

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Управління матеріальними потоками при здійсненні
зовнішньоторговельної діяльності «ЗОГ-Рітейл»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0738-ЗЕД
спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої
програми «Менеджмент
зовнішньоекономічної діяльності»

Махненко А. А.

Керівник : доцент кафедри бізнес-
адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності, кандидат
економічних наук, доцент

Коваленко Н. М.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-
адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління,
доцент

Бікулов Д.Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2020 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Махненко Анастасія Андріївна

1. Тема роботи «Управління матеріальними потоками при здійсненні зовнішньоторговельної діяльності «ЗОГ-Рітейл»

керівник роботи: Коваленко Н. М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 19.06.2019 року № 979-с

2. Строк подання студентом роботи 23.12.2019 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1.°ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.°ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЗОГ-РІТЕЙЛ»

3.°НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ «ЗОГ-РІТЕЙЛ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

7 таблиць

7 рисунків

16 формул

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Коваленко Н. М.		
2	Коваленко Н. М.		
3	Коваленко Н. М.		

7. Дата видачі завдання 22.04.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	22.04.2019	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2018	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.19-16.05.19	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.19-23.05.19	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.19-27.05.19	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.19-25.06.19	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.19-29.08.19	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.19-06.10.19	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.10.19-14.10.19	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.10.19-29.11.19	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.12.19-06.12.19	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	06.12.2019	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.12.19-22.12.19	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.12.2019	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	січень 2020	

Студент

_____ (підпис)

А. А. Махненко

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Н.М. Коваленко

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

С. В. Маркова

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 84 сторінки, 7 таблиць, 7 рисунків, 16° формул, 3 додатки, 70 джерел.

Метою дослідження є розробка напрямків підвищення ефективності зовнішньоторговельної діяльності ТОВ «ЗОГ-Рітейл».

Об'єктом дослідження є ТОВ «ЗОГ-Рітейл».

Предметом дослідження є процес управління матеріальними потоками при здійсненні зовнішньоторговельної діяльності ТОВ «ЗОГ-Рітейл».

Методи дослідження: метод теоретичного узагальнення та порівняння, індукції та дедукції, системний метод, метод синтезу та методи аналізу та динаміки.

Під час кваліфікаційної роботи магістра було досліджено сутність та види зовнішньоторговельної діяльності підприємства, організацію зовнішньоторговельної діяльності на підприємстві та методику оцінки її ефективності. У роботі проаналізовано ринок нафтопродуктів України, надано характеристику організаційно-економічної діяльності ТОВ «ЗОГ-Рітейл», досліджено організацію та управління матеріальними потоками при здійсненні зовнішньоторговельної діяльності підприємства проведено оцінку ефективності зовнішньоторговельної діяльності підприємства та запропоновані напрямки її підвищення.

**ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ,
ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНА ДІЯЛЬНІСТЬ, МАТЕРІАЛЬНІ ПОТОКИ,
РИНОК НАФТОПРОДУКТІВ, SWOT-АНАЛІЗ.**

ABSTRACT

Master's Thesis 84 pages, 7 tables, 7 figures, 16□ formulas, 3°supplements, 70 sources.

The purpose of the study is to develop directions for improving the efficiency of foreign trade activity of LLC ZOG-Retail.

The object of the study is LLC ZOG-Retail.

The subject of research is the process of material flow management in the implementation of foreign trade activities of LLC "ZOG-Retail".

Research Methods: The method of theoretical generalization and comparison, induction and deduction, system method, synthesis method and methods of analysis and dynamics.

During the master's qualification work the nature and types of foreign trade activity of the enterprise, the organization of foreign trade activity at the enterprise and the method of evaluation of its effectiveness were investigated. The paper analyzes the market for petroleum products of Ukraine, characterizes the organizational and economic activity of LLC "ZOG-Retail", investigates the organization and management of material flows in the implementation of foreign trade activity of the enterprise, assesses the effectiveness of foreign trade activity of the enterprise and proposed directions for its improvement.

FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, EFFICIENCY, FOREIGN TRADE ACTIVITY, MATERIAL FLOWS, THE MARKET OF PETROLEUM PRODUCTS, SWOT ANALYSIS.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ
І ТЕРМІНІВ

АЗС – автозаправна станція

ГАЗПРОМ – публічне акціонерне товариство «Газпром»

ГТС – газотранспортна система

ЄС – Європейський Союз

КМУ – Кабінет Міністрів України

МВФ – Міжнародний валютний фонд (спеціальне агентство
Організації Об'єднаних Націй)

МІНЕНЕРГОВУГІЛЛЯ – Міністерство енергетики та вугільної
промисловості України

НАК – Національна акціонерна компанія

НПЗ – нафтопереробні заводи

НКРЕКП – Національна комісія, що здійснює державне регулювання
у сферах енергетики та комунальних послуг

ПРАТ – приватне акціонерне товариство

РФ – Російська Федерація

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	4
ABSTRACT	5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	6
ВСТУП	9
РОЗДІЛ ¹ ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	13
1.1 Сутність та види зовнішньоторговельної діяльності підприємства	13
1.2 Організація зовнішньоторговельної діяльності підприємства	18
1.3 ^o Методика оцінки ефективності зовнішньоторговельної діяльності підприємства	22
РОЗДІЛ ² ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЗОГ-РІТЕЙЛ»	29
2.1 Аналіз ринку нафтопродуктів України	29
2.2 Характеристика організаційно–економічної діяльності ТОВ «ЗОГ-Рітейл»	40
2.3 ^o Організація та управління матеріальними потоками при здійсненні зовнішньоторговельної діяльності ТОВ «ЗОГ-Рітейл»	43
2.4 Оцінка ефективності зовнішньоторговельної діяльності ТОВ «ЗОГ- Рітейл»	50
РОЗДІЛ ³ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ «ЗОГ–РІТЕЙЛ»	57
3.1 Удосконалення процесу організації та управління матеріальними потоками на ТОВ «ЗОГ-Рітейл»	57
3.2 ^o Шляхи підвищення ефективності зовнішньоторговельної діяльності підприємства ТОВ «ЗОГ-Рітейл»	64

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	74
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

На сьогодні велика кількість підприємств України недостатньо інтегрована у світовий ринок. Неспроможність ефективно конкурувати з більш досвідченими підприємствами на внутрішньому ринку, недостатній імпорт послуг та товарів, низька частка іноземних інвестицій – все це є наслідком недостатньо ефективної зовнішньоторговельної діяльності підприємств. Тому виникає нагальна потреба в удосконаленні зовнішньоторговельної діяльності підприємств, яка буде сприяти підвищенню імпортного потенціалу підприємства, підвищенню конкурентоспроможності експортних товарів на зарубіжному ринку, формуванню раціональної структури імпорту, залученню іноземних інвестицій на взаємовигідних умовах, забезпеченню економічної безпеки України. Реформа зовнішньоторговельної діяльності, насамперед, промислових підприємств є одним із істотних напрямів перебудови господарського життя країни. Вона характеризується децентралізацією зовнішньоторговельної діяльності і відмовою держави від монополії на зовнішню торгівлю. Підприємства одержали право самостійного виходу на зовнішній ринок. На їх рівні зосереджується увесь спектр питань, пов'язаних із експортно–імпортною діяльністю, включаючи проектування імпортних товарів, їх виробництво, збут і сервіс. Закріплюються економічні, матеріальні та правові умови для посилення зацікавленості підприємств в імпортній діяльності і підвищення її ефективності. Тому одним з головних шляхів в удосконаленні зовнішньоторговельної діяльності підприємства є зростання його експортно–імпортного потенціалу. Як економічна категорія та об'єкт аналізу набув підвищеної уваги вчених і практиків у галузі міжнародного бізнесу. Досвід високорозвинених країн та країн, які інтенсивно розвиваються, переконує у

тому, що динамізм позитивного розвитку більшості національних економік значною мірою досягається завдяки проведенню ефективної імпоротної політики і залежить від рівня досконалості процесів, що пов'язані з формуванням та використанням імпортного потенціалу як держави, так і суб'єктів господарювання, а також від добору методів і інструментів, які здатні забезпечити успішний перебіг цих процесів. Саме тому, ефективна зовнішньоекономічна діяльність підприємств сприяє відтворенню імпортного потенціалу країни, формуванню раціональної структури експорту й імпорту, залученню іноземних інвестицій, забезпеченню економічної безпеки України. Питання функціонування зовнішньоторговельної діяльності підприємства широко висвітлені, насамперед, у зарубіжній науковій літературі. В Україні зазначеними проблемами займаються такі фахівці, як Білий В., Губенко В., Завьялов П., Кредисов А., Лозенко А., Павленко Ф., Щербак В., Яковлев А., Якубовський М. та ін. В економічній літературі існують і різні підходи до дослідження організаційно–економічних інструментів розширення та удосконалення зовнішньоторговельних можливостей на рівні підприємств. Дані розробки представлені в працях таких дослідників, як Юхименко П.І., Передрій О.С., Рокоча В.В., Козик В.В., Панкова Л.А., Карп'як Я.С., Ю.Г. Козак, Н.С. Логвінова, В.В. Ковалевський та інші.

Метою дослідження є розробка напрямків підвищення ефективності зовнішньоторговельної діяльності ТОВ «ЗОГ-Рітейл».

Теоретичною базою дослідження є основні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, експертні опитування, практичні рекомендації щодо планування та організації експортної діяльності підприємств. При проведенні дослідження використовувались загальнонаукові методи, зокрема, методи аналізу, синтезу, порівняння та узагальнення.

Об'єктом дослідження є ТОВ «ЗОГ-Рітейл».

Предметом дослідження є процес управління матеріальними потоками при здійсненні зовнішньоторговельної діяльності ТОВ «ЗОГ-Рітейл».

Для досягнення цієї мети у кваліфікаційній роботі магістра поставлено такі завдання:

- визначити сутність та види зовнішньоторговельної діяльності підприємства;
- дослідити організацію зовнішньоторговельної діяльності підприємства;
- вивчити методику оцінки ефективності зовнішньоторговельної діяльності підприємства;
- провести аналіз ринку нафтопродуктів України;
- надати характеристику організаційно–економічної діяльності ТОВ «ЗОГ-Рітейл»;
- дослідити організацію та управління матеріальними потоками при здійсненні зовнішньоторговельної діяльності ТОВ «ЗОГ-Рітейл»;
- провести оцінку ефективності зовнішньоторговельної діяльності ТОВ «ЗОГ-Рітейл»;
- запропонувати напрямки удосконалення процесу організації та управління матеріальними потоками ТОВ «ЗОГ-Рітейл» ;
- визначити шляхи підвищення ефективності зовнішньоторговельної діяльності ТОВ «ЗОГ-Рітейл».

Методи дослідження: метод теоретичного узагальнення та порівняння, індукції та дедукції, системний метод, метод синтезу та методи аналізу та динаміки.

Практична значимість отриманих результатів полягає в розробленні рекомендацій щодо удосконалення зовнішньоторговельної діяльності підприємства. Так, якщо з існуючими партнерами у підприємства вже налагодженні зв'язки та система постачання, то співпрацю з майбутніми

партнерами потрібно чітко продумати з урахуванням регіональних особливостей, адже всі країни відрізняються між собою за рівнем спроможності на той чи інший товар. В умовах високої насиченості, а інколи перенасиченості світових товарних ринків підприємство повинно чітко визначитися із критеріями відбору та надати перевагу лише найбільш конкурентоспроможним товарам. Щодо підвищення ефективності зовнішньоторговельної діяльності підприємства, то тут, перш за все, доцільно визначити ті країни, що є привабливими для подальшої співпраці, проаналізувати існуючі зовнішньоекономічні зв'язки та виділити перспективні напрями розвитку. Головною метою має бути ретельний аналіз системи міжнародної торгівлі, економічного середовища країни, куди буде здійснюватись проникнення, а також необхідно враховувати політико–правові та культурні особливості її середовища.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених–економістів, підручники, монографії, посібники, матеріали періодичних видань та різнопланові статистичні матеріали за темою дослідження, фінансові звітність ТОВ «ЗОГ-Рітейл» за 2014–2018 рр.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ
ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та види зовнішньоторговельної діяльності підприємства

Вивчення процесів і тенденцій, що характеризують зовнішньоекономічне розвиток нашої країни, сьогодні знаходиться на переломному етапі, і уособлює важливу завдання економічної науки. В цілому, економіка України протягом багатьох десятиліть була штучно ізольована від міжнародного ринку і міжнародної конкуренції. Ще двадцять років тому українська економіка характеризувалася значною «закритістю». Наростання економічної кризи в Україні в 90-х роках сильно відбилосся на обсязі зовнішньої торгівлі. Він скоротився більш ніж в два рази. Але згодом зовнішньоекономічна діяльність почала виходити на новий етап, удосконалюватися і приймати все більш відкритий характер^о[1].

За визначенням, зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) – це сукупність організаційно-економічних, виробничо-господарських та оперативно-комерційних функцій підприємств, орієнтованих на світовий ринок, з урахуванням обраної зовнішньоекономічної стратегії, форм і методів роботи на зарубіжних ринках. Зовнішньоекономічна діяльність має наступні види: зовнішньоторговельна діяльність, міжнародний поділ праці, виробнича кооперація, валютні і фінансово-кредитні операції, а так само відносини з міжнародними організаціями. Однак, основний і найважливішою з перерахованих вище аспектів, частиною зовнішньоекономічної діяльності будь-якої держави є його зовнішньоторговельна діяльність. На думку експертів,

зовнішньоторговельна діяльність це підприємництво в області міжнародного обміну товарами, роботами, послугами, інформацією і результатами інтелектуальної діяльності.

В свою чергу, зовнішньоторговельна діяльність – це діяльність по здійсненню угод у галузі зовнішньої торгівлі товарами, послугами, інтелектуальною власністю та інформацією.

Зовнішня торгівля товарами – це імпорт і (або) експорт товарів. Її об'єктом є товар, тобто рухоме майно, а також віднесені до нерухомого майна повітряні, морські судна, судна внутрішнього плавання і змішаного (ріка – море) плавання і космічні об'єкти, а також електрична енергія та інші види енергії. Зовнішня торгівля товарами може здійснюватися у вигляді експорту та імпорту. Експорт товару – це вивезення товару з митної території країни без зобов'язання про зворотне ввезення, а імпорт товару – ввезення товару на митну територію країни без зобов'язання про зворотне вивезення [2].

Зовнішня торгівля послугами – надання послуг (виконання робіт), що включає в себе виробництво, розподіл, маркетинг, доставку послуг (робіт). Поставка товару в зовнішньоторговельній діяльності здійснюється єдиним способом – за допомогою переміщення його через кордон. На відміну від товарів поставка послуг здійснюється одним з нижчеперелічених способів або їх комбінацією:

- транскордонна поставка послуг;
- переміщення споживачів в країну–експортер;
- установа комерційної присутності в країні, яка споживає послугу;
- тимчасове переміщення фізичних осіб в іншу країну з метою надання послуги.

В українському законодавстві виділяються наступні способи зовнішньої торгівлі послугами:

- з території України на територію іноземної держави;
- з території іноземної держави на територію України;
- на території України іноземному замовнику послуг;
- на території іноземної держави українському замовнику послуг;
- українським виконавцем послуг, які не мають комерційної присутності на території іноземної держави, шляхом присутності його або уповноважених діяти від його імені осіб на території іноземної держави;
- іноземним виконавцем послуг, які не мають комерційної присутності на території України, шляхом присутності його або уповноважених діяти від його імені іноземних осіб на території України;
- українським виконавцем послуг шляхом комерційної присутності на території іноземної держави;
- іноземним виконавцем послуг шляхом комерційної присутності на території України [3].

Зовнішня торгівля інтелектуальною власністю – це передача виняткових прав на об'єкти інтелектуальної власності або надання права на використання об'єктів інтелектуальної власності українською особою іноземній особі або іноземною особою українській особі.

Зовнішня торгівля інформацією здійснюється в наступних формах:

- в формі зовнішньої торгівлі товарами, якщо інформація є складовою частиною цих товарів;
- в формі зовнішньої торгівлі інтелектуальною власністю, якщо передача інформації здійснюється як передача прав на об'єкти інтелектуальної власності;
- в формі зовнішньої торгівлі послугами в інших випадках.

Зовнішня торгівля України забезпечує зайнятість значної частини працездатного населення країни, гарантує стабільність гривні, є важливою силою, яка формує зростаючий державний бюджет країни, і багато в чому забезпечує сталий розвиток економіки України.

Угода про купівлю–продаж товару оформляється зовнішньоторговельним договором. Це комерційний документ, що підтверджує здійснення операції, він складається у відповідність до законодавства та звичаями ділового обороту і, як правило, включає наступні розділи:

- преамбула;
- предмет контракту;
- термін поставки товару;
- ціна і загальна вартість товару;
- умови платежу;
- кількість і якість товару;
- пакування та маркування;
- здача–приймання товару за кількістю та якістю;
- відповідальність за порушення умов контракту, санкції;
- підстави звільнення від відповідальності (форс–мажор);
- страхування;
- арбітраж;
- інші умови;
- реквізити сторін.

Документальний супровід зовнішньоторговельної угоди включає митні, транспортні та комерційні документи. Митні документи – це документи, що складаються виключно для митних цілей. До їх числа відноситься митна декларація. Це документ, в якому за встановленою формою зазначаються відомості, необхідні для подання до митного органу. Сприяння в оформленні митних документів підприємствам, що здійснюють експортну діяльність, надають митні брокери. Митний брокер (представник) – це посередник, що здійснює митні операції від імені і за дорученням підприємства [4].

Зовнішньоторговельна політика держави, знаходиться в тісному зв'язку з внутрішньою економікою політики країни, з одного боку, і з її зовнішньою політикою з іншого боку.

Відомо, що зовнішньоторговельна діяльність реалізується не тільки на рівні держави. Найважливішим суб'єктом зовнішньоекономічної політики активно виступає підприємство. Підприємством є господарюючий суб'єкт, який на основі використання економічних ресурсів виробляє і реалізує товари, виконує Підприємства, організації, фірми, які беруть участь у зовнішньоторговельній діяльності, тобто здійснюють експортно–імпортні операції, можна поділити на групи. Перша група це підприємства–товаровиробники, які виробляють продукцію. До них відносять численні об'єднання, підприємства і організації промисловості, сільського господарства, переробних галузей агропромислового комплексу, будівництва і т.д. Друга група це зовнішньоторговельне підрозділ в складі виробничого або наукового об'єднання, підприємства, організації або кооперативу. Такий підрозділ не є юридичною особою, але має право укладати зовнішньоторговельні операції, а також господарські договори з іншими організаціями від імені та за дорученням тієї організації, в складі якої вона створена. Третя група це організації, фірми, комерційні структури–посередники. До них відносяться біржі, брокерські контори, збутові, торгові фірми та інші торгово–посередницькі структури. І нарешті, до п'ятої групи відносять організації, фірми, які обслуговують, забезпечують зовнішньоторговельну діяльність. Їх можуть бути: комерційні банки, страхові компанії, рекламні та маркетингові агентства, аудиторські фірми, транспортні організації (авто, авіа, залізничні, морські та річкові), організації засобів зв'язку, консультативні компанії та інші [5].

У міжнародній торгівлі виділяють чотири основних види зовнішньоторговельних операцій. Перша це експортна операція – продаж товару іноземному контрагенту з вивезенням його за межі країни. Друга це

імпортна операція – придбання товару у іноземного контрагента з ввезенням його в країну. Третя – це реекспортна операція – продаж з вивезенням за межі країни раніше імпортованого, але не піддалося переробці товару. Четверта це реімпортних операція – придбання з ввезенням з–закордону раніше експортованого і не піддалося там переробці товару. Провідну роль в Україні займають операції імпорту та експорту. До слова сказати, за даними державної служби державної статистики, в 2019 році обсяг імпорту склав:13,8 трильйонів гривень, а обсяг експорту 18,4 трильйонів гривень. Підприємства прагнуть до зовнішньоторговельної діяльності з різних причин. так, зокрема, може знадобитися закупівля сировини або яких–небудь товарів за кордоном за тієї причини, що немає можливості придбати дану продукцію у вітчизняних виробників. Така ситуація призводить до необхідності імпорту. Можлива і зворотна ситуація – коли фірма має товари, продаж яких за кордоном може виявитися більш вигідною, ніж в своїй країні. Так проявляється потреба в експорті.

Підводячи підсумок, можна сказати, що Україна є активним учасником зовнішньоторговельної діяльності. З кожним роком, наша країна займає все більш провідні позиції на міжнародному ринку. Постійно збільшується число підприємств, які займаються зовнішньоторговельною діяльністю. Все це, сприятливо позначається на економіці України.

1.2 Організація зовнішньоторговельної діяльності підприємства

Процес змін, який ми бачимо на даний час в Україні, проник в усі сфери економічного життя. Ринкова економіка створила широкі можливості для здійснення зовнішньоекономічної діяльності, для валютної самостійності фірм.

У зв'язку з великою увагою, яке наразі приділяється зовнішньоторговим операціями з боку суб'єктів економічної діяльності,

виникає потреба в аналізі особливостей процесу міжнародної торгівлі і факторів, що впливають на її кінцевий результат для кожної зі сторін. Тому важливо знати найбільш оптимальні умови зовнішньоекономічного контракту з точки зору імпорту [6]. В сучасних умовах, після демонополізації зовнішньоекономічної діяльності, підприємство стає основною ланкою зовнішньоекономічного комплексу країни.

На сьогоднішній день найближчими до України імпортерами бензину євро-стандарту є РФ, Прибалтика, Білорусь, Румунія і Польща. Саме з цих країн імпортується пальне стандарту Євро-5 в нашу мережу АЗС. Лідируючі позиції за імпортом пального в Україну тримає Білорусь. З Європи бензин та ДП – везуть одиниці. А РФ почала обмежувати поставки пального на наш ринок. На жаль, існує проблема поставки нафтопродуктів: частина з них не відповідає стандартам, які задекларовані.

Процес операцій та грошових потоків при розрахунках в зовнішньоекономічних операціях імпорту виконується за найбільш ризикованим для імпортера механізмом 50–100% передоплати банківським переказом замовленої партії товару при наступних умовах контракту:

- надання експортером банківської гарантії платоспроможності імпортеру (страхування переказу);
- кредитування імпортера в банку для фінансування банківського переказу експортеру;
- оформлення гарантії оптовими покупцями майбутньої покупки імпортуємого товару перед банком імпортера для отримання кредиту імпортером;
- 100% передоплата банківським переказом товарної партії продукції;
- поставка продукції на умовах Incoterms 2010 чи СІР – митний склад на кордоні України, або митний склад в місті в середині України, вказаному імпортером у контракті [7];

1) Етап 0 – укладання зовнішньоекономічного договору (100% передоплата перерахуванням коштів в банк нерезидента–експортера);

2) Етап 1,2,3 – отримання експортером документальної гарантії свого банку по платоспроможності на суму контракту та надання гарантії імпортеру;

2) Етап 4,5,6,7 – укладання договору з комерційним банком (під заставу партії імпортованих товарів(гарантійний лист банку імпортера) + гарантію оптового покупця за підприємство–імпортер ще на одну суму партії імпорту, яку оптовий покупець–резидент купує по угоді у імпортера) на видачу кредиту та перерахування суми в банк нерезидента (час T_0).

3) Етап 8 – Доставка імпортного контракту на облік в комерційному банку (виконання терміну поставки товару на митний кордон України – не більше 90 днів з дня переоплати);

4) Етап 9,10,11 – Перерахування коштів банківським переказом на коррахунок банку імпортера в банку експортера, перерахування коштів на розрахунковий рахунок експортера та повідомлення банку експортеру про надходження коштів:

5) Етап 12,13 – Фактична поставка товару на митний кордон України (1.1):

$$T_{\text{пост}} = T_0 + \Delta T_1^{<=90 \text{ днів}} \quad (1.1)$$

6) Етап 14 – Розмитнення та доставка товару на склад підприємства з митного поста та підготовка до продажу (1.2):

$$T_{\text{прод}} = T_{\text{пост}} + \Delta T_2^{<=2 \text{ днів}} \quad (1.2)$$

7) Етап 15,16 – Оптовий продаж партії товару за заздалегідь підготовленими контрактами для рознічного продажу з дебіторською заборгованістю, тобто строк отримання коштів за проданий товар (1.3):

$$T_{\text{грош}} = T_{\text{прод}} + \Delta T_3^{<=15 \text{ днів}} \quad (1.3)$$

8) Етап 17 – Повернення комерційному банку кредита, сплата процентів за кредит та комісійних за валютообмінну операцію (отримані гривні на валюту кредиту) (1.4):

$$S_{\text{кред}} = S_{\text{контр}} + \Delta S_{\text{гарант}} + \Delta S_{\text{митн}} + \Delta S_{\text{транс}} \quad (1.4)$$

9) Етап 18 – Сплата можливих штрафів за порушення строків контракту (1.5):

$$\Delta S_{\text{кред}} = S_{\text{кред}} \times ((\Delta T_1 + \Delta T_2 + \Delta T_3) \div 365) \times ST_{\text{кред}} \div 100 \quad (1.5)$$

10) Доход від імпортової операції становитиме(1.6):

$$DOX_{\text{імпорт}} = S_{\text{продаж}} - S_{\text{контр}} - \Delta S_{\text{кред}} - \Delta S_{\text{митн}} - \Delta S_{\text{транс}} - \Delta S_{\text{штраф}}^{>90 \text{ днів}} - \Delta S_{\text{коміс вал}} \quad (1.6)$$

11) Основні ризики схеми контракту для імпортера :

а) непоставка продукції експортером чи поставка неповної партії продукції та фінансові претензії всіх ланок гарантерів та кредиторів;

б) фальсифікація гарантійного листа банку експортера та відсутність страхового захисту від непоставки продукції експортером;

в) поставка продукції експортером в строки більше нормативу в 90 днів та штрафні санкції фіскальних органів України;

г) зміна попиту на ринку (зниження внутрішньої ціни на імпортовану продукцію) та перевищення строків надходження виручки за продану імпортовану продукцію;

д) зміна курсу національної валюти та додаткові витрати на конвертації виручки в національній валюті на погашення банківського кредиту в іноземній валюті [8];

Менеджери українських фірм вважають найбільш вигідною формою розрахункової операції при імпорті – сплату банківським переказом через 60 – 75 днів після отримання товару, тобто сплату частиною коштів, отриманих після реалізації імпортованих товарів. Помилкою в цьому є те, що фірма – експортер при названій формі оплати контракту підвищує ціни за рахунок надання комерційного кредиту та додаткового ризику несвоєчасного отримання оплати на 20 – 30% від “спот” ціни ринку (негайної оплати при отриманні товару).

Додатково, при реалізації імпортного товару на вітчизняному ринку, за рахунок низької платоспроможності фірм, фірма імпортер іде на внутрішній комерційний кредит – авансовий відпуск імпортних товарів покупцям на умовах відстрочки сплати (через механізм дебіторської заборгованості) та стає заложницею двох боргів – свого боргу експортеру – нерезиденту та боргів з боку покупців–резидентів.

1.3 Методика оцінки ефективності зовнішньоторговельної діяльності підприємства

Розрахунок економічної ефективності має на увазі порівняння досягаються економічних результатів з витратами ресурсів для їх досягнення. Економічні результати і витрати ресурсів кількісно визначені у договорі, тому економічна ефективність має кількісну міру або критерій ефективності. Критерій економічної ефективності не залишається

однаковим для різних рівнів оцінки ефективності господарської, в тому числі і зовнішньоторговельної, діяльності. При цьому кожному рівню оцінки відповідає свій вид економічних інтересів і свій критерій ефективності [9].

Так, на макроекономічному (народногосподарському) рівні під економічною ефективністю зовнішньої торгівлі розуміється ступінь економії національної праці, що досягається країною внаслідок її участі в міжнародному поділі праці і зовнішньоторговельному товарообмін. Критерієм економічної ефективності (кількісною мірою) тут виступає економія національної праці як додаткове джерело зростання національного доходу та інших економічних і соціальних благ.

На мікроекономічному рівні, тобто, на рівні підприємств та інших господарюючих суб'єктів, під економічною ефективністю зовнішньоторговельних операцій розуміється ступінь збільшення доходу від цих операцій.

Економічне обґрунтування прийнятих рішень з управління ЗЕД підприємств може проводитися з використанням таких методів:

- експертний метод,
- факторний (заснований на побудові економіко–математичної моделі з виділенням внутрішніх і зовнішніх чинників ефективності ЗЕД),
- розрахунковий метод – найбільш поширений.

Система показників ділиться на дві групи:

1. Показники ефекту, що визначаються як абсолютні величини і виражаються у відповідних грошових одиницях як різниця між результатами і витратами (прибуток),

2. Показники ефективності, які визначаються на основі відносини результатів до витрат, виражається у відносних одиницях (% , частки).

При розрахунку цих показників необхідно дотримуватися таких принципів:

- вести найбільш повний облік всіх складових витрат і результату,
- проводити порівняння з правильно вибраним базовим варіантом (стан справ до прийняття рішення, стан справ на ринку, у конкурента і т.п.),
- приводити витрати і результати в такий же вид (за обсягом, якості, часу).

В даний час можна виділити три рівня ефективності ЗЕД.

- на основі діючої офіційної бухгалтерської звітності.
- на основі додаткової інформації в рамках управлінського обліку, що дозволяє визначити маржинальність рентабельність ЗЕД, точку беззбитковості для кожної експортної позиції і інші показники, більш точно відображають ефективність зовнішньоекономічної діяльності;
- на основі внутрішньої і зовнішньої інформації підприємства про зі стоянні процесів ЗЕД по кожному експортного товару. При цьому оцінюються інші чинники ефективності, в тому числі цінність товару для потенційних споживачів, рівень сервісного обслуговування, гнучкість реагування на побажання клієнтів в частині зміни тих чи інших характеристик виробу [10].

В операціях імпорту товарів підприємство прагне вигідно закупити товари за кордоном з метою з подальшого використання в своїй країні. У зв'язку з цим велике значення має призначення товарів: або для подальшого продажу на території України, або для застосування у власному виробничому циклі.

У разі імпорту товарів для перепродажу підприємство оплачує вартість товару – контрактну ціну товару, що імпортується, несе транспортно–експедиторські та інші витрати.

Імпортні витрати (Зі) дорівнюють сумі вартості товару, транспортно–експедиторських та інших витрат.

Імпортний дохід (Ді) – це виручка від реалізації імпортованого товару на внутрішньому ринку країни.

Імпорт товару вигідний тоді, коли D_i перевищує Z_i . Крім того, якщо імпортна прибуток (ефект від імпорту) перевищує внутрішню прибуток (визначається як різниця внутрішнього доходу і внутрішньої вартості товару), то імпортувати товари вигідно.

При імпорті товарів для власних потреб необхідно враховувати дохід, що отримується підприємством від використання імпортованого товару, а також витрати на його експлуатацію. Таким чином, дохід від такого імпорту дорівнює гривневій виручці від продажу товарів, вироблених з використанням цих товарів (без витрат на реалізацію). Витрати на обслуговування імпортованих товарів – це сума вартості сировини і енергії, витрати на обслуговування і робочу силу.

У разі, якщо ці товари, імпортовані для власних потреб, представлені не обладнанням, а сировиною, деталями, необхідно в якості витрат і доходу взяти частки, що припадають на них в загальних витратах і доходах від виробництва продукції з використанням імпортованих товарів [11].

Імпортні угоди найчастіше пов'язані з ввозом товару для власного споживання в процесі виробництва нового товару або ж для повторної реалізації на внутрішньому ринку шляхом перепродажу. При цьому, в першому випадку розглядаються варіанти з багаторазовим або ж одноразовим споживанням. Найпростішим варіантом розрахунку, при ввезенні товару для повторної реалізації на внутрішньому ринку, є розрахунок економічного ефекту від імпорту товару, призначеного для внутрішнього споживання(1.7):

$$EE_{\text{імп}} = VI - ЦС_{\text{імп}} \quad (1.7)$$

де $EE_{\text{імп}}$ – показник економічного ефекту від імпорту продукції для власного використання, грн.;

ВІ – повні витрати на придбання (виготовлення) та користування продукцією, альтернативної імпорتنій, грн.;

$ЦC_{\text{імп}}$ – ціна споживання імпортного товару (продукції), тобто всі витрати за весь період служби імпортного товару, продукції, грн.

Економічний сенс показника економічного ефекту, розраховується за формулою $EE_{\text{імп}}$, в тому, що він показує, який прибуток матиме імпортер, якщо придбає імпортну продукцію замість придбання (виготовлення) продукції, альтернативної імпортною.

Якщо $ЦC_{\text{імп}} > ВІ$, то абсолютне значення цього показника говорить про той прибуток, який може мати потенційний імпортер, якщо він замість імпортною продукції придбає (виготовить) продукцію, альтернативну імпортній.

Повні витрати на споживання і користування субституту розраховується за наступною формулою (1.8):

$$ВІ = ЦПВ + ЕВВ \quad (1.8)$$

де ЦПВ – ціна покупки (витрати на виготовлення) продукції за базовим варіантом (альтернативної продукції або аналогічної імпортній), що включає всі витрати, пов'язані з її придбанням (виготовленням), грн.

ЕВВ – експлуатаційні витрати за весь період служби продукції, альтернативної або аналогічної імпортній, які включають вартість споживаною сировини, матеріалів, вартість палива і енергії, вартість ремонтів, заміни запчастин, заробітну плату робітників з усіма відрахуваннями, зайнятих обслуговуванням, і інші аналогічні витрати, грн.

Повна ціна так само визначається по товару – субституту, який можна придбати на внутрішньому ринку, в такому випадку можна розрахувати економічний ефект від такою угоди за формулою(1.9):

$$EE_{\text{імп}} = \text{ЦРІ} - \text{ЦПІ}, \quad (1.9)$$

де $EE_{\text{імп}}$ – показник економічного ефекту імпорту, грн.;

ЦРІ – ціна реалізації імпортованих товарів за вирахування витрат, пов'язаних з реалізацією (реклама, маркетинг, транспорт та інші), грн.;

ЦПІ – ціна покупки (придбання) імпортованих товарів, що включає всі витрати, пов'язані з їх придбанням (ціна контракту, мита, транспорт, страховка, оплата послуг посередників і інші), грн.. Угода є економічно доцільною в тому випадку, якщо повна ціна споживання товару, що імпортується нижче ПЦП товару субститут з внутрішнього ринку або ж економічний ефект від імпорту більше 1.

Економічний сенс показника ефективності, полягає в тому, що він показує прибуток, яку мав учасник ЗЕД за відповідний період часу по всій сукупності проведених експортно–імпортованих операцій, та яка кількість вигоди, результату має підприємство на кожну гривню витрат, пов'язаних з організацією експортно–імпортованих операцій, або яка рентабельність (в процентному вираженні) зовнішньоторговельної діяльності в цілому.

Необхідною умовою ефективного імпорту в цьому випадку є $E_{\text{імп}} > 1$. Економічний зміст даного показника в тому, що він показує, у скільки разів імпортована продукція (товар) ефективніше продукції, альтернативної імпортованій. Показник економічної ефективності імпорту і реалізації товару на внутрішньому ринку розраховується за формулою(1.10):

$$E_{\text{імп}} = \text{ЦВІ} / \text{ЦПІ} \quad (1.10)$$

Економічний сенс показника ефективності імпорту $E_{\text{ІМП}}$ в тому, що він показує, скільки гривень виручки отримує імпортер на кожну гривню витрат, пов'язаних з імпортом.

Якщо підприємство займається експортом і імпортом одночасно, то для оцінки його роботи на зовнішньому ринку за певний період можуть бути розраховані інтегральні показники ефективності зовнішньоторговельної діяльності.

Показник інтегрального економічного ефекту від експортно–імпоротної діяльності $EE_{\text{екс-ІМП}}$ може бути розрахований наступним чином (1.11):

$$EE_{\text{екс-ІМП}} = EE_{\text{екс}} + EE_{\text{імп}} \quad (1.11)$$

де $EE_{\text{екс}}$ – сумарний економічний ефект від експорту, приведений до проміжку часу, за який визначається ефект, грн.; $EE_{\text{імп}}$ – сумарний економічний ефект від імпорту, приведений до проміжку часу, за який визначається ефект, грн. [12].

Основними показниками ефективності діяльності підприємства є фінансові показники – прибутковості (рентабельності), які розраховуються як відношення отриманого прибутку до витрачених коштів або як відношення прибутку до обсягу реалізованої продукції. Економічний сенс показника інтегрального економічного ефекту в тому, що він показує прибуток, яку мав учасник ЗЕД за відповідний період часу по всій сукупності експортно–імпортних операцій

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЗОГ-РІТЕЙЛ»

2.1 Аналіз ринку нафтопродуктів України

Активні зміни в інфраструктурі українського паливного ринку відбулися у другій половині 90-х років з початком масової приватизації. Всього за чотири роки (1994 – 1997 рр.) підприємствами "Укрнафтопродукту" було передано у приватну власність понад 42% АЗС, в результаті чого в цілому ряді областей не залишилось жодної державної АЗС [10].

До переходу в приватний сектор в Україні переважали АЗС "радянського" типу, які не відрізнялися зовнішньою привабливістю і були оснащені застарілим обладнанням. Частка сучасних АЗС не перевищувала 15%, і всього 2 – 4% з них надавали споживачу супутні послуги. Однак у 2015 – 2018 рр. завдяки розгортанню широкомасштабної діяльності на паливному ринку російських нафтових компаній (ТНК, "ЛУКОЙЛ", "Альянс", "Татнефть") і українських операторів ("Укрнафта", Талнафтогаз", "Континіум–Укрресурс") рівень забезпеченості транспортних сполучень якісним паливом істотно підвищився, покращилося сервісне обслуговування споживачів. У цей же час на вітчизняному ринку з'явилося поняття паливного бренду – візуального і словесного образу марки товару (послуги) у свідомості покупця, що виділяє його серед конкурентів.

За даними НТЦ "Психея", на 1 січня 2015 р. в Україні нараховувалося 5075 АЗС, з яких 21% – в обласних центрах, Києві і Севастополі, 40% – в інших містах, 22% – у сільській місцевості, 17% – на автошляхах. Добовий обсяг реалізації нафтопродуктів з однієї АЗС у середньому по Україні складав близько 10 т (у Києві – 10 – 15, у великих промислових центрах – 10 – 12, у

регіонах – 5 – 7, на магістралях – до 40). При цьому не є виключенням і невеликий оборот на АЗС, викликаний неправильною оцінкою щільності транспортних потоків, а також дольового продажу палива, супутніх товарів і послуг [11].

Станом на 2018 рік в Україні нараховується приблизно 6 320 автозаправних станцій і комплексів. З них половина належить п'ятьом великим гравцям і одному мега-гравцю (26%).

Отже, загальний розподіл виглядає не таким уже й монополізованим. Порівнявши існуючі дані за 2015 і 2018 роки, можна зробити висновки про тенденції на ринку нафтопродуктів України (рис. 2.1).

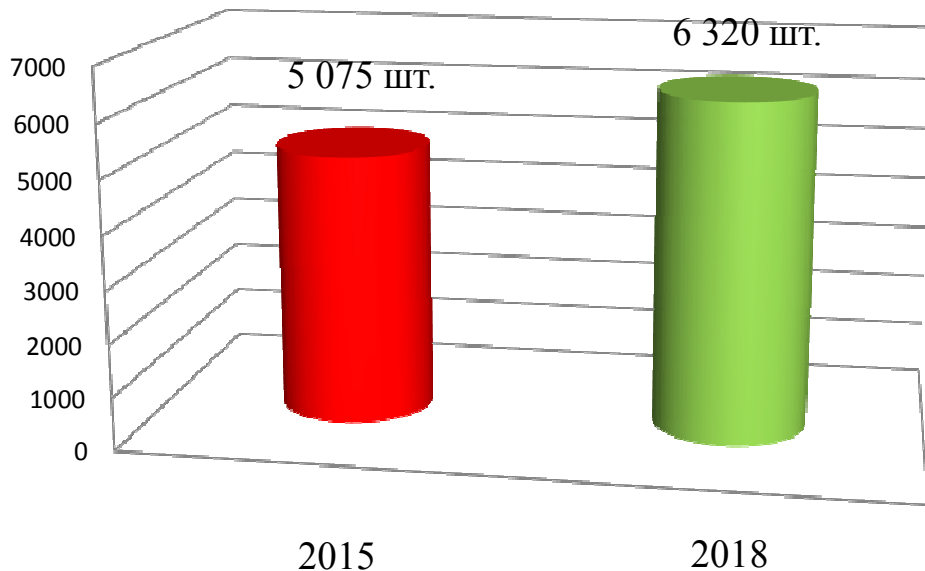


Рис. 2.1 Тенденції на ринку нафтопродуктів України

Як видно з рисунку 2.1, ринок нафтопродуктів України збільшується, якщо поррахувати у відсотковому співвідношенні, то за 3 роки він зріс майже на 20%. Більше того, взявши до уваги аналітичну інформацію, розглянуту нижче, слід сказати, що позитивна тенденція росту кількості АЗС зберігається (рис. 2.2).

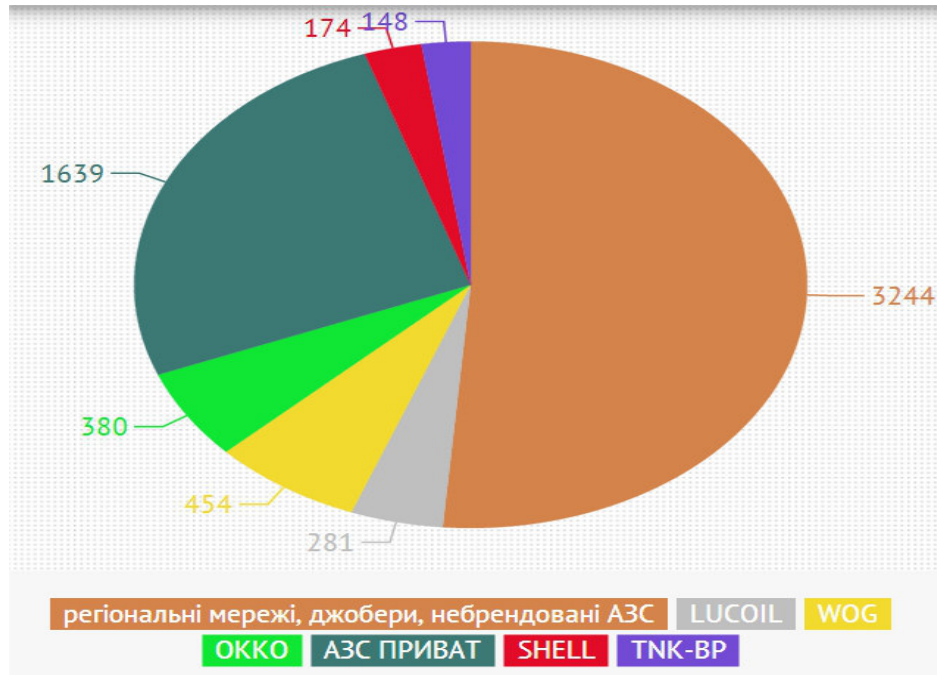


Рис. 2.2 Розподіл ринку нафтопродуктів України станом на 2018 рік

Найбільший власник АЗС в Україні – група “Приват” Ігоря Коломойського. За даними конкуруючої компанії ПП “ОККО – Нафтопродукт”, групі “Приват” належить 1 639 АЗС. Вона контролює Кременчуцький, Дрогобицький та Надвірнянський НПЗ. Її обсяги можна оцінити лише приблизно, оскільки вона немає єдиної структури. Вся мережа подріблена на дуже багато дрібних торгових марок. Тому надзвичайно важко відстежити інформацію, в деяких випадках навіть не вдається знайти логотип в інтернеті [13].

Все ж спробуємо виділити основні дочірні компанії групи “Приват”(рис. 2.3):

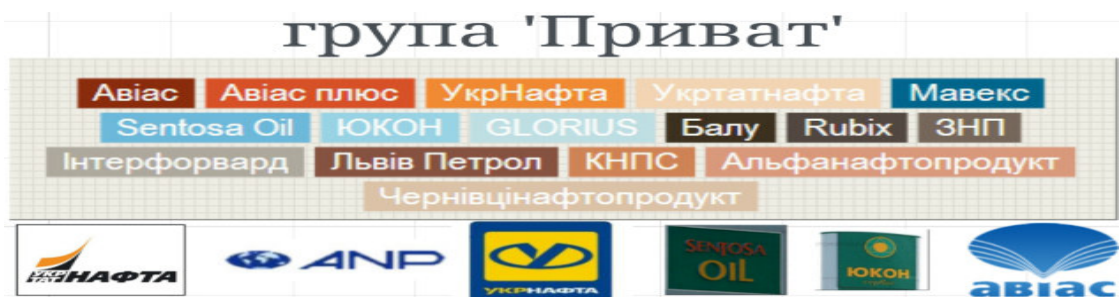


Рис. 2.3 Основні дочірні компанії групи “Приват”

Специфіка розвитку галузі призвела до нерівномірного поширення брендів територією України. Із західного регіону розросталися мережі WOG Ігора Єремеева та ОККО Віталія Антонова, і досі в Західній Україні вони мають найбільшу кількість станцій, а на сході – найменшу. Ці мережі взагалі дуже схожі за маркетинговою стратегією та положенням на ринку, оскільки імпортують пальне з Румунії, Греції, Литви та Польщі.

Shell раніше належала російській групі “Альянс”, яка на той час контролювала також Херсонський НПЗ. Тому найбільша кількість цих заправок на півдні України. Зараз Shell продає пальне із Литви та Білорусі, а також суттєву частку купує в українських заводів.

Найбільші та найвідоміші регіональні бренди – мережа Parallel Рината Ахметова та київська мережа КЛЮ, що контролюється “групою інвесторів”.

На одну українську АЗС припадає 27,3 км доріг із твердим покриттям і 1280 транспортних засобів, які працюють на бензині і дизелі. Якщо врахувати, що сучасна АЗС здатна обслуговувати до 1200 автомобілів, між кількістю АЗС і кількістю транспортних засобів існує визначений баланс. Однак у більшості регіонів України роздрібний ринок все ще далекий від насичення, головним чином через випереджаючі темпи росту автомобільного парку і переважання застарілих АЗС (близько 60% від їхньої загальної кількості). Це створює додатковий попит на інфраструктуру, яка обслуговує автомобільний транспорт, і дає можливість операторам збільшити свою частку на ринку за рахунок спорудження сучасних і/або реконструкції наявних АЗС [14].

За станом на 1 жовтня 2015 р. десятьом найбільшим українським брендам належало 48% роздрібного ринку нафтопродуктів. При цьому конкуренція відбувається між суб'єктами господарської діяльності, яких умовно можна розділити на чотири групи (рис. 2.4).

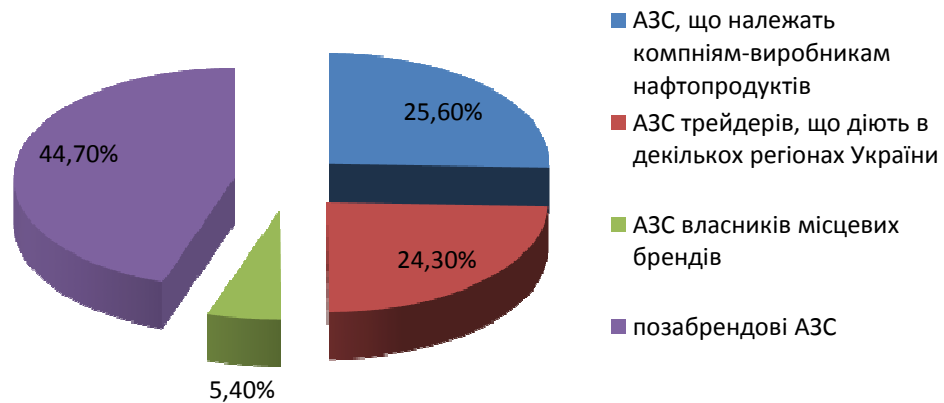


Рис. 2.4 Частки АЗС чотирьох основних груп учасників на роздрібному ринку нафтопродуктів України станом на 1 жовтня 2015р.

До першої групи увійшли компанії–власниці нафтопереробних активів, які гарантують стабільність постачання палива на мережеві АЗС (близько 26% ринку група “Приват” та “ЛУКОЙЛ”). Серед них варто виділити :

- ПАТ "Укрнафта", яке реалізує у своїй мережі з 563 АЗС світлі нафтопродукти, отримані з нафти, яка добувається ПАТ "Укрнафта" і частково переробляється на Надвірнянському НПЗ. Компанія розпоряджається 96% вітчизняної сировини;

- ПП "Лукойл–Україна", яке є дочірнім підприємством російської НК "ЛУКОЙЛ", яка володіє Одеським НПЗ із однойменною мережею АЗС (за даними компанії – 236);

- ТОВ "ТНК–ВР Україна", яке реалізує нафтопродукти, вироблені на Лисичанському НПЗ через мережу АЗС під торговою маркою ТНК–ВР. Компанії безпосередньо належить 148 АЗС. За даними компанії, починаючи з травня 2016 р. і після закінчення дворічного перехідного періоду під торговою маркою ТНК–ВР залишаться працювати всього 58 джобберських АЗС. Офіційною причиною такого рішення є "відсіювання" несумлінних партнерів, які допускали порушення стандартів діяльності компанії і якості нафтопродуктів;

– ТОВ "Континіум–Укрресурс", яке володіє мережею АЗС, більшість яких (за даними компанії – 400) працює під торговою маркою WOG (Western Oil Group) у 25 областях України. Компанія контролювала Дрогобицький НПЗ, з якого і постачалися нафтопродукти;

– НК "Татнафта", яка реалізує нафтопродукти, вироблені на власних потужностях, під однойменним брендом через 145 АЗС, розташовані головним чином у Криму, Полтавській і Харківській областях. Російській НК "Татнафта" і контрольованим нею компаніям Amruz Trading AG (Швейцарія) і Sea Group International (США) належить також 27% акцій АТ "Укртатнафта", яке керує Кременчуцьким НПЗ. Восени 2016 р., після оголошення про початок ліквідації дочірнього підприємства НК "Татнафта"

– СП "ТД "Татнафта–Україна", з'явилися повідомлення про її можливий вихід із роздрібного сегменту вітчизняного ринку;

– АТ "Укртатнафта", яке виробляє нафтопродукти на Кременчуцькому НПЗ із російської нафти (в основному, татарстанської), і реалізує їх через мережу із понад 100 АЗС, три чверті яких належать ТОВ "УТН–Схід";

– ТОВ "НК "Альянс–Україна", яке є дочірнім підприємством російської НК "Альянс", яка володіє Херсонським НПЗ і однойменною мережею АЗС у 12 регіонах країни (за даними компанії – 144). 2016 р. компанія, діючи в рамках ліцензійної угоди із Shell Brands International AG, відкрила першу в Україні АЗС під міжнародним брендом;

– НАК "Нафтогаз України", яка разом з ТОВ "Екойл" розвиває мережу АЗС під торговою маркою "Нафтогаз–Екойл" (у власності ДК "Укргазвидобування", яка входить у структуру НАК "Нафтогаз України", знаходиться Шебелинський ГПЗ). За даними компанії, продукти переробки, які випускаються її дочірніми підприємствами, реалізуються через мережу, яка складається з 306 АЗС різних брендів. Сорок з них, розташовані в 7 регіонах України, працюють під маркою "Нафтогаз–Екойл" [15].

Слід зазначити, що АЗС, які належать російським нафтовим компаніям (ТНК–ВР (із джобберами), "ЛУКОЙЛ", "Альянс", "Татнафта"), складають сьогодні близько 16% всіх АЗС України, причому з початку 2015 р. ця частка постійно знижується.

До другої ринкової групи належать компанії, які створюють і розвивають власні мережі АЗС при відсутності переробних потужностей (24% ринку). Серед них виділяють:

- ПАТ "Концерн Галнафтогаз", яке володіє мережею з 401 АЗС станом на 01.04.2015р., більша частина яких (за даними компанії – 151) працює під торговою маркою ОККО переважно в центральних і західних областях України;

- ТОВ "Альфа–нафта", яке володіє АЗС, більша частина яких (за даними компанії – 281) працює під брендом ANP у 17 регіонах України. Компанія "Альфа–нафта" уже два роки підряд демонструє другі після "Укрнафти" темпи будівництва нових АЗС. Загальна кількість АЗС "Альфа–нафти" становить близько 350, однак закритість компанії не дозволяє у повній мірі оцінити її місце на ринку;

- ТОВ "Гефест", якому належить мережа із 65 АЗС у східних областях України (головним чином, у Донецьку та області);

- ТОВ "Мавекс", яке володіє мережею із 31 АЗС в Одеській, Закарпатській, Івано–Франківській і Волинській областях.

До третьої групи відносять власників місцевих мереж АЗС, яким належить близько 5% ринку. Ріст даного сегменту став наслідком падіння популярності франчайзингових схем через виникнення в компаній, які їх впроваджували, іміджевих побоювань у зв'язку зі зниженням якості нафтопродуктів, які реалізуються за такими схемами. З іншого боку, відмова великих компаній від роботи із джобберами може бути ходом, спрямованим на PR якості оновлених мереж. Зокрема, по такому шляху пішли компанії

"Альянс" і "ЛУКОЙЛ", які перестали використовувати франчайзинг із 2016 р., і ТНК–BP, яка згорнула джобберську програму в 2018 р [16].

Серед місцевих мереж АЗС можна виділити:

- компанію "КЛЮ" (м.Київ, Київська і Хмельницька обл.);
- ТОВ "ТД "Золотий гепард" (м. Київ і Київська область);
- ТОВ "Донбаснафтопродукт" (Донецька обл.);
- ПАТ "Київміськнафтопродукт" (Київ і область);
- ПАТ "Запоріжнафтопродукт" (Запорізька обл.);
- НП "Універсам" (АЗС "Укрпетроль" у Волинській обл.);
- ТОВ "Сучасник" (Автономна Республіка Крим).

Частки АЗС, які діють у сегменті трьох вищезгаданих груп, показано на рис. 2.5.

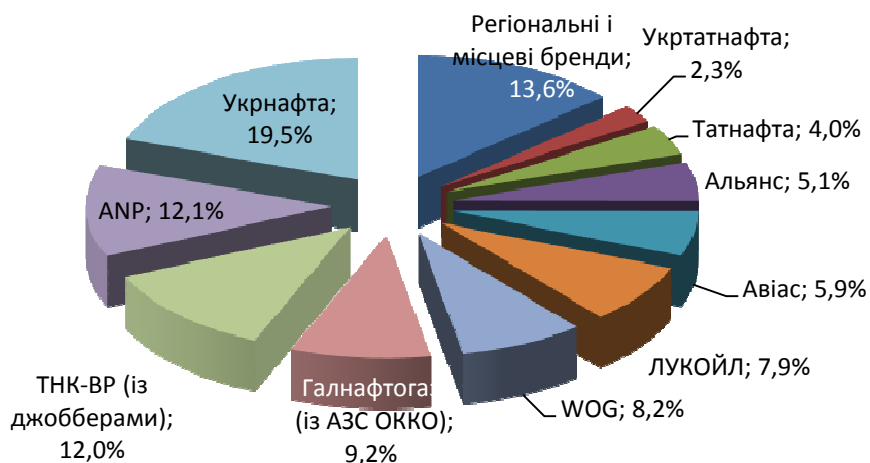


Рис. 2.5 Частки брендових АЗС на роздрібному ринку нафтопродуктів України станом на 1 жовтня 2015р.

І, нарешті, до четвертої групи належать власники дрібних мереж і окремих АЗС (позабрендові АЗС, близько 45% роздрібного ринку, рис. 2.6). Особливий сегмент тут належить мережам, які реалізують нафтопродукти "євро–класу", що відповідають стандартам EN228 і EN590. Найвідоміші з них – донецька "Паралель" і київська "УкрАвто" [17].

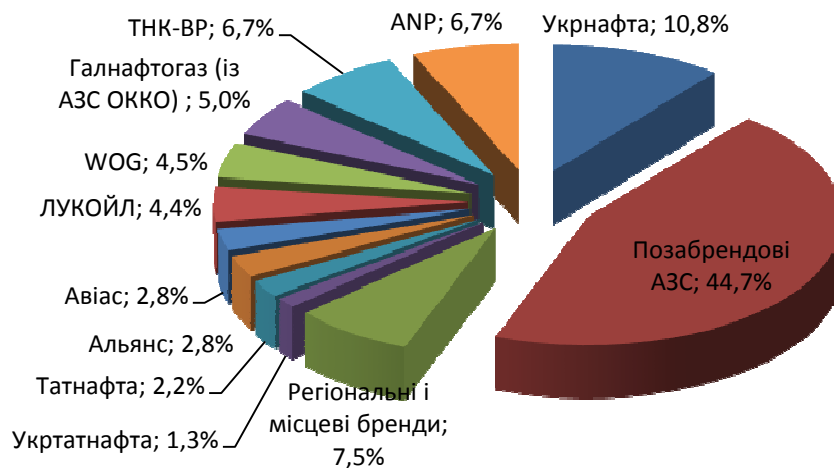


Рис. 2.6 Частки основних учасників роздрібного ринку нафтопродуктів України (із деталізацією часток ринку брендових АЗС).

Отже, у більшості регіонів України роздрібний сегмент паливного ринку далекий від насичення, головним чином через випереджаючі темпи росту автомобільного парку і переважання застарілих АЗС. Найбільш перспективними для будівництва АЗС є Київська, Львівська, Донецька, Дніпропетровська, Харківська, Одеська, Полтавська області.

На ринку продовжуються процеси розвитку і переділу, під час яких власники великих мереж концентрують у своїх руках усе більшу кількість формально незалежних АЗС. Повсюдна відмова від франчайзингових схем залишає власників окремих АЗС і дрібних мереж наодинці із проблемою забезпечення своїх станцій бензином і дизелем. Не виключено, що боротьба за ресурс, яка загострилася через скорочення обсягів переробки нафти, приведе до припинення їхньої самостійної діяльності. Рядовим учасникам заважає розвиватися і земельна проблема. Якщо власникам великих мереж належить до 70% землі, відведеної під АЗС, то дрібні власники у більшості випадків не в змозі викупити земельні ділянки. [18]

На даний час до половини роздрібного ринку належить десятком найбільшим брендам. Інтереси останніх перетинаються, в основному, у Києві, Закарпатті і Криму.

У середньостроковій перспективі тенденція до збільшення кількості брендів АЗС підсилиться. Найбільшими темпами будуть зростати мережі українських операторів, у першу чергу, під брендами "Укрнафта" і ANP. Розвиток мереж буде відбуватися у напрямку поліпшення якості і розширення сфери послуг, зокрема, впровадження програм лояльності, які забезпечують знижки і бонуси, а також додатковий сервіс для клієнтів.

За допомогою брендування АЗС великі мережевіики намагаються витіснити з ринку дрібних гравців, багато з яких, за твердженням мережевіиків, ведуть нечесну гру на ринку — мінімізують оподаткування, продають некондиційне пальне або взагалі не реєструють заправний бізнес.

Як правило, українські заправні станції від європейських відрізняють вигадливий дизайн, світлові фризи, велика кількість зовнішньої реклами. У Європі ринок АЗС уже сформований, тому там немає потреби активно боротися за споживача. Щоправда, директор з маркетингу ТОВ "АЗС–Дизайн" Інна Белік зазначає, що і в Україні попит на зовнішню рекламу на АЗС поступово зменшується [19].

Ще одним елементом брендингу можна вважати зростання попиту на використання смарт–карток при обслуговуванні клієнтів АЗС. Наприклад, 30% клієнтів мережі АЗС Галнафтогазу вже використовують смарт–картки.

З підвищенням інвестиційної привабливості України можлива поява на її внутрішньому ринку нових іноземних учасників, у тому числі світового рівня. При цьому успіх виходу буде визначатися наявністю в таких компаній стабільного внутрішнього і/або зовнішнього джерела постачань нафтопродуктів. Однак при поверненні уряду до адміністративно–силових методів регулювання ринку прихід іноземних інвесторів буде відкладений, а вихід дрібних власників АЗС, навпаки, прискориться.

Якщо говорити про особливості споживання на роздрібному ринку нафтопродуктів, то для великих міст України характерне споживання високооктанового бензину, тоді як в інших регіонах із нижчим рівнем життя все ще залишається значним попит на низькооктановий бензин, що пов'язано зі старішим і дешевшим парком автомобілів.

Що стосується дизельного палива, то його споживання має високе значення в тих же регіонах, що і високооктанового бензину, а також на трасах, якими здійснюються поставки товарів у великі мегаполіси.

За результатами дослідження переваг споживачів послуг АЗС виявлено 3 основні типи споживачів:

Споживачі, які віддають перевагу маркам палива із власними назвами (futura, v–power тощо). Це споживачі, для яких вирішальним фактором є якість палива, що пропонується на АЗС, відомість бренду та його престижність.

Споживачі, для яких важлива якість палива, але вони не готові переплачувати за бренд.

Споживачі, для яких вирішальне значення при виборі АЗС відіграє вартість палива [20].

Крім цього, оскільки якість обслуговування і пального на брендovаних мережах має суттєві диференціації, власників автомобілів все більше приваблює можливість отримати якісні додаткові послуги – помити машину, замінити масло, смачно і недорого поїсти або придбати супутні товари.

Проведене дослідження споживачів АЗС показало, що якість пального і близькість (або зручне розташування по шляху слідування) АЗС поки відіграють «начальну» роль при виборі бензоколонки власниками автомобілів. В той же час, якщо в 1999 р. лише 5% опитаних цікавили додаткові послуги на АЗС, то минулого року небайдуже до магазину, кафе, мийки чи СТО при заправці ставилися вже 44% опитаних. При цьому 75% з них віддають перевагу послугам, пов'язаним із наданням допомоги

автомобілю, і лише чверть піклується про додаткові послуги для себе і супутників [21].

Ці запити враховують власники АЗС. Наприклад, мережі "Укртатнафта", ЛУКОЙЛ", "ТНК", "ОККО" розростаються за рахунок автозаправних комплексів. Однак будівництво на базі АЗС клубу в межах міста або кемпінгу за містом на трасі відбудеться, очевидно, в більш далекій перспективі.

2.2 Характеристика організаційно–економічної діяльності ТОВ «ЗОГ-Рітейл»

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства є одним з основоположних напрямів в структурі її діяльності. Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «ЗОГ-Рітейл» поділяється на такі види:

- імпорт з метою перепродажу газу та палива;
- торгівля твердим, газоподібним, рідким паливом оптом;
- допоміжні послуги у сфері палива та газу.

Також «ЗОГ–Рітейл» має спільну діяльність за кордоном, а саме:

- партнерські контракти на поставку палива та газу підприємство ПРАТ «Мозирський НПЗ» яке знаходиться в Білорусі;
- Міжнародна діяльність разом з Арабською Республікою Єгипет та Єгипетською нафтовою корпорацією;
- Спільна діяльність з підприємством ТОВ «Карпатигаз» та шведської компанії Misen Enterprises AB;
- Naftogaz Trading Europe S.A, Швейцарія.

В умовах високої політизованості підприємства транзит російського газу через Україну до ЄС може бути неможливим вже у 2020 році [22]. В таких умовах доцільно буде проаналізувати діяльність підприємства без російського газу та можливі шляхи виходу з цієї ситуації. Газпром ще не

уклав новий контракт з Україною на транзит газу до ЄС, у зв'язку з чим Нафтогаз може втратити велику долю прибутку, а Україна може втратити велику частку ВВП (табл. 1.1).

Таблиця 2.1

Зміна обсягу транзиту російського газу транзитом через Україну, млн. куб.
м на рік

Обсяг транзиту, млрд куб. м на рік	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Всього	104,2	84,3	86,1	62,2	67,1	82,2	93,5	86,8

Істотна частина чистого прибутку ТОВ «ЗОГ-Рітейл» за 2017 рік (майже 2,6 млн грн) становить ефект відображення рішень Стокгольмського Арбітражу щодо імпорту з метою перепродажу палива і газу.

Обсяг продажу палива і газу по території України в 2017 році склав майже 168 тис. тон, що на 14% більше обсягів 2016 року. Показник 2017 року є найвищим за останні 6 років. Дохід сегмента транзиту газу за 2017 рік збільшився в цілому на 20% в порівнянні з 2016 роком, в основному за рахунок збільшення обсягів транзиту газу. За цим сегментом ТОВ «ЗОГ-Рітейл» отримав прибуток у розмірі 1,5 млн грн, що на 27% більше за результати 2016 року.

Компанія лишається прибутковою вже третій рік, але у 2018 році чистий прибуток зменшився на 64% в порівнянні з 2017 роком. У звітності за 2018 рік було враховано ПДВ на компенсацію згідно рішення арбітражу щодо імпорту з метою перепродажу палива та газу у розмірі 0,8 млн грн. На скорочення прибутку ТОВ «ЗОГ-Рітейл» на 1,1 млн грн вплинуло забезпечення за судовими позовами.

У 2018 році обсяг імпорту з метою перепродажу палива та газу дорівнює майже 135 тис. тон, що на 7% менше за ідентичним показником 2017 року. Дохід від імпорту палива за 2018 рік зменшився загалом на 2%

порівняно з 2017 роком за рахунок зниження обсягів транспортування. Як результат ТОВ «ЗОГ-Рітейл» отримав прибуток у розмірі майже 4,5 млн грн, що на 1% менше за прибуток 2017 року [23].

Нафтогаз у 2018 році імпортував газ та нафту у повному обсязі з європейського ринку. Якщо порівняти з 2017 роком імпорт газу та нафти зменшився зі 135 до 101 тис. тон (-19,5%). Кількість європейських постачальників, у яких ТОВ «ЗОГ-Рітейл» закуповував газ у 2018 році, склала 8 компаній (у 2017 році – 3 компанії). Ні одна з цих компаній не постачала більше ніж 30% загального обсягу імпорту [24].

Компанії четвертий рік не покупає нафту та газ у Росії, який не виконує постанови Стокгольмського арбітражу щодо обсягів та умов постачання (табл. 2.2). При аналізі зовнішньоекономічної діяльності доцільно буде проаналізувати обсяги імпорту в Україну.

Таблиця 2.2

Обсяги імпорту палива та газу у 2015-2018 рр.

Рік	2015	2016	2017	2018
Всього	15,4	8,2	14,1	10,6
з РФ	6,1	0	0	0
з європейського ринку	9,2	8,2	8,7	7
для інших компаній, всього	1,1	2,9	5,4	3,6
з РФ	0	0	0	0
від європейського ринку	1,1	2,9	5,4	3,6

Найбільш прибутковим сегментом діяльності ТОВ «ЗОГ-Рітейл» був імпорт палива та газу – 1,7 млн. грн прибутку. Крім того, компанія отримала позитивний результат від участі у капіталі підприємств групи, а саме 0,4 млн грн прибутку.

Проаналізуємо собівартість реалізованої продукції як одного з важливих показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. В табл. 2.3 відображено собівартість продукції за останні чотири роки.

Таблиця 2.3

Собівартість продукції

Рік	2015	2016	2017	2018
Собівартість реалізованої продукції, грн.	- 4 227 511	- 5 277 398	- 5 639 564	- 5 900 569

Україна в січні–липні 2018 року імпортувала 5,3 мільярдів тон газу на загальну суму 1,497 мільярда доларів. Тобто середня ціна на газ у 2018 році становила 282 долара за 1 тис куб м [25]. Середня ціна імпортованого країною газу в 2017 році становила 230,4 долара за 1 тис тон. Розрахуємо, скільки Україна, а разом із нею і ТОВ «ЗОГ-Рітейл» заощадило, скоротивши обсяг імпорту газу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Витрати на імпорт газу 2017-2018 роки

Рік	2017	2018	Різниця, 2018-2017
Витрати на імпорт	230,4 * 8700000000 =2004480000\$	282*7000000 =1974000000\$	30480000*26,5=807720000

В 2018 році Україна заощадив на імпорту газу 807720000 гривень в порівнянні з 2017 роком. Але якщо ціна на газ буде зростати, то компанія не зможе купувати в таких обсягах, які могли би задовільнити потреби споживачів. Тому ціна на газ в Україні буде зростати низькими темпами.

2.3 Організація та управління матеріальними потоками при здійсненні зовнішньоторговельної діяльності ТОВ «ЗОГ-Рітейл»

Поняття «матеріальний потік» на рівні підприємства дав змогу запропонувати власне його бачення: матеріальний потік формується із сукупності матеріальних запасів, що просуваються логістичною системою підприємства у процесі застосування до неї логістичних і/або

технологічних операцій (транспортування, складування, вантажопереробка, логістичний сервіс, рециклінг, утилізація тощо) у функціональних підсистемах постачання, підтримки виробництва та збуту протягом певного часового інтервалу [26].

Мета управління інтегрованими матеріальними потоками полягає у підвищенні загальної ефективності організації, координації та скорочення сукупних витрат, чого можна досягти завдяки оптимізації використання матеріалів, виробничих, складських та транспортних потужностей підприємства і, більш того, за рахунок управління місцями стикування окремих функцій та роботи відділів.

Окрім скорочення витрат на здійснення логістичної діяльності підприємства, ефективне управління матеріальними потоками сприятиме підвищенню якості обслуговування різних категорій споживачів, оптимізації рівня запасів на всіх рівнях, а також зростання доходів підприємства від реалізації готової продукції. Логістичний підрозділ підприємства повинен бути наділений міжфункціональними повноваженнями і відповідати за виконання комплексу операцій, пов'язаних із формуванням та просуванням матеріальних потоків підприємства. Практика іноземних фірм показує, що об'єднання зусиль спеціалізованого апарату управління великої корпорації за умов постійних змін у зовнішньому середовищі неможливо забезпечити без створення на різних рівнях управлінських механізмів, основне завдання яких полягало б у тимчасовому або на постійній основі об'єднанні функціональних ланок та координації їхніх дій для досягнення чітко визначеної мети [27].

Коли невеликі корпорації з масовим характером виробництва діють у відносно стабільних умовах, увесь обсяг координуючих функцій, як правило, зосереджений на вищому рівні управління. Однак зі збільшенням масштабів виробництва, розширенням номенклатури продукції, розширенням сфери діяльності корпорації, зростанням чисельності рівнів

управління процес управління матеріальним потоком ускладнюється настільки, що виникає питання про створення спеціальних механізмів міжфункціональної координації у цій галузі.

Основним фактором роботи ТОВ «ЗОГ-Рітейл» є постачання пального, його кількість та якість. Підприємство налагодило постійні контакти із європейськими заводами–виробниками пального, а саме:

- PKN ORLEN S.A., Польща. Завод постачає автомобільний бензин підвищеної якості А–95–Євро, виду І, класу D згідно з ДСТУ 4839:2007;
- ПАТ "Мозирський нафтопереробний завод", Республіка Білорусь. Завод постачає бензин автомобільний підвищеної якості А–92–Євро, виду І, класу D згідно з ДСТУ 4839:2007, а також дизельне паливо підвищеної якості (Євро) марки F, виду І згідно з ДСТУ 4840:2007.
- Також інколи ТОВ «ЗОГ-Рітейл» закупляє імпортний бензин стандарту Євро–4 (виробник "Майжекю Нафта"– Литва і "Rompetrol" – Румунія).

При виборі постачальників пального підприємство враховує наступні фактори:

- географічна віддаленість постачальника;
- репутація постачальника;
- якість пального;
- його вартість.

До посередників відносять підприємства по організації товаропросування, які забезпечують підприємство певними каналами просування. ТОВ «ЗОГ-Рітейл» використовує в ролі посередника НТЦ «Психея», яка виготовляє на базі польського пального марки А–95 та білоруського ДП нафтопродукти преміум класу [28].

Фінансові посередники – це банки, кредитні та страхові компанії, які допомагають страхувати різні угоди та майно. Підприємство співпрацює з банком ПАТ "Райфайзен банк АВАЛЬ" та страховою сестринською

компанією "Універсальна". Мала кількість посередників пояснюється тим, що ТОВ «ЗОГ-Рітейл» також, в деякій мірі, є посередником між заводами–виробниками та споживачами, тобто відіграє роль експортера пального.

В процесі своєї діяльності підприємство веде активну конкурентну боротьбу з рядом компаній, але лише декілька з них "атакують" його майже за усіма показниками. До таких компаній відносимо ТОВ "Континіум–Укрресурс" (WOG (Western Oil Group), ПП "ОККО–Нафтопродукт", а також ПП "Лукойл–Україна", які реалізують пальне Євро класу і мають більшу за величиною мережу АЗС, а в деякій мірі ПРАТ "Укрнафта", яка може конкурувати зі всіма, лише за величиною мережі АЗС.

Підприємство функціонує на ринку в оточенні контактних аудиторій будь–яких груп, які проявляють реальний чи потенційний інтерес до організацій або можуть справити на них певний вплив і котрі можуть як сприяти, так і перешкоджати діяльності підприємств на ринку. Перш за все, на діяльність ТОВ «ЗОГ-Рітейл» впливають фінансові кола: банки, інвестиційні компанії, акціонери. Зокрема, підприємство співпрацює з такими банками, як ПАТ "Райффайзен банк Аваль".

Контактні аудиторії засобів масової інформації допомагають привернути увагу громадськості і споживачів до діяльності підприємства.

Контактні аудиторії державних закладів впливають на діяльність об'єднання через державне регулювання підприємницької діяльності, та за допомогою державних та міських закупівель.

Внутрішні контактні аудиторії підприємства складаються з робітників, менеджерів, нештатних працівників і членів ради директорів. Позитивній атмосфері в межах цієї контактної аудиторії сприяє вмиле керівництво товариством, а також використання засобів мотивації працівників підприємства [29].

Позитивне ставлення передається від однієї контактної аудиторії до іншої, що допомагає створити сприятливу атмосферу для діяльності підприємства на ринку.

Організація матеріальними потоками ґрунтується на всебічному вивченні ринкової ситуації, в якій працює підприємство, і оцінки типів можливостей та загроз, з якими вона може зіткнутися.

Виходячи з отриманих даних, можна зробити висновок про те, в якому напрямку організація повинна розвивати свій бізнес, і в кінцевому підсумку визначити розподіл ресурсів по сегментах.

Отже, сильні і слабкі сторони – це внутрішні риси компанії, які їй підконтрольні. Можливості та загрози, пов'язані з характеристиками ринкового середовища, невіддільні впливу організації.

На основі аналізу маркетингового середовища підприємства складаємо матрицю SWOT – аналізу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Матриця SWOT – аналізу

	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення мережі АЗС. 2. Покращення системи контролю якості пального. 3. Покращення якості сервісу. 4. Збільшення переліку додаткових послуг (авто мийки, СТО). 5. Розширення асортименту і номенклатури супутніх товарів. 6. Ігнорування рішень антимонопольного комітету. 7. Збільшення бюджету на маркетингові акції. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Економічна ситуація в країні. 2. Цінова політика галузі. 3. Можливе припинення роботи у військовий час. 4. Збільшення часток ринку конкурентів за рахунок введення дієвих маркетингових активностей, та стрімкішому збільшенню своєї мережі. 5. Можливість виникнення надзвичайних ситуацій техногенного характеру.

Продовження таблиці 2.5

<p>СИЛЬНІ СТОРОНИ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Якісне пальне (імпорт). 2. Власне брендові пальне 3. Додатковий сервіс. 4. Наявність висококваліфікованого персоналу. 5. Досвід в організації персональних продаж . 6. Налагоджена система поставок пального та супутніх товарів на АЗС (логістика). 7. Хороше фінансування маркетингових заходів. 8. Позитивна динаміка росту мережі. 9. Мала кількість посередників 10. Розширений перелік видів безготівкової форми розрахунку. 11. Система лояльності клієнтів (дисконтні картки, акція «Щасливі години»). 	<p>1. Як скористатись можливостями, що відкриваються, використовуючи сильні сторони ТОВ «ЗОГ-Рітейл»?</p>	<p>2. За рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати існуючі загрози?</p>
<p>СЛАБКІ СТОРОНИ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Мала за розмірами в порівнянні з конкурентами мережа АЗС. 2. Відношення до персоналу, як наслідок велика плінність кадрів. 3. Середній рівень охорони праці і техніки безпеки на АЗС (як для об'єкта підвищеної вибухонебезпечності). 	<p>3. Які слабкі сторони можуть перешкодити скористатися можливостями?</p>	<p>4. Яких загроз, збільшених слабкими сторонами, потрібно найбільше побоюватися?</p>

Складена матриця SWOT – аналізу дозволяє сформулювати перелік першочергових заходів, які повинне провести підприємство для нівелювання впливу маркетингового середовища. Спів ставивши внутрішні

сили і слабкості у відповідність з зовнішніми загрозами і можливостями, керівництво готове до вибору стратегічної альтернативи.

За результатами SWOT – аналізу розробляємо рекомендації в розрізі 4–х питань, які прописані в матриці:

1. стосовно першого:

- розширювати мережу АЗС, при цьому реалізуючи якісне брендове та імпордне пальне, також створювати невеликі станції технічного обслуговування (особливо актуально на АЗС які розташовані на автомагістралях).

2. стосовно другого:

- за рахунок хорошого фінансування маркетингових заходів вводити в дію нові дієві промо–акції;
- за рахунок наявності кваліфікованого робочого персоналу і володіння ним інструментами персонального продажу зменшити вплив цінової політики галузі.

3. стосовно третього:

- відсутність позитивного ставлення до власного персоналу зводить нанівець всі зусилля керівництва підприємства. Тобто нікому буде реалізовувати власні можливості.

4. стосовно четвертого:

- найважливіша складова роботи підприємства – це безпека персоналу та клієнтів, тому потрібно вжити всіх заходів для дотримання належного рівня ОП;
- слід враховувати і контролювати темпи росту числа АЗС конкурентів і ринку загалом, при цьому збільшувати власну мережу в найбільш рентабельних місцях.

2.4 Оцінка ефективності зовнішньоторговельної діяльності ТОВ «ЗОГ-Рітейл»

Для посилення ефективності зовнішньоторговельної діяльності компанії на ТОВ «ЗОГ-Рітейл» запровадили реформу корпоративного урядування.

Реформа почалась в 2015 році та надала поштовх впровадженню правил та процедур, що відповідають найкращим світовим практикам та забезпечують захист прав власника, наявність повноцінних та ефективних органів управління, чіткий розподіл повноважень, функціонування системи внутрішнього контролю, усунення політичного впливу та створення рівних з іншими комерційними компаніями умов на ринку, що відповідає принципам корпоративного управління організації економічного співробітництва та розвитку [30].

Основними умовами для досягнення цієї мети, є:

- перешкоджання політичному втручанню в діяльність компанії;
- створення наглядової ради з незалежними директорами на чолі;
- наділення наглядової ради необхідними повноваженнями, що включає затвердження стратегії, розроблення фінансових планів, призначення виконавчого органу;
- впровадження ефективної системи внутрішнього контролю; – визначення статусу майна компанії.

В свою чергу, оцінка ефективності зовнішньоторговельної діяльності дає відповіді на питання які принципи орієнтації в ринковому середовищі та знаходження способів найефективнішого використання ресурсного потенціалу підприємницької структури.

Протягом 2016–2018 рр. чистий дохід підприємства зростає, а прибуток показує нестабільні результати, то збільшується, то різко знижується (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз фінансового результату підприємства ТОВ «ЗОГ-Рітейл»

Показник	Роки			2017/2016	2018/2017
	2016	2017	2018	Δ	Δ
Чистий дохід від реалізації продукції	161382827	187927433	204 938 122	26544606	17010689
Валовий прибуток	33631338	41287869	46037553	7656531	4749684
Собівартість реалізованих послуг	(116277398)	(146639564)	(158 900 569)	(30362166)	(12261005)
Витрати (інші операційні, інші, собівартість)	(25805228)	(101415222)	(30 840 150)	75609994	- 70575072
Фінансовий результат до оподаткування	23 898 989	51 286 446	18 211 020	27387457	- 33075426
Податок на прибуток	(2630000)	(11 956 294)	(11 127 530)	(9326294)	(-828 764)
Чистий прибуток (збиток)	26528989	39330152	13613258	12801163	- 25716894

Чистий дохід від реалізації продукції, валовий прибуток та собівартість реалізованих послуг мають тенденцію до зростання. Витрати у 2017 році зросли з причини Стокгольмського арбітражу між Газпромом та Україною. Газпром вимагав підвищену ціну на газ, сума вимог Газпрому за 2009–2017 роки склала 56 мільярдів доларів [31].

Річний контрактний обсяг закупівлі газу складав 52 млрд. куб. м, тоді коли Україна вимагав 5 млрд. куб. м. Також Газпром вимагав сплатити за газ, який начебто був поставлений на окуповані території. Рішення суду було на користь України, за яким:

- ціна газу за 2 квартал 2015 року знижена до 352 доларів за тис. куб. м;
- вимоги Газпрому виплатити 56 мільярдів було скасовано;
- контрактний обсяг склав 5 млрд. куб. м;
- Паливні компанії не мали платити за газ, поставлений окупованим територіям. Як результат, фінансовий результат до оподаткування, податок

на прибуток і чистий прибуток зросли у 2017 та різко зменшилися у 2018°[32].

Аналіз майнового стану підприємства має на увазі розрахування коефіцієнтів зносу, оновлення та вибуття основних засобів.

Коефіцієнт зносу розраховується за наступною формулою (2.12):

$$K_z = \text{Знос} / \text{Первинна вартість основних засобів} \quad (2.12)$$

Розрахуємо цей коефіцієнт за три роки:

$$2016 \text{ рік } K_z = 76,583 / 579,425 = 0,132$$

$$2017 \text{ рік } K_z = 193,065 / 780,164 = 0,245$$

$$2018 \text{ рік } K_z = 248,341 / 816,454 = 0,304$$

На 2016 рік коефіцієнт зносу становить 0,132, а на 2018 рік становить 0,304, що говорить про те, що даний показник за базовою ознакою має тенденцію до зростання, що є негативним явищем. Розрахуємо коефіцієнти покриття, швидкої ліквідності, абсолютної ліквідності та чистий оборотний капітал для того щоб дати оцінку платоспроможності [33]. Коефіцієнт покриття дає змогу побачити, скільки грошових одиниць оборотних коштів припадає на кожну грошову одиницю короткострокових зобов'язань, і характеризує достатність оборотних коштів підприємства для погашення своїх боргів протягом періоду та розраховується за формулою (2.13):

$$K_{\text{покp}} = \text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання} \quad (2.13)$$

Розрахуємо цей коефіцієнт за три роки:

$$2016 \text{ рік } K_{\text{покp}} = 139,764 / 121,637 = 1,149$$

$$2017 \text{ рік } K_{\text{покp}} = 216,387 / 193,190 = 1,120$$

$$2018 \text{ рік } K_{\text{покp}} = 153,494 / 854,478 = 1,9$$

Коефіцієнт покриття має тенденцію до збільшення. Збільшення коефіцієнту покриття говорить про покращення платоспроможності та майнового стану підприємства. Коефіцієнт швидкої ліквідності показує скільки грошових одиниць ліквідних оборотних активів припадає на кожну грошову одиницю зобов'язань [34]. Розраховується як (сума оборотних активів – сума запасів) / поточні зобов'язання. Розрахуємо цей коефіцієнт за три роки:

$$2016 \text{ рік } K_{\text{ш.л.}} = (139,764 - 594,500) / 121,637 = 0,66$$

$$2017 \text{ рік } K_{\text{ш.л.}} = (216,387 - 743,532) / 193,190 = 0,74$$

$$2018 \text{ рік } K_{\text{ш.л.}} = (153,494 - 819,929) / 854,478 = 0,84$$

Коефіцієнт має тенденцію до зростання. Норма коефіцієнту від 0,5 до 1 і вище. Таке значення вказує на те, що в компанії досить ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями. Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує негайну готовність підприємства ліквідувати короткострокову заборгованість і розраховується за формулою (2.14):

$$K_{\text{а.л.}} = \text{Грошові кошти} / \text{Поточні зобов'язання} \quad (2.14)$$

Розрахуємо цей коефіцієнт за три роки:

$$2016 \text{ рік } K_{a.l.} = 360,158 / 121,637 = 0,3$$

$$2017 \text{ рік } K_{a.l.} = 479,167 / 193,190 = 0,25$$

$$2018 \text{ рік } K_{a.l.} = 208,763 / 854,478 = 0,24$$

Як видно з розрахунків цей показник має тенденцію до зниження, але нормативним вважається від 0,1 до 0,2. Більш низький показник вказує на неспроможність вчасного погашення боргів у випадку якщо термін погашення боргів настане незабаром. Чистий оборотний капітал характеризує спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність і розраховується як різниця оборотних активів та поточних зобов'язань.

Майже всі показники мають тенденцію до зростання. Коефіцієнт покриття збільшився у 1,7 раз. Коефіцієнт швидкої ліквідності є нормальним, але має тенденцію до стабільного збільшення. Коефіцієнт абсолютної ліквідності має тенденцію до зменшення, але в порівнянні з 2017 роком зменшився всього на 0,1. Враховуючи норму коефіцієнту від 0,1 до 0,2 цей показник є достатньо високим. У 2018 році чистий оборотний капітал зріс майже в 3 рази у порівнянні з 2017 роком. Всі показники відповідають нормальним значенням або є вищими за норму та мають тенденцію до зростання або на 2018 рік стабільні. Це свідчить про високий рівень платоспроможності та стабільності підприємства [35].

У 2018 році ТОВ «ЗОГ-Рітейл» визначив чистий дохід у розмірі 6,3 млн.грн., що вище показника 2017 року на 12,7%. На загальний приріст доходів у 2018 році в основному вплинув дохід від продажу та постачання природного газу, що збільшився на 21,8%.

Як і у попередніх періодах, в структурі доходів Групи суттєву частину займають доходи від продажу та постачання природного газу (42,3% доходів Групи за 2018 рік) та доходи від транзиту газу (28,2% доходів Групи за 2018 рік).

У 2018 році собівартість реалізованої продукції збільшилась на 13,8%, одним із факторів є збільшення середньозваженої ціни газу у результаті зміни вартості закупівлі на Європейському ринку. Доля собівартості природного газу у загальній собівартості реалізованої продукції складає 36,2%, доля амортизаційних відрахувань 24,3%, а податки у складі собівартості становлять 26,2% [36].

Існує розрахункова методика ТОВ «ЗОГ-Рітейл» яка показує структуру ціни та має такий вигляд:

закупівельна ціна палива – 47% у роздрібній ціні бензину і 52% в ціні дизпалива (вартість переробленої нафти, витрати на її транспортування, заробіток нафтопереробника і маржа трейдера);

податки в ціні на АЗС (акцизний збір, податок на додану вартість, податок на роздрібний продаж акцизних товарів). Цього року акцизний збір з бензинів – 213.5 євро за 1000 л, на дизпаливо – 139.5 євро за 1000 л. З урахуванням 20% ПДВ, частка податків у ціні бензинів на АЗС – 40%, ДП – 33%. Для порівняння: в ЄС в середньому частка податків для бензинів – 60% і для ДП – 54%.

логістика – 2–3%: транспортування (з урахуванням втрат продукту), умовно–постійні витрати АЗС (електрика, вода, охорона, інкасація, зарплата співробітників, повернення кредитів).

заробіток нафтотрейдерів – 8–10% [37].

У механізмі ціноутворення існує таке явище, як ефект часового лага між змінами світових цін на нафту і змінами цін на АЗС. Цей проміжок включає в себе час на реалізацію сформованих запасів палива оператором АЗС і час на доставку від заводів до нафтобази. Таким чином роздрібні

ціни на АЗС згладжують різкі зміни ринку світових цін на нафту і стрибків курсу валют, і як наслідок – зниження і підвищення цін на АЗС йде з затримкою.

Модель ціноутворення нафтопродуктів (2.15, 2.16):

$$FCA=(CPT*MBdoll+Az*NBUEuro+ECO+TZ+Ls+Ms)*(1+VAT) \quad (2.15)$$

$$FCA=(EXW/1+VAT+Ls+M)(1+VAT) \quad (2.16)$$

де: FCA – ціна на пальне на умовах FCA (франко–перевізник, Інкотермс2010), грн/т,

CPT – Ціна на імпортне пальне на умовах поставки CPT (Фрахт/перевезення оплачені до, Інкотермс–2010) на кордоні України, грн/дол.,

MBdoll – курс долара США на міжбанківській валютній біржі,

NBUEuro – курс євро НБУ,

Az– ставка акцизу на нафтопродукти, євро/т,

ECO– ставка екологічного податку, грн/т,

TZ – витрати, пов'язані з митним оформленням вантажу та перевантаженням пального на кордоні,

Ls– витрати за доставку пального до станції відвантаження, грн/т,

Ms– надбавка трейдера та інші витрати, грн/т,

EXW – ціна пального в великому гурті на умовах поставки EXW(Франко завод, Інкотермс–2010), грн/т [38].

ТОВ «ЗОГ-Рітейл» залишається прибутковим третій рік поспіль, хоча у 2018 році чистий прибуток компанії зменшився на 64% порівняно з 2017 роком. Скорочення розміру чистого прибутку у порівнянні з минулим роком відбулось внаслідок того, що у фінансовій звітності компанії за 2017 рік були відображені позитивні результати рішень Стокгольмського Арбітражу у розмірі 12,6 млрд грн.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ «ЗОГ-РІТЕЙЛ»

3.1 Удосконалення процесу організації та управління матеріальними потоками на ТОВ «ЗОГ-Рітейл»

Проаналізуємо сукупність факторів, які впливають на ТОВ «ЗОГ-Рітейл». Аналіз потрібен для того щоб визначитися з найбільш стратегічно важливими аспектами діяльності і, як наслідок, сформулювати шляхи удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Метою будь-якого підприємства є отримання прибутку, його збільшення та мінімізація витрат. Для більш наглядного і детального розбору удосконалення процесу організації та управління матеріальним потоками на ТОВ «ЗОГ-Рітейл» пропонується взяти за основу Модель «Дельта», був розроблений групою професорів Слоуновської школи менеджменту Массачусетського технологічного інституту.

Модель «Дельта» розглядає три взаємодоповнюючі підходи до стратегічного вдосконалення менеджменту підприємства, які виділяються Хаксом і Вайлдом в автономні стратегії з метою спрощення подальшого позиціонування: стратегію «кращого продукту», стратегію «рішення проблем клієнта» і стратегію «системного замикання», що оберігає компанію від дії конкурентів [39]. В схематичному вигляді дану модель представлено на рис 3.7.

Стратегічний вибір “вдосконалення продукту”. При виборі стратегічної опції “кращий продукт” за основу вибору стратегії приймаються класичні форми конкуренції, коли метою є досягнення низької вартості або диференціація продукту. Компанія може досягти

лідерства на ринку за допомогою агресивного проведення економічної політики, спрямованої на підвищення капіталізації компанії, підвищення якості продуктів страховок, спрощення процесу врегулювання збитків, а також за допомогою завоювання значної частки ринку завдяки використанню накопиченого унікального досвіду [40].



Рис. 3.7 Модель «Дельта» зі стратегією «рішення проблем клієнта» і стратегією «системного замикання».

Компанія може забезпечувати диференціацію за допомогою поліпшення властивостей продукту так, щоб той в очах споживача набував додаткової цінності, забезпеченої вибором відповідної стратегічної альтернативи. Добитися диференціації можна за допомогою поліпшення фірмових технологій, розробки стійкого позитивного іміджу «бренду», надання продукту додаткових якостей або завдяки створенню додаткових послуг [41]. Кожна із зазначених стратегічних альтернатив, з одного боку, спрямована на те, щоб прив'язати до себе споживача внутрішньою перевагою, що властива продукту або послугі, з іншою – в значній мірі визначає вартість продукту [42]. Важливими умовами успішної реалізації

опції “кращий продукт” є швидка розробка і виведення продукту на ринок, поява на ринку першим і розробка так званого домінуючого стандарту.

Стратегічний вибір “рішення проблем споживача”. При виборі стратегічної опції “рішення проблем споживача” за основу дії приймається розширення спектру таких продуктів і послуг, які можуть забезпечити задоволення можливо великих запитів споживача. Основний акцент в даному випадку робиться безпосередньо на вимогах споживача, а не на економії продукту, при цьому компанія забезпечує пропозицію саме тих продуктів і послуг, які спеціально були призначені для конкретного клієнта і підігнані під його конкретні потреби [43].

Найвідповіднішою величиною вимірювання успіху в рамках цієї стратегії є частка ринку. Успішна взаємодія із споживачем дозволяє передбачати його потреби і разом з ним займатися розробкою нових продуктів. Крім того, в ще більшій мірі взаємодії сприяють навчання споживача і виготовлення продуктів відповідно до сформульованих ним умов. Навчання відіграє двояку роль: фінансові вкладання, які здійснює споживач або компанія в навчання використуванню продукту, з одного боку, можуть вплинути на вартість продукту, а з іншого – забезпечити компанії канал виявлення запитів споживача і допомогти скорегувати політику фірми, направлену на їх задоволення [44]. Обидві обставини сприятливо впливають на виникнення міцного двостороннього зв'язку між компанією і споживачем. Дуже часто вибір такої стратегії вимагає встановлення партнерства або партнерських відносин, які охоплюють інші компанії, конкурентів і споживачів, зв'язаних можливістю надавати додаткові послуги клієнту.

Стратегічний вибір “рішення проблем споживача” в своїй основі має задоволення потреб споживача, однак єдиним інструментом задоволення цих потреб є власне продукт.

Стратегічний вибір “системне замикання”. Основне завдання цієї

стратегії полягає у створенні істотних перешкод для проникнення на ринок основних конкурентів за рахунок створення особливої системи взаємодії з партнерами по бізнесу. При виборі стратегії системного замикання компанія здійснює широкий спектр дій. Замість того, щоб фокусувати увагу на продукті або споживачі, компанія розглядає всіх значних гравців системи, які сприяють створенню економічної цінності. При такому стратегічному виборі встановлення багатосторонніх зв'язків усередині системи грає найістотнішу роль [45]. Компанія особливо зацікавлена в створенні, залученні і захопленні так званих «комплементорів» або додаткових учасників відносно традиційних гравців відповідного галузевого ринку. Комплементор не є конкурентом, але надає продукти або послуги, які допомагають компанії поліпшити свою пропозицію. Типовими прикладами можна вважати такі пари: виробників апаратних засобів і розробників програмного забезпечення; виробників устаткування високої точності відтворення і постачальників компакт-дисків; виробників телевізійних приймачів, відеомагнітофонів і відеокасет; а також виробників телефонних апаратів і устаткування для розгортання телекомунікаційних мереж. Основною задачею, що вимагає рішення в даній ситуації, є спосіб залучення комплементора і утримання споживача. Сутність даної позиції, таким чином, полягає у фактичному домінуванні при створенні галузевого стандарту [46].

Як вже було сказано вище, вказані стратегії не виключають, а доповнюють одна одну, тому їх доцільно помістити в двомірну матрицю, за допомогою якої можна провести позиціонування стратегії конкретної компанії. Як ключові позиції в даному випадку виступають такі чинники, як сфера обхвату суб'єктів ринку, масштаб бізнесу, зв'язування клієнта.

У міру просування від кращого продукту до системного замикання сфера обхвату поступово розширюється. У крайньої межі позиції кращого продукту, коли компанія вибирає стратегію низької вартості, сфера обхвату

мінімальна. У міру того, як компанія рухається в бік позиції диференційованого продукту, сфера обхвату поступово розширюється і включає все більш різноманітні характеристики продукту. Далі на додаток до продукту компанія включає в сферу своїх інтересів пріоритети споживача, переходячи до стратегії, націленої на рішення його проблем. Компанія досягає максимальної сфери обхвату тоді, коли системне замикання підключає до розгляду і діяльність комплементорів.

Масштаб є критичним стратегічним чинником. У разі стратегії кращого продукту його звичайно вимірюють часткою ринку. При реалізації стратегії рішення проблем споживача компанія повинна враховувати в першу чергу частку своєї участі в закупівлях споживача. Для позиції системного замикання найістотнішою є частка комплементорів [47].

Зв'язування, як зазначалося вище, характеризується процесами, які прив'язують клієнта до продукту або послуги. При стратегії кращого продукту це досягається завдяки характеристикам самого продукту. При стратегії рішення проблем споживача це досягається за допомогою кращого розуміння його потреб, навчання і виробництва продуктів відповідно до технічної специфіки споживача. При стратегії системного замикання основним механізмом зв'язування є стандарт, який є чинником підвищення прибутковості і стійкості розвитку бізнесу [48].

Для досягнення цих цілей керівництво ТОВ «ЗОГ-Рітейл» потрібно взяти на озброєння нову організаційну концепцію, наслідуючи успішні приклади провідних компаній, таких як WOG та ОККО. Обрана операційна модель передбачає організацію діяльності підприємства, де кожен відповідний за свою ланку удосконалення забезпечують роботу на кожному з ключових етапів створення цінності в паливному бізнесі, включаючи розвідку, розробку, підготовку документів, транспортування, зберігання газу та палива, а також продаж і постачання газу та палива [49].

Порівняльні характеристики трьох підходів до стратегічного

позиціонування в рамках моделі “Дельта” представлено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Характеристики підходів до стратегічного позиціонування

	Стратегія «кращого продукту»	Стратегія «рішення проблем клієнта»	Стратегія «системного замикання»
Сфера обхвату	<p>Вузький товарний спектр</p> <p>Низька вартість</p> <p style="text-align: center;">← →</p> <p>Повний товарний спектр</p> <p>Диференціація</p>	<p>Широкий діапазон продуктів:</p> <ul style="list-style-type: none"> • «Пов'язання в°один пакет» • Сумісна розробка • Користування послугами сторонніх фірм 	<p>«Вирощування» комплементорів:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Різноманітність і кількість • Відкрита архітектура
Масштаб	<p>Продукт</p> <ul style="list-style-type: none"> • Частка ринку 	<p>Клієнт</p> <ul style="list-style-type: none"> • Частка клієнта 	<p>Система</p> <ul style="list-style-type: none"> • Частка комплементорів
Спосіб зв'язування	<p>Зв'язок з продуктом:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Поява першими на ринку • Домінуючий задум або проект 	<p>Зв'язок з клієнтом:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Замикання клієнта • Навчання • Виготовлення виробів за технічних умов споживача 	<p>Зв'язок з системою:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Виключення конкурента • Галузевий стандарт

Задля вищенаведених дій потрібна внутрішня трансформація підприємства. Ця трансформація торкнетися кожного структурного елементу ТОВ «ЗОГ-Рітейл», а саме:

- продовжувати нарощування імпорту палива та газу, розвивати та налагоджувати партнерські відносини з міжнародними гравцями;
- забезпечити безперешкодну поставку продукту від імпортера до покупця на АЗС;
- підвищення обсягів збуту для існуючих споживачів;
- залучення до товарів підприємства нових споживачів, які користуються товарами конкурентів;
- стати компанією, що постачає диверсифіковані енергетичні рішення кінцевим споживачам. Тобто, надаючи їм послуги найвищої якості і водночас забезпечуючи прозорість, ефективність і здорову конкуренцію на ринку послуг з продажу палива та газу;
- значно збільшити присутність групи в інших регіонах шляхом надання високоякісних послуг споживачам, що сприятиме підвищенню їхнього сприйняття бренду «ЗОГ-Рітейл»;
- модернізувати інфраструктуру шляхом запровадження новітніх ІТ-технологій, підвищення ефективності операційної діяльності та розвитку технічних потужностей підприємства. Це означає виконання багатьох великих і малих завдань – від впровадження великих ІТ-систем до незначних, але дуже важливих удосконалень машин та обладнання;
- цілісно трансформувати підприємство, в тому числі системи, процеси, культуру і управління персоналом ТОВ «ЗОГ-Рітейл» [50].

Після затвердження нового стратегічного плану розвитку, передбачаються такі ключові засади «нового» підприємства:

- встановлення індивідуальної відповідальності за чітко визначений результат, яка передбачає, що керівники підрозділів відповідатимуть особисто за досягнення цілей, поставлених перед ними та їх співробітниками, що охоплюватимуть як поточну діяльність, так і стратегічні заходи або ініціативи.
- визначення та посилення ключових ролей в підприємстві зі зрозуміло викладеними повноваженнями та відповідальністю за досягнення цілей розвитку ТОВ «ЗОГ-Рітейл». Забезпечення швидкості та ефективності прийняття рішень керівниками підрозділів за рахунок чіткого розподілу та делегування повноважень, зменшення кількості рівнів в організації та побудови ефективних стандартизованих бізнес-процесів.
- фокус на створенні цінності та відповідальності за фінансовий результат, а також побудова системи управління ефективністю.
- забезпечення національних інтересів та інтересів підприємства під час імпортних взаємовідносин.
- налагодження взаємовигідних міжнародних партнерських відносини з чітким та прозорим обміном інформацією щодо ризиків та переваг. Яку в свою чергу компанія повинна надавати своїм безпосереднім клієнтам [51].

3.2 Шляхи підвищення ефективності зовнішньоторговельної діяльності підприємства ТОВ «ЗОГ-Рітейл»

Починаючи з 2015 року, коли до ТОВ «ЗОГ-Рітейл» прийшла нова команда керівників, результати реформування ринку та компанії дозволили спрямовувати дедалі більший обсяг інвестицій на модернізацію. Одним з

найперших кроків із підвищення зовнішньоторговельної діяльності підприємства ТОВ «ЗОГ-Рітейл» стало реформування системи закупівель [52]. Для групи ТОВ «ЗОГ-Рітейл» головним критерієм ефективності здійснення закупівель є найкраща якість за економічно вигідною ціною за умови дотримання принципів прозорого, недискримінаційного, конкурентного і відкритого закупівельного процесу [53].

У процесі закупівель виникають юридичні, фінансові, комерційні та корупційні ризики. Однією з основних цінностей компанії є нульова толерантність до будь-яких форм корупції, тому під час здійснення закупівель контролюється суворе дотримання антикорупційного законодавства [54].

Пропонуємо такі шляхи з вдосконалення закупівельних процедур у 2020 році та проводити їх таким чином:

- врегулювати нормативне визначення очікуваної вартості закупівлі на підприємстві ТОВ «ЗОГ-Рітейл»;
- здійснити повний перехід від «паперових» до електронних закупівель, що забезпечує дотримання принципу прозорості під час проведення процедур закупівель;
- впровадити порядок здійснення стратегічних закупівель у постачальників світового рівня, що дозволяє отримати доступ до найсучасніших технологій, забезпечити оперативне проведення робіт підвищеної складності;
- запровадити механізм закупівлі за рамковими угодами, що дозволяє зменшити кількість процедур закупівель та строки укладання договорів;
- впровадити можливість здійснювати закупівлі на умовах укладання договорів «під ключ», що забезпечує відповідальність генерального підрядника за виконання всіх зобов'язань за договором та дозволяє мінімізувати ризики;

- створення навчального центру для закупівельників підприємства (тренінги, лекції провідних лідерів і професіоналів, обмін досвідом та поєднання практик, аналіз ефективності закупівель, аналіз практик АМКУ);
- автоматизація ключових закупівельних процесів з метою спрощення доступу до аналітичної та статистичної інформації [55].

Якщо ж керуватись вищенаведеними правилами та розпочати укладення PEC–контрактів (production enhancement contract), то вони дозволять залучати експортерів в інтенсифікацію продажу палива та газу [56]. ТОВ «ЗОГ-Рітейл» відкрите для діалогу про створення партнерств і за іншими напрямками з усіма компаніями, які мають бездоганну репутацію в сфері нафтотрейдингу.

В свою чергу, ТОВ «ЗОГ-Рітейл» мусить створити відділ, щоб інтегруватись в усі прототипні бізнеси, пов'язані з імпортом та реалізацією газу та палива, щоб значно підвищити ефективність для кожного та для себе зокрема.

Кроком до підвищення ефективності, не менш важливим за закупівлю палива та газу, є налагодження прозорих та ефективних каналів його реалізації. Тут є дві складові – біржова торгівля та рітейл [57].

Зрозуміла та ліквідна біржа важлива як для підприємства, так і для споживачів нафтопродуктів – саме вона дає впевненість в дійсно ринковому, а не регульованому ціноутворенні. Ціллю є налагодження всіх необхідних при біржовій торгівлі механізмів, процесів та процедур для прозорості усіх ланок для кінцевого споживача [58].

Крім того, перед підприємством стоїть завдання виходу на роздрібний та оптовий ринок по всій країні. Це важливо, оскільки на сьогодні ТОВ «ЗОГ-Рітейл», імпортує нафтопродукти, а реалізацією цього палива та газу в рамках спеціальних обов'язків (паливні картки, талони)

займаються здебільшого крупні АЗС. Рівень розрахунків із цими посередниками є недостатнім, і це підприємство не задовольняє [59]. ТОВ «ЗОГ-Рітейл» повинно збільшувати свої потужності з обслуговування кінцевих споживачів, а також розробляти нові рішення для ринку. Мета підприємства – пропонувати не просто надійне постачання палива та газу, а цікавий гнучкий продукт, якісний та зручний сервіс [60].

Сьогодні роздрібний бізнес ТОВ «ЗОГ-Рітейл» – це близько 0,5 мільйона клієнтів, переважно у Запорізькій та Дніпропетровській області. Постачання палива та газу до решти автовласників здійснюється через інших крупних, всеукраїнських постачальників, які наведені у другому розділі, або взагалі через перекупників, що спекують на іміджі підприємства, що призводить до одного, але дуже серйозного негативного наслідку – ТОВ «ЗОГ-Рітейл» не в змозі здійснювати моніторинг та запобігати можливому перепродажу палива та газу, що буде отриманий в рамках держзакупівель, комерційним споживачам [61].

Незважаючи на те, що сьогодні діяльність ТОВ «ЗОГ-Рітейл» у сфері роздрібної торгівлі палива та газом обмежена, ТОВ «ЗОГ-Рітейл» переконаний, що він може використати свої переваги, а саме впровадження розгалуженої мережі та партнерські можливості із крупними АЗС, для швидкого нарощування своєї присутності на роздрібному ринку, пропонуючи роздрібним клієнтам привабливі послуги за прийнятну вартість [62].

Роздрібна мережа, що належить ТОВ «ЗОГ-Рітейл», протягом багатьох років працює на неоптимальному рівні, причому у неї для цього свої причини:

- мережа роздрібної торгівлі до економічного підйому була збитковою внаслідок використання маломасштабної моно – продуктової моделі, низького рівня сервісу та невдалого розташування газозаправних станцій.

- велика мережа автогазозаправних станцій (18 станцій) постраждала внаслідок воєнних дій на сході України, невдалого розташування станцій, застарілого обладнання та тривалої безгосподарності [63].

Сьогоднішня стратегія розвитку роздрібної торгівлі спрямована, у першу чергу, на її оптимізацію шляхом детального аналізу місць розташування, ретельної перевірки, запровадження заходів з підвищення операційної ефективності та оптимізації кількості станцій. Після такої зміни напрямку розвитку керівництво підприємства розглядає можливість інвестування у будівництво 35 нових багатофункціональних автозаправних станцій [64].

Сучасні тенденції на ринку пального, які можуть вплинути на ефективність роботи та майбутнє сегменту продаж:

- падіння (хоча і з уповільненням) обсягів продажу бензину – і нещодавнє швидке зростання обсягів продажу скрапленого газу (LPG);
- обмежене українське виробництво з домінуванням на ринку імпорту, переважно з Росії та Білорусі [65].

Основними стратегічними кроками підприємства повинні стати:

- модернізація імпорту на Шебелинському ГПЗ: будівництво установки ізомеризації та гідроочищення та системи виробництва бензолу, що дозволить перейти від бензину типу А92 до А95 і досягти річного імпорту приблизно 30 тис. т бензолу порівняно з нинішніми збитковими піробензинами;
- збільшення потужностей для імпорту скрапленого газу (LPG): враховуючи високу динаміку зростання попиту, сприятливу конкурентну позицію на ринку підприємство ініціює проект будівництва додаткової нафтобази скрапленого газу потужністю ≈ 100 тис. т на рік.

До початку трансформації, яку наразі впроваджують, управління на підприємстві здійснювалося за окремими найманими особами. Суть організаційної трансформації на підприємстві полягає у дотриманні прийнятої передової практики та впровадженні раціоналізованої організаційної структури і оновлених процесів, а також у перегляді організаційної структури активів у сфері імпорту та перепродажу палива та газу [66].

Нова організаційна модель передбачає передачу більшої частини відповідальності на рівень менеджерів, які:

- здійснюватимуть керівництво всіма діючими газово–нафтовими договорами у межах певного географічного регіону;
- нестимуть відповідальність за рентабельність підприємства, витрати, прибуток і безпеку свого активу;
- їхня відповідальність буде відображена в їх цільових показниках;
- ухвалюватимуть остаточні рішення стосовно всіх видів діяльності щодо свого активу.

Основними перевагами нової організаційної структури буде більша відповідальність менеджерів за рентабельне використання активів, а також більш гнучка організаційна структура завдяки ухваленню рішень на нижчому рівні, зокрема, щодо якості даних та управління ресурсами [67].

Організаційна структура у сфері реалізації палива та газу. В цій сфері організаційна трансформація передбачає створення класичної організаційної структури, яка займається торговельною діяльністю з розподілом на відділення Front Office, Middle Office і Back Office.

Трансформація буде спрямована насамперед на посилення уніфікованого процесу прийняття рішень на основі портфеля для операцій імпорту та перепродажу, створення сильного аналітичного центру для підтримки прийняття рішень за всіма напрямками, що належать до

компетенції загалом, та розбудова системи управління і контролю за трансакціями [68].

Одночасно з організаційними змінами буде запроваджено автоматизовану систему торгівлі супутніх товарів та управління ризиками (ETRM) для ціноутворення, управління портфелем, ризиками та торговельною діяльністю [69].

Щоб не робило ТОВ «ЗОГ-Рітейл», незмінний та ключовий пріоритет – це безпека. Підприємство має впровадити суворі стандарти охорони здоров'я, безпечної роботи та захисту навколишнього середовища.

Серед пріоритетів також має бути професійне зростання співробітників, навчання їх роботі на сучасному обладнанні та за новими методиками, всебічний розвиток персоналу. У всіх окреслених напрямках в Україні ТОВ «ЗОГ-Рітейл» чекає роль, по суті, інноваторів та першовідкривачів – вона вимагатиме наполегливої та сумлінної праці, відкритості та ініціативності, нестандартних рішень [70].

Після завершення трансформації ТОВ «ЗОГ-Рітейл» має стати технологічним лідером, маркетмейкером та відмінним провайдером енергетичних продуктів. Від цього виграють всі – і велика команда підприємства і, головне, – український народ. Варто пам'ятати, що кожен громадянин України має бути лише споживачем ТОВ «ЗОГ-Рітейл».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На сьогодні велика кількість підприємств України недостатньо інтегрована у світовий ринок. На сьогодні велика кількість підприємств України недостатньо інтегрована у світовий ринок. Неспроможність ефективно конкурувати з більш досвідченими підприємствами на внутрішньому ринку, недостатній імпорт послуг та товарів, низька доля іноземних інвестицій – все це є наслідком недостатньо ефективної зовнішньоторговельної діяльності підприємств.

Відповідно до теми дипломної роботи були виконані такі завдання:

- визначили сутність та види зовнішньоторговельної діяльності підприємства;
- розглянули організацію зовнішньоторговельної діяльності підприємства;
- проаналізували методику оцінки ефективності зовнішньоторговельної діяльності підприємства;
- проведено аналіз ринку нафтопродуктів України;
- виокремили характеристику організаційно–економічної діяльності ТОВ «ЗОГ-Рітейл»;
- визначили організацію та управління матеріальними потоками при здійсненні зовнішньоторговельної діяльності ТОВ «ЗОГ-Рітейл»;
- надано оцінку ефективності зовнішньоторговельної діяльності ТОВ «ЗОГ-Рітейл»;
- розглянуто удосконалення процесу організації та управління матеріальними потоками ТОВ «ЗОГ-Рітейл» ;
- з’ясувано шляхи підвищення ефективності зовнішньоторговельної діяльності ТОВ «ЗОГ-Рітейл».

Нова структура управління підприємством ТОВ «ЗОГ-Рітейл» дозволить значно посилити ефективність роботи за кожним із напрямів, а також налагодити дієву систему контролю роботи керівників. Компанія очікує, що перехід на нову організаційну структуру допоможе збільшити прибуток, уникати непотрібних втрат та, відповідно, збільшити цінність компанії.

Одним з головних рушіїв прогресу в діяльності ТОВ «ЗОГ-Рітейл» є співпраця з іншими країнами. Постійний пошук нових партнерів, особливо у вигляді країн, що швидко розвиваються дає змогу на подальшу співпрацю в нових проектах, отримання переваги над конкурентами та отримання значного сегменту ринку.

Велику частку доходу ТОВ «ЗОГ-Рітейл» становить імпорту з метою перепродажу, як основний сегмент ринку. В складних геополітичних умовах ТОВ «ЗОГ-Рітейл» потрібно негайно шукати іншого крупного імпортера газу. Також, переходити на нові розширювати види діяльності та удосконалювати зовнішньоекономічну діяльність.

ТОВ «ЗОГ-Рітейл» необхідно впроваджувати операційне розмежування процесів, пов'язаних з транспортуванням та зберіганням палива та газу, щоб бути повністю операційно незалежним від будь-кого. Крім того, внутрішні реформи передбачають, що ТОВ «ЗОГ-Рітейл» повинен бути спроможним самостійно покривати свої витрати та фінансувати програму інвестицій в модернізацію АЗС. Однак, щоб забезпечити фінансову стійкість відокремленого оператора, НКРЕКП має встановити тарифи, які покриватимуть йому як операційні, так і капітальні витрати. Фінансова стабільність оператора, що розширює свою мережу, також на пряму залежатиме від вирішення нагальних проблем із часовим лагом в мережах всеукраїнських операторів та регіональних мереж, режиму дії спеціальних обов'язків та інших невідповідностей правового регулювання діяльності з транспортування.

Аналіз структури зовнішньоторговельного середовища ТОВ «ЗОГ-Рітейл» показав, що фактори мікросередовища є достатньо контрольованими у зв'язку з тим, що сітка АЗС не така і велика. Також був проведений SWOT-аналіз, на основі якого сформовано наступні рекомендації:

- розширювати мережу АЗК, при цьому реалізуючи якісне брендове та імпордне пальне, також створювати невеликі станції технічного обслуговування (особливо актуально на АЗС які розташовані на автомагістралях);
- за рахунок наявності кваліфікованого робочого персоналу і володіння ним інструментами персонального продажу, – зменшити вплив цінової політики галузі;
- при відсутності позитивного ставлення до власного персоналу зводить нанівець всі зусилля керівництва підприємства. Тобто нікому буде реалізовувати власні можливості;
- слід зважати і контролювати темпи росту числа АЗК конкурентів і ринку загалом, при цьому збільшувати власну мережу в найбільш рентабельних місцях.

Проаналізувавши всі фактори, виявлено що ТОВ «ЗОГ-Рітейл» потрібно ще більш налагоджувати систему імпорту палива та газу, посилити свою присутність у інших регіонах країни та надавати там свої послуги, та посилити пошук та налагодження нових зв'язків з імпортерами. В умовах неможливості імпортувати газ як і раніше в повному обсязі ТОВ «ЗОГ-Рітейл» у своїх стратегічних цілях має на меті диверсифікацію джерел імпорту газу. В цих умовах було проаналізовано зовнішньоекономічну діяльність компанії. Необхідним та вигідним буде імпортувати скраплений газ у великих обсягах. Також першочерговим завданням є інтенсифікація розробки власних АЗС в інших областях для зміцнення позицій на внутрішньому ринку та збільшення прибутку.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» № 959–ХІІ від 07.02.2019.
2. Блажкун О. Ю. Шляхи вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім. І.Сікорського «Актуальні проблеми економіки та управління», 2016. №10.
3. Черчик Л. Основні проблеми зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. Економічний часопис. Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, 2016. №2. С. 21—26.
4. Зовнішньоекономічна діяльність. URL: <https://pidruchniki.com/ekonomika/> (дата звернення:25.11.2019).
5. Особливості зовнішньоекономічної діяльності та управління нею на сучасному етапі. 2014. URL: <http://nebotan.info/zedmanagement/features.php> (дата звернення:25.11.2019).
6. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004–2015 роки) «Шляхом Європейської інтеграції». Нац. ін-т стратег. дослідж., Ін-т екон. прогнозування НАН України, М-во економіки та з питань європ. інтегр. України. К. : ЮЦ Держкомстату України, 2004. 16 с.
7. Барташевська Ю. М. Розвиток машинобудування України: стан, проблеми, перспективи. Європейський вектор економічного розвитку, 2010. № 1 (8). С. 19–25.
8. Маталка С. М. Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств : монографія . Луганськ : Ноулідж, 2011. – с. 210.
9. Блажкун О. Ю. Шляхи вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства : дис. канд. ек. наук. Київ. 2010. с 18.

10. Яковлєв А. І. Удосконалення методів визначення ефективності ЗЕД. Фінанси України, 2010. № 9. С.25–27.

11. Максимець О.В. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності. Львів: Афіна, 2011. 140 с

12. Завьялов П. Проблемы международной конкурентоспособности товаропроизводителей и пути их решения. 2008. № 10. С. 45–49.

13. Окрема фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2015 року. URL: http://www.naftogaz.com/files/Zvity/Naftogaz15_fsu_Stand_Alone_with_signatures.pdf. (дата звернення:25.11.2019).

14. Окрема фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2016 року URL: <http://www.naftogaz.com/files/Zvity/Naftogaz-16fsu-ISA-sign-ukr.pdf> (дата звернення:25.11.2019).

15. Окрема фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2017 року URL: <http://www.naftogaz.com/files/Zvity/2017%20UKR%20Naftogaz%20stand%20alone%20FS.pdf>. (дата звернення:25.11.2019).

16. Окрема фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2018 року URL: <http://www.naftogaz.com/files/Zvity/2018-Naftogaz-separate-financial-statementsUKR-with-AR.pdf> (дата звернення:25.11.2019).

17. Обсяги транзиту російського природного газу територією України, 1991–2018 URL: <http://naftogaz-europe.com/article/ua/obsjagitransziturosijskogogazu2018>. (дата звернення:25.11.2019).

18. Група НАФТОГАЗ Звіт про управління За результатами 2018 року. 2018. С. 3.

19. За підсумками 2016 року Нафтогаз планує сплатити державі понад 15 млрд грн дивідендів та авансового внеску з податку на прибуток URL: <http://www.naftogaz.com/www/3/nakweb.nsf>. 85 (дата звернення:25.11.2019).

20. Чорній В. В. Механізм інвестиційного забезпечення підприємств газової промисловості : дис. канд. ек. наук. Київ. 2017. 260 с.

21. Кореляційно–регресійний аналіз URL:
<http://ukr.vipreshebnik.ru/entsiklopediya/56-k/3928-korelyatsijno-regresijnij-analiz.html>. (дата звернення:25.11.2019).

22. Сасенко М. Г. Стратегія підприємства .Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.

23. Устав ТОВ «ЗОГ-Рітейл» URL:
https://pdf/2019/03/07/%D0%9D%D0%B0%D1%84%D1%82%D0%BE%D0%B3%D0%B0%D0%B7_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%B0%D0%B8. (дата звернення:25.11.2019).

24. Реформа корпоративного урядування URL:
<http://www.naftogaz.com/www/3/nakweb.nsf/0/E0EE47A6EE91B6C2C2257DB4002B4FBA?OpenDocument&Expand=1&>. (дата звернення:25.11.2019).

25. Основні напрямки розвитку нафтової галузі в Україні URL:
<http://www.novageografia.com/vogels-734-1.html>. (дата звернення:25.11.2019).

26. Виробничо–господарська діяльність підприємницьких структур URL:
https://pidruchniki.com/17190512/ekonomika/virobnichogospodarska_diyalnist_pidpriyemnitskih_struktur. (дата звернення:25.11.2019).

27. Інвестиційні Проекти в Єгипті URL:
<http://annualreport2016.naftogaz.com/ua/chogo-midosjagli/investicijni-proekti-v-jegipti/>.(дата звернення:25.11.2019).

28. Ціна на імпортований газ для України перевищила 300 доларів URL:
<https://www.epravda.com.ua/news/2018/09/20/640759/>. (дата звернення:25.11.2019).

29. У 2017 році Україна закупила 14,1 млрд куб. м газу з європейського напряму URL:

<http://www.naftogaz.com/www/3/nakweb.nsf/0/898ABF94AE07BADAC2258226005ABA88>. (дата звернення:25.11.2019).

30. Імпорт газу в Україну URL: <https://biz.censor.net.ua/r3097363>. 87. (дата звернення:25.11.2019).

31. Розрахунок коефіцієнта зносу URL: <http://www.managerhelp.org/hoks-843-14.html>. (дата звернення:25.11.2019).

32. Коефіцієнт покриття URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/256-pokaznik-potochnoji-likvidnosti-pokaznik-pokrittya>. (дата звернення:25.11.2019).

33. Коефіцієнт швидкої ліквідності URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikhpokaznikiv/252-koefitsient-shvidkoji-likvidnosti-koefitsient-terminovoji-likvidnosti>. (дата звернення:25.11.2019).

34. Коефіцієнт абсолютної ліквідності URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikhpokaznikiv/250-koefitsient-absolyutnoji-likvidnosti>. (дата звернення:25.11.2019).

35. Чистий оборотний капітал URL: <https://leksii.com/2-93089.html>. (дата звернення:25.11.2019).

36. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами URL: <http://www.finalearn.com/lifers-1141-3.html>. (дата звернення:25.11.2019).

37. Коефіцієнт маневреності URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/282-manevrenist-vlasnogo-kapitalu>. (дата звернення:25.11.2019).

38. Результати моніторингу функціонування ринку природного газу України URL: <http://aimltd.kiev.ua/ua/news/id/rezultati-monitoringu-funkcionuvannja-rinku-prirod-15773>. (дата звернення:25.11.2019).

39. Приніс бюджету 137 млрд: названий найбільший платник податків України URL: <https://www.obozrevatel.com/ukr/economics/prinis-byudzhetu>

137–mlrd–nazvanijnajbilshij–platnik–podatkiv–ukraini.htm. (дата звернення:25.11.2019).

40. "Нафтогаз" змінив свою модель управління бізнесом URL: <https://www.unn.com.ua/uk/news/1774106–naftogaz–zminiv–svoyu–modelupravlinnya–biznesom>. (дата звернення:25.11.2019).

41. В Україні рекордно зріс добовий видобуток газу URL: <https://uprom.info/news/energy/vukrayini–rekordno–zris–doboviy–vidobutok–gazu/amp/>. (дата звернення:25.11.2019).

42. Видобування нафти і газу за кордоном URL: <https://annualreport2015.naftogaz.com/ua/operacijnadijalnist/vidobuvannja–nafti–i–gazu–za–kordonom/>. (дата звернення:25.11.2019).

43. Історія ринку газу: від експорту до імпорту URL: <http://www.naftogaz.com/www/3/nakweb.nsf/0/D63B63DE51AAFA9AC2257F1C0028D27B?OpenDocument&Expand=1&>. (дата звернення:25.11.2019).

44. Співвідношення використання та імпорту природного газу в Україні, 1991–2017 рр. URL: <https://naftogazeurope.com/article/ua/spivvidnoshennjavikoristannjataimportuprirodnogogazu19912017>. (дата звернення:25.11.2019).

45. У 2018 році використання природного газу в Україні збільшилось на 0,4 млрд куб. м URL: <http://www.naftogaz.com/www/3/nakweb.nsf/0/00B62B682AA8CA37C22583900050DAF0>. (дата звернення:25.11.2019).

46. Використання природного газу в Україні, 2017–2018 рр. URL: <http://naftogazeurope.com/article/en/vikoristannjaprirodnogogazuvukraini20172018rr> (дата звернення:25.11.2019).

47. Історія нафтогазової промисловості 89 URL: <http://www.naftogaz.com/www/3/nakweb.nsf/0/69CDD708EEFC16B4C22570D8003432CC>. (дата звернення:25.11.2019).

48. Стокгольмський арбітраж URL:
<http://www.naftogaz.com/www/3/nakweb.nsf/0/A6094D6DF82CF76BC225834B00523754?OpenDocument>. (дата звернення:25.11.2019).
49. Внутрішні проекти URL:
<http://www.naftogaz.com/www/3/nakweb.nsf/0/E85AD314BB0E742CC225813E004E08E7?OpenDocument&Expand=3&>. (дата звернення:25.11.2019).
50. Мировые запасы природного газа URL:
https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B5_%D0%B7%D0%B0%D0%BF%D0%B0%D1%81%D1%8B_%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D0%B3%D0%B0%D0%B7%D0%B0. (дата звернення:25.11.2019).
51. Україна збільшила імпорт скрапленого газу в 2018 році на 17% URL:
<https://mind.ua/news/20194085-ukrayina-zbilshila-import-skraplenogo-gazu-v-2018-rosi-na-17>. (дата звернення:25.11.2019).
52. Податковий кодекс України № 2755-VI від 02.12.2010 р. URL:
<http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>. (дата звернення:25.11.2019).
53. Ринок нафтопродуктів. Політ ненормальний URL:
http://gazeta.dt.ua/energy_market/rinoknaftoproduktiv-polit-nenormalniy-.html. (дата звернення:25.11.2019).
54. Веремченко, І. А. Моделювання динаміки роздрібних цін на ринку нафтопродуктів України. Бизнес Інформ. – 2010. URL:
http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Bi/2010_4_1/18-21.pdf. (дата звернення:25.11.2019).
55. Ціни на бензин, дизельне паливо, газ на заправках України. URL:
<http://vseazs.com/>. (дата звернення:25.11.2019).

56. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку «Вплив змін валютних курсів», Міжнародний документ від 01.01.2012. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/929_022. (дата звернення:25.11.2019).

57. Негоденко О. Коливання валютних курсів при експорті та імпорту товарів. URL: <http://economist.net.ua/node/683>. (дата звернення:25.11.2019).

58. Бондар В.Ю., Дунська А.Р. Особливості формування ефективного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві. Сучасні підходи до управління підприємством. Збірник наукових праць V Всеукраїнської науково–практичної конференції з міжнародною участю. К.: НТУУ «КПІ» ВПІ ВПК «Політехніка», 2013. С. 262–265.

59. Георгіаді Н. Г., Князь С. В. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посібник. Л.: Львівська політехніка, 2004. 196с.

60. Дунська А.Р. Вибір способу виходу підприємства на зовнішній ринок // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник матеріалів міжнародної науково–практичної конференції. Харків, 2010.С. 67–68.

61. Дунська А.Р., Завальна О.С. Основні напрямки підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Формування конкурентоспроможної національної економіки: світовий досвід та вітчизняні реалії. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2013. С. 47–48.

62. Карпенко М. О., Захарченко О. В. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2010_26/Zacharchenko.pdf. (дата звернення:25.11.2019).

63. Ковтун Е. О., Дронов Д. В. Шляхи підвищення ефективності зовнішньоекономічних операцій підприємств. URL: http://www.rusnauka.com/11_EISN_2010/Economics/64169.doc.htm. (дата звернення:25.11.2019).

64. Козак Ю. Г., Логвінова Н. С., Сіваченко І. Ю. та ін. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 792 с.

65. Козак Ю.Г. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство–регіон: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 240 с.

66. Кононенко О.С., Дунська А.Р. Форми організаційного забезпечення експортної діяльності промислових підприємств України // Актуальні проблеми економіки і управління: Зб. наук. праць. К.:НТУУ «КПІ», 2014. С.8

67. Манаєнко І.М., Прсяник І.С. Особливості зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції. Ужгород. 2018. С.11–15.

68. Молодой Ученый: ежемесячный научный журнал. — 2015. — № 11 (91). URL: <http://moluch.ru/conf/econ/archive/91/4281>. (дата звернення:25.11.2019).

69. Хрупович С.Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник для студентів усіх форм навчання. Тернопіль. 2017. 137 с.

70. Воропаев В. Управление проектами. Неиспользованный ресурс в экономике «iTeam. Технологии корпоративного управления» 2013. – URL: http://www.iteam.ru/publications/project/section_35/article_1635/ (дата звернення:25.11.2019).

ДОДАТКИ

Додаток А

Найбільші гравці на українському ринку АЗС



Співвідношення українського ринку АЗС до групи «Приват»

УКРАЇНСЬКИЙ РИНОК АЗС

6320 ЗАПРАВOK

26% КОНТРОЛЮЄ ГРУПА 'ПРИВАТ'

І.КОЛОМОЙСЬКОГО

Регіональні сфери впливу на українському ринку АЗС

