.

5. Використання матричної структури як основи до побудови експортних та імпортних відділів, передбачаючи організацію централізованої служби управління зовнішньоекономічною активністю підприємницького утворень. Слід зауважити, що даний підхід в умовах динамічних змін ринкового середовища втрачає свою актуальність, унаслідок неможливості забезпечення швидкого реагування та оперативної адаптації управлінського апарату підприємства до кон'юктурних коливань та високому ринку конкурентності більшості зовнішніх ринків.

Варто додати, що суб'єктний склад системи управління зовнішньоекономічною активністю конкретного підприємницького утворення формується у рамках прийнятої *політики управління зовнішньоекономічною діяльністю*, яка представляє комплекс організаційно-економічного та інструментального забезпечення процесу менеджменту зовнішніх зв'язків підприємства, і представлений вищим керівництвом господарської структури, а також відповідними профільними підрозділами (відділами) у межах актуальної організаційної структури.

В даному аспекті, слід зауважити, що провадження управлінської діяльності неможливо за відсутності формалізованої системи керівних засад діяльності, які з

одного боку визначають вектор спрямованого розвитку організації, а з іншого надають загальний орієнтир в процесі прийняття конкретних господарських рішень. Згадані керівні засади у контексті управління зовнішньоекономічною політикою прийнято іменувати принципами управління. Узагальнимо перелік відповідних базових принципів, представивши їх у вигляді схеми нижче на рис. 1.2.

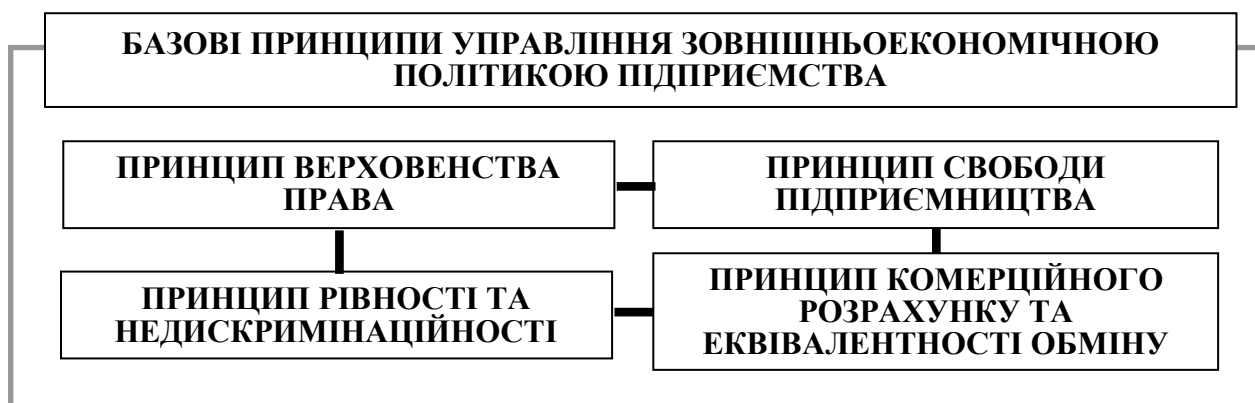


Рисунок 1.1 – Базові принципи управління зовнішньоекономічною політикою підприємства

Джерело: складено автором на основі [22, 23, 24]

Принцип верховенства права передбачає, що підприємницькі утворення в процесі реалізації даного виду діяльності мають керуватися виключно актуально діючими нормативними актами, а у разі виникнення господарських спорів або конфліктних питань їх урегулювання покладається на відповідні судові інстанції, які у своїй діяльності керуються законодавчою базою, а також тими контрактними умовами та зобов'язаннями, які були взяті учасниками спору.

Принцип свободи підприємництва характеризує вільне обрання суб'єктами даної діяльності відповідних партнерів для реалізації зовнішньоекономічних операцій, конкретних видів та форм відповідного співробітництва, визнання законодавчо встановлених процедур їх реалізації, а також прав власності на відповідні результати провадження зовнішньоекономічної діяльності.

Принцип рівності та недискримінаційності охоплює питання забезпечення рівних прав усіх учасників зовнішньоекономічних взаємодій, протидія індивідуальним протиправним обмежуючим заходам в контексті окремих суб'єктів або груп суб'єктів діяльності, транспарентність, боротьба з дискримінаційними

проявами стосовно окремих господарюючих суб'єктів відносно їх форми власності, країни походження або інших ознак (даний принцип є основоположним аспектом діяльності як підприємницьких утворень, так і державного регуляторного апарату).

Принцип комерційного розрахунку та еквівалентності обміну полягає у здійсненні суб'єктами даного виду діяльності зовнішньоекономічних операцій на основі отримання перспективних комерційних вигід, дотримання покладених контрактних зобов'язань, убезпечення застосування несанкціонованих форм конкурентних взаємодій в контексті здійснення експортно-імпоротної діяльності (демпінгу).

Проте, окрім загальних принципів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємницької структури існує низка специфічних принципів, які конкретизують ключові керуючі засади даної управлінської системи. До специфічних принципів реалізації управління зовнішньоекономічної діяльності підприємницьких утворень слід віднести такі [25, с. 197]:

- забезпечення високого рівня розвитку адаптивних властивостей та гнучкості управлінських механізмів зовнішньоекономічної діяльності, що може досягатися шляхом використання проєктного підходу, які формуються під конкретні завдання зовнішньоекономічної діяльності й можуть бути відносно швидко реорганізовані, перформатовані або розпущені після досягнення очікуваного результату;

- забезпечення чіткості та зрозумілості організаційної побудови профільних відділів управління зовнішньоекономічною активністю з метою уникнення явищ накладання або дублювання їх функціональних повноважень;

- забезпечення релевантності прийнятих управлінських підходів до організаційної побудови та використання управлінського інструментарію основним напрямкам та формам зовнішньоекономічної діяльності підприємницького утворення, що визначається як галузевою приналежністю, так і географічним критерієм;

- забезпечення відповідності управлінського функціоналу, які забезпечують організацію зовнішньоекономічної діяльності конкретним цільовим ринкам, що знаходить своє відображення у належному групуванні цільових ринків та конкретних

застосовуваних управлінських заходах, які мають відповідати нормативним, соціо-етнічним, економічним та іншим характеристикам даних ринків.

На основі висвітлених вище змістових аспектів сутнісного наповнення категорії зовнішньоекономічної діяльності підприємства, її суб'єктного складу та виняткових особливостей, відповідної видової диференціації, функціональних характеристик та загальних та специфічних принципів, які визначають ціннісні засади організації управлінської моделі будується повноцінна *політика управління зовнішньоекономічною діяльністю* підприємницької структури, що об'єднує кожен з перерахованих елементів у стійку процесну конструкцію націлену на досягнення високих результативних показників.

Однак, слід зауважити, що конструювання ефективної управлінської політики потребує дотримання чіткого алгоритму процедур, покликаних на послідовне вибудовування організаційного підґрунтя реалізації такої політики, на основі якого в подальшому буде функціонально реалізований сам процес управління зовнішньоекономічною діяльністю. Узагальнено, алгоритм формування та подальшого функціонування політики управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємницького утворення має наступний вигляд:

1. Ідентифікація загальних стратегічних положень розвитку господарської структури у розрізі відповідних елементів місії та пріоритетних напрямків зростання організації у довгостроковому часовому горизонті.

2. Організація цілісної системи інформаційно-аналітичного забезпечення процесів управлінської діяльності, що включає в себе накопичення відповідного ресурсу даних (передбачає використання як внутрішньої інформації, так і залучення зовнішніх джерел – збір або придбання інформації), а також формування аналітико-методичного апарату обробки відповідної інформаційної бази (потребує наявності кваліфікованого кадрового ресурсу та релевантних потребам підприємства цифровим інструментів аналізу даних).

3. Комплексне дослідження впливу чинників екзогенного середовища функціонування підприємства на фактичні результати діяльності, що передбачає виявлення найбільш вагомих параметрів кон'юнктурного середовища, побудову

відповідних імітаційних моделей та сценаріїв оперативного реагування управлінської системи на можливі флуктуації даних параметрів.

4. Формування системи цілепокладання у розрізі зовнішньоекономічної діяльності підприємницького утворення, при цьому, постановка цільових індикаторів має бути реалізована не лише у якісному, а й у кількісному вимірі, уникаючи абстрактних положень.

5. Стратегування ключових організаційних та функціональних засад політики управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємницького утворення, що включає в себе конкретизацію системи чинників впливу на ефективність зовнішньоекономічної діяльності (ступеня їх стимулюючого або дестимулюючого впливу), дослідження ступеня впливовості державних інституцій на можливості ефективної реалізації зовнішньої діяльності, аналіз внутрішньоекономічного потенціалу господарської структури, кількісна та просторово-географічна пріоритезація напрямків здійснення зовнішньоекономічної активності, застосування сценарного аналізу в процесі розробки стратегічних положень.

6. Формування організаційно-економічного забезпечення імплементації стратегічних положень політики управління зовнішньоекономічною діяльністю з метою забезпечення чіткого переліку завдань та відповідальнісного розподілу серед виконавців на оперативно-тактичному рівні управління; проактивний підхід до здійснення управлінської комунікації задля ефективного обґрунтування та донесення прийнятої системи пріоритетів зовнішньоекономічної діяльності до безпосередніх виконавців.

7. Здійснення кількісного та якісного оцінювання потенційних ризиків реалізації зовнішньоекономічної діяльності, моделювання шляхів скорочення їх негативного впливу та сценаріїв їх оперативної елімінації у випадку настання конкретних кризових умов.

8. Імплементація побудованої стратегічної концепції розвитку зовнішньоекономічної діяльності, що має супроводжуватися перманентним моніторингом ключових індикаторів ефективності відповідної політики управління зовнішньоекономічною діяльністю господарської структури.

9. Проведення ретроспективного аналізу отриманих результатів реалізації прийнятої управлінської політики, здійснення відповідних коригувальних заходів (за необхідності перегляд сформованої системи цілей та завдань).

Невід’ємною складовою формування політики менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємницького утворення є вказаний у представленому вище алгоритмі етап постановки конкретних завдань, які забезпечать успішну реалізацію пріоритетних напрямків даної політики на оперативно-тактичному рівні. До основних завдань *політики управління зовнішньоекономічною діяльністю* підприємства відносимо наступні:

— дослідження конкурентних умов функціонування перспективних зовнішніх ринків (структури споживчих потреб, культурного бекграунду, рівня платоспроможності попиту тощо), рівня ринкового впливу основних їх гравців, а також відповідних рушіїв формування та розвитку конкурентних сил;

— аналіз рівня конкурентності товарних груп призначених для здійснення експортної діяльності (ідентифікація порівняльної бази та відповідного переліку оцінюючих параметрів, визначення інтегральних показників конкурентоспроможності, зіставлення їх з аналогічними показниками лідерів ринку);

— реалізація комплексного підходу до формування інтерфейсної складової зовнішньоекономічної політики як передумови до формування репутації надійного ринкового агента;

— аналіз існуючих диспропорцій регіонального розвитку перспективних ринків збуту, що може слугувати додатковим джерелом інформації щодо потенційного середовища провадження діяльності та наявності специфічних потреб споживачів [26];

— пошук оптимальних форм здійснення міжнародних розрахункових операцій, враховуючи наявну ринкову кон’юнктуру, галузеві особливості та фінансово-економічний стан потенційних контракторів;

— налагодження системи прогнозування параметрів управління зовнішньоекономічною активністю підприємницького утворення з використанням відповідних методів експертно-аналітичного оцінювання;

— формування оптимальних підходів до здійснення кредитування діяльності у розрізі відповідних показників строковості та обсягів залучених коштів, перспективних показників ефективності їх використання згідно конкретних товарних категорій та країн-експорту;

— забезпечення віртуальної та фізичної захищеності інформаційно-аналітичних систем та загальної цифрової інфраструктури підприємства від можливих несанкціонованих втручань [27, с. 57];

— здійснення раціоналізації структури експортно-імпортних операцій підприємницької структури, що має враховувати ряд критично важливих в контексті реалізації управління зовнішньоекономічною діяльністю аспектів, зокрема, можливі валютні ризики (виникнення негативних курсових різниць), оптимізація рівня податкового кредиту, визначення рівня надійності контракторів в контексті врахування можливих ризиків неплатежів;

— здійснення комплексного аналізу актуального рівня фінансового потенціалу господарського утворення, показників економічної стійкості ключових контрагентів та загальної оцінки цінової волатильності ринків;

— проведення хеджування найбільш ризикових аспектів зовнішньоекономічної діяльності підприємницького утворення, особливо в контексті відповідних фінансових ризиків, що здійснюється шляхом залучення сучасного інструментарію фінансового страхування і має бути належним чином відображено у стратегічних положеннях управління зовнішньоекономічною політикою організації;

— забезпечення функціонування підприємницького утворення та провадження ним зовнішньоекономічної діяльності згідно сучасних засад соціально-орієнтованого бізнесу, залучення нефінансових форм звітності (GRI, ESG) як додаткового елемента побудови репутації надійного та відповідального ринкового актора [28];

— проведення ретельної діагностики поточного становища логістичної системи підприємницького утворення з метою ідентифікації найбільш критичних аспектів її функціонування та відповідних точок впливу, визначення взаємозв'язку рівня ефективності логістичної діяльності та конкретних умов ендогенного/екзогенного

середовища; формування можливих альтернативних моделей організації зовнішньоекономічної логістики;

— оптимізація підходів до здійснення транспортної логістики, яка на практиці тягне за собою найбільшу частку витратного навантаження здійснення зовнішньоекономічної діяльності, обґрунтування обрання умов Інкотермс оптимальних з позиції зовнішнього ринку та відповідного контрагента.

Одним з ключових елементів конструювання дієвої системи управління політикою зовнішньоекономічної діяльності є здійснення ґрунтовного аналізу, оцінювання та відповідного стратегування процесу управління ризиками. В контексті аналізованої проблематики зовнішньоекономічної активності підприємницьких утворень, ключовими причинами виникнення специфічних ризиків даної діяльності виступають наступні: (1) об'єктивний характер невизначеності як однієї з невід'ємних характеристик економічного середовища як такого; (2) диспропорційність рівнів економічного розвитку різних країн, загальна нестабільність ринкової кон'юнктури глобального рівня; (3) принципи встановлення світової рівноваги на відповідних збутових ринках, що диктується відповідною співмірністю показників попиту та пропозиції; (4) загальний курс світової економіки (на рівні глобальних інтеграційних об'єднань) на процеси перманентної лібералізації економічного простору здійснення зовнішніх операцій, що може як сприяти діяльності підприємницького утворення, так і спричиняти істотну інтенсифікацію конкурентних взаємодій; (5) асиметричність розподілу ринкової інформації, що виявляється у неможливості повноцінного володіння господарським утворенням необхідними даними для оптимізації стратегії виходу на зовнішній ринок; (6) існування зовнішньоторговельних бар'єрів у низці країн, які притримуються протекціоністських заходів з метою захисту національних виробників від негативного конкурентного впливу зовнішніх контрагентів (виявляє себе у формі акцизів, мит, інших імпорتنих зборів); (7) встановлення країнами граничних рівнів імпорتنих квот як додаткової форми захисту національних виробників та упередження виникнення імпортозалежності за окремими товарними категоріями; (8) активне застосування країнами нетарифних засобів регулювання у формі обов'язковості проходження

процедур ліцензування, стандартизації, інших форм підтвердження рівня якості продукції, що зазвичай носять бюрократичний характер і спрямовані на обмеження відповідних імпорتنих операцій; (9) висока волатильність валютних курсів, що може бути спричинено зміною політики центрального банківського регулятора країни, валютними спекуляціями на фінансовому ринку, дестабілізуючими процесами всередині конкретної національної економіки.

У рамках політики управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємницької структури існує декілька підходів до здійснення управління ризиками (рис. 1.4), які передбачають їх виключення, прийняття, зменшення або передачу. Обрання того чи іншого підходу залежить від результатів попереднього оцінювання ризиків, прийнятої управлінської політики та стану підприємницького утворення.

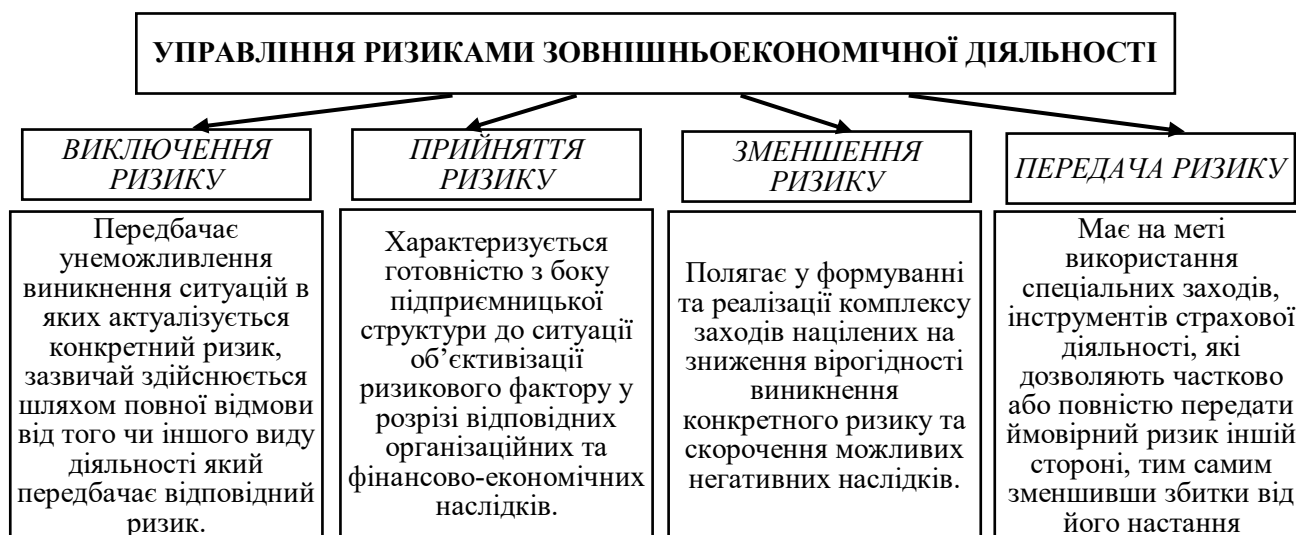


Рисунок 1.2 – Підходи до управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: авторська розробка

Підсумовуючи викладені вище результати теоретичного дослідження можна стверджувати, що формування цілісної політики управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства охоплює широке коло суб'єктів, функцій, видів такої діяльності, специфічних принципів управління, дотримання яких є необхідною умовою подальшої побудови стратегії зовнішньоекономічної діяльності та ефективної реалізації відповідних управлінських завдань.

1.3. Методичні засади оцінювання ефективності управління зовнішньоекономічною політикою підприємства

В процесі практичної імплементації основних аспектів політики управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємницької структури невід'ємною складовою є здійснення моніторингу та періодичних процедур оцінювання ефективності, які дозволяють за допомогою застосування кількісних індикаторів ідентифікувати якісні впливи на результативність зовнішньоекономічної активності господарської структури й складають основу до розробки можливих заходів коригувального характеру. Проте, організація процедур оцінювання має також ряд важливих особливостей. Основними функціональними аспектами проведення оцінювальних процедур незалежно від конкретного виду підприємства або його галузевої приналежності є наступні.

Інституційно-правовий аспект передбачає оцінювання впливу чинників нормативно-правового поля реалізації зовнішньоекономічної діяльності (як на рівні національних економік, так і в контексті міжнародно-правових аспектів), що напряду впливає на можливості перспективної реалізації прийнятої управлінської політики.

Кон'юнктурний аспект охоплює процедури оцінки актуальних параметрів ринкового середовища, розгляду відповідних динамічних змін та трендів розвитку (попит, споживчі вподобання, цінові коливання) та прогнозування відповідних параметрів; може включати в себе також елементи техніко-економічного аналізу, що пов'язані з оцінкою ефективності імплементації конкретних організаційно-економічних заходів у межах зовнішньоекономічних проєктів.

Фінансово-економічний аспект реалізується шляхом залучення кількісних аналітичних показників співставлення витратного навантаження зовнішньоекономічної діяльності з відповідними прибутковими надходженнями від її провадження, дозволяє кількісно оцінити результативність прийнятих управлінських підходів в контексті змін фінансового стану, рівня отриманих вигід власників, додатково може здійснюватися динамічне оцінювання показників ризикованості у фінансовому еквіваленті.

Соціальний аспект передбачає здійснення оцінювання можливих екстернальних ефектів провадження зовнішньоекономічної діяльності у розрізі загального впливу на суспільство та соціальний елемент управління (кадровий склад підприємницького утворення).

Екологічний аспект дозволяє оцінити вплив зовнішньоекономічних операцій підприємства на стан природньо-екологічного середовища, а також кількісно оцінити можливі ризики (штрафи за порушення екологічного законодавства).

Загалом проведення оцінювання ефективності політики управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємницького утворення передбачає залучення традиційних економічних методів, проте їх застосування має бути відкориговане згідно сучасної специфіки здійснення відповідних аналітичних процедур оцінки зовнішньоекономічної діяльності, що можна узагальнити наступним переліком особливостей [29, 30]:

- врахування рівня витрат позабалансового характеру, що потребує здійснення витратної оцінки зовнішньоекономічних проєктів не лише у розрізі фактичного витратного навантаження, а й врахування неявних (економічних) витрат;

- оцінювання рівня капіталізації у розрізі аналізу процентних ставок національних валют, що використовуються у контрактних зобов'язаннях, визначаючи рівень простої та складної капіталізації на момент закінчення проєкту;

- використання показників дисконтованої вартості, зокрема у зовнішньоекономічних проєктах тривалого періоду дії, з метою обчислення реального обсягу потенційних вигід;

- здійснення оцінювання можливостей хеджування ризиків шляхом використання специфічних контрактних форм – форвардів, ф'ючерсів (ризик перекладається на посередника) або опціонів (розподіл ризику між постачальниками);

- врахування впливу інфляційних процесів на рівні прибутковості зовнішньоторговельної проєктної діяльності, що передбачає обчислення параметрів останніх з використанням перспективних показників інфляції задля приведення їх до рівня реальної (а не номінальної) вартості;

— проведення оцінювання із врахуванням специфіки арбітражних операцій при реалізації зовнішньоекономічних операцій у розрізі відповідних співвідношень між процентними ставками та валютним курсом контракторів з інших країн.

У ході здійснення процедур оцінювання ефективності політики управління зовнішньоекономічною активністю підприємницького утворення першочергово проводиться розрахунок рівня *ефектів*, які виникають унаслідок провадження операцій зовнішньоекономічного характеру (рис. 1.5).

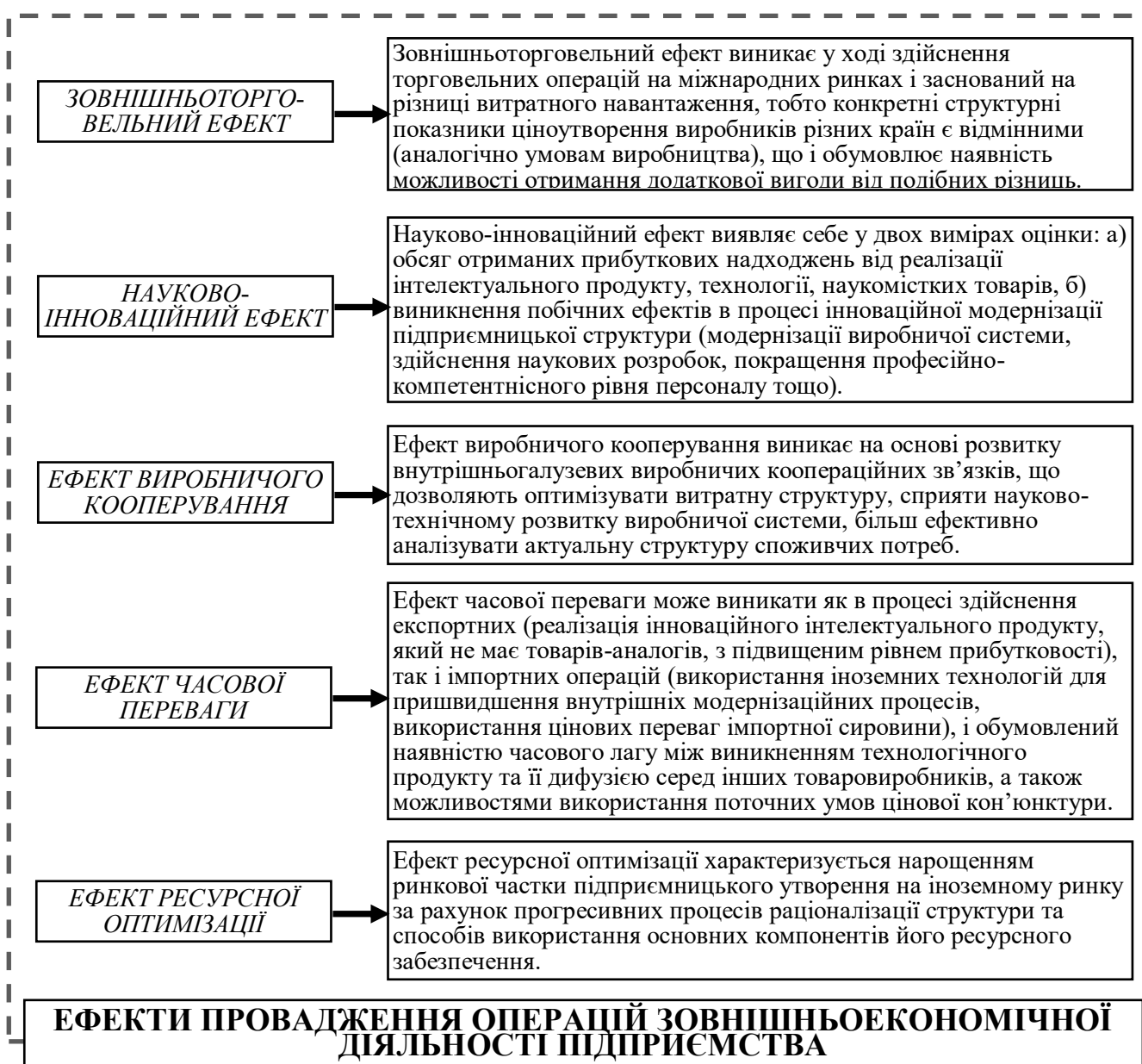


Рисунок 1.3 – Ефекти провадження операцій зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Джерело: авторська розробка

Виходячи з широкого спектру можливих ефектів, які виникають в процесі провадження політики управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємницького утворення важливим є обрахунок кількісного показника ефективності як відношення суми попередньо ідентифікованих ефектів до відповідної порівняльної бази, обраної згідно поставленої мети оцінювання. Описаний процес потребує перш за все конструювання комплексної методики оцінювання, здатної надати найбільш репрезентативну характеристику дієвості прийнятої управлінської моделі. Згадана методика оцінювання повинна відповідати характеристикам системності, тобто охоплювати такі аспекти як загальний стан зовнішньоекономічної активності підприємницької структури та ефективність відповідальних функціональних підрозділів; ідентифікацію рівня конкурентності експортної продукції підприємства, діагностику перспективних джерел мобілізації резервних можливостей зростання зовнішньоекономічної ефективності, ідентифікацію ключових проблемних аспектів та побудову стратегії їх подолання у розрізі відповідних функціональних задач. У розрізі конкретного методичного інструментарію провадження оцінюючих процедур варто наголосити на методах дослідження показників дохідності зовнішньоторговельних операцій, параметрах своєчасності задоволення поточної структури зобов'язань підприємницького утворення, обрахування показників економічної віддачі фінансового ресурсу залученого до відповідних операцій, дослідження специфіки імпорتنих операцій господарського утворення з метою вивчення можливостей використання позикових ресурсів. Водночас, необхідно розуміти відмінності між двома ключовими параметрами, які використовують в процесі оцінювання – ефектами та ефективністю. Адже, *ефект* за своїм змістом представляє абсолютний показник вартісної міри різниці прибуткових надходжень та витратного навантаження, своєю чергою *ефективність* є відносним показником, який дозволяє кількісно співвіднести обсяг конкретного ефекту до обраної бази порівняння.

Організація процесу оцінювання ефективності управління політикою зовнішньоекономічної діяльності підприємницького утворення потребує дотримання низки *системних вимог*, покликаних на забезпечення повноти та репрезентативності

кінцевих аналітичних результатів, зокрема забезпечення обґрунтованості прийнятих підходів до організації облікової політики; використання цифрових інструментів облікової діяльності з метою здійснення комплексного контролю та фіксації будь яких витратних операцій; проведення ретроспективної оцінки, яка передбачає співставлення поточних та попередніх результатів, а також доповнення відповідних результатів порівняльним оцінюванням альтернативних заходів, господарських практик конкурентів (бенчмаркінг); забезпечення можливості кількісного співставлення результатів з математичної точки зору (приведення параметрів до однакової часової та видової вимірності).

Окремої уваги заслуговує проблематика формування належної інформаційно-аналітичної бази, яка представляє собою масив накопичених даних на основі якого здійснюються подальші процедури оцінювання. Джерелами такого інформаційного ресурсу можуть слугувати бухгалтерські дані (абсолютні величини продажів, собівартості, прибутку, параметри рентабельності експортних операцій), інформація управлінського обліку (маржинальні параметри експортних операцій, їх витратності або прибутковості у розрахунку на товарну одиницю; параметри маржинальної рентабельності; рівні беззбитковості експортної продукції), статистична інформація, що характеризує поточний стан ендогенного та екзогенного середовища функціонування підприємницької структури (використовуються для аналізу відповідності поточної товарної номенклатури запитам міжнародного ринку, їх спроможності конкурувати з наявними аналогами, перспектив здійснення товарної диференціації або виходу на новий зовнішній ринок).

Отже, формування повноцінної методики оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною політикою підприємства вимагає побудови поліфункціональної обліково-аналітичної системи, здатної комплексно враховувати широту можливих ефектів продованих управлінською системою в процесі здійснення зовнішньоторговельних операцій

Висновки до розділу I

Отже, в процесі написання першого розділу магістерської дисертації було ґрунтовно проаналізовано теоретико-методичні засади організації процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємницьких структур, в результаті чого надано комплексний опис управління зовнішньоекономічною діяльністю як повноцінного бізнес процесу, ідентифіковано ключові особливості конструювання системи управління даним процесом на рівні підприємства, а також обґрунтовано методичні засади, які складають організаційно-технічний фундамент налагодження процедур оцінювання ефективності сформованої політики управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємницького утворення.

У межах розділу надано сутнісну характеристику процесу управління зовнішньоекономічною політикою шляхом послідовного аналізу процесів розвитку даного функціонального напрямку діяльності господарських структур. Обґрунтовано причинно-наслідковий зв'язок між сучасними тенденціями розвитку глобальної економічної системи та актуалізацією проблематики ефективної зовнішньоекономічної діяльності, ідентифіковано визначальні передумови активного розвитку такого роду зв'язків у глобальному вимірі економічних взаємодій. Визначено ключові мотиви, які стимулюють підприємства до організації зовнішньоекономічної діяльності в актуальних умовах національного та глобального ринкового середовища. Ідентифіковано ключові форми організації зовнішньоекономічної діяльності у контексті їх виходу на зовнішній ринок, а саме експорт (прямий експорт, непрямий експорт) ліцензування та пряме інвестування, надано їх розлогий опис та змістова характеристика. Надано ґрунтовний аналіз дефініцій поняття зовнішньоекономічної діяльності у межах вітчизняного академічного дискурсу. Запропоновано визначити зовнішньоекономічну діяльність підприємства у якості комплексу економічних відносин, їх організаційно-економічних форм, засобів та інструментів, які виникають в процесі взаємодії підприємницького утворення з іноземними контрагентами в процесі здійснення експортно-імпортних операцій, інвестування, кредитування та інших видів

економічної діяльності, пов'язаних із необхідністю залучення суб'єктів глобального ринкового середовища.

Проаналізовано ключові особливості організаційно-економічного забезпечення функціонування системи управління зовнішньоекономічною політикою підприємства. Ідентифіковано склад типової диференціації видів зовнішньоекономічної діяльності, а також визначено ключові фактори, які чинять прямий вплив на обрання підприємницьким утворенням тих чи інших способів організації зовнішньоекономічної діяльності. Надано розлогу характеристику основним організаційним елементам реалізації управління зовнішньоекономічною діяльністю на рівні підприємства, а саме експортним та імпортом відділам, описано відповідні підходи до їх організаційного конструювання. Описано суб'єктний склад системи управління зовнішньоекономічною діяльністю у відповідному полірівневому розрізі (мікрорівень, мезорівень, макрорівень, метарівень). Виокремлено базові (верховенства права, свободи підприємництва, рівності та недискримінаційності, комерційного розрахунку та еквівалентності обміну) та специфічні принципи управління зовнішньоекономічною політикою підприємства. Запропоновано алгоритм формування та подальшого функціонування політики управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємницького утворення, а також комплекс завдань який постає у межах даної політики. Розглянуто причини виникнення ризиків у забезпеченні ефективного управління зовнішньоекономічною політикою та охарактеризовано актуальні підходи до управління ними (виключення, прийняття, зменшення та передача ризику).

Обґрунтовано методичні засади забезпечення процедури оцінювання ефективності управління зовнішньоекономічною політикою підприємства, ідентифіковано основні функціональні аспекти реалізації такого оцінювання (інституційно-правовий, кон'юктурний, фінансово-економічний, соціальний та екологічний). Охарактеризовано специфічні особливості реалізації відповідних аналітичних процедур оцінювання зовнішньоекономічної діяльності, розглянуто перелік потенційних ефектів, які виникають унаслідок провадження операцій зовнішньоекономічного характеру. Надано характеристику особливостей

формування методики оцінювання політики управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємницьких утворень у розрізі аспектів організаційного забезпечення, методичної спрямованості аналітичного інструментарію та необхідності дотримання низки системних вимог. Дослідженням також охоплена проблематика формування інформаційно-аналітичної бази методичного апарату та особливостей застосування різних видів інформаційного ресурсу.

РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПЕТРОЛ ГРУП ЛІМІТЕД»

2.1. Господарсько-правові засади функціонування та загальна характеристика ТОВ «Петрол груп лімітед»

Функціонування підприємницької структури незалежно від її організаційно-правової форми та галузевої приналежності будується перш за все на певних нормативно-правових та виробничо-технічних аспектах, які обумовлюють елементний склад внутрішньої організаційної інфраструктури управління, систему бізнес-процесів, відповідальнісний розподіл функцій та повноважень між кадровим складом, а також слугує первинною складовою, що обумовлює можливості до застосування певних аналітичних та поліпшувальних інструментів у процесі аналізу діяльності господарського утворення. Саме тому, початковим етапом дослідження особливостей внутрішньо-економічного середовища підприємства є чітка ідентифікація правового контексту функціонування організації (правова форма, ключові нормативні елементи, внутрішні положення і т.д.), а також структурована характеристика функціональних параметрів діяльності підприємства, зокрема, сферу комерційної активності, прийняті управлінські підходи, техніко-технологічні особливості налагодження господарського циклу, позиціонування даної підприємницької одиниці на ринку і т.д. Таким чином, наявність детальної господарської характеристики підприємницької структури надає можливість до поглибленого трактування, отриманих в процесі подальшого дослідження та розрахунків, результатів, пояснення взаємообумовлених залежностей між внутрішньо-економічними процесами та формування перспективних підходів до елімінації ідентифікованих проблем.

У якості досліджуваного підприємства в межах даного дисертаційного дослідження було обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Петрол груп лімітед». Даний підприємницький об'єкт провадить діяльність у сфері імпорту та здійсненні оптової торговельної діяльності паливом у різних його формах (газоподібне, тверде, рідке), а також подібними товарами.

Узагальнена характеристика досліджуваного підприємства ТОВ «Петрол груп лімітед» подано у табличній форма нижче (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Коротка характеристика ТОВ «Петрол груп лімітед»

Повна назва юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПЕТРОЛ ГРУП ЛІМІТЕД LIMITED LIABILITY COMPANY PETROL GROUP LIMITED (LLC PETROL GROUP LIMITED)
Код ЄДРПОУ	44808485
Юридична та фактична адреса	Україна, 43016, Волинська обл., Луцький р-н, місто Луцьк, вул.Кафедральна, будинок 10, приміщення 4, приміщення 5
Телефон, електронна пошта	+380687878989 petrol.group.limited@gmail.com
Керівник	Лапченко Іван Олексійович
Статутний капітал	19 500 000 грн
Кількість персоналу	45

Джерело: дані звітності ТОВ «Петрол груп лімітед»

В процесі реалізації основного виду діяльності досліджуване підприємство ТОВ «Петрол груп лімітед» здійснює активний пошук іноземних контрагентів з метою організації постачань продуктів нафтопереробки з найбільших європейських нафтоперероблюючих заводів, і в подальшому забезпечує закупівлю даної продукції з метою її доведення до вітчизняного споживача, при цьому основною категорією споживачів ТОВ «Петрол груп лімітед» виступає промисловий сектор та середні підприємства.

Особливо важливу роль в контексті функціонування підприємницького утворення в умовах домінування ринкового типу економічних взаємодій є формування конкретної *позиціонування*, що надає цілісне та зрозуміле сприйняття господарського суб'єкта з точки зору споживача як стосовно об'єктивних характеристик (спектру пропонованих товарів, розміру підприємства, якості продукції тощо), так і щодо морально-ціннісних орієнтирів розвитку (соціальна відповідальність, законність, інклюзивність тощо). Досліджуване підприємство ТОВ «Петрол груп лімітед» *позиціонує* себе як соціально відповідального ринкового контрагента, діяльність якого націлена на забезпечення швидкого та своєчасного постачання продуктів нафтопереробки високої якості, що відповідає ключовим європейським стандартам та нормативам якості; у розрізі ціннісного аспекту

ТОВ «Петрол груп лімітед» характеризується проактивним підходом у формуванні соціально-орієнтованої внутрішньої політики управління, що виявляється у проведенні широкого кола рекреаційних та тимблдінгових заходів для колективу, грошовій підтримці персоналу у разі виникнення складних життєвих ситуацій, інклюзивності робочого середовища та кадрової політики в цілому, екологізації робочого процесу адміністративних відділів підприємства.

Першочерговим аспектом у дослідженні первинних господарських засад функціонування підприємницької структури є визначення її організаційно-правової форми, яка дозволить ідентифікувати та конкретизувати законодавчі рамки реалізації основної діяльності ТОВ «Петрол груп лімітед» у розрізі правових зобов'язань, можливостей та чинних обмежень. Організаційно-правовою формою ТОВ «Петрол груп лімітед» є *товариство з обмеженою відповідальністю*.

Даний тип організаційного утворення підприємницьких структур характеризується низкою суттєвих особливостей. Перш за все, в процесі створення підприємства формується статутний фонд на основі внесків засновників такого товариства, відповідним чином здійснюється розподіл часток засновників. Водночас, варто зауважити, що кількісна міра відповідальності засновників детермінується значеннями їх часток у майні організації.

Однією з причин обрання товариства з обмеженою відповідальністю як базової організаційної форми функціонування ТОВ «Петрол груп лімітед» є безумовна перевага у відсутності грошових обмежень щодо утворення такого товариства. Тобто, згідно актуальних положень законодавства мінімальні обсяги внесків учасників та загальний розмір відповідного установчого фонду не встановлений. Більш того, процедурні аспекти реєстрації даного виду господарських товариств є спрощеними, адже засновники позбавлені необхідності оформлення специфічних форм дозвільної документації, ліцензійного забезпечення діяльності, додатково, в умовах активної розбудови політики «цифрової держави», процес відкриття товариства з обмеженою відповідальністю є цифровізованим й не потребує значного обсягу взаємодії з значною кількістю бюрократичних установ, скорочуючи витрати часу. Іншою важливою особливістю є універсальний характер даної господарської форми, адже її

використання дозволено у межах численної кількості функціональних видів діяльності підприємницьких утворень.

Окремою перевагою, варто відзначити можливість використання даними видами товариств інструментарію корпоративних договорів з метою гарантії та врегулювання інтересів ключових інвесторів. Варто додати, що учасниками товариства з обмеженою відповідальністю можуть виступати фізичні та юридичні особи, у тому числі нерезиденти, а саме товариство має право вибору формату податкових відносин з державними структурами як на загальній, так і на спрощеній системі. У контексті попередньо зазначених особливостей, слід зазначити, що її обрання дозволяє частково обмежити ризики власників підприємства, адже майнова відповідальність визначається лише розміром установчих часток у межах статутного капіталу.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що обрана організаційно-правова форма функціонування ТОВ «Петрол груп лімітед» є оптимальною з позиції як масштабів діяльності аналізованої підприємницької структури, так і щодо конкретних переваг, які надає товариство з обмеженою відповідальністю.

Наступним етапом у дослідженні господарських основ функціонування ТОВ «Петрол груп лімітед» є аналізування актуальної організаційної структури господарюючого суб'єкта, яка дозволяє сформувати комплексне уявлення про склад та розподіл повноважень всередині управлінської системи, її функціональні та структурні ланки, оцінити їх релевантність конкретним господарським задачам та масштабу діяльності підприємства. В даному випадку, пропонується представити організаційну структуру ТОВ «Петрол груп лімітед» у схематичному вигляді (рис. 2.1) з подальшим поясненням ключових структурних елементів та їх відповідальнісних характеристик.

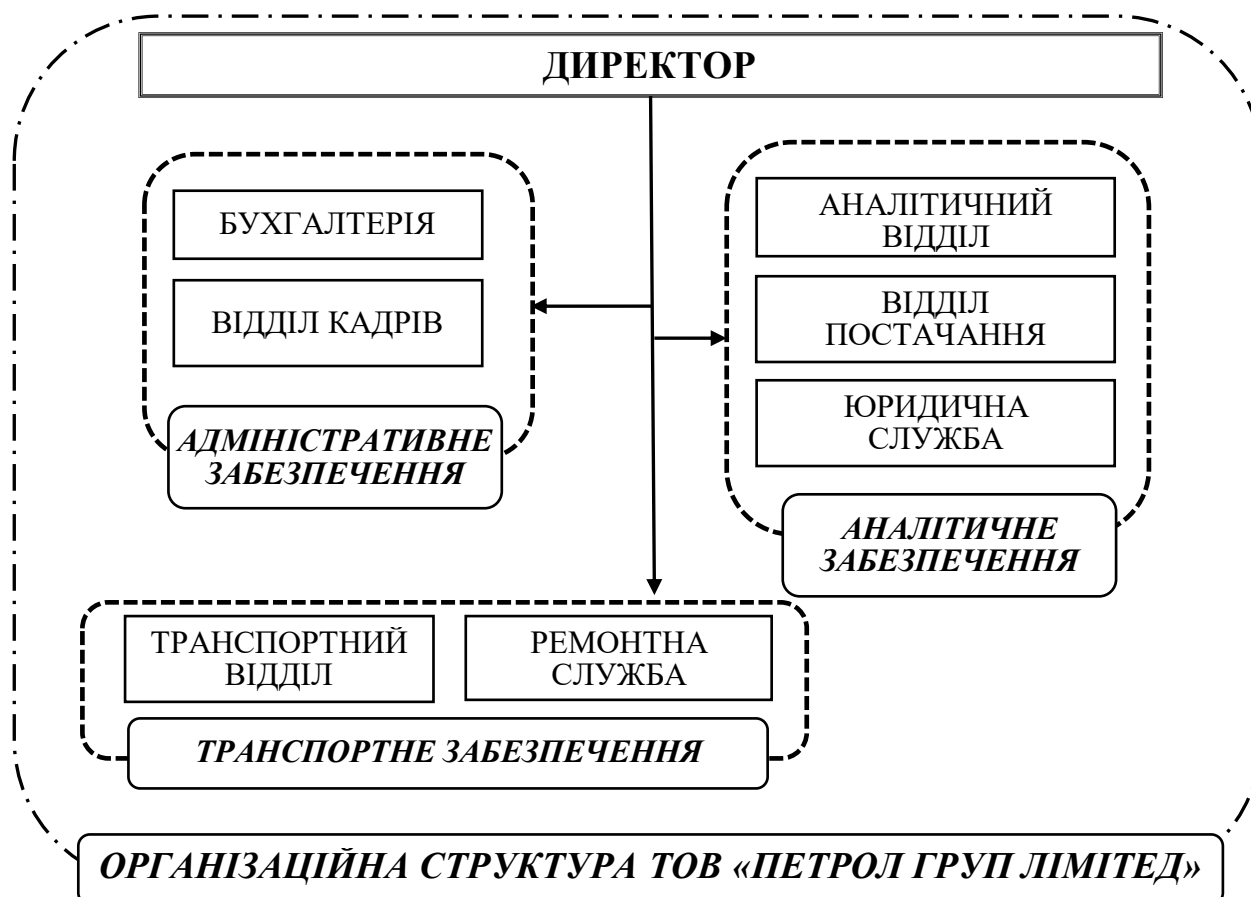


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Петрол груп лімітед»

Джерело: авторська розробка

Відповідно до поданого вище схематичного представлення організаційної структури ТОВ «Петрол груп лімітед», можна стверджується, що їй притаманний функціональний розподіл основних ланок управління, до яких належить адміністративне забезпечення (бухгалтерія та відділ кадрів), аналітичне забезпечення (аналітичний відділ, відділ постачання, юридична служба), транспортне забезпечення (транспортний відділ та ремонтна служба). Далі пропонуємо здійснити поелементний розгляд складових організаційної структури ТОВ «Петрол груп лімітед».

Бухгалтерія. Основними функціональними задачами даного відділу є організація перманентного процесу ведення обліку основних фінансово-господарських операцій, контролювання процесу документообігу, правильності оформлення первинної документації, оформлення та своєчасне подання фінансової звітності ТОВ «Петрол груп лімітед», забезпечення своєчасності здійснення розрахунків за податковими зобов'язаннями підприємства.

Відділ кадрів виконує широке коло облікових функцій адміністративного характеру, зокрема забезпечуючи облік кадрового складу персоналу підприємства, здійснення відповідних реєстраційних процедур, ведення трудових книжок, облік відпусток, моніторинг стану кваліфікаційного складу персоналу, процедур атестації та перекваліфікації, оформлення відповідної статистичної звітності для державних структур.

Аналітичний відділ здійснює комплексні розрахунково-аналітичні операції з метою визначення поточного стану господарської системи підприємства, проводить порівняльний аналіз запланованих та досягнутих параметрів діяльності ТОВ «Петрол груп лімітед», відповідальний за проведення внутрішніх аудитів, виявлення наявних відхилень та причин їх виникнення. Даний відділ також реалізує діяльність щодо моделювання та прогнозування розвитку ринкової кон'юнктури функціонування підприємства, моніторингу актуальних тенденцій та можливостей їх використання підприємством. Функціонування даного відділу покликне на забезпечення обґрунтованості у прийнятті організаційно-господарських рішень, що у своїх висновках опирається як на стан ендогенних параметрів організації, так і на інтенсивність впливу чинників екзогенного походження.

Відділ постачання виконує одні з ключових функцій в управлінні ТОВ «Петрол груп лімітед», забезпечуючи пошук та аналіз потенційних контрагентів для налагодження стійких поставок основних видів реалізовуваних товарів – продуктів нафтопереробки; відповідні процедури включають в себе співставлення умов поставок, вартості товарів, надійності контрагентів, якості пропонованої продукції і т.д. Більш того, даний функціональний підрозділ розробляє плани постачань, моделюючи потенційні рівні попиту на національному ринку, та фактичні можливості організації поставок, їх логістичне забезпечення виконання в умовах воєнного стану.

Юридична служба відповідає за належне функціонування ТОВ «Петрол груп лімітед» у актуальному нормативно-правовому середовищі – забезпечення законності ведення операцій, комунікації з державними структурами, консультування інших функціональних підрозділів у господарських ситуаціях суперечливого з точки зору

закону характеру. Важливим аспектом роботи даного відділу є оформлення контрактної документації у частині операцій зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Петрол груп лімітед».

Транспортний відділ грає провідну роль в реалізації фактичних операцій поставки/відвантаження та доставки товарної продукції (продуктів нафтопереробки) як з постачальниками, так і клієнтами ТОВ «Петрол груп лімітед», основними завданнями даного структурного елементу управління є формування потреб у транспортних засобах для організації своєчасних поставок, їх оперативне планування й відповідна диспетчеризація.

Ремонтна служба забезпечує безперебійність та стабільність функціонування основного (переважно транспортного) обладнання, проводить контрольні заходи перевірки його технічного стану та відповідності норм експлуатації, здійснює ремонтні процедури у випадку неналежного функціонування обладнання ТОВ «Петрол груп лімітед».

Далі, розглянемо основні види продуктів нафтопереробки, які реалізовує досліджуване підприємство ТОВ «Петрол груп лімітед», до таких товарів належить бензин автомобільний та дизельне паливо.

Бензин представляє собою штучну вуглеводневу сполуку, що володіє високими характеристиками горіння та теплоутворення, отримується шляхом ректифікації та подальшої диференціації окремих фракцій нафти. На сьогоднішній день, існує велика кількість видів бензину різного функціонального призначення. Ключовими відмінностями автомобільних бензинів є кількість октанового числа та наявність або відсутність окремих домішок, що безпосереднім чином впливають на продуктивні показники використання бензину та його впливу на двигун транспортного засобу.

ТОВ «Петрол груп лімітед» реалізує бензин марки «А-95-Євро5-Е0».

«А-95-Євро5-Е0» – це марка бензину, що характеризується показником октанового числа на рівні не менше 95, при цьому, даний вид бензину відповідає загальноєвропейському стандарту Євро-5, що регламентує безпечні рівні кількісних параметрів допустимих домішок та шкідливих речовин у автомобільному бензині

відповідно до їх потенційного впливу на навколишнє середовище у вигляді газоподібних викидів (вихлопних газів).

Дизельне пальне представляє собою рідку легкозаймисту вуглеводневу суміш, призначену для використання у якості палива для двигунів внутрішнього згорання. Даний вид палива отримується з так званої «нафтової ропи» шляхом її поетапної дистиляції. На відміну від бензину, якісні показники дизельного пального визначаються рівнем цетанового числа.

ТОВ «Петрол груп лімітед» реалізує дизельне пальне марок *DISEL 10 PPM* та *EN590*.

DISEL 10 PPM – це марка дизельного пального з масовою часткою вмісту сірки на рівні 10 ppm (10 часток сірки у перерахунку на 1 мільйон), ключовою сферою використання даного виду пального є заправка машинних двигунів внутрішнього згорання таких як генератори, підйомної техніки, промислових кранів, вантажівок, екскаваторів іншої великої промислової техніки.

EN590 – це марка дизельного пального, що відповідає стандарту специфікації для дизельного пального для автомобілів, що активно використовується країнами Євросоюзу й базується на кількісних співвідношеннях масової частки сірки (не має перевищувати 0,001 %), цетанового числа (не менше 51) та кількісному параметру поліароматичних вуглеводнів (не має перевищувати 10 %) у складі даного пального. Даний вид автомобільного дизелю має альтернативну назву – *USLD* (пальне з наднизьким вмістом сірки).

Таким чином, проведений аналіз господарського правових засад ТОВ «Петрол груп лімітед» свідчить, що підприємство функціонує у якості товариства з обмеженою відповідальністю, що провадить свою діяльність у сфері реалізації продуктів нафтової переробки, а саме автомобільного бензину та дизельного пального, для забезпечення відповідних потреб вітчизняного промислового та споживчого сектору.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Петрол груп лімітед»

Проведення поглибленого дослідження особливостей внутрішньої організації економічних відносин досліджуваного підприємства, зокрема у контексті ефективності організації управління зовнішньоекономічною політикою вимагає перш за все первинної діагностики фінансово-господарського стану у розрізі базових показників діяльності. Важливість даного аналізу обумовлена складністю внутрішнього механізму функціонування підприємницького утворення та комплексністю відповідних функціональних зв'язків, при цьому, визначення кількісних рівнів таких індикаторів відкриває можливість, по-перше, ідентифікації поточного економічного стану господарської структури, динаміки основних показників діяльності, по-друге, визначення першочергових проблем, які обмежують параметри ефективного функціонування організації, зокрема, у розрізі зовнішньоекономічної діяльності, по-третє, пошуку актуальних напрямків та засобів подолання конкретних проблемних аспектів, мобілізації резервних ресурсів у тому числі втілених у непродуктивних втратах часу, грошового ресурсу, інших організаційних недосконалостях розвитку.

Виходячи з цього, у рамках даного підрозділу пропонується провести комплексний аналіз фінансового стану досліджуваного підприємства ТОВ «Петрол груп лімітед» у наступних напрямках: визначення кількісних параметрів ефективності управління залученими основними засобами, розрахунок індикаторів майнового стану, показників оборотності основних видів ресурсів, параметрів ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості ТОВ «Петрол груп лімітед», а також показників, що характеризують міру ефективності досліджуваного підприємства в управлінні кадровим ресурсом.

Для початку, пропонуємо зупинитися на аналізі виробничо-технічного аспекту функціонування досліджуваного підприємства ТОВ «Петрол груп лімітед», а саме показниках ефективності використання основних засобів, які дозволяють виявити поточні тенденції зміни виробничого потенціалу підприємства у частині їх вартісних показників, співвідношень з іншими ресурсними показниками діяльності

підприємства (чисельність підприємства, доходні та прибуткові надходження тощо), рівень придатності наявного технічного ресурсу задля забезпечення стабільного та перманентного функціонування підприємницького об'єкту. В результаті проведених розрахунків параметрів ефективного використання основних засобів було сформовано табл. 2.2, що подана нижче.

Таблиця 2.2 – Показники ефективності використання основних засобів ТОВ «Петрол груп лімітед» (2021-2023 рр.)

Показник	Роки			Абс. відхилення, +,-		Відн. відхилення	
	2021	2022	2023	2022 до 2021	2023 до 2022	2022 до 2021	2023 до 2022
Фондомісткість, грн./грн.	0,002	0,002	0,002	0,000	0,000	-4,4%	-2,5%
Фондоозброєність, грн./ос.	21,892	19,274	25,313	-2,618	6,039	-9,1%	22,3%
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	0,029	0,025	0,023	-0,004	-0,002	-15,1%	-6,2%
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,383	0,406	0,415	0,023	0,009	6,1%	2,2%
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,617	0,594	0,585	-0,023	-0,009	-3,8%	-1,5%
Фондовіддача, грн./грн.	473,760	495,684	508,214	21,924	12,530	4,6%	2,5%
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	2,049	0,818	0,988	-1,231	0,170	-60,1%	20,8%

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Аналіз представлених у табл. 2.2 показників свідчить, що досліджуване підприємство володіє високим рівнем показників фондовіддачі, що демонструють тенденцію до зростання (з 473,7 грн./грн. у 2021 р. до 508,2 грн./грн у 2023 році), це пояснюється основним видом діяльності господарюючого суб'єкта, який є посередницькою ланкою між виробниками нафтопродуктів та їх промисловими споживачами, що власне, не потребує залучення значного обсягу основних засобів (що демонструє рівень вартості основних засобів у майні ТОВ «Петрол груп лімітед» – 0,023), навпроти, дозволяючи залучати значну кількість необхідного устаткування у форматі лізингових послуг. Підтвердженням даної тези є також показники фондоозброєності, що дещо знизились на 2,618 грн./ос. у 2022 році, утім зазнали відновлення у 2023 році, продемонструвавши збільшення на рівні 6,039 грн./ос. Аналогічну тенденцію фіксуємо й з показниками рентабельності основних засобів,

високі рівні якої пояснюються низькою часткою самих основних засобів у структурі майна ТОВ «Петрол груп лімітед». Негативна тенденція спостерігається у частині зниження рівня придатності основних засобів, що поступово скорочується і у 2023 році досягнула 0,585. Загалом, можна зробити висновок, що основні засоби ТОВ «Петрол груп лімітед» використовуються ефективно.

Далі, пропонуємо деталізувати порушене питання щодо ефективності використовуваних ТОВ «Петрол груп лімітед» основних засобів, провівши аналіз майнового стану господарської одиниці, представивши розрахунок відповідних показників у табл. 2.3 та рис. 2.2.

Таблиця 2.3 – Показники майнового стану ТОВ «Петрол груп лімітед» (2021-2023 рр.)

Показник	Роки			Абс. відхилення, +,-		Відн. відхилення	
	2021	2022	2023	2022 до 2021	2023 до 2022	2022 до 2021	2023 до 2022
Коефіцієнт зносу	0,383	0,406	0,415	0,023	0,009	6,1%	2,2%
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,048	0,000	0,053	-0,048	0,053	-100,0%	-
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,027	0,023	0,032	-0,004	0,009	-13,2%	38,7%

Джерело: складено автором на основі розрахунків

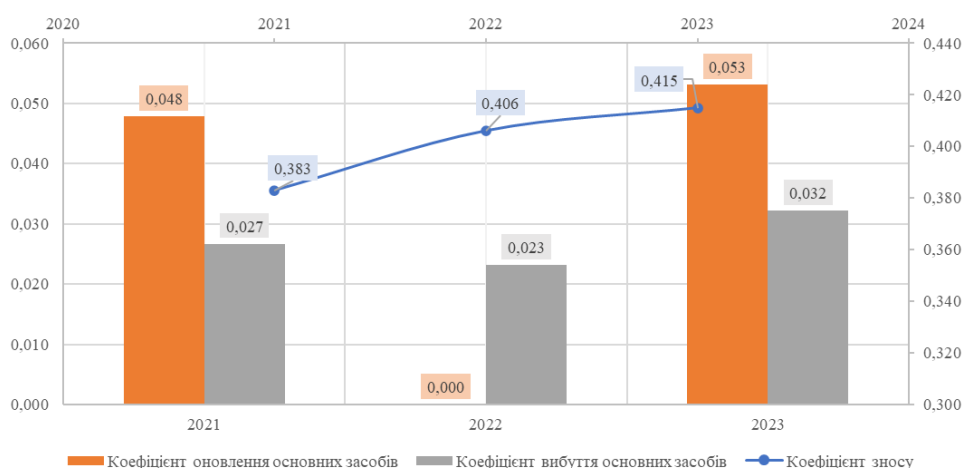


Рисунок 2.2 – Показники майнового стану ТОВ «Петрол груп лімітед»

Джерело: авторська розробка

Подані вище розрахунково-графічні дані свідчать про задовільний рівень показників майнового стану ТОВ «Петрол груп лімітед», даний висновок ми можемо зробити, базуючись на перевищенні показників оновлення над показниками вибуття основних засобів протягом досліджуваного періоду (окрім 2022 року, що

пояснюється початком широкомасштабної воєнної агресії, за якого ТОВ «Петрол груп лімітед» не мало можливості забезпечити попередні рівні оновлення). У 2023 році показник оновлення перевищував рівень вибуття на 0,021. Дещо загрозливою видається динаміка росту показника зносу, який у 2023 році досягнув 0,415, проте дане значення знаходиться у допустимих межах не впливаючи на загальну ефективність роботи ТОВ «Петрол груп лімітед».

Наступним дослідницьким напрямком аналізу фінансового стану ТОВ «Петрол груп лімітед» є оцінювання динаміки зміни показників ділової активності, що дозволяють надати комплексну характеристику використання окремих ресурсів підприємством, а також оцінити наскільки інтенсивно відбувається їх зміна у часовому вимірі, тим самим визначивши ефективність ресурсного управління на підприємстві. Результати здійснених розрахунків за параметрами ділової активності ТОВ «Петрол груп лімітед» та їх графічна візуалізація подані у табл. 2.4 та рис. 2.3.

Таблиця 2.4 – Показники ділової активності ТОВ «Петрол груп лімітед» (2021-2023 рр.)

Показник	Роки			Абс. відхилення, +,-		Відн. відхилення	
	2021	2022	2023	2022 до 2021	2023 до 2022	2022 до 2021	2023 до 2022
Коефіцієнт ділової активності (оборотності оборотних засобів)	13,640	13,832	12,625	0,191	-1,206	1,4%	-8,7%
Коефіцієнт оборотності запасів	97,870	216,733	83,320	118,863	-133,412	121,5%	-61,6%
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості.	16,496	16,946	15,203	0,450	-1,743	2,7%	-10,3%
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	66,606	64,366	45,775	-2,240	-18,591	-3,4%	-28,9%
Тривалість одного обороту оборотних засобів, днів	26,759	26,389	28,910	-0,370	2,522	-1,4%	9,6%
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, днів	22,126	21,539	24,008	-0,587	2,469	-2,7%	11,5%
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, днів	5,480	5,671	7,974	0,191	2,303	3,5%	40,6%

Джерело: складено автором на основі розрахунків

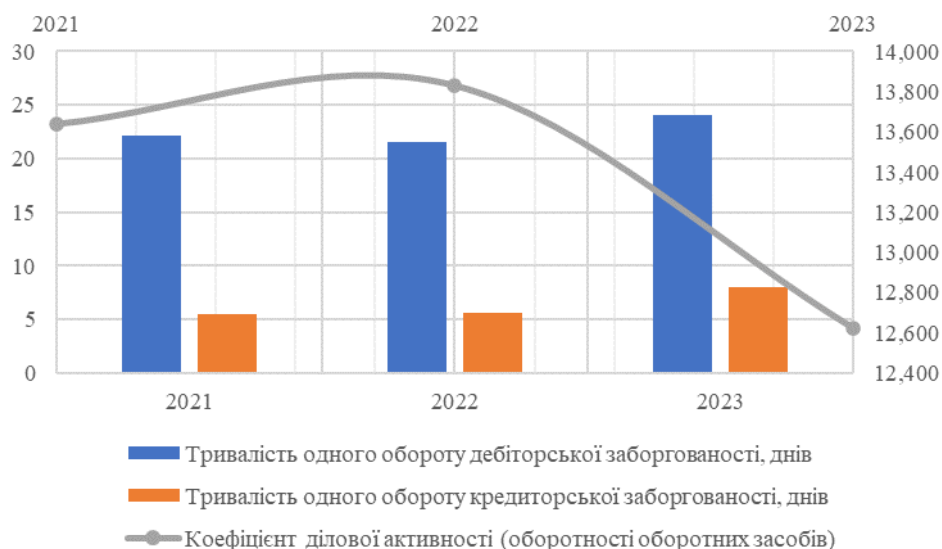


Рисунок 2.4 – Показники ділової активності ТОВ «Петрол груп лімітед»

Джерело: авторська розробка

Результати проведених розрахунків за параметрами ділової активності ТОВ «Петрол груп лімітед» свідчать про наявність суперечливої динаміки, що спостерігається зокрема за показником оборотності запасів, який у 2021 році становив 97,870, в подальшому зазнавши аномального росту у 2022 році (відносний приріст склав 1,215) й поступової нормалізації у 2023 році до рівня 83,320. Негативна динаміка зміни спостерігається за показником коефіцієнту ділової активності значення якого поступово скорочується з 13,640 (2021 рік) до 12,625 (2023 рік), що пояснюється впливом воєнного стану на загальне розбалансування показників діяльності аналізованого господарського утворення. В цілому показники ділової активності знаходяться на високому рівні, особливо у частині оборотних ресурсів, такий стан, обумовлений основним видом діяльності ТОВ «Петрол груп лімітед», що має в першу чергу посередницький характер, вимагаючи від менеджменту підприємства забезпечення активного обертання відповідних груп активів. Тим не менш, серед представлених показників особливої уваги потребують значення інтенсивності обертання дебіторської та кредиторської заборгованості. Протягом аналізованого періоду 2021-2023 рр. фіксується значне збільшення тривалості обороту кредиторської заборгованості (у 2023 році відбулося зростання показника на 40,6 % досягнувши 7,974 дні). Загрозливою видається тенденція до росту тривалості обертання дебіторської заборгованості, що у 2023 році склала 24 дні, і в цілому

відповідний рівень показника з незначними відхиленнями спостерігається протягом усього досліджуваного періоду. Вказане значення кратно перевищує існуючі нормативні рівні параметру для підприємств даної сфери діяльності й складає загрозу поточному фінансовому стану підприємства й його можливостям до своєчасного погашення зобов'язань (вже відобразившись на параметрі обертання кредиторської заборгованості). Більш того, дана ситуація формує істотні ризики у провадженні зовнішньоекономічної діяльності, в контексті надійності ТОВ «Петрол груп лімітед» як потенційного контрагента у співпраці з іноземними постачальниками нафтопродуктів.

В сучасних умовах особливої важливості в контексті використання ефективних практик управління підприємницькими утворенням набувають питання менеджменту кадрового складу як у розрізі забезпечення сприятливих, інклюзивних та комфортних умов праці, так і безпосередньо щодо засобів сприяння досягнення працівниками підприємства високих кількісних результатів роботи шляхом збалансування сучасного інструментарію реалізації контрольних заходів та мотиваційних способів мобілізації індивідуального трудового та креативного потенціалу працівників. Враховуючі дані явища, важливим аспектом загального економічного аналізу ТОВ «Петрол груп лімітед» є дослідження показників ефективності залучення кадрових ресурсів. Результати розрахунків за відповідними показниками представлені у табличному вигляді у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники використання трудових ресурсів ТОВ «Петрол груп лімітед» (2021-2023 рр.)

Показник	Роки			Абс. відхилення, +,-		Відн. відхилення	
	2021	2022	2023	2022 до 2021	2023 до 2022	2022 до 2021	2023 до 2022
Вартісний показник продуктивності, тис. грн.	7674,904	7295,565	9147,847	-379,339	1852,281	-4,9%	25,4%
Коефіцієнт обороту за наймом	0,060	0,109	0,111	0,049	0,002	81,8%	1,9%
Коефіцієнт обороту за вибуттям	0,040	0,018	0,333	-0,022	0,315	-54,5%	1733,3%
Коефіцієнт постійності кадрів	0,840	0,782	0,733	-0,058	-0,048	-6,9%	-6,2%

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Згідно отриманих розрахунків можна зробити висновок, що вартісний показник продуктивності праці ТОВ «Петрол груп лімітед» знаходяться на високому рівні, і навіть попри незначне скорочення у 2022 році на 4,9 %, у 2023 році досягає рівня 9147,8 грн на особу. Персональний склад ТОВ «Петрол груп лімітед» характеризується відносною стабільністю, зокрема до початку кризових явищ 2022 року кількість постійно працюючого персоналу складала 84 %, з початком повномасштабного вторгнення даний параметр скоротився до 73,3 % у 2023 році. Вищезазначені причини відповідним чином знайшли своє відображення на показниках найму/вибуття персоналу, адже у 2021 році коефіцієнт обороту за наймом складав 0,060, за вибуттям – 0,040, що загалом відповідає нормативним значенням; утім у 2023 році аналогічний показник вибуття досяг аномального рівня 0,333, що пояснюється активними процесами релокації персоналу у більш безпечні регіони країни, а також мобілізаційними процесами, що відповідним чином впливає на можливості працевлаштування чоловічої частини населення.

Окремої уваги вимагає розгляд проблематики досягнення гендерного паритету у структурі працевлаштованого персоналу ТОВ «Петрол груп лімітед», що згідно ключових вимог сталого розвитку підприємницького утворення має бути дотриманий. Гендерна структура персоналу ТОВ «Петрол груп лімітед» подана нижче на рис. 2.5.

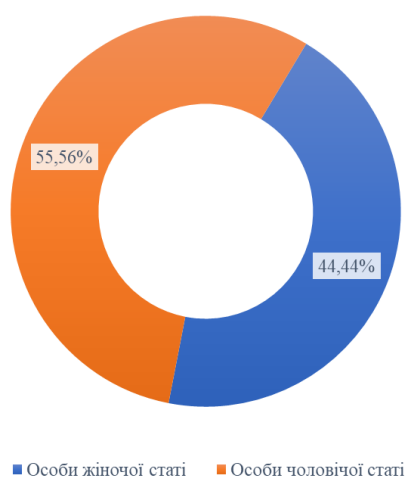


Рисунок 2.5 –Гендерна структура персоналу ТОВ «Петрол груп лімітед» (2023 рік)

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Відповідно до представлених на рис. 2.5 даних можна стверджувати, що гендерна структура досліджуваного підприємства ТОВ «Петрол груп лімітед» є збалансованою, враховуючи специфічність сфери основної діяльності підприємства, пов'язаною з продуктами нафтової переробки.

Проаналізувавши кадрову складову управління ТОВ «Петрол груп лімітед» можна виокремити наступні напрямки загальних рекомендацій щодо поліпшення поточно стану даної функціональної складової управління:

- проведення внутрішнього аудиту кадрового складу на предмет релевантності кількісного та якісного складу персоналу займаним посадам, перегляд кількісних потреб у залученні персоналу;

- забезпечення справедливості у співвідношеннях обсягу індивідуальної праці та відповідній матеріальній винагороді, забезпечення наочності та зрозумілості відповідних співвідношень;

- створення мотиваційної бази утримання персоналу з метою зниження показника відтоку трудового ресурсу, за рахунок більш привабливих умов праці;

- покращення адаптаційного середовища новоприбулого персоналу з метою пришвидшення та більш якісної інтеграції нових працівників у трудових колектив підприємницької структури;

- пошук шляхів підвищення рівня мотиваційних виплат, забезпечення їх кількісної прив'язки до фактичного рівня особистої ефективності та показника її зростання у часі.

Враховуючи особливості провадження основної діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «Петрол груп лімітед», яка полягає у посередництві між виробниками нафтопродуктів та їх потенційними споживачами (що об'єктивно виключає можливість аналізу обсягів виробництва) у рамках даного підпункту пропонуємо розглянути кількісні показники асортиментного складу, а також стану та динаміки рівнів реалізації продукції ТОВ «Петрол груп лімітед» на основі актуальних даних.

Виходячи з представлених у попередніх підрозділах дослідницької роботи даних щодо асортиментного складу продукції аналізованого підприємства було

встановлено, що ключовими асортиментними позиціями досліджуваного підприємства ТОВ «Петрол груп лімітед» є бензин та дизельне паливо. Далі пропонуємо розглянути показники структури асортименту ТОВ «Петрол груп лімітед» (рис. 2.6).

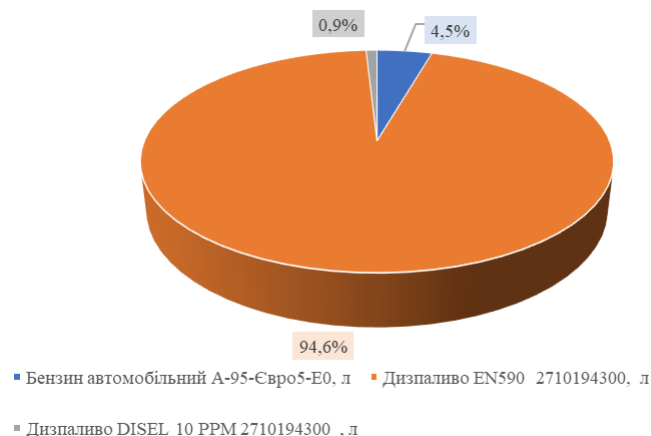


Рисунок 2.6 – Структура асортименту ТОВ «Петрол груп лімітед» (2022 р.)

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Показники динаміки зміни обсягів реалізації за основними товарними позиціями бензину та дизельного пального ТОВ «Петрол груп лімітед» (рис. 2.7).

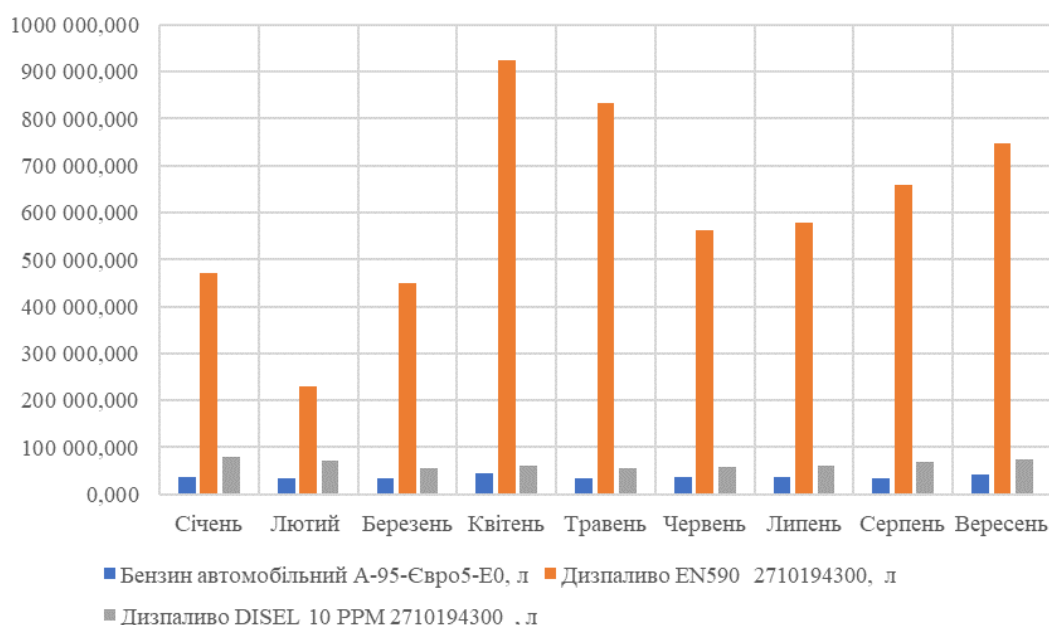


Рисунок 2.7 – Динаміка обсягів реалізації ТОВ «Петрол груп лімітед» за основними асортиментними позиціями (січень – вересень 2023 року)

Джерело: складено автором на основі розрахунків

На основі проведеного аналізу показників структури асортиментного ряду та динаміки його реалізаційних показників досліджуваного підприємства ТОВ «Петрол груп лімітед», можна зробити висновок, що основною товарною позицією є дизельне пальне EN590, частка якого складає 94,6 % у загальній структурі асортиментного ряду, автомобільний бензин А-95-Євро5-Е-0 складає 4,5 %, найменша частка припадає на дизельне пальне DISEL 10 ppm – 0,4 %. Представлена структура демонструє, що підприємство орієнтоване переважно на забезпечення потреб у паливі великих промислових споживачів і концентрує свою діяльність навколо відповідних видів продуктів нафтопереробки.

Щодо показників динаміки реалізації ТОВ «Петрол груп лімітед» бачимо, що найнижчі показники були зафіксовані у лютому, найвищі у квітні місяці, при цьому спостерігається зростаюча динаміка попиту на дизельне пальне впродовж з квітня по травень та з липня по вересень, що напряду пов'язано з сезонністю та виробничими циклами основних споживачів реалізованої продукції ТОВ «Петрол груп лімітед». Загалом, можна констатувати, що попит на продукцію досліджуваного підприємства ТОВ «Петрол груп лімітед» є відносно стабільним з незначним впливом фактору сезонності.

У якості наступної групи досліджуваних показників фінансового стану ТОВ «Петрол груп лімітед» пропонуємо розглянути параметри ліквідності. Ліквідність за своєю економічною природою характеризує здатність підприємницької структури, а саме його майна до швидкої конвертації у грошовий ресурс; подібна характеристика є дуже важливою в контексті оцінювання загальної платоспроможності організації, адже демонструє наскільки досліджуваний об'єкт володіє можливостями до покриття поточних фінансових зобов'язань наявним майновим становищем та відповідними часовими параметрами переходу майна у стан грошового ресурсу.

Обрахунок показників ліквідності ТОВ «Петрол груп лімітед» подано нижче у табл. 2.6 та рис. 2.8.

Таблиця 2.6 – Показники ліквідності ТОВ «Петрол груп лімітед» (2021-2023 рр.)

Показник	Роки			Абс. відхилення, +,-		Відн. відхилення	
	2021	2022	2023	2022 до 2021	2023 до 2022	2022 до 2021	2023 до 2022
Коефіцієнт покриття ліквідності	3,804	3,184	2,489	-0,620	-0,695	-16,3%	-21,8%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,299	2,693	2,140	-0,606	-0,554	-18,4%	-20,6%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,101	0,055	0,023	-0,046	-0,032	-45,7%	-58,8%
Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	0,252	0,300	0,400	0,048	0,100	18,9%	33,4%

Джерело: складено автором на основі розрахунків

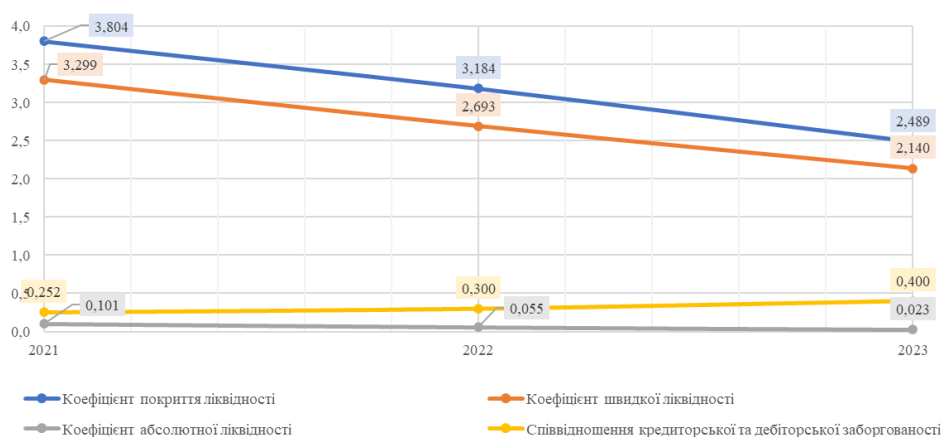


Рисунок 2.8 – Показники ліквідності ТОВ «Петрол груп лімітед» 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Отримані розрахункові значення показників ліквідності ТОВ «Петрол груп лімітед» у періоді 2021-2023 рр. свідчать, що за параметрами загальної та швидкої ліквідності досліджувану господарську структуру можна вважати ліквідною. Про даний факт свідчить високий рівень показника покриття ліквідності, хоча й має місце незначне скорочення з 3,804 у 2021 році до 2,489 у 2023 році. Аналогічна ситуація спостерігається й з параметром швидкої ліквідності ТОВ «Петрол груп лімітед», бачимо незначне скорочення у досліджуваному періоді з 3,299 до 2,140, попри це показники істотно перевищують нормативні. Подібний стан пояснюється основним видом діяльності підприємства, що не вимагає залучення значного вартісного обсягу низьколіквідних активів, навпроти більша частина структурних елементів активу ТОВ «Петрол груп лімітед» легко конвертуються у грошові кошти. Відносно

параметру абсолютної ліквідності бачимо негативну динаміку, у 2021 році даний показник задовольняв рівні нормативного – 0,101, проте у 2022 році скоротився на 0,032, досягнувши у 2023 році 0,023, що свідчить про дефіцит готівкових коштів у ТОВ «Петрол груп лімітед». Варто також звернути увагу на показник співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей, що індикує про істотне розбалансування абсолютних значень відповідних показників, зокрема у 2021 році дебіторська заборгованість перевищувала кредиторську майже у 4 рази. Незважаючи на незначне покращення згаданого показника, попри все у 2023 році зафіксоване перевищення зберігається, що є потенційною загрозою перспективного стану фінансової стійкості ТОВ «Петрол груп лімітед».

Продовжуючи порушену у ході аналізу показників ліквідності проблематику фінансової стійкості ТОВ «Петрол груп лімітед» пропонуємо здійснити розрахунок відповідної групи фінансових параметрів. Фінансова стійкість підприємницького утворення як окремий аналітичний напрямок дозволяє визначити наскільки поточні структурні співвідношення майна та фінансових зобов'язань аналізованого підприємства відповідають поточним та перспективним потребам у задоволенні платежів за позиками та іншими зобов'язаннями, тим самим визначити наскільки поточне боргове навантаження підприємства відповідає можливостям його погашення з позиції різних груп активів.

Результати розрахунків параметрів фінансової стійкості ТОВ «Петрол груп лімітед» представлені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники фінансової стійкості ТОВ «Петрол груп лімітед» (2021-2023 рр.)

Показник	Роки			Абс. відхилення, +,-		Відн. відхилення	
	2021	2022	2023	2022 до 2021	2023 до 2022	2022 до 2021	2023 до 2022
Коефіцієнт автономії	0,745	0,668	0,608	-0,077	-0,060	-10,3%	-9,0%
Коефіцієнт фінансування (фінансової стабільності)	2,924	2,184	1,552	-0,740	-0,633	-25,3%	-29,0%
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,745	0,668	0,608	-0,077	-0,060	-10,3%	-9,0%

Продовження табл. 2.7

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,737	0,659	0,598	-0,078	-0,061	-10,5%	-9,3%
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,959	0,961	0,960	0,002	-0,001	0,2%	-0,1%
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,0%	0,0%

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Спираючись на проведені розрахунки фінансової стійкості ТОВ «Петрол груп лімітед» можна стверджувати, що на даний час підприємство володіє певним запасом фінансового ресурсу для задоволення позикових потреб. Проте, аналізуючи показник фінансової стійкості бачимо, що незважаючи на те, що підприємство у 2021 році задовольняло параметри нормативних значень, у 2023 значення відповідного показника склало 0,608, що сигналізує про нестійке фінансове становище ТОВ «Петрол груп лімітед». Також варто відзначити, що попри значне перевищення нормативних показників за більшістю досліджуваних показників фіксується низхідна динаміка їх зміни, для прикладу, коефіцієнт автономії протягом 2021-2023 рр. знизився з рівня 0,745 до 0,608, що є прямим свідченням істотного зростання кількісного показника дебіторської та кредиторської заборгованостей ТОВ «Петрол груп лімітед». В перспективі, такі негативні тенденції можуть призвести до об'єктивної неспроможності ТОВ «Петрол груп лімітед» до своєчасного погашення наявних позикових зобов'язань. Окрему увагу також варто приділити показнику фінансового левериджу, який протягом усього досліджуваного періоду складає нульові значення – це може бути свідченням низького рівня розвитку стратегічного фінансового менеджменту та загалом стратегування діяльності ТОВ «Петрол груп лімітед», при цьому відсутність довгострокових зобов'язань є лише одним з показників цього.

У якості заключної стадії проведення розрахунку параметрів фінансового стану ТОВ «Петрол груп лімітед» пропонуємо здійснити аналіз показників прибутковості досліджуваного підприємства, що дозволяють охарактеризувати ефективність використання ним основних груп активів у розрізі їх здатності до генерації прибутку.

Даний вид аналізу дозволяє зробити узагальнюючий висновок щодо спроможності підприємства до досягнення власної кінцевої мети – отримання прибуткових надходжень.

Результати розрахунків за параметрами рентабельності ТОВ «Петрол груп лімітед» представлено нижче у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники прибутковості ТОВ «Петрол груп лімітед» (2021-2023 рр.)

Показник	Роки			Абс. відхилення, +,-		Відн. відхилення	
	2021	2022	2023	2022 до 2021	2023 до 2022	2022 до 2021	2023 до 2022
Коефіцієнт рентабельності активів	0,057	0,022	0,024	-0,035	0,002	-61,3%	7,9%
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,079	0,031	0,038	-0,048	0,006	-60,3%	19,4%
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,149	0,058	0,065	-0,090	0,006	-60,8%	10,9%
Коефіцієнт рентабельності продажу	0,004	0,002	0,002	-0,003	0,000	-61,9%	18,1%

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Дослідження отриманих показників прибутковості ТОВ «Петрол груп лімітед» свідчить про наявність наднизьких рівнів рентабельності, що мають тенденцію до скорочення. Прикладом такого тренду на зниження є показник рентабельності активів, який протягом 2021-2023 рр. зазнав істотного зниження з 0,057 до 0,024. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу також знизився на 0,048 у 2022 році, досягнувши рівня 0,038 у 2023 році. Найнижчими є значення рентабельності продажів, що у 2022 році склала 4%, а у 2022-2023 рр. – 2 %. Безумовно причиною відповідної низхідної динаміки є функціонування ТОВ «Петрол груп лімітед» в умовах воєнного стану, що є вагомим обмежуючим фактором у залученні додаткових доходів, проте звертаючи увагу на показники довоєнного рівня констатуємо їх незадовільний рівень також. В перспективі, подібні тенденції розвитку ТОВ «Петрол груп лімітед» можуть призвести до збитковості підприємницької структури та неможливості своєчасної реалізації взятих фінансових зобов'язань.

Отже, на основі викладеного вище матеріалу дослідження основних груп показників фінансового стану аналізованого підприємства ТОВ «Петрол груп

лімітед» було ідентифіковано наступні потенційні напрями розробки поліпшувальних заходів у частині фінансово-економічного становища ТОВ «Петрол груп лімітед», серед яких виділяємо наступні:

- проведення систематичного аналізу фінансового стану основних контрагентів на предмет перспективності продовження подальшої співпраці, їх спроможності до виконання покладених зобов'язань;

- створення превентивних механізмів контрагування, які б забезпечували своєчасність надання клієнтами сплати за отримане пальне, такими засобами можуть слугувати штрафи та пені, вказані у контракті;

- аналіз перспектив зміни використовуваних ТОВ «Петрол груп лімітед» форм розрахунку з клієнтами в особливості на ті форми, що дозволять забезпечити виконання зобов'язань останніх;

- здійснення аудиту собівартості ТОВ «Петрол груп лімітед» на предмет можливостей до скорочення окремих видатків або оптимізації їх структури шляхом цифровізації адміністративних процесів або модернізації існуючого обладнання;

- формування та імплементація прикладного інструментарію контролювання дотримання платіжної дисципліни ТОВ «Петрол груп лімітед» з метою оптимізації рівнів кредиторської заборгованості.

Підсумовуючи, сформовані напрямки розробки рекомендаційних заходів базуються в першу чергу, на попередньо отриманих результатах економічного аналізу, якими виявлено істотне перевищення рівнів дебіторської заборгованості та наявні тенденції до зростання кредиторської, що вимагає відповідного реагування з боку менеджменту досліджуваного підприємства ТОВ «Петрол груп лімітед».

2.3. Оцінювання ефективності управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Петрол груп лімітед»

Проблематика побудови систем управління зовнішньоекономічною політикою підприємницької структури націлена на покращення рівня загальної ефективності функціонування організації охоплює собою широке коло питань

поліфункціонального характеру, адже з одного боку, даний стан залежить від дієвості зовнішньої комунікації підприємства, ступеня налагодженості відповідних зв'язків, пов'язаних із збутом та постачанням, системою оперативного реагування на зміни нормативно середовища регулювання міждержавних відносин у зовнішньоторговельній сфері, проте з іншого боку, не меншої ваги набувають аспекти внутрішнього середовища, втілені у забезпеченні стабільності основних функціональних процесів, належному фінансовому плануванню та загалом якості організування на підприємстві.

У контексті досліджуваного підприємства ТОВ «Петрол груп лімітед» актуалізованого стану набувають саме аспекти ендогенного середовища господарської організації, що обумовлено низкою факторів. По-перше, основний вид діяльності підприємства передбачає посередництво між господарськими структурами, що здійснюють виробництво продуктів нафтопереробки, та відповідними споживачами такої сировини; разом з тим, самі продукти нафтопереробки (в даному випадку автомобільний бензин та різні види дизельного палива) є продукцією однорідною, ціна та перспективи зміни джерел постачання якої є обмеженою, що власне і зміщує фокус управлінської уваги на проблематику внутрішньо-організаційної стабілізації. По-друге, у ході здійснення аналітичного дослідження, результати якого були подані у попередніх підрозділах, було встановлено наявність істотних проблем у забезпеченні стійкості внутрішньо-економічного стану, зокрема, у розрізі фінансових аспектів її досягнення. Водночас, зазначимо, що репутаційні фактори (у т.ч. фінансова стабільність контрагента) є надважливим елементом успішності управлінської політики у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Виходячи з цього, організовуючи процес оцінювання ефективності управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Петрол груп лімітед» пропонується зосередитися на питаннях внутрішньої ефективності, що дозволить кількісно ідентифікувати спроможність ТОВ «Петрол груп лімітед» до повноцінної реалізації власних зобов'язань у якості повноцінного суб'єкта зовнішньоекономічних відносин.

Поставлена задача вимагає комплексності реалізації процесу оцінювання з врахуванням комплексності впливу різнорідних факторів внутрішнього середовища на загальну ефективність ТОВ «Петрол груп лімітед» у відповідному різноманітті кількісних показників. Саме тому, базовим інструментальним забезпеченням реалізації оцінювального процесу було обрано метод таксономічного аналізу.

До основних методичних переваг використання інструменту таксономічного аналізу для оцінювання ефективності управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Петрол груп лімітед» перш за все варто віднести: (1) проведення оцінювання на основі аналітичної обробки динамічних рядів даних, що одночасно враховує поточні характеристики в конкретному моменті часу, так і коригує результативний показник у їх співвідношенні до загальної динаміки; (2) дозволяє використовувати великі масиви даних різного функціонального та видового походження, незалежно від їх одиниць виміру або математичної розмірності, що потенційно розширяє площину аналітичного простору; (3) можливість індивідуальної селекції кількісних показників, які виступатимуть у ролі відповідних аналітичних ознак за якими буде здійснюватися оцінювання; (4) використання методу передбачає обчислення вектору «ідеальних» (еталонних) значень на основі аналізованого масиву даних, тобто порівняльний процес та розрахунок кінцевого показника базується на вже досягнутих підприємством результатів, забезпечуючи їх об'єктивну релевантність.

Процедура проведення таксономічного аналізу передбачає здійснення послідовних математичних перетворень сформованого масиву даних аналітичних ознак, які найбільш повно характеризують аналізованих об'єкт, у даному випадку ефективність зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Петрол груп лімітед». Згідно даної методики, аналізований масив даних є багатовимірним простором у якому кожна аналітична ознака (показник) є окремою точкою; подальші розрахунки дозволяють виміряти так звану евклідову відстань між усіма точками простору після цього визначаються кількісні значення «еталонного вектору» на основі якісного впливу тієї чи іншої ознаки (якщо ознака чинить позитивний вплив, обирається максимальне значення, у випадку негативного – мінімальне). Результативний показник оцінки складається на основі вимірювання відстані між параметрами

еталону та фактичними значеннями параметрів для кожного окремого аналізованого періоду, при цьому, одночасно враховуються відстані між усіма точками, тобто кінцевий показник є узагальненим вимірником досягнутості найбільш ефективного стану функціонування господарської структури. Використання такого широкого кола показників, викликає питання щодо їх порівняності як математичних величин; у даному контексті таксономічним аналізом передбачено здійснення нормалізації значень, тобто зведення їх до порівняного вигляду. Таким чином, використання даного методичного засобу дозволить дотриматися вимоги комплексності оцінки, її показовості та практичності використання.

У якості наступного кроку, пропонуємо описати саму етапність математичних розрахунків за даним методом та їх загальний зміст у контексті проведеного дослідження.

Використання таксономічного аналізу передбачає здійснення наступних розрахункових етапів:

Етап I. Вибір аналітичних показників оцінювання внутрішньої ефективності реалізації політики управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Петрол груп лімітед» на основі параметрів, які найбільш повно характеризують спроможність аналізованого підприємства до такої діяльності. Сформований масив даних подається у наступному математичному вигляді, що представляє собою матрицю спостережень:

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{1j} & x_{1m} \\ x_{i1} & x_{ij} & x_{im} \\ x_{n1} & x_{nj} & x_{nm} \end{bmatrix},$$

де n – кількість років за якими проводиться оцінювання; m – кількість аналітичних показників оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Петрол груп лімітед»; x_{ij} – значення конкретного показника – j для конкретного періоду оцінки – i .

Етап II. Здійснення стандартизації кількісних показників оцінювання попередньо сформованої матриці спостережень, що дозволить їх звести до вигляду порівняного масиву аналітичних показників:

$$y_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{\sigma_j},$$

де $\bar{x}_j$ – середнє арифметичне для окремого показника j ; σ_j – середньоквадратичне відхилення показника оцінки j .

Етап III. Визначення якісного характеру впливу для кожного показника оцінювання, в контексті спрямованості здійснюваного ним впливу на результативний показник ефективності управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Петрол груп лімітед». Даний етап передбачає відповідне сортування показників за типом відповідного впливу.

Етап IV. Побудова «ідеального» (еталонного) вектору, що відбувається шляхом виокремлення максимальних та мінімальних значень стандартизованих форм аналізованих показників (y_{0j}) згідно типу їх впливу на результативний параметр оцінки:

$$y_{0j} = \max_i y_{ik} \text{ за умови позитивного впливу на результативний показник}$$

$$y_{0j} = \min_i y_{ik} \text{ за умови негативного впливу на результативний показник}$$

Етап V. Визначення показника таксономічної відстані між точками багатовимірному простору (елементами стандартизованої матриці) та відстані – d_{i0} між цими точками та ідеальним вектором – y_{ij} :

$$d_{i0} = \sqrt{\sum_{j=1}^n (y_{ij} - y_{0j})^2}.$$

Етап VI. Для отримання результативного показника оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Петрол груп лімітед» у рамках даного етапу необхідно здійснити послідовний розрахунок низки показників, а саме середнє відхилення показників оцінки від вектору-еталону – $M(d_{i0})$, відповідне значення середньоквадратичного відхилення для кожного аналізованого року – σ_0 , максимальне відхилення з використання правила 3-х сигм – d_0 .

$$M(d_{i0}) = \bar{d}_0 = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m d_{i0};$$

$$\sigma_0 = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (d_{i0} - \bar{d}_0)^2};$$

$$d_0 = \bar{d}_0 + 3 \times \sigma_0.$$

Етап VII. У рамках фінального етапу відбувається розрахунок проміжного та кінцевого показника ефективності управління зовнішньоекономічною політикою

ТОВ «Петрол груп лімітед». Проміжний показник (c_i^*) у загальному розумінні характеризує ступінь «неефективності», тому для розрахунку показника «ефективності» (C_i) варто зробити додаткову обчислювальну операцію.

$$c_i^* = \frac{d_{i0}}{d_0};$$

$$C_i = 1 - c_i^*.$$

Представлена вище послідовність розрахунків дозволяє провести оцінювання ефективності управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Петрол груп лімітед».

В процесі реалізації першого етапу було обрано 25 аналізованих показників, які найбільш повно характеризують аналізований об'єкт; особлива увага приділена показникам фінансової ефективності. Далі, пропонуємо представити матрицю спостережень та стандартизовану матрицю показників оцінювання ТОВ «Петрол груп лімітед» (табл. 2.9 – 2.10).

Таблиця 2.9 – Матриця спостережень для показників оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Петрол груп лімітед» таксономічного аналізу

Найменування показника	2021	2022	2023	$X_{jсер}$	σ_j
Економічна (абсолютна) ефективність імпорту	1,1978	1,28354	1,27654	1,253	0,039
Рентабельність імпорту	0,106812	0,164453	0,154862	0,142	0,025
Економічний ефект імпортової діяльності, тис. грн	31649,08	61270,28	60381,14	51100,168	13758,786
Кількість зовнішньоекономічних контрагентів	10	5	7	7,333	2,055
Транспортні, експедиторські, страхові витрати, пов'язані з імпортуванням товару, тис. грн	56298,22	85691,03	81879,4	74622,882	13050,598
Обсяги імпортих закупівель, тис. грн	103707,2	130399,4	136465,7	123524,100	14229,801
Імпортна закупівельна ціна А-95-Євро5-Е0	15280	25740	25430	22150,000	4859,472
Імпортна закупівельна ціна DISEL 10 PPM	13780	25590	24780	21383,333	5386,528
Імпортна закупівельна ціна EN590	12140	24340	23950	20143,333	5661,451
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	16,49623	16,94601	15,20333	16,215	0,739
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, дні	66,60624	64,36575	45,77484	58,916	9,337
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дні	22,12627	21,53899	24,00789	22,558	1,053
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дні	5,479967	5,670718	7,973813	6,375	1,133
Коефіцієнт ділової активності	13,64047	13,83165	12,62527	13,366	0,529
Коефіцієнт фінансування	2,924285	2,184208	1,551679	2,220	0,561
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,745177	0,668191	0,608101	0,674	0,056
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,958861	0,961253	0,959847	0,960	0,001
Коефіцієнт рентабельності активів	0,057285	0,022171	0,023928	0,034	0,016
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,148533	0,058287	0,064635	0,090	0,041
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,803982	3,184208	2,489374	3,159	0,537
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,101234	0,054943	0,02263	0,060	0,032
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	0,04	0,018182	0,333333	0,131	0,144
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,382947	0,406133	0,415014	0,401	0,014
Фондовіддача	473,7595	495,6839	508,2137	492,552	14,239
Фондоозброєність	16,2	14,71818	18	16,306	1,342

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Таблиця 2.10 – Стандартизована матриця для показників оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Петрол груп лімітед» таксономічного аналізу

Найменування показника	2021	2022	2023	Ідеальний вектор	Тип впливу
Економічна (абсолютна) ефективність імпорту	-1,41038698	0,79522914	0,61515784	0,7952291	+
Рентабельність імпорту	-1,397063	0,88869257	0,50837043	0,8886926	+
Економічний ефект імпортової діяльності, тис. грн	-1,41372131	0,73917221	0,67454911	0,7391722	+
Кількість зовнішньоекономічних контрагентів	1,29777137	-1,13554995	-0,16222142	1,2977714	+
Транспортні, експедиторські, страхові витрати, пов'язані з імпортуванням товару, тис. грн	-1,40412459	0,84809514	0,55602945	-1,404125	-
Обсяги імпортих закупівель, тис. грн	-1,39263084	0,4831617	0,90946914	0,9094691	+
Імпортна закупівельна ціна А-95-Євро5-Е0	-1,41373388	0,73876341	0,67497047	-1,413734	-
Імпортна закупівельна ціна DISEL 10 PPM	-1,41154612	0,78096063	0,63058549	-1,411546	-
Імпортна закупівельна ціна EN590	-1,4136542	0,74127057	0,67238363	-1,413654	-
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,38046159	0,98936097	-1,36982256	0,989361	+
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, дні	0,82368667	0,58372444	-1,40741111	0,8236867	+
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дні	-0,40970148	-0,96737301	1,37707449	-0,967373	-
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дні	-0,78959057	-0,62128052	1,41087109	-0,789591	-
Коефіцієнт ділової активності	0,51882218	0,87993857	-1,39876076	0,8799386	+
Коефіцієнт фінансування	1,2554486	-0,06390997	-1,19153864	1,2554486	+
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,27184934	-0,10038807	-1,17146127	1,2718493	+
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-1,14703359	1,28992133	-0,14288774	1,2899213	+
Коефіцієнт рентабельності активів	1,41281835	-0,76079877	-0,65201958	1,4128184	+
Коефіцієнт рентабельності продукції	1,4114028	-0,78288042	-0,62852238	1,4114028	+
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,20078307	0,04659379	-1,24737686	1,2007831	+
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,29056027	-0,14444021	-1,14612007	1,2905603	+
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	-0,62983002	-0,78166404	1,41149406	1,4114941	+
Коефіцієнт зносу основних засобів	-1,36240241	0,35272782	1,00967458	-1,362402	-
Фондовіддача	-1,31980699	0,21992381	1,09988318	-1,319807	-
Фондоозброєність	-0,07903799	-1,18331163	1,26234962	1,2623496	+

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Представлені у табл. 2.9 – 2.10 розрахунки стандартизованих форм аналізованих показників оцінювання ефективності зовнішньоекономічної політики ТОВ «Петрол груп лімітед» дозволяють провести подальший обрахунок проміжних значень та кінцевого результативного показника оцінювання, що подано у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Розрахунок результативного показника оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Петрол груп лімітед»

Показник	2021	2022	2023
d_{i0}	5,72199885	7,6160017	9,53739507
$M(d_{i0})$	7,625131874		
σ_0	7,782601482		
d_0	30,97293632		
c_i^*	0,185	0,246	0,308
C_i	0,815	0,754	0,692

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Для забезпечення наочності отриманих показників, візуалізуємо динаміку результативного показника у вигляді графіку поданого на рис. 2.9.

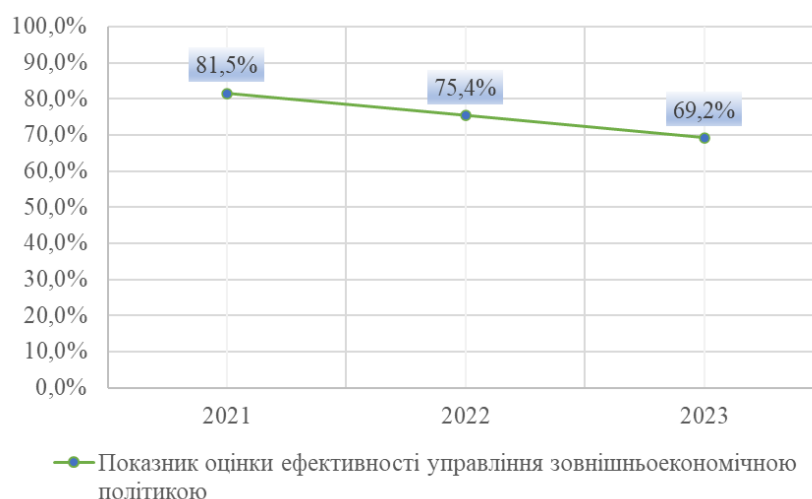


Рисунок 2.9 – Динаміка зміни результативного показника ефективності

Джерело: складено автором на основі даних табл. 2.11

Отже в результаті проведеного дослідження встановлено, що протягом аналізованого періоду відбувається послідовне зниження показника ефективності управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Петрол груп лімітед» з 81,5 % (2021 р.) до 69,2 % (2023 р.), що складає потенційні загрози подальшому функціонуванню ТОВ «Петрол груп лімітед».

2.4. Факторний аналіз чинників формування ефективної політики управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Петрол груп лімітед»

Однією з ключових переваг застосування математичного моделювання в процесі аналізування стану мікроекономічних систем та конкретних функціональних напрямків діяльності підприємницьких структур є можливість ідентифікації та кількісного вимірювання ступеня впливу та взаємозалежності внутрішніх факторів на предмет дослідження. У контексті дослідження проблематики ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю такий підхід має особливе значення, оскільки спроможність господарської одиниці до ефективної реалізації даного управлінського напрямку залежить від широкого кола внутрішніх та зовнішніх факторів, оцінювання впливу яких на основі апарату математичного моделювання дозволяє забезпечити обґрунтованість та наукову об'єктивність у формуванні перспективних шляхів розвитку та прийнятті конкретних рішень.

Враховуючи отримані у попередніх підрозділах роботи результати у розрізі проблематики забезпечення ефективної реалізації зовнішньоекономічної політики ТОВ «Петрол груп лімітед» доцільним є фокусування на питаннях впливу внутрішніх факторів на відповідні процеси з метою визначення того переліку ключових чинників, які впливають на ефективність даного напрямку управлінської діяльності ТОВ «Петрол груп лімітед». Саме тому, у якості основного методичного підходу до побудови відповідної моделі пропонується обрати метод факторного аналізу. Вибір методу факторного аналізу для проведення математичного моделювання, обумовлений можливістю забезпечення ним кількісної ідентифікації параметрів зв'язку між внутрішніми елементами системи управління, втіленими у відповідних аналітичних показниках. Економічною наукою було розроблено два основних напрямки у яких може бути реалізований метод факторного аналізу, а саме детермінований та стохастичний. Детермінований факторний аналіз має місце бути за умови чіткої фіксації взаємозв'язку між результативним показником та аналітичними параметрами, який є постійний і відображає фактичний стан об'єкта. Стохастичний факторний аналіз, навпроти, спрямований на дослідження факторних

ознак взаємозв'язок між якими є невизначений й часто носить опосередкований характер. Виходячи з вищезазначеного, пропонується обрати метод стохастичного факторного аналізу, що пояснюється як комплексністю досліджуваного явища, так і неможливістю його зведення до чітких функціональних залежностей.

Зміст процедури побудови математичної моделі заснованої на методі факторного аналізу полягає у підборі та формуванні системи факторних ознак, які за своїм якісним впливом визначають ефективність управління зовнішньоекономічною політикою (за досліджуванним підприємством ТОВ «Петрол груп лімітед») з подальшим зменшенням розмірності відповідної системи задля виокремлення найбільш впливових компонент, визначенню їх впливовості на предмет дослідження та кількісної взаємозалежності факторних ознак всередині самих компонент. Стохастичний факторний аналіз також може бути реалізований кількома методами; у рамках даної роботи було використано метод головних компонент, що передбачає виокремлення з основного масиву факторних ознак відповідних компонент, які об'єднують у собі обрані факторні ознаки, проте кореляційний зв'язок між самими компонентами відсутній. Більш того, даний метод дозволяє підрахувати міру впливу кожної компоненти на досліджуване явище.

Проведення стохастичного факторного аналізу методом головних компонент передбачає перш за все формування масиву факторних ознак (вхідний масив даних), що представлений нижче у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Вхідний масив даних для проведення факторного аналізу ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Петрол груп лімітед»

Назва факторної ознаки	Позначення	2021	2022	2023
Економічна (абсолютна) ефективність імпорту	K ₁	1,198	1,284	1,277
Рентабельність імпорту	K ₂	0,107	0,164	0,155
Економічний ефект імпортової діяльності, тис. грн	K ₃	31649,079	61270,279	60381,144
Кількість зовнішньоекономічних контрагентів	K ₄	10,000	5,000	7,000
Транспортні, експедиторські, страхові витрати, пов'язані з імпортуванням товару, тис. грн	K ₅	56298,216	85691,031	81879,399

Продовження табл. 2.12

Обсяги імпорتنих закупівель, тис. грн	K ₆	103707,240	130399,395	136465,665
Імпортна закупівельна ціна А-95-Євро5-Е0	K ₇	15280,000	25740,000	25430,000
Імпортна закупівельна ціна DIESEL 10 PPM	K ₈	13780,000	25590,000	24780,000
Імпортна закупівельна ціна EN590	K ₉	12140,000	24340,000	23950,000
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	K ₁₀	16,496	16,946	15,203
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, дні	K ₁₁	66,606	64,366	45,775
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дні	K ₁₂	22,126	21,539	24,008
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дні	K ₁₃	5,480	5,671	7,974
Коефіцієнт ділової активності	K ₁₄	13,640	13,832	12,625
Коефіцієнт фінансування	K ₁₅	2,924	2,184	1,552
Коефіцієнт фінансової стійкості	K ₁₆	0,745	0,668	0,608
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	K ₁₇	0,959	0,961	0,960
Коефіцієнт рентабельності активів	K ₁₈	0,057	0,022	0,024
Коефіцієнт рентабельності продукції	K ₁₉	0,149	0,058	0,065
Коефіцієнт поточної ліквідності	K ₂₀	3,804	3,184	2,489
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	K ₂₁	0,101	0,055	0,023
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	K ₂₂	0,040	0,018	0,333
Коефіцієнт зносу основних засобів	K ₂₃	0,383	0,406	0,415
Фондовіддача	K ₂₄	473,760	495,684	508,214
Фондоозброєність	K ₂₅	16,200	14,718	18,000

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Для виконання поставленої задачі, а саме проведення відповідних розрахунків за методом факторного аналізу було використане програмне забезпечення для проведення статистичного аналізу даних, а саме IBM SPSS Statistics, використовуючи дану програму було реалізована наступна послідовність дій:

1. Відкриття програми IBM SPSS Statistics, введення вхідного масиву факторних ознак (табл. 2.12).
2. На вкладці «Аналіз» обрання позиції «Зниження розмірності» та «Факторний аналіз».
3. У меню «Факторний аналіз: виділення факторів» обрано метод головних компонент та виведення не повернутої матриці, графіку власних значень.
4. У меню «Факторний аналіз: значення факторів» обрано метод Бартлета та виведення коефіцієнтів значень факторів.

5. У меню «Факторний аналіз: обертання» обрано метод Варімакс з виведенням обернутих рішень та графіків навантажень.

На основі вказаних вище параметрів було проведено розрахунок за методом факторного аналізу головних компонент в результаті якого отримано таблицю сукупної поясненої дисперсії, яка відображає результат виявлення головних компонент за обраними факторними ознаками (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Сукупна пояснена дисперсія

Компонента	Початкові власні значення			Суми квадратів навантажень вилучення			Суми квадратів навантажень обертання		
	Разом	% Дисперсії	Кумулятивний %	Разом	% Дисперсії	Кумулятивний %	Разом	% Дисперсії	Кумулятивний %
1	18,455	73,821	73,821	18,455	73,821	73,821	15,405	61,618	61,618
2	6,545	26,179	100,000	6,545	26,179	100,000	9,595	38,382	100,000

Джерело: складено автором на основі розрахунків у програмі IBM SPSS Statistics

Виходячи з отриманих у табл. 2.13 даних бачимо, що сформований масив факторних ознак можна згрупувати у 2 головні компоненти, при цьому, базуючись на представлених значеннях подальше виокремлення компонент є недоцільним. Найбільшим ступенем впливу, за результатами розрахунків, на показник ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Петрол груп лімітед» чинить перша компонента – 73,821 %, вплив другої компоненти знаходиться на рівні 26,179 %.

З метою більш деталізованого представлення отриманих даних пропонуємо розглянути дані матриці обернених компонент з відповідним виокремленням факторних ознак, які на лежать до тієї чи іншої компоненти (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Обернені компоненти

Змінні	Компонента	
	1	2
K ₁	,985	,170
K ₂	,996	,089
K ₃	,976	,216
K ₄	-,987	,163
K ₅	,992	,125
K ₆	,913	,407

Продовження табл. 2.14

K ₇	,976	,217
K ₈	-,983	,182
K ₉	-,977	,215
K ₁₀	-,028	1,000
K ₁₁	-,368	,930
K ₁₂	,049	-,999
K ₁₃	,341	-,940
K ₁₄	-,131	-,991
K ₁₅	-,750	-,662
K ₁₆	-,767	-,642
K ₁₇	,929	-,371
K ₁₈	-,980	-,199
K ₁₉	-,984	-,181
K ₂₀	-,696	-,718
K ₂₁	-,786	-,618
K ₂₂	,215	,977
K ₂₃	,870	,494
K ₂₄	,818	,575
K ₂₅	-,188	-,982

Джерело: складено автором на основі розрахунків у програмі IBM SPSS Statistics

Аналізуючи представлені у табл. 2.14 слід відзначити, що для першої компоненти наявність найвищого рівня кореляційного зв'язку притаманне факторним ознакам K₂, K₅ та K₈, даний зв'язок має позитивний характер. Разом з тим, найвищі рівні негативного кореляційного зв'язку з першою компонентною характерні змінним K₄, K₉ та K₁₈. Розглядаючи аналогічні результати для другої компоненти, відзначимо, що високий ступінь кореляції факторної ознаки з відповідною компонентною має місце для змінних K₁₀ та K₁₁. Водночас, високі значення негативного кореляційного взаємозв'язку даної компоненти та аналізованих факторних ознак фіксується для змінних K₁₂ та K₁₃.

Далі, пропонуємо узагальнити отриманий результат проведеного факторного аналізу впливу чинників на формування ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Петрол груп лімітед» надавши економічне трактування змісту виокремлених у ході аналізу головних компонент.

Перша компонента, яка за результатами аналізу володіє найвищим рівнем впливу на аналізований показник (73,821 %) відображає чітку залежність

ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства від базових фінансових індикаторів розвитку, зокрема найвищі рівні взаємозв'язку фіксуються за показниками рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості, з чого можна зробити висновок, що ефективність зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Петрол груп лімітед» напряду залежить стабільності внутрішнього фінансового середовища та основних його індикаторів. Також, слід відзначити високий рівень залежності ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю від чинників зовнішнього середовища, які характеризують цінову динаміку за основними імпорнтними операціями та відображають їх ефективність.

Друга компонента. Результати аналізу за другою компонентою дозволяють вкотре підтвердити попередні висновки загального економічного аналізу ТОВ «Петрол груп лімітед», в ході якого було виявлено наявність значних загроз фінансовій стабільності досліджуваного підприємницького утворення у вигляді надмірного накопичення рівнів дебіторської та кредиторської заборгованості. Друга компонента відображає наявність від'ємної кореляції тривалості обороту відповідних груп активів, при цьому впливовість такого фактору у прямому вимірі складає 26,179 %.

Отже, підсумовуючи результати побудови математичної моделі оцінювання впливи чинників на формування ефективності управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Петрол груп лімітед» методом факторного аналізу головних компонент можна зробити висновок, що виходячи із якісного складу та кількісного впливу виділених у ході аналізу головних компонент, розробка подальших рекомендаційних заходів щодо вирішення виявлених проблем у даному дослідницькому напрямку ТОВ «Петрол груп лімітед» має базуватися на вдосконаленні фінансових аспектів управлінської діяльності, зокрема у частині зміни підходів до управління кредиторською та дебіторською заборгованістю.

Висновки до розділу 2

В процесі написання другого розділу магістерської діяльності було здійснено дослідження господарсько-правових засад досліджуваного підприємства, надана його стисла характеристика, розраховано та приведено детальний аналіз показників фінансово-економічного стану, проведене оцінювання ефективності управління згідно обраної тематики дослідження – зовнішньоекономічної діяльності, а також побудовано відповідну математичну модель оцінювання впливу чинників на забезпечення ефективного процесу управління за даним напрямком.

У якості підприємницького суб'єкта на базі якого було реалізовано згадані вище розрахунково-аналітичні операції було обрано ТОВ «Петрол груп лімітед». Зазначене підприємство провадить діяльність сфері імпортування та оптової реалізації паливних матеріалів, переважно автомобільного бензину та дизельного палива. Підприємство функціонує на базі організаційно-економічної форми товариства з обмеженою відповідальністю, організаційна структура представлена функціональним розподілом за відділами адміністративного, аналітичного та транспортного забезпечення.

Проведений аналіз фінансово-економічного стану включав у себе дослідження розрахункових показників, що описують ефективність використання основних засобів ТОВ «Петрол груп лімітед», трудових ресурсів, параметри фінансової стійкості, платоспроможності ліквідності та рентабельності. Реалізовані аналітичні процедури дозволили виявити істотні проблеми підприємства у забезпечення фінансово стійкого стану, що зумовлене неконтрольованим нарощенням дебіторської заборгованості, що закономірним чином зумовлює ріст кредиторської заборгованості, тим самим знижуючи загальний фінансових потенціал господарської структури, обмежуючи потік доходних надходжень, формує ризики припинення співпраці з іноземними контрагентами.

Процес оцінювання ефективності управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Петрол груп лімітед» було реалізовано шляхом використання методичного інструменту таксономічного аналізу, що дозволяє сформулювати комплексний кількісний показник оцінки на основі врахування різноманітного за своїм походженням масиву аналітичних показників. Оцінювання було здійснено на основі 25 аналітичних індикаторів, які характеризують, з одного боку, внутрішній потенціал

ТОВ «Петрол груп лімітед» до забезпечення стабільного провадження зовнішньоекономічної діяльності, а іншого безпосередньо кількісні показники, що напряду впливають на практичну реалізацію відповідного управлінського напрямку. В результаті проведеного оцінювання встановлено, що рівень ефективності управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Петрол груп лімітед» демонструє тенденцію до зниження: у 2021 році даний показник складав 81,5 %, скоротившись у 2023 році до 69,2 %.

Завершальним етапом проведення аналізу економічного стану та оцінювання ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Петрол груп лімітед» стало побудова економіко-математичної моделі. У якості методичної основи здійснення розрахунків було взято інструмент факторного аналізу методом головних компонент. В результаті побудови економічної моделі впливу чинників на ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Петрол груп лімітед» було згруповано у дві ключові компоненти впливу, а саме перша компонента (ступінь впливу 73,821 %), що характеризується сукупністю чинників внутрішньоекономічного становища підприємства та чинниками зміни зовнішньоекономічної кон'юнктури та друга компонента (впливовість – 23,179 %), що відображає вплив надмірного накопичення рівнів дебіторської та кредиторської заборгованості.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ПЕТРОЛ ГРУП ЛІМІТЕД»

3.1. Проблеми ефективної реалізації зовнішньоекономічної політики ТОВ «Петрол груп лімітед» в сучасних умовах та шляхи їх вирішення

Однією з головних цілей проведення комплексного дослідження стану господарського суб'єкта незалежно від конкретно обраної предметної області є формування переліку кінцевих економічно-обґрунтованих управлінських рішень, які дозволять поліпшити поточне становище та створити передумови досягнення прискорених темпів розвитку. Проміжним етапом в процесі реалізації дослідження є систематизація отриманих аналітичних результатів фінансово-економічного аналізу, що має на меті конкретизацію виявлених проблем та вироблення відповідних точкових рішень, системного характеру дозволять вирішити наявні господарсько-організаційні суперечності. В контексті досліджуваної предметної області, а саме ефективності управління зовнішньоекономічною політикою за досліджуваним підприємством ТОВ «Петрол груп лімітед», слід відзначити, що поставлене завдання ускладнюється багатоаспектністю самого предмету дослідження, адже зовнішньоекономічна діяльність, зокрема ефективність її провадження, залежить не лише від виключно внутрішніх факторів (фінансового стану, продуктивності праці, обґрунтованості поточної організаційної структури підприємницького утворення тощо), а й широкого спектру зовнішніх чинників, пов'язаних з безпосередньою взаємодією з іноземними контрагентами, умовами такої співпраці, узгодженням специфіки функціонування підприємства як у вітчизняному, так і іноземному нормативному полі, врахування податкових, митних, зовнішньополітичних чинників. Саме тому, конкретизація проблем забезпечення ефективної зовнішньоекономічної політики ТОВ «Петрол груп лімітед» частково виходить за межі виключно внутрішнього середовища функціонування, охоплюючи ряд зовнішніх чинників, виникнення та існування яких знаходиться поза межею площини керованості ТОВ «Петрол груп лімітед», що в свою чергу накладає вимоги системності та

комплексності поліпшувальних заходів, які повинні враховувати дуальність відповідних впливів.

В процесі реалізації поставленої задачі пропонуємо систематизувати виявлені проблемні аспекти реалізації зовнішньої політики ТОВ «Петрол груп лімітед» у межах основних функціональних сфер діяльності підприємства (збутова, ринкова, виробнича, організаційна, фінансова), які включатимуть як внутрішні обмеженості розвитку, так і актуальні зовнішні загрози відносно поточного стану досліджуваної господарської одиниці. При цьому, перспективний спектр рішень буде представлений у межах кожної функціональної сфери у прямому зв'язку з відповідними проблемними аспектами. Саме тому, далі пропонується реалізувати дослідження відповідних проблем та можливих рішень у межах обраних аналітичних напрямків.

Збутова діяльність ТОВ «Петрол груп лімітед». Дана функціональна сфера діяльності ТОВ «Петрол груп лімітед» у межах порушеної проблематики управління зовнішньоекономічною політикою посідає особливе місце, оскільки основна діяльність підприємства сфокусована на посередництві між виробниками та споживачами продуктів нафтопереробки, тобто збутова діяльність у даному випадку грає ключову доходогенеруючу роль. Однією з найбільш впливових проблем реалізації збутової діяльності ТОВ «Петрол груп лімітед» став початок повномасштабної воєнної агресії, що спричинив, по-перше, призупинення діяльності основних клієнтів підприємства, що спричинило значне падіння попиту на продукцію, по-друге, відбулося істотне ускладнення та здорожчання логістичних операцій унаслідок руйнування попередньо сформованих шляхів постачання. Проте, незважаючи на це, досліджуване підприємство спроміглося оперативно адаптуватися до поточної ситуації зберігши масштаби діяльності. Разом з тим, більш вагомим стала проблема опосередкованого впливу воєнної економіки на функціонування ТОВ «Петрол груп лімітед» втілена у можливостях організації ефективної боргової політики, оскільки за рахунок значного падіння базових макроекономічних показників, зниження платоспроможного попиту, дефіциту оборотних коштів вітчизняні контрагенти часто неспроможні до своєчасного погашення рахунків з ТОВ «Петрол груп лімітед», що спричиняє значний ріст обсягів дебіторської

заборгованості і як наслідок призводить до падіння доходних надходжень ТОВ «Петрол груп лімітед», показників прибутковості та збільшення рівня кредиторської заборгованості через дефіцит грошового ресурсу для її сплати, окреслена динаміка підтверджується відповідними аналітичними показниками поданими на рис. 3.1.

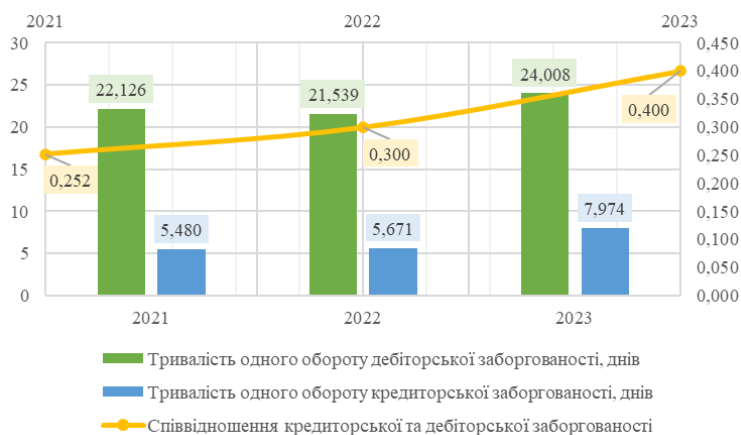


Рисунок 3.1 – Показники тривалості обороту дебіторської та кредиторської заборгованості ТОВ «Петрол груп лімітед» (2021-2023 рр.)

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Представлена динаміка має вкрай загрозливий характер, що враховуючи результати розрахунків за математичною моделлю ТОВ «Петрол груп лімітед», що продемонструвала вплив показників дебіторської та кредиторської заборгованості на ефективність зовнішньоекономічної політики на рівні 26,2 %, може в перспективі призвести до неспроможності ТОВ «Петрол груп лімітед» до своєчасного задоволення власних боргових зобов'язань (зростання показника співвідношення заборгованостей у бік кредиторської заборгованості).

Досліджуючи перспективні напрямки подолання виявленої проблеми можна виокремити наступні заходи покращення показників збутової складової зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Петрол груп лімітед»:

— зміна існуючого підходу в організації розрахункових операцій з клієнтами, аналіз можливостей застосування інших форм розрахунку, які б гарантували сплату контрагентами за наданий товар (для прикладу, різні форми акредитивів);

— забезпечення прогресивного контрагування, що включає в себе юридичні запобіжники несвоєчасної сплати грошових коштів контрагентами шляхом накладення додаткових фінансових зобов'язань;

— формалізація платіжної дисципліни всередині ТОВ «Петрол груп лімітед» шляхом складання платіжного календаря та планування фінансових потоків щодо сплати кредиторської заборгованості;

— побудова математичної моделі розрахунку оптимального рівня дебіторської заборгованості ТОВ «Петрол груп лімітед», що дозволила б встановити математичну обґрунтовану величину даного виду активу;

— провадження адаптивної логістики з метою забезпечення гнучкості транспортної системи ТОВ «Петрол груп лімітед» в контексті реагування на можливі форс-мажорні пов'язанні з воєнним станом;

— встановлення лімітів досягнення дебіторської заборгованості та конкретних сценарних моделей поведінки ТОВ «Петрол груп лімітед» у разі їх перевищення;

— перманентний моніторинг фінансового стану основних клієнтів ТОВ «Петрол груп лімітед» за основними показниками платоспроможності та ліквідності підприємницьких утворень.

Виробничо-кадрова складова діяльності ТОВ «Петрол груп лімітед». У межах даної складової діяльності ТОВ «Петрол груп лімітед» пропонуємо комплексно розглянути проблемні аспекти функціональної сфери техніко-технологічної бази провадження діяльності та її кадрового наповнення. У даному контексті варто звернути увагу на профіль діяльності підприємства, що виключає необхідність залучення значної кількості виробничого устаткування, в свою чергу кадрова складова ТОВ «Петрол груп лімітед» представлена переважно персоналом, що виконує планово-аналітичні функції у частині планування, збуту та оперативного моніторингу. Загалом показники виробничої ефективності ТОВ «Петрол груп лімітед» знаходяться на достатньому рівні (навіть протягом 2021 та 2023 року фіксувалося перевищення темпів оновлення над темами вибуття), проте має місце низхідна динаміка зміни рівня придатності устаткування, що у 2021 році складала 61,7 %, знизившись до рівня 58,5 % у 2023 році, що є негативною тенденцією. Разом з

тим, також було зафіксовано зниження фондоозброєності підприємства у 2022 році. У частині кадрового забезпечення ТОВ «Петрол груп лімітед» має суперечливі показники, оскільки незважаючи на відносно високий рівень показника постійності кадрів (у 2021 році склав 84 %, знизившись у 2023 році до 73,3 %), протягом дії воєнного стану досліджуване підприємство зіткнулося зі значним впливом кадрового ресурсу, що втілюється у відповідних індикаторах обороту за вибуттям, що у 2023 році досяг позначки 0,333.

Можливими напрямками розв'язання, згаданих вище проблем виробничо-кадрової сфери ТОВ «Петрол груп лімітед» можна визначити:

- аналіз перспектив заміни існуючого устаткування ТОВ «Петрол груп лімітед» на більш ефективні аналоги з метою подолання негативної тенденції до зношення основних засобів;

- пошук шляхів збільшення матеріальної мотивації персоналу підприємства, перевірка кількісної відповідності персоналу наявному обсягу задач, розробка прогресивних заходів нематеріального мотивування;

- створення програми адаптації новоприбулого персоналу ТОВ «Петрол груп лімітед» з метою скорочення впливу персоналу та покращення інтеграції нового у трудовий колектив, як з позиції психоемоційного клімату, так і обсягу та характеру трудових завдань;

- дослідження шляхів оптимізації використання та/або закупівлі основного устаткування ТОВ «Петрол груп лімітед», зокрема шляхом розширення використання інструментарію лізингу, формування специфічних умов контрактних зобов'язань з купівлі устаткування;

- розробка політики ініціативного мотивування персоналу, що ґрунтується на заохочення особистого внеску індивідів у розвиток та вдосконалення апарату управління ТОВ «Петрол груп лімітед».

Ринкова складова діяльності ТОВ «Петрол груп лімітед». У рамках даної складової пропонуємо розглянути безпосередньо проблематику роботи аналізованого підприємства ТОВ «Петрол груп лімітед» з закордонним сектором, а саме постачальниками продуктів нафтопереробки та особливостей побудови відносин з

даним типом контрагентів. Перш за все, варто відзначити специфічність основної продукції, яку закуповує ТОВ «Петрол груп лімітед», а саме автомобільний бензин та дизельне пальне, адже дані групи товарів є уніфікованими за своїми продуктовими параметрами, й не можуть бути диференційовані за якісними характеристиками, які відрізняються від постачальника до постачальника. Даний факт, дещо ускладнює процеси оптимізації управління зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Петрол груп лімітед», обмежуючи можливості використання цінових переваг. Додатково, дана проблема ускладнюється такими факторами як кардинальне переформатування особливостей організації логістичних перевезень (за всіма видами товарів) та обмеження використання вітчизняними господарюючими суб'єктами окремих видів транспорту, а також негативні цінові тенденції розвитку ринку пального та сировини нафти загалом, що лише підвищує роль фактору невизначеності в процесі управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Петрол груп лімітед».

Виходячи із складності та комплексності висвітлених вище проблем, можна ідентифікувати наступні актуальні напрямки вдосконалення управління зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Петрол груп лімітед» за ринковою складовою функціонування:

- проведення комплексного аудиту наявних постачальників та аналізу ризиків на предмет прийнятих ними підходів організаційно-господарської політики у частині співпраці з іноземними контрагентами і ступеня їх толерантності до ситуативних випадків накопичення кредиторської заборгованості з боку ТОВ «Петрол груп лімітед»;

- перегляд наявної логістичної схеми постачання товарів на предмет можливостей її оптимізації у розрізі транспортних маршрутів, конкретних постачальників та видів транспортного забезпечення поставок;

- аналіз можливостей диверсифікації асортименту шляхом переходу до постачання інших видів пального, вивчення рівня попиту на нього та можливостей організації таких поставок з використанням наявного обладнання та переліку клієнтів;

— актуалізація наявного складу асортиментного ряду на основі аналізу динаміки продажів у довгостроковому часовому вимірі, прогнозованих значень даних показників, виникнення нових ніш постачання пального серед національних виробників (наприклад, постачання біопалива тощо);

— побудова та розрахунок сценарних моделей використання інструментів факторингу з метою пом'якшення потенційних наслідків можливих негативних аспектів взаємовідносин з постачальниками продукції у частині своєчасності сплати фінансових зобов'язань.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу за основними проблемними аспектами реалізації успішного управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Петрол груп лімітед» та потенційних засобів вирішення таких проблем, у рамках даної роботи пропонується зупинитися на економічному обґрунтуванні таких заходів як аналіз ризиків реалізації зовнішньоекономічної діяльності та можливості зміни обраних форм розрахунку за поставки товару з вітчизняними постачальниками, вдосконалення юридичного забезпечення операцій контрагування, а також побудова моделі визначення оптимальних рівнів та лімітів дебіторської заборгованості ТОВ «Петрол груп лімітед».

3.2. Обґрунтування економічної ефективності пропозицій щодо удосконалення управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Петрол груп лімітед»

В результаті проведення системного дослідження фінансово-економічного стану, оцінювання ефективності управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Петрол груп лімітед» з подальшим визначенням потенційних напрямків підвищення його ефективності було зафіксовано наявність низки первинних проблем стабільного функціонування досліджуваного підприємства, що у перспективі можуть мати значні негативні наслідки. Такими проблемами є наявність низхідної динаміки зміни основних фінансових індикаторів, зокрема у частині показників ліквідності, фінансової стійкості, що лише поглиблюється вкрай низькими рівнями

рентабельності. При цьому, однією з першопричин такого стану було встановлено надмірне зростання обсягів дебіторської заборгованості, що протягом досліджуваного періоду спричинило закономірне підвищення темпів росту кредиторської заборгованості ТОВ «Петрол груп лімітед», обумовивши ланцюгову реакцію негативного впливу на інші фінансово-економічні індикатори.

Виходячи з цього, у рамках даного дисертаційного дослідження запропоновано наступні рекомендаційні заходи щодо підвищення рівня ефективності управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Петрол груп лімітед»; які передбачають вдосконалення системи управління ризиками ТОВ «Петрол груп лімітед» (оцінювання основних ризикових компонент розвитку зовнішньоекономічної діяльності та розрахунок витрат на застосування засобів їх елімінації) та використання математичної моделі оптимізації рівня дебіторської заборгованості як кількісного цільового індикатора перспективної фінансової реструктуризації структури активів за відповідними групами.

Пропонуємо найперше розглянути заходи пов'язані з вдосконаленням системи управління ризиками зовнішньоекономічної політики ТОВ «Петрол груп лімітед». До основних причин актуалізації проблематики управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Петрол груп лімітед» можна визначити наступні причини:

— функціонування досліджуваного підприємства ТОВ «Петрол груп лімітед» в умовах воєнної економіки, що обумовлює перманентний стан невизначеності зовнішнього середовища, мінливість макроекономічних індикаторів, валютну нестабільність, наявність постійної фізичної загрози інфраструктурі та персоналу підприємницького утворення;

— суперечливий характер тенденцій цінової динаміки ресурсних ринків, зокрема ринку сирої нафти, який є детермінуючим елементом системи ціноутворення на продукти нафтопереробки, значний вплив політичних факторів на рівні відповідні цін;

— нестабільність світової системи зовнішньоторговельних відносин, що знаходить своє відображення у тенденціях до інтенсифікації зовнішньоторговельних

конфліктів (зростанню мит, нетарифних бар'єрів і т.д.), що відповідним чином впливає на витратні параметри системи постачання ТОВ «Петрол груп лімітед»;

— ускладнення системи логістичних перевезень унаслідок зламу попередньо сформованих довоєнних шляхів постачання, обмеженість у використанні окремих видів транспортування;

— істотне погіршення фінансово-економічного стану та зупинка значної кількості підприємств промисловості, їх окупація, що призводить до ситуації скорочення потенційного кола клієнтів на внутрішньому вітчизняному ринку.

Таким чином, окрім представленого у попередніх розділах роботи обґрунтування даного заходу, його актуальність підтверджується нестабільним становищем зовнішнього середовища функціонування ТОВ «Петрол груп лімітед», високим рівнем його мінливості та нестабільності.

Досліджуючи проблематику ризикованості провадження зовнішньоекономічної політики ТОВ «Петрол груп лімітед» варто зазначити наявність вкрай широко спектру потенційних ризиків, саме тому пропонуємо їх обмежити наступним переліком, на основі якого будуть здійснені подальші процедури оцінювання та розрахунки відповідних проєктних пропозицій:

1. *Відмова від співробітництва основних постачальників продуктів нафтопереробки ТОВ «Петрол груп лімітед».* Актуальною проблемою функціонування вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану є значне погіршення фінансового стану, що напряду впливає на діяльність досліджуваного підприємства ТОВ «Петрол груп лімітед», яке виступає проміжною ланкою між виробниками нафтопродуктів та промисловими споживачами, і за умови наростання фінансових проблем функціонування останніх закономірним є зростання дебіторської заборгованості ТОВ «Петрол груп лімітед» і як наслідок дестабілізація стану платоспроможного функціонування підприємства, що є потенційною причиною відмови від співпраці з боку іноземних контрагентів.

2. *Валютні ризики* представляють собою підвищену ймовірність значних валютних коливань на фоні нестабільності вітчизняної грошової одиниці, що є особливо актуальним в сучасних умовах загальної макроекономічної нестабільності,

дефіцитності державного бюджету та спадної динаміки основних індикаторів розвитку національної економіки.

3. *Здорожчання вартості логістичних перевезень.* Даний ризик характеризується можливим підвищенням цін транспортних перевезень унаслідок звуження потенційних можливостей до використання різних видів транспорту та переформування традиційних логістичних коридорів постачання імпорتنих товарів.

4. *Зростання імпорتنих закупівельних цін на продукти нафтопереробки ТОВ «Петрол груп лімітед».* Даний ризик безпосередньо пов'язаний зі специфікою основного товару, що реалізує ТОВ «Петрол груп лімітед» (автомобільний бензин та дизельне пальне), вартісні параметри закупівель яких, напрямку корелюють з динамікою та поточними ціновими очікуваннями на сировинних ринках сирої нафти.

Далі, пропонуємо провести кількісне оцінювання рівня ймовірності настання ідентифікованих вище ризиків зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Петрол груп лімітед». Згаданий процес оцінювання пропонуємо провести у формі **експертного оцінювання** означених ситуацій настання зазначених ризиків у розширеному форматі. Зокрема, пропонується виміряти інтегральний показник оцінювання за кожним з ідентифікованих ризиків за параметрами імовірності події ризику (A_i), перспективного обсягу збитків унаслідок його об'єктивізації (B_3), ступеня керованості даним ризиком (C_K); за кожним ризиком буде виставлена відповідна бальна оцінка, разом із відповідними ваговими коефіцієнтами впливовості кожного параметру (a , b , та c відповідно).

У якості **основних експертів** залучених до проведення оцінювання та виставлення відповідних бальних показників за ризиками та ваговими параметрами, було **управлінський склад підприємства**, а саме керівники функціональних відділів (K), провідних фахівців аналітичного відділу (A), відділу збуту ($З$) та постачання ($П$). Отримання кінцевих даних для розрахунку було здійснено шляхом розрахунку простого середнього оцінок; формула обчислення інтегрального показника ризику є наступною:

$$\text{Інтегральний ризик} = a \times A_i + b \times B_3 + c \times C_K,$$

де a – ваговий параметр імовірності об'єктивізації конкретного ризику

A_i – оцінка імовірності об’єктивізації конкретного ризику

b – ваговий параметр потенційного обсягу збитків унаслідок настання ризику

B_a – оцінка перспективного рівня збитків як результату реалізації ризику

c – ваговий параметр ступеня керованості підприємством конкретного ризику

C_k – оцінка ступеня керованості ризиком.

У якості **критеріїв** оцінювання виступають вказані вище оцінки імовірності реального настання ризику, прогнозованого рівня збитків та ступеня керованості ризиком. Ваги критеріїв визначаються на початковому етапі реалізації експертного оцінювання у межах кожної з груп експертів відповідним спільним рішенням.

В результаті проведеного розрахунку очікується отримання рейтингової оцінки аналізованих ризиків у діапазоні відповідного інтегрального показника від 0 до 10, ризику, що оцінюються на рівні інтегрального показника більше 5,5 мають першочергове значення, у інтервалі 2,7-5,5 знаходяться помірні ризику, що потребують додаткового контролювання; менші значення інтегрального показника характеризують ризик як незначний. Порядок обчислення інтегрального показника ризиків зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Петрол груп лімітед» надано у табл.3.1.

Таблиця 3.1 – Оцінювання ризиків управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Петрол груп лімітед»

Ризик	Елементи розрахунку показника інтегрального ризику																							
	a				A _i				b				B _z				c				C _к			
	К	А	З	П	К	А	З	П	К	А	З	П	К	А	З	П	К	А	З	П	К	А	З	П
1. Відмова від співробітництва основних постачальників	0,5	0,3	0,5	0,25	7	7	5	6	0,45	0,65	0,45	0,7	9	8	6	9	0,05	0,05	0,10	0,05	7	6	7	8
Кінцева оцінка	0,38				6,25				0,56				8				0,06				7			
2. Валютні ризики	0,4	0,3	0,4	0,5	3	2	3	4	0,3	0,2	0,3	0,2	5	5	4	6	0,3	0,5	0,3	0,3	2	2	4	5
Кінцева оцінка	0,4				3				0,25				5				0,35				3,25			
3. Здорожчання вартості логістичних перевезень	0,5	0,6	0,45	0,4	5	5	4	7	0,05	0,05	0,1	0,05	5	4	4	6	0,45	0,35	0,45	0,55	7	4	5	4
Кінцева оцінка	0,49				5,25				0,06				4,75				0,45				5			

Продовження табл. 3.1

4. Зростання імпорتنих закупівельних цін	0,3	0,3	0,45	0,45	6	8	5	7	0,35	0,35	0,2	0,25	5	5	4	6	0,35	0,35	0,3	0,3	5	4	5	6
Кінцева оцінка	0,4				6,5				0,29				5				0,31				5			

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Приведені у таблиці вище дані свідчать, що найбільшими рівнями отриманих бальних оцінок, не враховуючи вагові параметри володіє ризик відмови від співробітництва основних постачальників нафтопродуктів ТОВ «Петрол груп лімітед», дещо нижчим рівнем бальних оцінок характеризується ризик підвищення імпорتنих закупівельних цін. З метою узагальнення отриманих результатів, пропонуємо здійснити рейтингування отриманих оцінок з розрахунком інтегрованого показника (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Рейтингування ризиків управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Петрол груп лімітед»

Ризик	Значення інтегрального показника
1. Відмова від співробітництва основних постачальників	7,281
4. Зростання імпорتنих закупівельних цін	5,438
3. Здорожчання вартості логістичних перевезень	5,106
2. Валютні ризики	3,588

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Отже відповідно до проведеного експертного оцінювання найбільшою мірою ризиковості зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Петрол груп лімітед» володіє ризик відмови від співробітництва основними постачальниками нафтопродуктів (7,281), дещо меншим рівнем характеризується ризик зростання імпорتنих закупівельних цін на нафтопродукти (5,438); найменш загрозливим згідно результатів оцінювання є валютний ризик – 3,588. На основі, отриманих даних, констатуємо, що першочергової необхідності у здійсненні заходів щодо зниження ймовірності об'єктивізації ризику вимагає ризик відмови від співробітництва. Враховуючи, результати аналізування фінансового стану ТОВ «Петрол груп лімітед» було встановлено, що однією з системоутворюючих проблем розвитку є активне наростання обсягу дебіторської заборгованості, яке напряду впливає на зниження

показників ефективності (підтверджено результатами моделювання) й вимагає відповідних заходів до її оптимізації.

У рамках даної роботи пропонується оцінити господарську надійність основних контрагентів ТОВ «Петрол груп лімітед» на основі якої встановити відповідні лімітні показники сплати заборгованості за поставки товару та сформувати рейтингову оцінку основних контрагентів.

Процедура проведення оцінювання незважаючи від його безпосереднього об'єкти передбачає визначення системи критеріїв та їх вагових параметрів. Основними **критеріями** рейтингування господарської надійності контрагентів є наступні: (1) стан платоспроможності контрагента та його доходності, що є безпосередніми показниками його спроможності до виконання зобов'язань (ваги – 0,25) – **Критерій 1**; (2) рівень оборотності дебіторської заборгованості за конкретних контрагентом, що характеризує ступінь дотримання платіжної дисципліни контрагентом (ваги – 0,2) – **Критерій 2**; (3) тривалість роботи з контрагентом ТОВ «Петрол груп лімітед» (ваги – 0,15) – **Критерій 3**; (4) узагальнена оцінка стабільності надходження оплати за товар контрагентом протягом тривалого періоду часу (ваги – 0,25) – **Критерій 4**; (5) обсяг товарних операцій (ваги – 0,15) – **Критерій 5**.

Оцінювання здійснюється у межах попередньо сформованої експертної групи, що на початковому етапі передбачає колективне узгодження кількісного рівня вагових критеріїв на основі яких реалізовуватиметься подальше оцінювання. Якісна характеристика отриманих показників рейтингування буде здійснена шляхом використання шкали Харінгтона, що подана у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Шкала якісної інтерпретації рейтингових оцінок

Рейтингова оцінка	Якісна інтерпретація рейтингової оцінки
80-100	Дуже високий рівень надійності контрагента, контрагенту може бути надана розширена відстрочка платежу за потреби
63–80	Високий рівень надійності, клієнт отримає стандартний рівень лімітування дебіторської заборгованості, ретельні контрольні заходи є не обов'язковими
37–63	Середній рівень надійності, до контрагента застосовується стандартне лімітування з чітким контролюванням термінів проведення оплати за товар

Продовження табл. 3.3

20–37	Низький рівень надійності, має місце високий ризик несплати за наданий товар, рекомендоване використання значних обмежуючих умов лімітування
0–20	Дуже низький рівень надійності, рекомендована відмова від співпраці з контрагентом

Джерело: складено автором на основі [31]

Результати та порядок процедури рейтингування основних контрагентів ТОВ «Петрол груп лімітед» подано у табл. 3.4. З метою уникнення розкриття комерційно чутливої інформації щодо досліджуваного підприємства ТОВ «Петрол груп лімітед» було використано у якості позначення основних клієнтів господарюючого суб'єкта слово «контрагент».

Таблиця 3.4 – Рейтингування господарської надійності основних контрагентів ТОВ «Петрол груп лімітед»

Споживачі продукції ТОВ "Петрол груп лімітед"	Значення оцінок критеріїв										Рейтингова оцінка
	Критерій 1		Критерій 2		Критерій 3		Критерій 4		Критерій 5		
	Загальна оцінка	Зважена	Загальна оцінка	Зважена	Загальна оцінка	Зважена	Загальна оцінка	Зважена	Загальна оцінка	Зважена	
Контрагент 1	65	16,25	70	14	75	11,25	65	16,25	75	11,25	69
Контрагент 2	90	22,5	85	17	90	13,5	85	21,25	80	12	86,25
Контрагент 3	50	12,5	40	8	35	5,25	35	8,75	60	9	43,5
Контрагент 4	50	12,5	35	7	70	10,5	45	11,25	65	9,75	51
Контрагент 5	45	11,25	30	6	50	7,5	40	10	45	6,75	41,5
Контрагент 6	75	18,75	80	16	75	11,25	80	20	55	8,25	74,25
Контрагент 7	85	21,25	90	18	70	10,5	90	22,5	75	11,25	83,5

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Згідно представлених результатів рейтингування, можемо зробити висновок, що найбільш надійними клієнтами ТОВ «Петрол груп лімітед» є Контрагент 2 та Контрагент 7 з відповідними рейтинговими оцінками 86,25 та 83,5, водночас найнижчим рівнем господарської надійності згідно представленого рейтингу, характеризується Контрагент 5 та Контрагент 3.

Далі у рамках процедури лімітування пропонуємо розрахувати показники коефіцієнтів оборотності дебіторської заборгованості основних контрагентів ТОВ «Петрол груп лімітед» та відповідних показників лімітованого обсягу шляхом використання наступних формул:

$$K_{об\ дз} = \frac{\text{Період (30 днів)}}{\text{Період можливої відстрочки платежу}}$$

Зазначимо, що в процесі розрахунку період можливої відстрочки визначався на основі попередньо сформованого рейтингування господарської надійності контрагентів ТОВ «Петрол груп лімітед».

$$\text{Лімітований обсяг дебітор. заборгованості} = \frac{\text{Середній обсяг продажів за місяць}}{K_{об\ дз}}$$

На основі представлених вище форму, здійснимо розрахунок рівнів лімітованих обсягів дебіторської заборгованості для основних контрагентів ТОВ «Петрол груп лімітед» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Обсяги лімітованої дебіторської заборгованості основних контрагентів ТОВ «Петрол груп лімітед»

Споживачі продукції ТОВ "Петрол груп лімітед"	Рейтинг дебітора	Середній рівень продажів за місяць, тис. грн	Максимальна тривалість відстрочки	Місячний показник оборотності дебіторської заборгованості	Місячний ліміт дебіторської заборгованості, тис. грн
Контрагент 1	69	2420,87	25	1,20	2017,40
Контрагент 2	86,25	1729,20	30	1	1729,20
Контрагент 3	43,5	4841,75	15	2	2420,87
Контрагент 4	51	5879,27	15	2	2939,63
Контрагент 5	41,5	8991,82	25	1,2	7493,18
Контрагент 6	74,25	7608,46	20	1,5	5072,31
Контрагент 7	83,5	2075,04	30	1	2075,04

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Таким чином, розрахунок лімітованих обсягів дебіторської заборгованості для клієнтів ТОВ «Петрол груп лімітед» свідчить, що найнижчі місячні ліміти встановлені для Контрагента 2 та Контрагента 7, що пояснюється тим фактом, що незважаючи на високу надійність, їх обсяг замовлень складає незначну частину у загальній структурі реалізації. Сутність встановленого ліміту полягає у тому, що можливість відвантаження нафтопродуктів конкретному контрагенту здійснюється різницею встановленого ліміту та накопиченої заборгованості.

У якості додаткового заходу щодо скорочення обсягу дебіторської та превенції ситуацій систематичної несплати контрагентами рахунків за відвантажені продукти нафтопереробки ТОВ «Петрол груп лімітед» пропонується змінити, використовувані досліджуваним підприємством форми розрахунків з контрагентами, зокрема застосувати інструмент акредитиву у національній валюті. Акредитивна форма

розрахунку є доволі розповсюдженим інструментом здійснення розрахункових операцій між контрагентами, особливо актуальною в умовах низької довіри між суб'єктами господарських взаємодій, втіленої у підвищених ризиках можливих фактів неплатежу за відвантажені товари. Схематичне представлення даної форми розрахунків подано на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Схема розрахункових процедур з використанням акредитиву

Джерело: побудовано автором на основі [32]

За своїм економічним змістом акредитив представляє собою форму реалізації розрахункових операцій згідно якої передбачається, що клієнт (або наказодавець) акредитиву надає доручення банку, який емітує акредитив, тим самим зобов'язуючись здійснити платіж одразу після отримання банком документів про відвантаження товару (навіть за умови неможливості здійснити платіж клієнтом, банк зобов'язаний провести платіж). Далі, розглянемо процедуру реалізації акредитиву як форми розрахунків згідно рис 3.2. Першочерговим етапом у використанні акредитиву є ідентифікація та узгодження контрактних умов між контрагентами в яких конкретизуються відповідні зобов'язання, пов'язані з використанням акредитиву (операція 1-2); після цього клієнт надає банку доручення щодо відкриття акредитиву з докладним викладом основних умов (операція 3); на основі отриманого доручення емітуючий акредитив банк відкриває відповідний акредитив та повідомляє бенефіціара (продавця) через обслуговуючий його банк (операція 4); останній в свою чергу повідомляє продавця про відкриття акредитиву (операція 5); за умови згоди продавця з умовами акредитиву здійснюється відвантаження товару (операція 6) та передача підтверджуючих документів перевізника через продавця до обслуговуючого

банку (операція 7-8). На основі отриманих документів, обслуговуючий банк проводить перевірку, по завершенні якої, направляючи їх до оплати емітуючому банку (операція 9). Після закінчення перевірки даних емітуючим банком, здійснюється переказ коштів до обслуговуючого банку (операція 10) і подальший переказ коштів на рахунки продавця (операція 11). Заключними етапами є зарахування коштів продавцем (операція 12) та остаточна передача права володіння клієнту (операція 13).

Ключовими причинами обрання акредитивної форми розрахунків в контексті вирішення проблеми наростаючих темпів зростання дебіторської заборгованості ТОВ «Петрол груп лімітед» та пов'язаних з цим проблем можна визначити наступні:

- дозволяє забезпечити транспарентність, стійкість та обмежену ризиковість операцій з сумнівними клієнтами або контрагентами, які характеризуються низьким рівнем господарської надійності (низькі показники платоспроможності, доходності, сумнівна можливість виконання ними взятих фінансових зобов'язань);

- спрощена процедура укладання договору з використанням акредитиву, що пояснюється гнучкістю даного розрахункового інструменту, що дозволяє варіювати та адаптувати умови здійснення платежу та передачі товару відповідно до конкретних потреб суб'єктів господарських взаємодій;

- захищеність платежу, що забезпечується фактичним гарантуванням банківською установою його проходження одразу після отримання необхідної підтверджуючої документації;

- захищеність інтересів клієнтів, що обумовлено ретельністю перевірки та контролю документації, що підтверджує факт відвантаження та відповідні якісні показники товарів (за умови встановлення факту невідповідності або неналежного виконання умов здійснюється повернення коштів);

- забезпечення відносної безризиковості процесу розширення обсягів реалізації у рамках політики розширення та виходу на зовнішні ринки, що як процес характеризується обмеженістю інформації щодо стану та господарських характеристик основних суб'єктів нового ринку.

Вищезгадана гнучкість умов формування контрактних зобов'язань господарських одиниць у межах інструменту акредитивної форми розрахунків пояснюється широкою видовою диференціацією акредитивів. До основних їх видів варто віднести наступні: (1) покритий – вид акредитиву, що передбачає підкріплення розрахункових операцій гарантуванням банком сплати за акредитивом (навіть за умови відсутності достатньої коштів на рахунку покупця); (2) непокритий – виконання умов акредитиву у розрізі відповідних фінансових зобов'язань у повній мірі покладено на клієнта; (3) відкличний – передбачає можливість зміни параметрів акредитиву аж до його повної ануляції без погодження з продавцем; (4) безвідкличний – виключає можливість зміни умов без взаємного узгодження відповідних положень; (5) переказний – надає можливість застосування одного акредитиву частинами, одним або багатьма продавцями; (6) back-to-back акредитив – застосовується у посередницьких операціях, коли посередник відкриває акредитив на продавця на основі непереказного акредитиву, який в свою чергу відкритий на самого посередника; (7) револьверний – використовується у випадках, коли поставки товарів реалізуються партіями, виходячи з чого оплата за даним видом акредитиву здійснюється частинами; (8) акредитив stand-by – резервний акредитив, що характеризується безвідкличним зобов'язанням банківської установи, щодо сплати передбаченої контрактом суми на рахунок продавця у разі підтвердження факту неспроможності емітента виконати передбачені контрактні вимоги.

У рамках рекомендаційного заходу щодо зниження ризику відмови від співробітництва постачальників ТОВ «Петрол груп лімітед» шляхом скорочення обсягу дебіторської заборгованості аналізованого підприємства пропонується використовувати покритий безвідкличний акредитив у національній валюті у розрахунках з вітчизняними клієнтами, на заміну застосовуваній ТОВ «Петрол груп лімітед» формі авансованого платежу. Дана форма акредитиву дозволить гарантувати виконання фінансових зобов'язань контрагентів і разом з тим убезпечить підприємство від неузгоджених змін умов оплати за акредитивом.

Далі, пропонуємо розглянути основні пропозиції вітчизняних банківських установ щодо вартісних параметрів відкриття акредитиву у національній валюті та

відповідних комісійних платежів з метою виявлення оптимального банку для здійснення таких операцій з контрагентами ТОВ «Петрол груп лімітед» на основі розрахунку перспективних показників рівня комісійних платежів. Актуальні пропозиції щодо відкриття акредитивів у національній валюті банків ПАТ Акціонерний банк «Південний», АТ «Державний експортно-імпортний банк України», «Укриббанк БНП Паріба груп», ПАТ АБ «Укргазбанк», АТ «Правекс Банк» подано нижче у табл. 3.6-3.10. Розрахунок вартості комісійних здійснено на прикладі Контрагента 5, що характеризується найвищими рівнями місячних продажів та низьким рівнем господарської надійності.

Таблиця 3.6 – Тарифні пропозиції по відкриттю акредитива в національній валюті ПАТ Акціонерний банк «Південний»

Операція	Розмір тарифу
Відкриття акредитиву	0,15 % від суми (мінімальна сума 500 грн. – максимальна сума 10 000 грн.)
Перевірка документів, наданих на отримання платежу за акредитивом	0,2 % від суми документів (мінімальна сума 1 000 грн. - максимальна сума 8 000 грн.) за комплект
Операція підтвердження акредитиву	1 500 грн. + 1,2% річних від суми за строк дії акредитиву

Джерело: складено автором на основі [33]

Визначимо обсяг комісійних платежів за представленими тарифами ПАТ Акціонерний банк «Південний» (на основі даних табл. 3.5 та табл. 3.6):

$$\text{Обсяг комісійних} = 10000 + 8000 + 1500 + 0,012 * 89991 \text{ тис.} = 127401,85 \text{ грн}$$

Враховуючи загальний обсяг розрахункової операції за окремими позиціями тарифів були взяті максимальні суми комісійних. Отриманий розрахунок свідчить, що розмір комісійних за акредитивом ТОВ «Петрол груп лімітед» банку ПАТ Акціонерний банк «Південний» складає 127401,85 грн.

Таблиця 3.7 – Тарифні пропозиції по відкриттю акредитива в національній валюті АТ «Державний експортно-імпортний банк України»

Операція	Розмір тарифу
Відкриття акредитиву	0,15%, мінімальна сума 500 грн., максимальна сума 2000 грн.
Перевірка документів, наданих на отримання платежу за акредитивом	0,2%, мінімальна сума 500 грн., максимальна сума 2000 грн.
Операція підтвердження акредитиву	0,5% річних, максимальна сума 1500 грн.

Джерело: складено автором на основі [34]

Розрахуємо обсяг комісійних платежів за тарифами АТ «Державний експортно-імпортний банк України» (дані табл. 3.5 та табл. 3.7):

$$\text{Обсяг комісійних} = 2000 + 2000 + 1500 + 0,005 * 89991 \text{ тис.} = 50459,10 \text{ грн}$$

Таким чином, обсяг комісійних платежів за надання послуг з проведення операцій за акредитивною формою розрахунків АТ «Державний експортно-імпортний банк України» складає 50459,10 грн.

Таблиця 3.8 – Тарифні пропозиції по відкриттю акредитива в національній валюті «Укрїббанк БНП Паріба груп»

Операція	Розмір тарифу
Відкриття акредитиву	0,1% від суми акредитива мінімальна сума 500 грн – максимальна сума 2000 грн
Перевірка документів, наданих на отримання платежу за акредитивом	0,2% від суми мінімальна сума 500 грн – максимальна сума 2000 грн
Операція підтвердження акредитиву	1,5 % річних, максимальна сума 2000 грн.

Джерело: складено автором на основі [35]

Обчислимо рівень комісійних платежів за тарифами банку «Укрїббанк БНП Паріба груп» (дані табл. 3.5 та табл. 3.8):

$$\text{Обсяг комісійних} = 2000 + 2000 + 0,015 * 89991 \text{ тис.} = 138877,31 \text{ грн}$$

Отже, рівень комісійних платежів за операціями з використанням акредитиву за тарифами «Укрїббанк БНП Паріба груп» складає 138877,31 грн.

Таблиця 3.9 – Тарифні пропозиції по відкриттю акредитива в національній валюті ПАТ АБ «Укргазбанк»

Операція	Розмір тарифу
Відкриття акредитиву	0,2% від суми акредитива (мінімальна сума 350 грн, максимальна сума 2000 грн)
Перевірка документів, наданих на отримання платежу за акредитивом	0,2% від суми документів (мінімальна сума 350 грн, максимальна сума 2000 грн)
Операція підтвердження акредитиву	0,2% річних від суми фактичного залишку акредитива (мінімальна сума 500 грн)

Джерело: складено автором на основі [36]

Розрахуємо показник рівня комісійних платежів за операціями з використання акредитивної форми розрахунків ПАТ АБ «Укргазбанк» (дані табл. 3.5 та табл. 3.9):

$$\text{Обсяг комісійних} = 2000 + 2000 + 0,002 * 89991 \text{ тис.} = 21983,64 \text{ грн}$$

Виходячи з результатів приведених обчислень, обсяг комісійних платежів по акредитиву банку ПАТ АБ «Укргазбанк» складає 21983,64 грн.

Таблиця 3.10 – Тарифні пропозиції по відкриттю акредитива в національній валюті АТ «Правекс Банк»

Операція	Розмір тарифу
Відкриття акредитиву	0,15% від суми акредитива/від суми збільшення, мін. 250 грн, максимальна сума 3000 грн.
Перевірка документів, наданих на отримання платежу за акредитивом	0,2% від суми кожного наданого пакету документів, мін. 500 грн., максимальна сума 4000 грн.
Операція підтвердження акредитиву	0,5% річних від максимальної суми акредитиву, мін 10000 грн.

Джерело: складено автором на основі [37]

Знайдемо обсяг комісійних платежів за використання акредитивної форми розрахунку у національній валюті згідно банку АТ «Правекс Банк» (дані табл. 3.5 та табл. 3.10):

$$\text{Обсяг комісійних} = 3000 + 4000 + 0,005 * 89991 \text{ тис.} = 51959,10 \text{ грн}$$

Таким чином обсяг комісійних платежів за тарифами АТ «Правекс Банк» складає 51959,10 грн.

Узагальнено, результати розрахунки обсягу комісійних платежів на відкриття покритого безвідкличного акредитиву у національній валюті, за обраними банківськими установами, візуалізовано представлено на рис. 3.3

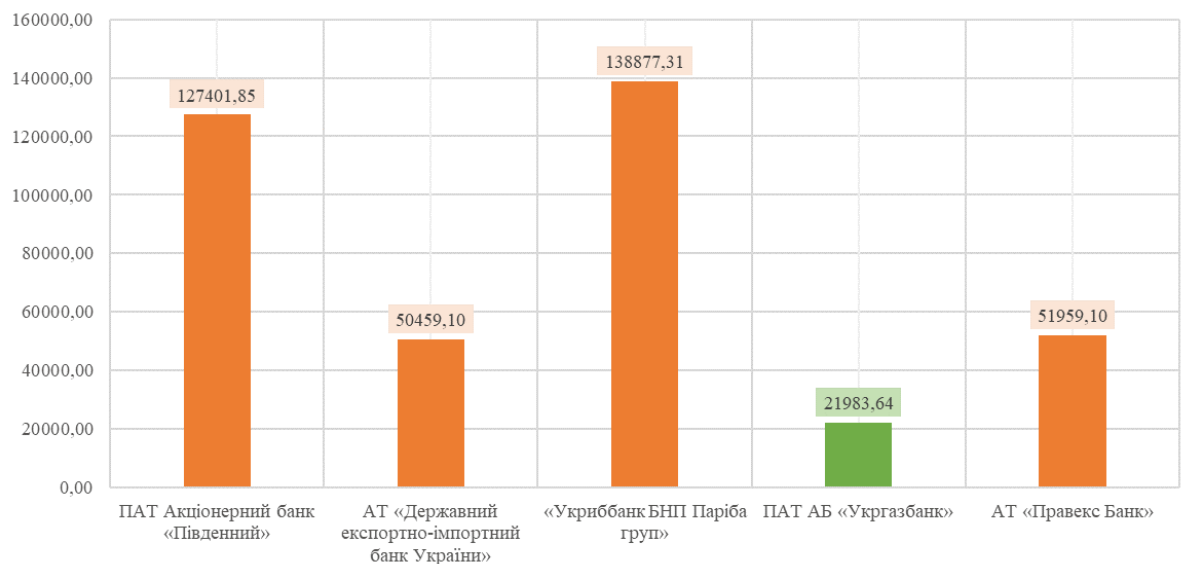


Рисунок 3.3 – Загальна вартість комісійних платежів на відкриття акредитиву у національній валюті у вітчизняних банківських установах

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Таким чином, на основі проведених розрахунків можна стверджувати, що оптимальним варіантом відкриття акредитиву у національній валюті у рамках рекомендаційного заходу щодо скорочення дебіторської заборгованості ТОВ «Петрол груп лімітед» є ПАТ АБ «Укргазбанк» – 21983,64 грн., що було розраховано на прикладі Контрагента 5.

У межах другого рекомендаційного заходу що поліпшення рівня ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Петрол груп лімітед» було запропоновано вирішити одну з найбільш розповсюджених функціональних проблем організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств, що здійснюють імпортування продуктів нафтопереробки, у розрізі питання транспортних перевезень. Досліджуване підприємство ТОВ «Петрол груп лімітед» проводить закупівлю продукції бензину та дизельного палива закордоном, після чого здійснюється її транспортування до складської інфраструктури підприємства, розташованої неподалік меж митної території України звідки і здійснюється відвантаження продукції основним контрагентам підприємства. Тобто, проблематика налагодження ефективного процесу доставки продукції до місць її відвантаження знаходиться у компетенції функціонального управління зовнішньоекономічною діяльністю. Однією з ключових проблем даного напрямку зовнішньоекономічної діяльності є виникнення непродуктивних витрат в процесі доставки імпортової продукції, унаслідок недобросовісної поведінки водіїв транспортних засобів, наприклад, «злив палива», використання транспортних засобів в особистих цілях, здійснення незапланованих відхилень від встановлених маршрутів тощо. У якості підтвердження означеної проблеми пропонуємо розглянути структуру нестач ТОВ «Петрол груп лімітед» та їх частку у чистому доході підприємства, що подано у табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – Структура нестач ТОВ «Петрол груп лімітед»

Показник	2020		2021		2022		2023	
	Обсяг	Частка нестач (% чистого доходу)	Обсяг	Рівень нестач (% чистого доходу)	Обсяг	Рівень нестач (% чистого доходу)	Обсяг	Рівень нестач (% чистого доходу)
Чистий дохід, тис. грн	305745	-	383745	-	401256	-	411653	-

Продовження табл. 3.11

Недостачі нафтобази	8356,1	0,0273	8597,2	0,0224	7965,1	0,0199	8256,7	0,0201
Недостачі у супутних товарах	767,421	0,00251	1204,96	0,00314	934,927	0,00233	1428,44	0,00347

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Петрол груп лімітед»

Представлена таблиця демонструє, що у 2023 році рівень недостач нафтобази досяг 0,0201 частки чистого доходу досліджуваного підприємства, при цьому, згідно встановлених нормативів її рівень не має перевищувати 0,0134. Даний факт зумовлює наявність непродуктивного витратного навантаження в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю істотно скорочуючи доходні надходження підприємства.

У сучасній господарській практиці підприємницьких утворень, які стикаються з подібною проблемою в процесі провадження зовнішньоекономічної діяльності вироблено спектр потенційних напрямків її вирішення, які полягають у наступному:

— забезпечення контрольно-вимірювальних операцій відносно фактичних та нормативних параметрів витрат паливних матеріалів, а також часу (маршруту) роботи/переміщення спеціалізованого устаткування;

— створення технічних умов, які попереджують механічне втручання у стандартне функціонування устаткування (подача палива, робота двигуна інше обладнання безпосередньо пов'язане з використанням паливного ресурсу);

— використання уніфікованих форм апаратного забезпечення контрольно-вимірювальних процедур, які характеризують з одного боку, універсальністю встановлення, а з іншого відсутністю складних процесів монтажу;

— залучення обладнання, що здійснює відповідні контрольні процедури конвертуючи їх у цифрові дані, які автоматично надсилаються у відповідальні відділи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

У рамках розробленого рекомендаційного заходу пропонується встановити сучасне апаратне забезпечення контролю зовнішньоекономічних операцій у частині транспортних перевезень на основі технологій супутникового зв'язку. Ключовими перевагами даних технологій у контексті вирішення порушеної проблеми є :

(1) ідентифікація фактичних витрат палива у реальному часі; (2) попередження фактів, так званих, «зливів» паливних матеріалів; (3) попередження недобросовісних маніпуляцій з паливними матеріалами у процесі заправки обладнання; (4) фіксація відхилень від встановлених маршрутів зовнішніх перевезень водіїв з метою попередження використання водіями транспортних засобів у власних індивідуальних цілях; (5) зниження ризиків критичних збоїв у функціонуванні транспортного обладнання, що можуть виникати унаслідок несанкціонованого втручання в конструктивні параметри останнього.

Специфіка роботи обладнання полягає у перманентній супутниковій фіксації місцеположення та пересування транспортного засобу в реальному часі (на транспортний засіб встановлюється спеціальний технічний засіб, який безперервно надсилає відповідні GPS-сигнали), при цьому, зібрані дані включають не лише маршрут та поточну геолокацію машини, а й витрати палива та основні параметри роботи двигуна. Відповідна інформація надходить на диспетчерський пункт на якому профільний фахівець здійснює їх аналіз та виявляє потенційні причини виявлених понаднормових відхилень.

Слід зауважити, що окрім беззаперечних переваг контролю показників витратності зовнішніх перевезень, дана система дозволяє покращити адаптивні властивості управлінської системи у частині прийняття оперативних рішень у разі виникнення форс-мажорних ситуацій за рахунок володіння компетентними фахівцями розширеним масивом інформаційного ресурсу, що в свою чергу, дозволить скоротити небажані затримки у транспортуванні або відслідковувати можливі нелегальні дії по відношенню до самого транспортного засобу та його водія. Окрім цього, пропонована система, володіє функціями дистанційного блокування роботи апаратного устаткування транспортного засобу (зокрема двигуна). Додатковою перевагою, є відносно низька вартість закупівлі, монтажу та обслуговування даного обладнання порівняно зі обсягом попереджених непродуктивних витрат та знижених кримінальних ризиків.

Принагідно відзначимо, що даний захід є особливо актуальним в контексті функціонування досліджуваного підприємства ТОВ «Петрол груп лімітед» в умовах

воєнної економіки, коли підприємницькі структури вимушені вдаватися до значного обмеження витратних потоків та мінімізації непродуктивних їх проявів. У рамках запропонованого рекомендаційного заходу пропонується встановити 3 види апаратного забезпечення для всього автопарку підприємства (62 машини), а саме систему контролю витрачання паливних матеріалів (Fuel Monitoring System); засіб механічного блокування системи заправки транспортного засобу у разі виявлення спроби «зливів» паливних матеріалів, використання; використання датчиків моніторингу на основі технології GPS-зв'язку.

Далі пропонуємо розглянути порівняльну характеристику запропонованого до встановлення апаратного обладнання здійснення контрольно-вимірювальних процедур за рівнем необхідного залучення капітальних інвестицій, витрат обслуговування, а також відповідних переваг та недоліків роботи такого обладнання, що подано нижче у табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – Порівняльна характеристика доступних систем контролювання витрат паливних матеріалів

Вид системи цифрового контролю	Позитивні аспекти	Негативні аспекти	Вартість (у розрах. на 1 машину), грн	Річна вартість обслуговування, грн	Загальна вартість на увесь автопарк	Загальна вартість монтажу, грн
Fuel Monitoring System	Високий рівень точності контрольних вимірювань.	Необхідність частого обслуговування фільтрувальних елементів обладнання.	5350	1250	331700	31250
GPS-система	Не потребує втручання в роботу апаратного устаткування транспортного засобу.	Нижча точність порівняно з попередньою системою, залежить від стійкості зв'язку, частота обслуговування.	9130	2910	566060	77520
GPS-моніторинг витрат палива	Не потребує втручання в роботу двигуна та додаткового обслуговування; фіксує факти «зливу палива», моніторить поточні залишки паливних матеріалів.	Характеризується деякими обмеженнями на встановлення для специфічних видів транспортних засобів, вимагає перманентного контролю стану роботи.	18770	3980	1163740	1354200

Продовження табл. 3.12

GPS-моніторинг витрат та поточного рівня палива	Високий рівень точності контрольних вимірювань.	Дороговизна встановлення для великого автопарку транспортних засобів.	30280	7460	1877360	2781300
---	---	---	-------	------	---------	---------

Джерело: авторська розробка

Аналізуючи конкретні моделі вказаного вище устаткування пропонуємо розглянути різні альтернативи встановлення GPS-датчиків, які присутні на вітчизняному ринку, а саме Teltonika FMB920, FM-Eco4, Cargo Pro 2.

GPS-датчик Teltonika FMB920 представляє собою прилад, який знаходиться у пластиковому корпусі, володіє вмонтованими системами GPS, GMS, а також системою ГЛОНАСС, має додатковий акумулятор та вбудований акселератор, дає можливість дистанційного блокування роботи двигуна. Гарантійний термін обслуговування складає 3 роки, вартість для одиниці автопарку ТОВ «Петрол груп лімітед» складає 9130 грн. GPS-датчик FM-Eco4 представлений у пластиковому корпусі має вмонтовані системи GPS, GMS, додатковий акумулятор. Гарантійний термін обслуговування складає 2 роки, вартість для одиниці автопарку ТОВ «Петрол груп лімітед» складає 6540 грн. Іншою альтернативою є GPS-датчик Cargo Pro 2, який характеризується протиударним корпусом, має вбудовані GPS-, GMS-технології та резервний акумулятор. Гарантійний термін обслуговування складає 2 роки, вартість для одиниці автопарку ТОВ «Петрол груп лімітед» складає 8630 грн.

Враховуючи описані характеристика оптимальним варіантом буде застосування GPS-датчика Teltonika FMB920, що незважаючи на необхідність залучення капітальних інвестицій на рівні 643580 грн (враховуючи вартість монтажу та обслуговування) надає широке коло безумовних переваг, зокрема відслідковування поточної геолокації транспортного засобу, попередження диспетчера про відхилення водія від прийнятого маршруту, збір та систематизація аналітичних даних щодо параметрів транспортного засобу протягом усього маршруту, можливих встановлення контрольних точок моніторингу, система фіксації часу (початок поїзди, завершення, зупинки тощо), попередження фактів викрадення (система

автомобільного геозонування та антибуксирувальні датчики), фіксація параметрів швидкості пересування транспортного засобу.

Проте, в процесі аналізу можливості встановлення даного датчику варто додатково врахувати витрати електроенергії на функціонування даного устаткування. Середній рівень споживання електроенергії даним GPS-датчиком складає 0,7 мА в годину, разом з тим, середній показник використання 1-го транспортного засобу протягом доби складає 12 годин, таким чином загальний фонд робочого часу транспортних засобів ТОВ «Петро груп лімітед» у річному вимірі складає 4380 годин на 1 транспортний засіб (284700 годин на автопарк). Отже, загальне споживання електроенергії даним датчиком буде складати у рік 7033,35 кВт. Експертні агенції у сфері автомобільних перевезень зазначають, що енергетичне споживання GPS-датчиків є у 400 разів меншим за споживання системи клімат-контролю в машині (кондиціонування), збільшуючи витрати палива на 0,035 %. Середній рівень споживання паливних матеріалів транспортним засобами ТОВ «Петрол груп лімітед» протягом години складає 24 літри, таким чином автопарк ТОВ «Петрол груп лімітед» (62 машини) у рік споживають 6833760 л палива. Тому, застосування даного виду датчиків зумовить зростання паливних витрат у річному вимірі на рівні 2391,9 літрів, що у вартісному вимірі складає 88404 грн.

Окрім використання GPS-датчика Teltonika FMB920 пропонується також встановити супутнє обладнання у вигляді системи контролю використання паливних матеріалів (Fuel Monitoring System) та датчика поточного рівня палива ISC-04M. Розрахунок відповідних витрат на реалізацію даної пропозиції подано у табл. 3.13.

Таблиця 3.13 – Витрати на впровадження апаратних елементів контролю витрачання паливних матеріалів

Цифровий засіб контролю	Капітальні інвестиції, грн	Амортизаційні відрахування, грн	Річні витрати, грн	Економічний ефект, тис. грн
ISC-04M	362950	40328	41578	2655
Teltonika FMB920	643580	71509	162823	
Система FMS	2517940	279771	283751	
Сума	3524470	391608	399068	

Джерело: авторська розробка

Розрахунок показника економічного ефект проведений шляхом використання даних щодо поточного рівня нестач, взяттям різниці поточного рівня нестач (0,0201) та нормативного (0,0134) з подальшим її множенням на рівень чистого доходу. Даний підхід обґрунтовується можливістю запропонованих технічних засобів усунути наявні нестачі та вивільнити відповідний рівень додаткового фінансового ресурсу.

3.3. Вплив запропонованих заходів на економічну ефективність реалізації управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Петрол груп лімітед»

В результаті формування та подальшого економічного обґрунтування авторських рекомендацій щодо підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Петрол груп лімітед» було запропоновано здійснення комплексних заходів щодо управління ризиками зовнішньоекономічною діяльністю аналізованого підприємства, що включали рейтингування ризиків, формування рейтингу господарської надійності основних контрагентів ТОВ «Петрол груп лімітед» індивідуальне лімітування граничних меж досягнення дебіторської заборгованості, а також впровадження сучасного апаратного устаткування контролю технічних параметрів реалізації зовнішньоекономічних перевезень з метою елімінації виникнення, пов'язаних з ними непродуктивних витрат.

В контексті здійснення аналітичних операцій з розрахунку потенційних ефектів від імплементації вищезазначених заходів у господарську практику ТОВ «Петрол груп лімітед», слід зазначити, що оскільки ключовим елементом управлінських пропозицій є дебіторська заборгованість, процес оцінювання ефектів впровадження потребує деяких уточнень. А саме, згідно прийнятої облікової політики ТОВ «Петрол груп лімітед» визнання та облікування дебіторської заборгованості відбувається паралельно визнанню витрат, тобто значення останніх напряму відображається у собівартості товарів ТОВ «Петрол груп лімітед». При цьому, в результаті впровадження пропозицій планується зниження рівня дебіторської заборгованості ТОВ «Петрол груп лімітед», що призведе до зростання чистого доходу без збільшення

показника собівартості, оскільки врахування витрат продукції було здійснено у момент виникнення заборгованості, а не її погашення.

Таким чином *ефект від першої пропозиції* розрахований шляхом визначення різниці між поточним рівнем дебіторської заборгованості та сумою лімітованих обсягів дебіторської заборгованості за основними контрагентами, адже відповідно до запропонованого заходу прогнозується досягнення відповідних лімітованих рівнів (відвантаження товару контрагентам понад лімітований обсяг дебіторської заборгованості здійснюватися не буде).

Розрахунок *ефекту для другої пропозиції* здійснений визначенням різниці поточного рівня нестач (0,0201) та нормативного (0,0134) з подальшим її множенням на рівень чистого доходу, оскільки впровадження засобів цифрового контролю дозволить попередити будь-які зловживання пов'язані зі «зливами» палива, незапланованими змінами маршруту протягом здійснення транспортних операцій у ході зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Петрол груп лімітед».

Виходячи з цього, пропонуємо оцінити вплив запропонованих заходів з покращення управління зовнішньоекономічною політикою на значення показників фінансових результатів ТОВ «Петрол груп лімітед», що буде подано нижче у табл. 3.14 та відповідне візуальне представлення на рис. 3.4.

Таблиця 3.14 – Економічні ефекти впровадження рекомендаційних заходів з підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Петрол груп лімітед»

Показник	Фактичне значення (2023 рік)	Вплив запропонованого заходу	
		Економічний ефект пропозицій	Планове значення
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	411653,1	8407,37	420060,47
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-399271,3	-399,07	-399670,37
Валовий: прибуток	12381,8	8008,30	20390,10
Інші операційні доходи	25,6	-	25,60
Адміністративні витрати	-6453	-	-6453,00
Витрати на збут	-4181,2	-	-4181,20
Інші операційні витрати	-811	-	-811,00
Фінансовий результат від операційної діяльності	962,2	8008,30	8970,50
Інші фінансові доходи	17	-	17,00

Продовження табл. 3.14

Фінансові витрати	0	-	0,00
Фінансовий результат до оподаткування	979,2	8008,30	8987,50
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-178,9	-1441,49	-1617,75
Чистий прибуток	800,3	6566,81	7369,75

Джерело: складено автором на основі розрахунків

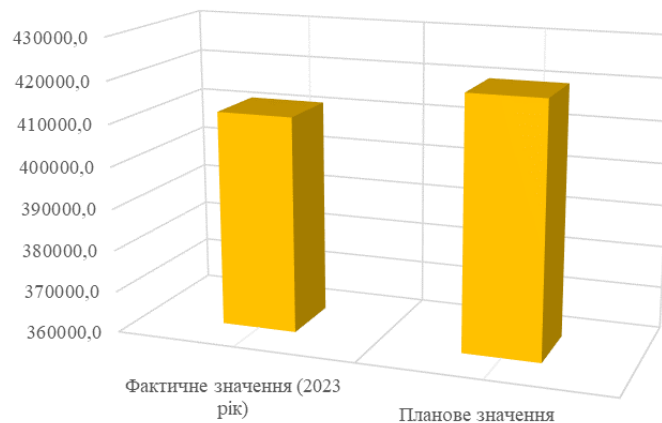


Рисунок 3.4 – Вплив впровадження рекомендаційних заходів на рівні чистого доходу ТОВ «Петрол груп лімітед» у плановому періоді, тис. грн

Джерело: складено автором на основі даних табл. 3.14

Представлені вище результати оцінювання потенційних ефектів імплементації запропонованих заходів свідчать про їх високий рівень ефективності у розрізі базових результативних показників діяльності ТОВ «Петрол груп лімітед» у плановому періоді. Зокрема, за рахунок заходів з лімітування дебіторської заборгованості та технічних засобів протидії виникненню нестач паливних матеріалів зростання чистого доходу ТОВ «Петрол груп лімітед» на 8407,37 тис. грн. та відповідний ріст обсягів надходження чистого прибутку ТОВ «Петрол груп лімітед» на 6566,81 тис. грн.

У ході проведення аналізу фінансово-економічного стану та оцінювання ефективності управління ТОВ «Петрол груп лімітед», здійсненого у попередніх підрозділах дисертаційного дослідження було виявлено проблеми стійкого зростання показників дебіторської заборгованості, що супроводжувалося падінням ключових показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «Петрол груп лімітед», що і

сформувало відповідне предметне поле наукових пошуків щодо брання рекомендаційних заходів.

Виходячи з проведених прогнозних розрахунків розрахунків можна стверджувати, що пропоновані заходи матимуть позитивний вплив у вигляді скорочення обсягу дебіторської заборгованості ТОВ «Петрол груп лімітед» за рахунок інструменту лімітування (зниження з 29500 тис. грн у 2023 році до планового показника 23748 тис. грн). У якості доповнення результатів оцінювання перспективних ефектів імплементації розроблених заходів, розрахуємо відносні показники, які характеризують оборотність такого ресурсу ТОВ «Петрол груп лімітед» як дебіторська заборгованість, представивши їх на рис. 3.5.



Рисунок 3.5 – Порівняння фактичних та планових показників оборотності дебіторської заборгованості ТОВ «Петрол груп лімітед»

Джерело: складено автором на основі розрахунків

На основі отриманих показників прогнозованого рівня коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості ТОВ «Петрол груп лімітед» та тривалості такого обороту, робимо висновок про їх ефективність, що підтверджується плановим показником зниження тривалості обороту з 24 днів у 2023 році до 21 дня у плановому періоді; позитивним також є зростання відповідного показника оборотності з 15,203 до 17,577.

Проведення прогнозування потенційних ефектів імплементації запропонованих заходів передбачало розрахунок показника загальної ефективності управління

зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Петрол груп лімітед» згідно показників поданих у попередніх підрозділах роботи (рис. 3.8).

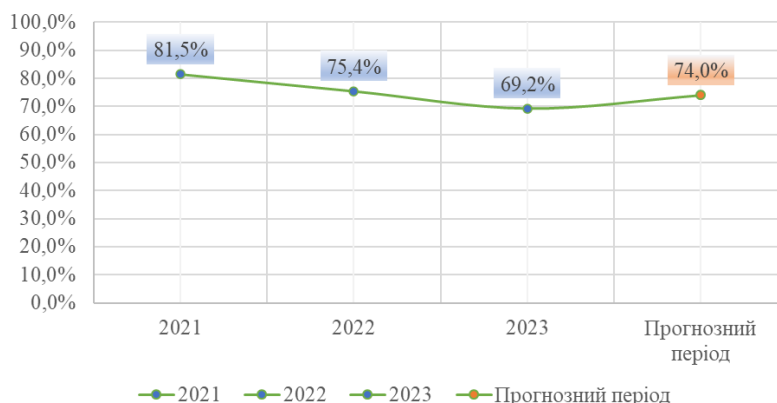


Рисунок 3.8 – Прогностичні значення показника ефективності управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Петрол груп лімітед»

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Таким чином, реалізація запропонованих заходів у перспективі дозволить наростити загальний показник ефективності управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Петрол груп лімітед» з 69,2 % у 2023 році до 74,0 % у прогностованому періоді.

Отже, підсумовуючи вищевикладене, в результаті прогнозування перспективних ефектів провадження заходів з поліпшення ефективності управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Петрол груп лімітед» шляхом лімітування дебіторської заборгованості та використання акредитивної форми розрахунків було зафіксовано зростання показників чистого прибутку, рентабельності та пришвидшення обертання дебіторської заборгованості, що є якісним та кількісним підтвердженням ефективності авторських пропозицій.

Висновки до розділу 3

У ході написання третього розділу магістерської дисертації було досліджено проблематику забезпечення ефективного управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Петрол груп лімітед», здійснено обґрунтування рекомендаційних заходів щодо його підвищення на основі виявлених проблемних аспектів, а також

проведено розрахунки вартості імплементації таких заходів разом із обчисленням прогнозованих показників ефективності їх практичної реалізації.

Досліджено проблеми ефективного управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Петрол груп лімітед» у розрізі наступних функціональних напрямків – збутова діяльність, виробничо-кадрова складова, ринкова складова. Встановлено, що у розрізі збутової діяльності ключовою проблемою є фактична неспроможність основних внутрішніх контрагентів ТОВ «Петрол груп лімітед» до здійснення своєчасної сплати за надані товари, що в свою чергу сприяє виникненню пропорційних рівнів кредиторської заборгованості на аналізованому підприємстві. У частині виробничо-кадрової складової, виявлено проблеми у забезпеченні стійкого оновлення основних засобів та надмірні рівні плинності кадрового ресурсу. Ключові проблеми у розрізі ринково складової специфічними кон'юнктурними умовами провадження діяльності ТОВ «Петрол груп лімітед», що пов'язано з уніфікованим характером товарної продукції, що імпортується підприємством та обмеженнями до здійснення оптимізаційних заходів стосовно зміни джерел постачання або специфіки організації логістики, що лише ускладнюється в умовах правового режиму воєнного стану.

На основі досліджених проблем управління зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Петрол груп лімітед» було здійснено оцінювання ключових ризиків у зовнішньоекономічній діяльності аналізованого підприємства; на основі експертного оцінювання визначено, що найбільш загрозливим ризиком є відмова іноземних контрагентів з ТОВ «Петрол груп лімітед». Виходячи з цього, було запропоновано провести рейтингування господарської надійності основних контрагентів та здійснити лімітувати рівні дебіторської заборгованості. Доповнюючи дану рекомендацію запропоновано використання акредитиву у національній валюті для додаткового гарантування здійснення платежів; обрано оптимальну банківську установу для використання відповідної форми розрахунків. Наступною управлінською рекомендацією стало впровадження технічних засобів, які здійснюють контроль-вимірювальні заходи в процесі здійснення транспортних перевезень у рамках зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Петрол груп лімітед».

Дані засоби дозволять уникнути зловживань працівниками підприємства, пов'язаними із «зливами» палива та незапланованими відхиленнями від встановлених транспортних маршрутів в особистих цілях, тим самим вирішивши проблему виникнення значних понаднормових нестач паливних матеріалів ТОВ «Петро груп лімітед».

Кінцевим етапом дослідницької роботи стало визначення прогностичних ефектів імплементації запропонованих заходів, що продемонстрували перспективне збільшення рівнів чистого доходу та чистого прибутку ТОВ «Петрол груп лімітед» до 8407,37 тис. грн та 6566,81 тис. грн відповідно. Разом з тим, запропоновані заходи дозволять знизити рівень дебіторської заборгованості до 23748 тис. грн, скоротивши відповідну тривалість обороту до 21 дня. Реалізація рекомендаційних заходів дозволить збільшити загальний показник ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю до 74,0 %.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження було здійснення обґрунтування теоретичних та прикладних основ здійснення оцінювання та розробки практичних рекомендацій до вдосконалення процесу управління зовнішньоекономічною політикою досліджуваного підприємства ТОВ «Петрол груп лімітед» з метою підвищення його ефективності.

У процесі написання першого розділу дисертаційного дослідження було надано сутнісну характеристику процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, визначено відповідні характерні особливості та систематизовано методичні аспекти реалізації оціночних процедур даного управлінського напрямку функціонування підприємства. Досліджено основні форми організації зовнішньоекономічною діяльності та мотиви її реалізації підприємницькими агентами, проаналізовано сучасні дефініції поняття зовнішньоекономічної діяльності, надано відповідне авторське визначення як комплексу економічних відносин, їх організаційно-економічних форм, засобів та інструментів, які виникають в процесі взаємодії підприємницького утворення з іноземними контрагентами в процесі здійснення експортно-імпортних операцій, інвестування, кредитування та інших видів економічної діяльності, пов'язаних із необхідністю залучення суб'єктів глобального ринкового середовища. Проведено аналіз необхідних організаційно-економічних характеристик підприємницького утворення для забезпечення ефективної зовнішньоекономічної діяльності, визначено основні характеристики організаційних структур управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства їх особливості та специфіку застосування відповідно до конкретних особливостей господарського утворення. Охарактеризовано суб'єктний склад, загальні та специфічні принципи функціонування відповідної управлінської системи. Запропоновано покрокову послідовність формування та розвитку зовнішньоекономічної політики підприємства, проаналізовано ключові аспекти виникнення ризиків та шляхів їх дієвої елімінації. Систематизовано теоретичні засади організації оцінюючих процедур ефективності зовнішньоекономічної політики

підприємства. Описані базові функціональні аспекти відповідних аналітичних процедур, охарактеризовані специфічні особливості прояву основних ефектів. Розглянуто специфіку використання методичних інструментів аналізу ефективності управління зовнішньоекономічною політикою підприємства та її забезпечення достатнім інформаційно-аналітичним ресурсом.

Другий розділ дисертаційного дослідження присвячений аналізу фінансово-економічного стану та оцінюванню ефективності реалізації управління зовнішньоекономічною політикою підприємства. У якості досліджуваного підприємницького суб'єкту було обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Петрол груп лімітед», що як суб'єкт господарювання провадить діяльність у сфері імпорту та здійсненні оптової торговельної діяльності паливом у різних його формах (газоподібне, тверде, рідке), а також подібними товарами. Проведено аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Петрол груп лімітед» у частині ефективності використання основних фондів, майнового стану, оборотності оборотних активів, ефективності залучення трудових ресурсів та заробітної плати, розраховано та проаналізовано показники фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності аналізованої господарської одиниці. Результатом проведеного аналізу стало виявлення фактору наявності проблем у вигляді спадної динаміки основних фінансових індикаторів підприємства, в особливості у частині забезпечення перспективного платоспроможного стану функціонування, що супроводжувалося прискореними темпами наростання дебіторської заборгованості ТОВ «Петрол груп лімітед» та аналогічних рівнів кредиторської заборгованості.

Базуючись на результатах проведеного дослідження фінансово-економічного стану аналізованого підприємницького утворення ТОВ «Петрол груп лімітед» було проведення оцінювання ефективності управління зовнішньоекономічною політикою. У якості опорного методичного підходу до реалізації згаданого оцінювання було обрано інструмент таксономічного аналізу, що дозволив на основі 25 аналітичних індикаторів обрахувати кількісний інтегральний показник ефективності управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Петрол груп лімітед», який станом на 2023 рік склав 65,9 %, істотно знижившись порівняно з 2021 роком (84,1 %). Здійснено

побудову математичної моделі оцінювання чинників впливу на рівень ефективності управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Петрол груп лімітед» на основі використання інструментарію факторного аналізу методом головних компонент, який дозволив встановити, що найбільший вплив на предмет дослідження чинить два укрупнених фактори – основні показники фінансового стану (фінансова стійкість, ліквідність, рентабельність) – 73,8 %, а також показники оцінювання оборотності таких груп взаємопов’язаних активів як дебіторська та кредиторська заборгованість – 26,2 %, що дозволило ідентифікувати перспективні напрямки подальшої розробки поліпшувальних заходів.

У третьому розділі роботи, опираючись на отримані результати аналізування фінансово-економічного стану, оцінювання рівня ефективності управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Петрол груп лімітед» та побудови відповідної моделі оцінювання впливу чинників на основі факторного аналізу було конкретизовано найбільш суттєві проблеми та ідентифіковано потенційні напрямки розробки управлінських рішень щодо їх якісної елімінації, у розрізі таких складових як збутова, виробничо-кадрова та ринкова з метою забезпечення ефективного функціонування та розвитку зовнішньоекономічної політики досліджуваного підприємницького утворення ТОВ «Петрол груп лімітед». У якості рекомендаційних заходів було запропоновано здійснення оцінювання ризиків управління зовнішньоекономічною політикою в результаті якого на основі методу експертних оцінок визначено, що найбільш загрозливим ризиком є можливість відмови основних постачальників ТОВ «Петрол груп лімітед» від співпраці. Базуючись на цьому було запропоновано здійснити рейтингування господарської надійності основних контрагентів ТОВ «Петрол груп лімітед» за рівнем господарської надійності та провести лімітування індивідуальних рівнів дебіторської заборгованості для кожного контрагента. Додатково, рекомендаційними заходами пропонується використання акредитивної форми розрахунків з контрагентами, у межах роботи розраховано вартість комісійних платежів на основі якого обрано оптимальну банківську установу для проведення відповідних платежів. У якості другого рекомендаційного заходу було запропоновано впровадження технічних засобів контролю процесу

транспортних перевезень у рамках зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Петрол груп лімітед», націлене на усунення зловживань щодо «зливу» палива та позапланових відхилень від встановлених транспортних маршрутів, що в свою чергу спричиняло виникнення надмірного рівня понаднормових нестач. Заключним етапом роботи стало прогнозування перспективних ефектів реалізації запропонованих заходів, в результаті якого встановлено їх позитивний вплив на ефективність управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Петрол груп лімітед», що виявилось у зростанні показників чистого доходу та чистого прибутку ТОВ «Петрол груп лімітед» до 8407,37 тис. грн та 6566,81 тис. грн відповідно, скороченню сукупного обсягу дебіторської заборгованості ТОВ «Петрол груп лімітед» до 23748 тис. грн, а також зниження тривалості обороту дебіторської заборгованості з 24 до 21 дня, що загалом сприятиме росту інтегрального показника ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю аналізованого підприємницького утворення до 74,0 % і свідчить про доцільність практичної імплементації запропонованих заходів на досліджуваному підприємстві ТОВ «Петрол груп лімітед».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Саркісян Л. Г., Іщук Ю. А. Особливості розширення зовнішньоекономічних зв'язків України в контексті глобалізації. *Економіка і організація управління*. 2016. № 4 (24). С. 245-253.
2. Талавіра Є. В. Сучасні тенденції регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобалізації. *Ефективна економіка*. 2014. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_9_52.
3. Ставська Ю. В. Вплив глобалізації на формування зовнішньоекономічної політики України. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 3. С. 130-141.
4. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності : підручник. Університет державної фіскальної служби України. Ірпінь. 2019. 409 с.
5. Тюріна Н. М., Карвацка Н. С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. К.: Центр учбової літератури, 2013. 408 с.
6. Дунська А. Р. Зовнішньоекономічна діяльність: теорія і практика: навч. посіб. К.: Кондор, 2013. 688 с.
7. Панченко Є. М. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2004.
8. Зінчук Т. та ін. Міжнародні економічні відносини та зовнішньоекономічна діяльність: навч. посіб. К.: ЦНУЛ, 2017, 512 с.
9. Мазаракі А. А. та ін. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. К.: КНТЕУ, 2012. 823 с.
10. Багрова І.В., Редіна Н.І., Власюк В.Є., Гетьман О.О.. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Підручник. К.: Центр навч. літ., 2004. 580 с.
11. Василенко А. В. Менеджмент устойчивого развития предприятия: моногр. — К.: Центр учбової літератури. 2005. 648с.
12. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. К.: КНЕУ, 2010. 392 с.
13. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: 3-тє видання. К.: «Центр учбової літератури», 2008. 432 с.

14. Горчакова В. Ю. Формування організаційно-економічного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю великої компанії: автореф. дис. на здоб. наук. ступ. к.е.н. Донецьк: Інститут економіки промисловості НАНУ, 2005. 22 с.
15. Дідківській М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посібник. К.: Знання, 2006. 462 с.
16. Ковалевська А. В. Конкурентна стратегія зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств України в умовах перехідної економіки інверсного типу: автореф. дис. на здоб. наук. ступ. к.е.н. Х.: ХНТУРЕ, 2002. 19 с.
17. Мельник Л. Г. Економіка та інформація: Економіка інформації та інформація в економіці: енциклопедичний словник. Суми: «Університетська книга». 2015. 384 с.
18. Рум'янцев А. П. та ін. Зовнішньоекономічна діяльність : навч. Посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 296 с.
19. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньо-економічної діяльності : підручник. К.: Знання, 2008. 518 с.
20. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств : навч. посіб. Кї.: ЦУЛ, 2004. 247 с.
21. . Рум'янцев А. П., Рум'янцева Н. С. Зовнішньоекономічна діяльність: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2004. 384 с.
22. Швайка Л. А. Державне регулювання економіки : навч. посіб. К. : Знання, 2006. 435 с.
23. Ковтун Е., Дячук М., Русавська Ю. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені ВО Сухомлинського. Економічні науки*. 2018. № 2. С. 41-45.
24. Гуцул І. А. Теоретичні засади зовнішньоекономічної діяльності. *Інноваційна економіка*. 2012. № 9 (35). С. 67-71.
25. Завгородній А. В. Принципи зовнішньоекономічної діяльності: національний та регіональний виміри. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. № 4. С. 85-93.

26. Шашина М. В., Солосіч О. С., Місяйло О. В., Очеретяна О. В. Аналіз стратегій регіонального розвитку в контексті імплементації засадничих положень концепції смарт-спеціалізації у національну політику розвитку регіонів. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8873>.

27. Тульчинська С. О., Солосіч О. С., Чорній В. В. Вплив діджиталізації управлінських процесів на систему забезпечення економічної безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 54–58.

28. Гречко А.В., Очеретяна О.В. Економічні переваги імплементації механізму управління сталим розвитком. *Економічний Вісник КІІ*. 2022. Вип. 22. С. 47-51. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/259799/256696>.

29. Мельник О. Г., Передало Х. С., Горошко Ю. В. Оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі цільових показників. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2. С. 72-81.

30. Васюк Т. В. Методи дослідження та визначення економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 131-136.

31. Міцкевич А. Управлінські шкали. Шкали показників без планового значення. *Управління підприємством*. 2018. URL: <https://upr.ru/article/upravlencheskie-shkaly-chast-1-shkaly-pokazateley-bez-planovogo-znacheniya/>

32. Колеснікова Г. В., Ляшенко В. І., Охременко, С. В. Акредитивні форми розрахунків як гарантія здійснення платежу. *Економічний вісник Донбасу*. 2012. № 3 (29). С. 133-148.

33. Тарифи по акредитивам в національній валюті для юридичних осіб, фізичних осіб. *Банк Південний*. 2023. URL: https://bank.com.ua/uploads/1/7002-akreditivi_v_uah.pdf.

34. Тарифи за документарними операціями. *Укресімбанк*. 2023. URL: <https://www.eximb.com/assets/files/download/rates-documentary-corp.pdf>.

35. Тарифи АТ «УКРСІББАНК» на послуги, що надаються клієнтам Роздрібного бізнесу при проведенні документарних операцій. Укрсіббанк. 2023. URL: https://ukrsibbank.com/wp-content/uploads/tariffs/Taryfy_Documentarni_operathii.pdf.

36. Тарифи на документарні операції. Укргазбанк. 2023. URL: <https://www.ukrgasbank.com/upload/file/tarify.pdf>.

37. Документарні операції. Правексбанк. 2023. URL: https://www.pravex.com.ua/storage/files/dodatok1-tarifi-na-obslugovuvannya-yuo-ta-fop-v-at-praveks-b_1687511564.pdf.

ДОДАТКИ