

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ПОГОДЖЕНО

В.о. декана факультету

аграрного менеджменту

_____ Анатолій ОСТАПЧУК

(підпис)

(ПП)

« » _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та

ЗЕД

(підпис)

Олена КОВТУН

(ПП)

« » _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему «Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства»

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

(назва)

Орієнтація освітньої
програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Лариса ДІБРОВА

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Лариса ДІБРОВА

Виконала

(підпис)

Вероніка МАРЧЕНКО

КИЇВ – 2025

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

Олена КОВТУН

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

(ПІП)

«__» _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Марченко Вероніці Олександрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність

073 Менеджмент

(код і назва)

Освітня програма

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

(назва)

Орієнтація освітньої
програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства», затверджена наказом ректора НУБіП України від «13» грудня 2024 р. №2234«С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру

2025.12.01

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА»; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретико-методичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства
2. Аналіз управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА»
3. Удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Дата видачі завдання

«16»

грудня

2024 р.

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Лариса ДІБРОВА

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

(підпис)

Вероніка Марченко

(прізвище та ініціали студента)

РЕФЕРАТ

Структура кваліфікаційної магістерської роботи. Кваліфікаційна магістерська робота на тему «Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства» викладена на 88 сторінках друкованого тексту, включає 16 таблиць і 7 рисунків. Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків. Для написання магістерської роботи використано 50 літературних джерел.

Основний зміст роботи. Магістерська кваліфікаційна робота присвячена теоретико-методичному обґрунтуванню та практичним рекомендаціям щодо підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА».

В першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи - «Теоретико-методичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства» узагальнено теоретичні підходи щодо трактування сутності «управління зовнішньоекономічною діяльністю», проаналізовано погляди науковців щодо теорії управління зовнішньоекономічною діяльністю та опрацьовані методичні підходи щодо оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

У другому розділі - «Аналіз управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА»» досліджена загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА», проаналізовано стан управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та проведена оцінка ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» .

У третьому розділі - «Удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства» визначені шляхи оптимізації організації управління експортно-імпортними операціями ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА», сформувані заходи щодо підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємства та мінімізації ризиків, обґрунтовані стратегічні орієнтири розвитку ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» та перспективи його виходу на нові міжнародні ринки.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи: обґрунтування теоретико-методичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Для досягнення мети в магістерській роботі були визначені наступні **завдання:**

- узагальнити теоретичні підходи до трактування сутності «управління зовнішньоекономічною діяльністю»;
- систематизувати погляди науковців щодо теорії управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- опрацювати методичні підходи щодо оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- дослідити загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА»;
- провести аналіз управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- оцінити ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА»;
- визначити шляхи оптимізації організації управління експортно-імпортними операціями ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА»;
- сформулювати заходи щодо підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємства та мінімізації ризиків;
- обґрунтувати стратегічні орієнтири розвитку ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» та перспективи його виходу на нові міжнародні ринки.

Об'єктом дослідження є процес управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дослідження становлять сучасні положення економічної науки, теорії менеджменту, міжнародної торгівлі та управління зовнішньоекономічною діяльністю

підприємств. У процесі роботи застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Абстрактно-логічний метод використано для узагальнення теоретичних підходів і формування висновків; порівняльний та аналітичний - для оцінки динаміки, структури та результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємства; економіко-статистичний - для обробки показників ефективності й виявлення тенденцій розвитку; розрахунково-конструктивний - для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів. Графічні та табличні методи застосовано для наочного відображення результатів аналізу та узагальнення інформації.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних положень і практичних підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в сучасних умовах.

Основні положення наукової новизни, які виносяться на захист: обґрунтування теоретико-методичних аспектів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, комплексний аналіз сучасного стану управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» та практичні рекомендації з удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що окремі рекомендації можуть бути використані для удосконалення процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств енергетичного сектору, зокрема ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА». Запропоновані у роботі підходи і рекомендації можуть бути використані для вдосконалення системи планування, організації та контролю за експортно-імпортними операціями та підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Результати дослідження також можуть бути використані у навчальному процесі закладів вищої освіти при викладанні дисциплін з менеджменту, міжнародної економіки та зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи. Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені

на VI Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (м. Київ, НУБіП України, 4 листопада 2025 р.).

Ключові слова: ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА, ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНІ ОПЕРАЦІЇ, ПІДПРИЄМСТВА ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	144
1.1. Сутність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	14
1.2. Еволюція поглядів на теорію управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.....	233
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства	311
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА».....	411
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА».....	411
2.2. Аналіз управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства ...	522
2.3. Оцінка ефективності управління зовнішньоекономічними процесами на підприємстві.	599
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	633
3.1. Оптимізація організації управління експортно-імпортними операціями ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА».....	633
3.2. Заходи щодо підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємства та мінімізації ризиків	688
3.3. Стратегічні орієнтири розвитку ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» та перспективи його виходу на нові міжнародні ринки.....	744
ВИСНОВКИ.....	800
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	833

УМОВНІ ПОЗНАЧЕННЯ

1. **ЗЕД** - зовнішньоекономічна діяльність;
2. **ТОВ** - товариство з обмеженою відповідальністю;
3. **ПІІ** - прямі іноземні інвестиції;
4. **СП** - спільне підприємство;
5. **СОТ** - Світова організація торгівлі;
6. **ЄС** - Європейський Союз;
7. **МВФ** - Міжнародний валютний фонд;
8. **ОЕСР** - Організація економічного співробітництва та розвитку;
9. **PEST-аналіз** - метод аналізу політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) та технологічних (Technological) факторів зовнішнього середовища;
10. **OLI-парадигма** - еkleктична парадигма міжнародного бізнесу (Ownership - Location–Internalization);
11. **ESG** - екологічні (Environmental), соціальні (Social) та управлінські (Governance) критерії діяльності підприємства;
12. **КСВ** - корпоративна соціальна відповідальність;
13. **e-commerce** - електронна комерція;
14. **SLA** - угода про рівень сервісу (Service Level Agreement).

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи. У сучасних умовах глобалізації світової економіки, посилення інтеграційних процесів та трансформації міжнародних ринків управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств набуває особливого значення. Від ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю залежить конкурентоспроможність підприємств, їхня здатність адаптуватися до зовнішніх ризиків, залучати інвестиції, формувати сталі партнерські зв'язки та забезпечувати стабільне зростання.

Для України, яка перебуває на етапі активної євроінтеграції та в умовах війни з РФ, удосконалення механізмів управління зовнішньоекономічною діяльністю є стратегічним завданням сьогодення. Успішне функціонування підприємств на міжнародних ринках сприяє підвищенню рівня валютних надходжень, розширенню виробничих можливостей і зміцненню енергетичної безпеки держави. Особливо це актуально для енергетичного сектору, який визначає стійкість національної економіки та взаємозалежність із глобальними постачальниками ресурсів.

ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА», що входить до міжнародної корпорації SOCAR (State Oil Company of Azerbaijan Republic), є одним із провідних операторів нафтогазового ринку України. Підприємство здійснює імпорт, транспортування, зберігання та реалізацію нафтопродуктів, поєднуючи сучасні стандарти корпоративного управління з високим рівнем операційної ефективності. Дослідження системи управління зовнішньоекономічною діяльністю цієї компанії має не лише теоретичне, а й прикладне значення для вдосконалення моделей управління в українських енергетичних підприємствах.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи: обґрунтування теоретико-методичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Для досягнення мети в магістерській роботі були визначені наступні **завдання:**

- узагальнити теоретичні підходи до трактування сутності «управління зовнішньоекономічною діяльністю»;
- систематизувати погляди науковців щодо теорії управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- опрацювати методичні підходи щодо оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- дослідити загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА»;
- провести аналіз управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- оцінити ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА»;
- визначити шляхи оптимізації організації управління експортно-імпортними операціями ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА»;
- сформулювати заходи щодо підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємства та мінімізації ризиків;
- обґрунтувати стратегічні орієнтири розвитку ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» та перспективи його виходу на нові міжнародні ринки.

Об'єктом дослідження є процес управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дослідження становлять сучасні положення економічної науки, теорії менеджменту, міжнародної торгівлі та управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. У процесі роботи застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Абстрактно-логічний метод використано для узагальнення теоретичних підходів і формування висновків; порівняльний та аналітичний - для оцінки динаміки, структури та результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємства; економіко-статистичний - для обробки показників ефективності й виявлення тенденцій розвитку; розрахунково-конструктивний -

для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів. Графічні та табличні методи застосовано для наочного відображення результатів аналізу та узагальнення інформації.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що окремі рекомендації можуть бути використані для удосконалення процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств енергетичного сектору, зокрема ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА». Запропоновані у роботі підходи і рекомендації можуть бути використані для вдосконалення системи планування, організації та контролю за експортно-імпортними операціями та підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Результати дослідження також можуть бути використані у навчальному процесі закладів вищої освіти при викладанні дисциплін з менеджменту, міжнародної економіки та зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи. Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на VI Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (м. Київ, НУБіП України, 4 листопада 2025 р.).

Публікації. Марченко В.О., Діброва Л.В. Інноваційні інструменти менеджменту у зовнішньоекономічній діяльності: кейс ТОВ “SOCAR ENERGY UKRAINE”. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості», К : НУБіП України, 2025. С. 46.

Положення, які винесені на захист. Основні положення наукової новизни, що виносяться на захист, полягають у наступному:

- узагальнені теоретичні підходи щодо процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства з урахуванням впливу сучасних глобальних чинників;
- комплексний аналіз системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА», що дозволило визначити її сильні сторони, ризики та резерви зростання;

- практичні рекомендації щодо удосконалення процесу організації експортно-імпортних операцій, підвищення результативності управління та зниження зовнішньоекономічних ризиків на підприємстві.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Зовнішньоекономічну діяльність доцільно розглядати як багатовимірну категорію, що охоплює виробничі, комерційні, фінансові та організаційні взаємозв'язки між суб'єктами різних країн у процесі міжнародного обміну товарами, послугами, капіталом і технологіями. Її виникнення та розвиток зумовлені включенням підприємств у міжнародний поділ праці та розгортанням інтеграційних процесів на глобальному рівні.

Нормативні засади в Україні визначають рамки здійснення ЗЕД. Профільний закон трактує її як діяльність суб'єктів господарювання-резидентів у взаємодії з іноземними партнерами, що може відбуватися як всередині країни, так і за кордоном. Звідси випливають дві базові характеристики: участь у міжнародній взаємодії резидентів і нерезидентів та ширший, ніж традиційна торгівля, спектр форм співпраці, який охоплює інвестиційні проекти, кооперацію, науково-технічне партнерство, ліцензування, аутсорсингові послуги тощо [11, с. 235-240].

У науковій літературі сформувався кілька підходів до інтерпретації цієї категорії. Інституційний підхід акцентує на системі правил і відносин між підприємствами, державними органами та міжнародними інституціями. Функціональний орієнтується на зміст операцій - експорт, імпорт, рух капіталу, трансфер технологій, спільні проекти і послуги. Стратегічний розглядає ЗЕД як інструмент формування та реалізації конкурентних переваг підприємства в глобальному середовищі.

Погляди провідних дослідників конкретизують вищезазначені ракурси. У вітчизняній економічній думці ЗЕД описується як цілісна система взаємодій між підприємствами та організаціями, спрямована на досягнення їхніх економічних інтересів через зовнішньоторговельні, інвестиційні та інші операції. Концепція конкурентних переваг підкреслює, що участь на зовнішніх ринках допомагає

оптимізувати ланцюги створення вартості, отримати доступ до інноваційних ресурсів і знизити витрати [20].

Так, відомий український економіст І. Бураковський визначає зовнішньоекономічну діяльність як «сукупність відносин, що виникають у процесі міжнародної економічної взаємодії підприємств та організацій, спрямованої на задоволення їхніх інтересів шляхом здійснення зовнішньоторговельних, інвестиційних та інших операцій». На думку М. Портера, зовнішньоекономічна діяльність підприємств є ключовим фактором створення та реалізації конкурентних переваг у межах міжнародних ринків, оскільки дозволяє оптимізувати виробничі ланцюги, отримувати доступ до інноваційних ресурсів і знижувати витрати [8].

Дж. Даннінг у своїй відомій теорії «еклектичної парадигми» підкреслює, що міжнародна економічна діяльність підприємств базується на поєднанні трьох груп переваг - власності, локалізації та інтерналізації. Саме вони визначають, у якій формі підприємства виходять на зовнішні ринки - через експорт, створення спільних підприємств чи прямі іноземні інвестиції [1].

У вітчизняній економічній науці зовнішньоекономічну діяльність розглядають як складову підприємництва, що формує фінансові результати та стратегічні можливості компанії. У теоретичному аспекті ЗЕД визначається як комплекс цілеспрямованих дій підприємства на міжнародних ринках - від торгівлі до інвестицій і партнерства - з орієнтацією на прибутковість та розвиток. Вона супроводжується специфічними ризиками (валютними, політичними, економічними), які відрізняють її від внутрішньої діяльності.

Узагальнено, зовнішньоекономічна діяльність - це система відносин між резидентами та нерезидентами, що охоплює рух товарів, послуг, капіталу й інновацій. Її сутність полягає у поєднанні інтересів підприємства з потребами світового ринку та інтеграції у глобальне господарське середовище задля підвищення конкурентоспроможності й ефективного використання ресурсів [29].

Під управлінням зовнішньоекономічною діяльністю підприємства доцільно розуміти цілеспрямований, системний вплив суб'єктів менеджменту на процеси формування, організації, реалізації та контролю зовнішньоекономічних операцій (експортно-імпортних, інвестиційних, коопераційних тощо) з метою забезпечення їх результативності, збалансування вигод і ризиків та досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. Зміст управління ЗЕД охоплює планування, організацію, координацію, мотивацію й контроль зовнішньоекономічних процесів, а також інформаційно-аналітичне, правове та ризик-менеджментове забезпечення цієї діяльності.

Економічний зміст ЗЕД виражається через сукупність функцій, які вона виконує на рівні підприємства і на рівні національної економіки. У науковій літературі виділяють кілька ключових функцій.

По-перше, це **економічна функція**, яка забезпечує створення доданої вартості завдяки виходу на зовнішні ринки та залученню іноземних ресурсів. ЗЕД сприяє оптимізації виробничих витрат, розширенню можливостей для отримання прибутку та формуванню валютних надходжень.

По-друге, **інтеграційна функція**, яка полягає у включенні підприємства до міжнародних виробничих, інвестиційних і науково-технічних мереж. У сучасних умовах саме через зовнішньоекономічні зв'язки відбувається доступ до передових технологій, нових методів управління та інноваційних продуктів.

По-третє, **інноваційна функція**, яка виявляється у стимулюванні модернізації виробництва. Співпраця з іноземними партнерами дозволяє підприємствам адаптувати новітні технології, впроваджувати сучасні стандарти якості та підвищувати продуктивність праці.

По-четверте, важливою є **соціальна функція**, що проявляється у створенні нових робочих місць, підвищенні рівня зайнятості населення, розвитку професійної компетентності персоналу та зростанні рівня життя завдяки ефективному функціонуванню підприємств на міжнародному ринку.

Окремо варто виділити **стратегічну функцію**, яка забезпечує диверсифікацію діяльності підприємства та зменшення його залежності від

коливань внутрішнього ринку. Вихід на міжнародний рівень дозволяє підприємству знизити ризики, пов'язані з локальними економічними та політичними кризами, та сформувати стійкі позиції у глобальному середовищі [72, с. 72-73].

На думку М. Портера, саме зовнішньоекономічна діяльність створює умови для формування «стійких конкурентних переваг» підприємства. Вона дозволяє компанії не лише зміцнити свої ринкові позиції, а й закласти основу для довгострокової стратегії розвитку. Український економіст В. Новицький також підкреслює, що ЗЕД сприяє реалізації національних економічних інтересів, адже кожне підприємство, залучене до міжнародної торгівлі, фактично стає учасником економічної політики держави на зовнішніх ринках.

Функціональне наповнення зовнішньоекономічної діяльності засвідчує її багатовимірний характер: для підприємства це інструмент підвищення результативності, для взаємодії з ринками - канал інтеграції у міжнародне середовище, для держави - чинник довгострокової стійкості економіки. Відповідно управління ЗЕД слід розглядати як стратегічно важливу складову менеджменту, що потребує науково обґрунтованих підходів і гнучкого налаштування під умови глобалізації.

Після окреслення змісту та функцій ЗЕД логічно перейти до розгляду її форм і видів, адже саме вони відображають практичну реалізацію міжнародних економічних відносин на рівні конкретного підприємства та визначають інструменти його інтеграції у світову економіку [14].

У науковій літературі існують різні підходи до класифікації форм ЗЕД. Найбільш поширеним є поділ на торговельні, виробничо-коопераційні, інвестиційні та інноваційно-технологічні. Кожна з них має власні особливості та економічний зміст.

- **Експорт та імпорт товарів і послуг** - класична форма ЗЕД, що передбачає продаж або купівлю продукції на зовнішніх ринках. Для України ця форма має стратегічне значення, оскільки забезпечує валютні надходження та доступ до дефіцитних ресурсів.

- **Інвестиційна діяльність** - включає прями та портфельні іноземні інвестиції, створення дочірніх компаній та філій за кордоном. Вона сприяє залученню капіталу, технологій і управлінського досвіду.
- **Міжнародна кооперація та спільне підприємництво** - полягає у створенні спільних підприємств, стратегічних альянсів, участі у глобальних ланцюгах доданої вартості.
- **Ліцензування, франчайзинг, інжиніринг** - сучасні форми, які дозволяють поширювати технології, ноу-хау та інтелектуальну власність у міжнародному масштабі.
- **Науково-технічне співробітництво** - охоплює трансфер технологій, спільні дослідження, обмін науковими результатами й інноваційними розробками [32].

Різноманіття форм зовнішньоекономічної діяльності дає підприємствам змогу гнучко підлаштовуватися під вимоги міжнародного середовища, а належне управління цими формами є вирішальним чинником підвищення ефективності [3].

Щоб наочно відобразити різноманіття зовнішньоекономічної діяльності, доцільно представити її основні форми у вигляді схеми (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структура зовнішньоекономічної діяльності підприємства
Джерело: сформовано автором на основі [28].

Як показано на рис.1.1., зовнішньоекономічна діяльність включає не лише традиційну торгівлю (експорт/імпорт), а й інвестиційні, виробничо-коопераційні та інноваційно-технологічні напрями. Кожен блок має свою роль - від формування валютних надходжень і диверсифікації фінансування до розподілу ризиків та доступу до нових технологій, - а разом вони підтримують стратегічний розвиток підприємства й полегшують його адаптацію до вимог глобального ринку.

Організація зовнішньоекономічної діяльності спирається на систему засад, закріплених у національних нормах і вироблених міжнародною практикою. До ключових належать свобода здійснення ЗЕД, рівність учасників і заборона дискримінації, дотримання договірних зобов'язань і верховенство права, а також застосування міжнародних договорів у разі колізій із внутрішніми нормами. Поряд із цим держава зберігає інструменти регулювання з метою захисту економічних інтересів, безпеки та добросовісної конкуренції.

В умовах глобалізації зміст цих засад розширюється. Зростає значення прозорості та комплаєнсу (санкційні перевірки, due diligence контрагентів), цифрової взаємодії й е-документообігу, здатності швидко адаптуватися до регуляторних змін і логістичних збоїв, інноваційності у виборі форм співпраці, а також орієнтації на принципи сталого розвитку (екологічні, соціальні та управлінські стандарти). Для підприємств це означає потребу поєднувати правову коректність із гнучкістю операцій і довгостроковою відповідальністю на зовнішніх ринках [36].

Для кращої систематизації наведемо таблицю з основними принципами організації зовнішньоекономічної діяльності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Принципи організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Принцип	Зміст	Практичне значення для підприємств
Свобода ЗЕД	Право підприємства самостійно обирати форми та напрями діяльності	Забезпечує підприємству гнучкість і можливість виходу на нові ринки

Прозорість	Відкритість у веденні бізнесу, дотримання етичних норм	Підвищує довіру партнерів, сприяє залученню інвестицій
Рівність суб'єктів	Єдині правила для всіх учасників, незалежно від форми власності	Гарантує справедливу конкуренцію на внутрішньому та зовнішньому ринках
Пріоритет міжнародного права	У разі колізії діють міжнародні норми	Сприяє інтеграції у світову економічну систему
Державне регулювання	Використання тарифних і нетарифних інструментів	Захист національних виробників та стратегічних інтересів держави
Адаптивність	Здатність швидко реагувати на зміни кон'юнктури ринку	Зменшує ризики, пов'язані з глобальною нестабільністю
Інноваційність	Орієнтація на сучасні технології та цифровізацію	Підвищує ефективність управління ЗЕД, створює нові конкурентні переваги
Сталий розвиток	Поєднання економічних, екологічних та соціальних цілей	Формує позитивний імідж, відповідає сучасним вимогам міжнародного бізнесу

Джерело: сформовано авторам на основі [35]

Підсумовуючи, засади організації ЗЕД фіксують необхідний баланс: з одного боку - свобода підприємництва, з іншого - розумне державне регулювання й орієнтація на цілі сталого розвитку. Дотримання цих засад дає змогу підприємствам упевнено працювати на міжнародних ринках і стримувати ризики у глобалізованому середовищі.

Принципи організації ЗЕД задають «правила гри», однак реальні управлінські рішення формуються під впливом конкретних умов, у яких працює підприємство. Сукупність цих умов доцільно поділяти на внутрішні та зовнішні чинники. Внутрішній блок визначається самим підприємством: ресурсний потенціал і структура активів, організаційна побудова та якість менеджменту, кваліфікація персоналу, рівень технологічної готовності та інноваційної активності. Зовнішній блок має неконтрольований характер і пов'язаний із кон'юнктурою світових ринків, станом міжнародних економічних відносин,

політико-правовою стабільністю, регуляторними режимами, логістичними обмеженнями та глобальними трендами.

Практичний вимір цього поділу очевидний: навіть за високої внутрішньої керованості підприємство може отримати гірший результат через погіршення зовнішньої кон'юнктури (наприклад, подорожчання енергоносіїв, зміни митно-тарифних умов чи запровадження санкцій). Водночас слабкі сторони всередині компанії - низька інноваційність, розриви в компетенціях, неузгоджені процеси - знижують віддачу від виходу на міжнародні ринки, навіть коли зовнішні умови сприятливі [12].

Для системного огляду зовнішнього середовища ЗЕД доцільно застосовувати PEST-аналіз, який дозволяє структуровано оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники й пов'язати їх з управлінськими рішеннями. У таблиці 1.2 подано приклад узагальненої характеристики таких факторів.

Таблиця 1.2.

PEST-аналіз зовнішнього середовища зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Група факторів	Зміст впливу	Приклади прояву для українських підприємств
Політичні	Міжнародна торгова політика, політична стабільність, митні бар'єри, участь у міжнародних організаціях	Угоди про вільну торгівлю, політичні ризики у країнах-партнерах, санкційні обмеження
Економічні	Кон'юнктура світових ринків, валютні курси, рівень інфляції, податкове середовище	Девальвація гривні, коливання світових цін на нафту і газ, умови міжнародного кредитування
Соціальні	Культурні особливості, споживчі переваги, рівень кваліфікації кадрів, демографічні тенденції	Вимоги до якості продукції, попит на екологічно чисті товари, нестача висококваліфікованих фахівців
Технологічні	Рівень розвитку технологій, доступ до інновацій, цифровізація бізнес-процесів	Використання цифрових платформ у міжнародній торгівлі, автоматизація логістики, впровадження енергозберігаючих технологій

Джерело: сформовано автором на основі [18].

Середовище зовнішньоекономічної діяльності багатофакторне й мінливе. Ефективна робота на міжнародних ринках потребує одночасного врахування внутрішніх можливостей і обмежень підприємства та зовнішніх викликів і ризиків. Це підсилює потребу у сучасних інструментах стратегічного аналізу; серед них вагоме місце посідає PEST-аналіз, який дозволяє системно оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники.

ЗЕД виконує провідну роль у стратегічному розвитку компаній: слугує джерелом доданої вартості, інструментом диверсифікації бізнесу, підвищує стійкість до коливань кон'юнктури та зміцнює позиції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Зовнішньоекономічна діяльність дає підприємству змогу розширювати ринки збуту: за умов насичення внутрішнього попиту саме вихід на міжнародний рівень підтримує стабільність продажів, відкриває нові сегменти споживачів і формує довгострокові партнерства. Для енергетичних компаній, зокрема ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА», це безпосередньо підсилює конкурентоспроможність. Водночас участь у міжнародних проєктах полегшує доступ до капіталу та інвестицій, що створює можливості для модернізації активів, запровадження сучасних технологій і підвищення ефективності управління. Долучення до глобальних виробничо-логістичних ланцюгів сприяє оптимізації витрат, зменшенню залежності від окремих постачальників і підвищенню надійності бізнес-процесів. Окремим ефектом є інноваційний імпульс: співпраця з іноземними партнерами забезпечує доступ до нових технологій, вищих стандартів якості та передових управлінських практик, що особливо важливо в контексті інтеграції українських підприємств до європейського економічного простору.

Соціально-економічний вимір ЗЕД заслуговує на окрему увагу. Розширення міжнародної діяльності створює нові робочі місця, підвищує вимоги до компетентностей і стимулює професійний розвиток персоналу. На рівні держави це працює на репутацію надійного учасника світової економіки та підсилює інвестиційну привабливість.

Внесок ЗЕД у розвиток підприємства є багатограним: поряд із комерційними й фінансовими результатами вона генерує інноваційні та соціальні ефекти. Для компаній нафтогазового профілю, зокрема ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА», якість управління зовнішніми операціями має стратегічне значення, оскільки визначає рівень конкурентоспроможності, здатність інтегруватися у міжнародні енергетичні ринки та реальний внесок у зміцнення енергетичної безпеки країни [19].

1.2. Еволюція поглядів на теорію управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Становлення уявлень про сутність і управління зовнішньоекономічною діяльністю бере початок у класичних теоріях міжнародної торгівлі. Меркантилізм (XVI-XVII ст.) пов'язував добробут держави з активним торговельним балансом і виправдовував протекціонізм, що робило зовнішню діяльність підприємств залежною від державних стимулів та обмежень. Класична школа змінила акценти: А. Сміт обґрунтував переваги спеціалізації за абсолютними витратами і вільної торгівлі, відкривши підприємствам простір для міжнародної кооперації; Д. Рікардо показав вирішальність порівняльних переваг, довівши, що вигравш від обміну можливий навіть за загальної продуктивності однієї країни. Подальший розвиток отримали неокласичні підходи: модель факторних пропорцій Хекшера-Оліна пояснила структуру торгівлі різницею в наділеності ресурсами та підсилила вимогу узгоджувати зовнішні стратегії з власною ресурсною базою.

Для управління ЗЕД на рівні підприємства ці ідеї трансформуються у три практичні орієнтири: вибір цільових ринків і продуктів відповідно до наявних (або доступних) переваг, формування ланцюгів створення вартості з урахуванням факторної наділеності та вартості ресурсів, а також зважена взаємодія з державним регулюванням, що впливає на умови конкуренції і торговельні бар'єри. Така рамка забезпечує теоретичну обґрунтованість і водночас прикладну придатність управлінських рішень у сфері ЗЕД [22].

Упродовж XX століття теоретичні засади й практики організації ЗЕД істотно змінилися під впливом воєн, криз та інституційного оформлення світової економіки. На хвилі Великої депресії утвердився кейнсіанський підхід із акцентом на активній ролі держави: зовнішня торгівля та інвестиції розглядалися як інструменти відновлення зростання, що виправдовувало валютні обмеження, тарифний і нетарифний протекціонізм, цільові експортні стимули. Вже в повоєнний період посилилися неокласичні орієнтири на конкуренцію й відкриті ринки, що лягло в основу багатосторонньої лібералізації через ГАТТ, а згодом СОТ, із фокусом на зниження тарифів та усунення бар'єрів руху товарів і капіталів.

Паралельно сформувалася інституційна архітектура глобальної координації: МВФ, Світовий банк, ОЕСР задали стандарти макроекономічної стабільності, фінансового нагляду й політичної узгодженості, які безпосередньо впливають на режими ЗЕД. Друга половина століття позначилася піднесенням транснаціональних корпорацій і переходом до глобальних ланцюгів створення вартості: виробничі мережі, філії, стратегічні альянси, контрактне виробництво. Для підприємств це означало зміщення центру ваги з державної політики на корпоративні стратегії: управління ЗЕД дедалі більше спирається на проектування ланцюга вартості, вибір локацій, контрактну інженерію та координацію ризиків у кількох юрисдикціях [24].

Систематизувати особливості підходів до організації ЗЕД у XX столітті можна за допомогою табл. 1.3, яка узагальнює основні ідеї та практику управління у різні періоди.

Таблиця 1.3.

Еволюція підходів до управління ЗЕД у XX столітті

Період / Підхід	Основні ідеї	Особливості управління ЗЕД
Кейнсіанський (1930-1950-ті)	Активна роль держави, стимулювання попиту, регулювання валют і торгівлі	Використання тарифів і квот, валютний контроль, державна підтримка експорту
Неокласичний (1950-1970-ті)	Вільні ринки, мінімальне втручання держави, лібералізація торгівлі	Зниження митних бар'єрів, розвиток вільної конкуренції

Продовження таблиці 1.3.

Інституційний (1960-1980-ті)	Формування міжнародних правил і норм, діяльність економічних організацій	Участь у ГАТТ, СОТ, МВФ, розробка стандартів міжнародної економічної політики
Корпоративний (1970-1990-ті)	Піднесення транснаціональних корпорацій, глобальні стратегії бізнесу	Створення філій за кордоном, стратегічні альянси, глобальні ланцюги виробництва

Джерело: сформовано автором на основі [30]

На підставі узагальнень у табл. 1.3. простежується послідовна еволюція підходів: від кейнсіанського акценту на державному регулюванні - через лібералізаційні неокласичні та нормативно орієнтовані інституційні моделі - до корпоративного етапу з домінуванням транснаціональних корпорацій і глобальних ланцюгів вартості. Початок століття характеризувався пріоритетом інструментів державної політики, кінець - переорієнтацією управління ЗЕД на корпоративні стратегії, що формують власні «економічні простори» у кількох юрисдикціях.

Узагальнення еволюцій підходів вище логічно підводять до сучасних підходів другої половини ХХ - початку ХХІ ст., у межах яких міжнародний бізнес розглядається багатовимірно: з урахуванням інституційних умов, інноваційних драйверів, мережових взаємодій і наслідків глобалізації. На відміну від класичних і неокласичних моделей, фокус зміщується від «чистої» торгівлі до системної оцінки конкурентних позицій та вибору організаційних форм виходу на зовнішні ринки.

Значний аналітичний інструментарій забезпечує «діамантова» модель конкурентних переваг, яка пов'язує успішність підприємств на світових ринках із поєднанням факторних умов, характеристик внутрішнього попиту, наявності споріднених і підтримувальних галузей, а також інтенсивності конкуренції та стратегій фірм. Для управління зовнішньоекономічною діяльністю це означає необхідність подвійної діагностики: оцінювання власних спроможностей

підприємства у зв'язці з привабливістю національної (або регіональної) бази для виходу на конкретні ринки [41].

Комплементарним підходом виступає еkleктична парадигма OLI, що інтерпретує вибір форми міжнародної присутності через конфігурацію трьох груп переваг: володіння унікальними активами, привабливість конкретної локації та доцільність інтерналізації операцій порівняно з ринковими контрактами. У практичному вимірі ця логіка трансформується в алгоритм вибору між експортом, контрактними схемами співпраці, спільними підприємствами та прямими іноземними інвестиціями залежно від очікуваної віддачі й ризику.

Синтез зазначених рамок формує прикладну методологію для менеджменту ЗЕД: перша відповідає на запитання «де» і «чому» підприємство здатне підтримувати стійкі переваги, друга - «як» організувати міжнародну присутність, щоб перетворити ці переваги на вимірюваний результат. Такий підхід забезпечує науково обґрунтований перехід від теоретичного аналізу до практичних управлінських рішень.

Вагомим доповненням до сучасних підходів є модель життєвого циклу продукту Р. Вернона, яка пов'язує просторову організацію виробництва зі стадіями розвитку товару. На етапі впровадження випуск, як правило, зосереджується в країні-інноваторі; зі зміцненням попиту та стандартизацією технології виробництво поступово мігрує до локацій із нижчими витратами, що характерно для фаз зрілості та спаду. Така логіка дозволяє прогнозувати зміни у структурі міжнародної торгівлі та обґрунтовувати доцільність релокації виробничих потужностей [2].

Паралельно розвиваються інституційні підходи до міжнародного бізнесу, які акцентують роль «правил гри» у формуванні стратегій ЗЕД. Йдеться про вплив формальних норм (законодавство, міжнародні угоди, регуляторні режими) та неформальних інституцій (ділові звичаї, моделі взаємодії, культурні коди). Урахування цих чинників забезпечує узгодженість корпоративних рішень із

вимогами середовища та знижує транзакційні витрати при виході на зовнішні ринки.

Таблиця 1.4.

Сучасні теоретичні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю

Автор/ Концепція	Ключові положення	Практичне значення для управління ЗЕД
М. Портер - «діамантова модель»	Конкурентоспроможність країни визначається поєднанням факторних умов, попиту, споріднених галузей та внутрішньої конкуренції	Оцінка національних переваг та вибір стратегій виходу підприємства на зовнішні ринки
Дж. Даннінг - OLI-парадигма	Рішення щодо виходу на зовнішні ринки приймаються на основі переваг володіння, локалізації та інтерналізації	Вибір оптимальної форми міжнародної діяльності (експорт, СП, ПІІ)
Р. Вернон - життєвий цикл продукту	Міжнародна торгівля змінюється залежно від стадії розвитку продукту	Планування експорту й релокації виробництва з урахуванням життєвого циклу
Інституційні теорії	Визначальний вплив формальних і неформальних правил на міжнародний бізнес	Адаптація до міжнародних угод, правових систем та соціокультурних вимог

Джерело: сформовано автором на основі [5]

У табл. 1.4. узагальнено ключові концепції сучасної теорії міжнародного бізнесу - «діамантову» модель М. Портера, OLI-парадигму Дж. Даннінга, модель життєвого циклу продукту Р. Вернона та інституційні підходи. Наведені положення відображають різні виміри управління ЗЕД: оцінювання національної конкурентної бази, вибір організаційної форми міжнародної присутності, просторово-часову динаміку виробництва та вплив формальних і неформальних правил. Зазначені результати становлять методичну основу для подальшого викладу сучасних підходів до організації й управління зовнішньоекономічною діяльністю та їх прикладного застосування на рівні підприємства.

Поточний етап розвитку світового господарства характеризується високою інтегрованістю та взаємозалежністю національних економік, що потребує

переосмислення підходів до управління ЗЕД з урахуванням глобальних викликів і динаміки середовища.

По-перше, істотно зростає інституційний вплив міжнародних інтеграційних об'єднань. Участь у СОТ, ЄС та зонах вільної торгівлі визначає параметри доступу на ринки, стандарти технічного регулювання і сертифікації, правила захисту прав інтелектуальної власності та вимоги комплаєнсу. Відповідність цим нормам стає обов'язковою умовою конкурентоспроможності.

По-друге, ключовим драйвером виступає цифровізація міжнародних бізнес-процесів. Е-комерція, цифрові логістичні платформи, міжнародні платіжні рішення та електронне митне оформлення скорочують транзакційні витрати, прискорюють оборот і підвищують керованість ланцюгів постачання; водночас зростають вимоги до кібербезпеки та управління даними.

По-третє, під впливом глобалізації посилюється ризиковий профіль ЗЕД. Курсові коливання, геополітичні фактори, торговельні конфлікти й санкційні режими зумовлюють потребу у розвинених системах ризик-менеджменту та комплаєнсу, диверсифікації ринків і постачальників, застосуванні хеджування та сценарного планування.

По-четверте, зростає значущість принципів сталого розвитку (ESG). Міжнародні партнери очікують дотримання екологічних стандартів, соціальної відповідальності та належного корпоративного управління; відповідність цим вимогам впливає на доступ до капіталу, партнерств і окремих ринків.

Узгодження зазначених чинників у межах корпоративної стратегії формує актуальну модель управління ЗЕД і визначає рівень конкурентоспроможності підприємства у глобальному економічному просторі [10].

Водночас зазначені трансформації зумовлюють зміну ролі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, який поступово переходить від переважно операційних функцій до стратегічно орієнтованої системи управління. У сучасних умовах управління ЗЕД охоплює не лише координацію експортно-імпортних операцій, а й формування довгострокових міжнародних партнерств,

інтеграцію підприємства у глобальні ланцюги створення вартості, управління регуляторними та репутаційними ризиками, а також забезпечення відповідності діяльності міжнародним стандартам і нормам. Це потребує використання комплексних аналітичних інструментів, цифрових рішень і міждисциплінарних підходів, що дозволяють підприємствам підвищувати адаптивність та зберігати стійкі конкурентні позиції в умовах мінливого глобального середовища.

З урахуванням перелічених тенденцій особливості управління ЗЕД у глобалізаційному середовищі можна узагальнити у вигляді схеми (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Особливості управління ЗЕД в умовах глобалізації

Джерело: сформовано автором на основі [16]

З урахуванням викладеного, управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах глобалізації має спиратися на інтегрований підхід: дотримання міжнародних інституційних вимог, широке застосування цифрових технологій у торгівлі й логістиці, розгорнуті системи ризик-менеджменту та комплаєнсу, а також імплементацію принципів сталого розвитку. Поєднання цих складових забезпечує підприємству конкурентоспроможність і стійку траєкторію розвитку на світових ринках.

З огляду на викладені підходи, розвиток зовнішньоекономічної діяльності в Україні має власну траєкторію, зумовлену історією становлення національної економіки та перебігом трансформацій. Після проголошення незалежності (1991 р.) розпочалося формування національної системи управління ЗЕД: від відходу від адміністративно-командних практик до запровадження ринково орієнтованих механізмів, узгоджених із міжнародними стандартами.

У 1990-х пріоритетом стало розгортання нормативно-правової бази та інфраструктури зовнішньої торгівлі. Прийняття базового закону про ЗЕД закріпило принципи свободи зовнішньої діяльності, рівності суб'єктів і недискримінації, а також пріоритет застосування міжнародних норм у разі колізій. Паралельно вибудовувалися митні, валютні та договірні процедури. Водночас висока макроекономічна нестабільність і дефіцит управлінських компетенцій обмежували практичну ефективність нових інструментів.

На початку 2000-х відбулося поступове поглиблення залучення України до світової економіки. Приєднання до СОТ у 2008 р. прискорило лібералізацію торгівлі, гармонізацію технічних регламентів і стандартів, розширило доступ українських компаній до зовнішніх ринків. Центр ваги в управлінні ЗЕД дедалі більше зміщувався від адміністративного контролю до корпоративних стратегій і контрактної інженерії.

Новий імпульс надала Угода про асоціацію з ЄС (2014 р.) та створення Поглибленої і всеосяжної зони вільної торгівлі. Європейські вимоги щодо якості продукції, екологічних параметрів, прозорості бізнес-процесів і корпоративної відповідальності стали орієнтирами для організації зовнішніх операцій. Управління ЗЕД почало системно спиратися на стандарти ЄС і практики міжнародних організацій.

Пандемія COVID-19 (2020-2021) спричинила масштабні розриви ланцюгів постачання, дефіцит транспортних потужностей і волатильність тарифів. Компанії були вимушені прискорити запровадження е-документообігу, віддалених процесів погодження, цифрових логістичних платформ та інструментів безконтактних розрахунків. Управлінські пріоритети змістилися в

бік сценарного планування, мультиджерельних стратегій постачання, запасів безпеки й перегляду контрактних умов (*force majeure*, SLA, перерахунок цін).

Повномасштабна війна з 2022 р. радикально змінила середовище ЗЕД: частина традиційних маршрутів стала недоступною, зросли страхові та транзакційні витрати, посилилися санкційні режими і експортно-імпортні обмеження. Для підприємств критичними стали переорієнтація логістики на сухопутні та альтернативні морські коридори, зміна портфеля ринків збуту й постачання, посилення валютного та санкційного комплаєнсу, перегляд політик страхування і хеджування. В енергетичному секторі додатково проявилися цінова волатильність, ембарго/квоти на окремі види пального, підвищені вимоги до простежуваності походження та якості продуктів, що напряду впливає на операційну модель компаній.

Поточний етап характеризується подальшою інтеграцією до європейського економічного простору, широким використанням цифрових рішень у міжнародній торгівлі та зростанням ролі ризик-менеджменту в умовах тривалої геополітичної нестабільності. Для нафтогазових підприємств у фокусі - диверсифікація джерел і маршрутів постачання, відповідність екологічним і технічним стандартам ЄС, управління санкційними ризиками, розвиток резервних потужностей і договірних схем, які забезпечують безперервність поставок.

Сформувалася бізнес-орієнтована модель управління ЗЕД, у якій державні рамки та міжнародні зобов'язання поєднуються з корпоративними інструментами планування ланцюгів постачання, цифровою операційною моделлю, комплаєнсом і системами стійкості. Саме ця конфігурація визначає здатність підприємств підтримувати конкурентоспроможність і виконувати зобов'язання на глобальних ринках за високої невизначеності [17].

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю має забезпечувати науково обґрунтовану інформаційну базу для

прийняття стратегічних і оперативних рішень щодо ринкової присутності підприємства, конфігурації ланцюгів постачання та параметрів контракування.

Методика оцінювання повинна бути концептуально цілісною, формально визначеною та відтворюваною: кожний показник має мати чітке економічне тлумачення, єдині правила обчислення й однозначно окреслене джерело даних. У такій логіці оцінювання виступає продовженням механізму управління ЗЕД і є його невід'ємною складовою.

Теоретичною основою слугує уявлення про ЗЕД як багатовимірний процес, що поєднує економічні, валютно-фінансові, операційно-логістичні та правові виміри. Тому система індикаторів будується як інтегрована множина, в якій кожен вимір відображає окремий аспект створення вартості та ризику.

Економічний вимір фіксує формування фінансового результату і передбачає обчислення виручки нетто, собівартості та маржинальності з урахуванням повної (landed) вартості одиниці продукції.

Валютно-фінансовий вимір оцінює доцільність операцій у зіставних валютних умовах і включає показники валютної ефективності, курсової чутливості прибутку, вартості фінансування оборотного капіталу та рівня хедж-покриття.

Операційно-логістичний вимір відстежує своєчасність і надійність виконання зобов'язань, зокрема своєчасність поставок, тривалість і варіативність циклу постачання, частку рекламаций та випадків коригування митної вартості.

Правовий та комплаєнс-вимір забезпечує перевірку відповідності регуляторним режимам (санкційний та експортний контроль, підтвердження походження товарів, часові параметри митного оформлення) і тим самим зменшує правові та репутаційні ризики. Стратегічний зріз, у свою чергу, відображає якість портфеля міжнародної присутності через географічну і товарну структуру, концентрацію контрагентів, частку нових ринків і продуктів, а також рівень інтегрованості у глобальні ланцюги створення вартості [23].

З огляду на багатовимірність ЗЕД, подальший виклад доцільно конкретизувати через чітку структуру показників, яка забезпечує зв'язок між первинними обліковими даними та управлінською інтерпретацією результатів. Саме класифікація індикаторів за однорідними групами дозволяє, з одного боку, уникнути дублювання та змішаних ефектів під час розрахунків, а з іншого - вибудувати логіку переходу від фіксації масштабів і динаміки зовнішньоекономічних операцій до оцінювання їх економічної доцільності, ризикового профілю та впливу на стратегічну позицію підприємства. У цьому контексті наступний підпункт узагальнює групи показників системи ЗЕД, які формують методичний каркас подальших розрахунків та інтегральної оцінки результативності.

Для забезпечення повноти та зіставності оцінювання доцільно структурувати інформаційну базу на чотири взаємодоповнювальні групи показників: абсолютні, відносні, структурні та показники ефективності. Така класифікація узгоджується з логікою управлінського циклу (облік → аналіз → оцінка результативності) й забезпечує коректне підживлення інтегрального індексу результативності ЗЕД.

Абсолютні показники фіксують масштаби зовнішньоекономічної активності у вартісному та натуральному вимірах. До них належать обсяги експорту та імпорту (у валюті контракту і в перерахунку на звітну валюту), виробнича собівартість експортованої продукції, прямі логістичні витрати за вибраним базисом поставки, митні платежі, страхові й банківські витрати, а також повна (landed) вартість одиниці продукції. Абсолютні показники є вихідними для формування калькуляцій і подальших перетворень.

Відносні показники характеризують динаміку та інтенсивність процесів і дають можливість коректного порівняння в часі та між ринками. Ключове місце посідають темпи зростання експортної виручки та натуральних обсягів, коефіцієнти виконання зобов'язань за вартістю/обсягом/ціною, частка експортної виручки у загальній виручці, валютна ефективність операцій (співвідношення валютної виручки до валютних витрат), показники курсової

чутливості прибутку, а також питома вага витрат на логістику й митне оформлення у виручці.

Структурні показники відображають конфігурацію портфеля ЗЕД. Аналізується товарна та географічна структура експорту/імпорту, концентрація контрагентів (наприклад, індекс Герфіндаля–Гіршмана), розподіл базисів Incoterms у портфелі контрактів, частка нових ринків і нових продуктів у виручці. Структурні характеристики дозволяють оцінити диверсифікацію, вразливість до шоків у конкретних регіонах/сегментах та потенціал розширення.

Показники ефективності синтезують економічний зміст ЗЕД і використовуються для ухвалення рішень. До них належать маржинальність і рентабельність експортних/імпортних операцій, абсолютний ефект експорту/імпорту, повна (landed) вартість як база для ціноутворення, а також операційні метрики якості виконання (своєчасність поставок, тривалість циклу постачання, частка рекламаций, випадки коригування митної вартості). Саме ця група забезпечує перехід від “фактажу” до інтерпретації результатів і визначення коригувальних дій.

У подальших розрахунках абсолютні та структурні показники виконують роль «носіїв даних», відносні -забезпечують порівнюваність, тоді як показники ефективності формують підсумкову управлінську інтерпретацію. Після нормування та зважування всі чотири групи інтегруються в єдиний індекс результативності ЗЕД, що дозволяє зіставляти ринки, періоди та продуктові напрямки і пов'язувати вимірювані результати з рішеннями щодо портфеля ринків, базисів поставки, валютної політики й логістичної архітектури .

Оцінювання результативності управління ЗЕД підприємства

Оцінювання зовнішньої ефективності	Оцінювання ефективності керуючої підсистеми (менеджмент)	Оцінювання ефективності керованої підсистеми (операції)
<ul style="list-style-type: none"> • Збалансованість інтересів з інвесторами • Взаємини з постачальниками та споживачами (надійність, виконання зобов'язань, претензії) • Дотримання міжнародних норм: санкційний та експортний контроль, підтвердження походження товарів (сертифікати типу EUR.1 тощо). • Конкурентні позиції на зовнішніх ринках (частка, географічна/товарна диверсифікація). 	<ul style="list-style-type: none"> • Результативність управлінського персоналу (досягнення KPI, якість рішень). • Організаційна структура й регламенти ЗЕД (розподіл повноважень, RACI, SLA між функціями). • Технології управління: ERP/TMS/WMS, е-документообіг, BI-дашборди. • Корпоративна культура та комплаєнс (дотримання політик, внутрішні аудити). 	<ul style="list-style-type: none"> • Виробничо-логістичні результати: своєчасність поставок (OTD), тривалість циклу (lead time), варіативність, частка рекламаций. • Управління персоналом операцій (кваліфікація, безпека, продуктивність). • Фінансова ефективність: маржинальність, повна (landed) вартість, вартість оборотного капіталу. • Маркетинг і розвиток ринків/продуктів (нові ринки, нові продукти, глибина портфеля). • Інвестиційні та інноваційні проекти у ЗЕД (окупність, терміни, вплив на KPI).

Рис. 1.3. Оцінювання результативності управління ЗЕД підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [33]

Запропонована схема репрезентує три взаємопов'язані напрями оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю:

1. зовнішню ефективність, що відображає збалансованість інтересів зі стейкхолдерами та конкурентні позиції на міжнародних ринках;
2. ефективність керуючої підсистеми, яка характеризує якість управлінських рішень, адекватність організаційної структури, стан комплаєнсу та IT-підтримки;

3. ефективність керованої підсистеми, що охоплює виробничо-логістичні, фінансові, маркетингові та інвестиційні результати.

Узгоджувальною ланкою виступає інтегрована система індикаторів, яка забезпечує уніфікацію вихідних даних, нормування показників і побудову зваженого інтегрального індексу результативності, на підставі якого реалізується контур управлінських рішень (факторний аналіз, сценарне та стрес-тестування, коригувальні дії у циклі PDCA).

З огляду на викладену концептуальну рамку, подальший аналіз потребує формалізації ключових індикаторів у вигляді чітко визначених розрахункових залежностей. Формульна специфікація забезпечує порівнюваність результатів у часі та між ринками, унеможливорює подвійний облік витрат (зокрема залежно від базисів Incoterms) і створює основу для факторної декомпозиції та сценарного моделювання. Надалі використовуються стандартизовані визначення показників із фіксацією складу витрат, валют перерахунку та джерел даних (ERP, TMS/WMS, митні та банківські реєстри), що відповідає вимогам відтворюваності та аудиторності обчислень.

Наведемо базові формули, які утворюють ядро методики оцінювання результативності управління ЗЕД:

1. Повна (landed) вартість одиниці продукції

$$C_{landed} = \frac{C_{\text{вироб}} + C_{\text{внутр.лог}} + C_{\text{порт}} + C_{\text{фрахт}} + C_{\text{страх}} + C_{\text{фін}} \pm \Delta_{\text{мито/податки}}}{Q} \quad (1.1.)$$

де

$C_{\text{вироб}}$ - виробнича собівартість партії (сировина, енергія, праця, ОВВ/ЗВВ)- за даними обліку (ERP, модулі FI/CO).

- $C_{\text{внутр.лог}}$ - внутрішня логістика до пункту відвантаження (авто/залізниця, перевалка, зберігання до порту/терміналу).

- $C_{\text{порт}}$ - портово-термінальні та форвардерські витрати на стороні продавця/покупця (швартування, ТНС, оформлення, агентські).

- $C_{\text{фрахт}}$ - морський/авіа/авто міжнародний перевіз (залежно від Incoterms - входить або ні).

- **C_{страх}**- страхування вантажу (CIF, CIP), або нуль - якщо за умовами базису страхує інша сторона.
- **C_{фін}**- банківські та документарні витрати (LC, bank fee, інкасо), відсотки за оборотний капітал на період циклу.
- **Δ_{мито/податки}**- коригування на мита/акциз/ПДВ згідно режиму: для експорту ПДВ зазвичай 0% (за належного документування), для імпорту - нараховані платежі включаються; можуть бути зменшення за преференціями (EUR.1, угоди про ЗВТ).
- **Q** - обсяг партії (т, м³, шт.), яким ділимо загальні витрати, щоб одержати вартість на одиницю.

Застосування формули повної (landed) вартості є критично важливим, оскільки вона задає зіставну базу для ціноутворення та оцінки рентабельності (маржа визначається як різниця між ціною контракту і повною вартістю одиниці продукції), забезпечує уніфікацію обліку витрат за єдиною датою та валютою і строго прив'язує склад витрат до вибраного базису Incoterms (для EXW/FOB включаються виробнича собівартість, внутрішня логістика й портові послуги; для CFR - додатково фрахт; для CIF - фрахт і страхування; для DAP/DDP - витрати «останньої милі», а за DDP також імпорتنі податки/мита). Коректність розрахунку забезпечується документальним підтвердженням (інвойси, рахунки перевізників, коносаменти/CMR, митна декларація) та узгодженим курсом перерахунку на дату визнання доходів/витрат; окремо необхідно відобразити приховані складові (демередж/детеншн, простій, пікові надбавки) і коригувати обсяг партії у разі нормативних або фактичних втрат у логістиці, щоб уникнути систематичного заниження собівартості на одиницю.

2. Маржа та рентабельність експорту

$$M = P_{\text{контр}} - C_{\text{landed}}, \text{ Маржа заг.} = M \cdot Q, \quad (1.2.)$$

$$ROR_{\text{exp}}^{(\text{до виручки})} = \frac{\text{Маржа заг}}{\text{Витрати заг}}, \quad (1.3.)$$

$$ROR_{\text{exp}}^{(\text{до витрат})} = \frac{\text{Маржа заг}}{\text{Витрати заг}} \quad (1.4.)$$

Наведені співвідношення формалізують розрахунок маржі та рентабельності експорту. Спершу визначається маржа на одиницю продукції $M = P_{\text{контр}} - C_{\text{landed}}$, де $P_{\text{контр}}$ - контрактна ціна за обраним базисом Incoterms, а C_{landed} - повна (приведена) вартість одиниці.

Загальна маржа партії = $M \cdot Q$, де Q - фізичний обсяг поставки.

Далі обчислюються два взаємодоповнювальні показники рентабельності:

$ROR_{\text{exp}}^{\text{(до виручки)}} = \frac{\text{Маржа заг.}}{\text{Виручка}}$ відображає частку створеної маржі у виручці (аналогі: gross margin, operating margin за прийнятою структурою витрат), тоді як

$ROR_{\text{exp}}^{\text{(до витрат)}} = \frac{\text{Маржа заг.}}{\text{Виручка}}$ показує віддачу маржі на кожен гривню/долар витрат.

Перше співвідношення зручне для цінової політики і міжринкових порівнянь, друге - для контролю собівартості та бюджетування.

Коректність оцінки забезпечується узгодженістю базису (щоб склад C_{landed} відповідав $P_{\text{контр}}$), єдиною датою/валютою перерахунку та повнотою включення логістичних, страхових, митних і фінансових компонентів витрат. У практиці встановлюються порогові значення ROR (наприклад, мінімально припустима маржа), які слугують критерієм допуску угоди й основою для сценарного/стрес-тестового аналізу.

3. Коефіцієнти виконання зобов'язань

$$K_{\text{варт}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i^{\phi} P_i^{\phi}}{\sum_{i=1}^n Q_i^{\text{пл}} P_i^{\text{пл}}}, \quad K_{\text{фіз}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i^{\phi} P_i^{\text{пл}}}{\sum_{i=1}^n Q_i^{\text{пл}} P_i^{\text{пл}}}, \quad K_{\text{ціна}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i^{\phi} P_i^{\phi}}{\sum_{i=1}^n Q_i^{\phi} P_i^{\text{пл}}}, \quad (1.5.)$$

Де $Q_i^{\text{пл}}$ і $P_i^{\text{пл}}$ - планові (контрактні/бюджетні) обсяги та ціни за позицією i , Q_i^{ϕ} і P_i^{ϕ} - фактичні значення; n - кількість позицій у партії/портфелі.

Коефіцієнти виконання зобов'язань утворюють узгоджену систему, яка розкладає відхилення виручки від плану на кількісний і ціновий ефекти. Загальний індикатор $K_{\text{варт}}$ порівнює фактичну вартість виконаних поставок із плановою та показує ступінь виконання контрактних зобов'язань у грошовому вимірі (ціль $K_{\text{варт}} \geq 1$).

Щоб відокремити вплив фізичного обсягу від цінової динаміки, використовується $K_{\text{фіз}}$: у чисельнику - фактичний обсяг, але оцінений у планових цінах; значення $K_{\text{фіз}} < 1$ сигналізує про недопоставку/затримки незалежно від

зміни цін. Навпаки, $K_{\text{ціна}}$ фіксує чистий ціновий ефект за фактичним обсягом: $K_{\text{ціна}} > 1$ означає продаж дорожче плану, < 1 - дискаунти чи погіршення ринкової кон'юнктури.

На практиці важливо забезпечити єдину базу порівняння (валюта, дата курсу, однаковий базис Incoterms), коректно обробляти повернення та часткові поставки, а також контролювати, щоб сума цінового та кількісного ефектів узгоджувалась із відхиленням $K_{\text{варт}}$ (факторна перевірка).

Для посилення аналітичної строгості доцільно інтерпретувати систему коефіцієнтів крізь тотожність «вартість = обсяг × ціна», що забезпечує факторну сумісність показників: загальне відхилення вартості поставок апроксимується добутком відхилень за фізичним обсягом і ціною. За наявності помітних структурних зрушень портфеля доцільно переходити від простих відношень до індексних методів (Ласпейреса, Пааше, Фішера), які зменшують зміщення оцінок. Коректність міжперіодних і міжринкових порівнянь забезпечується уніфікацією валюти перерахунку та, за потреби, дефлюванням, а також суворою прив'язкою складу «landed cost» до узгодженого базису Incoterms і режиму походження товару, що виключає подвійний облік логістичних або податкових компонентів.

Надійність висновків значною мірою визначається якістю даних і трасованістю розрахунків. Кожен індикатор має мати фіксоване джерело (ERP, TMS/WMS, митні та банківські реєстри), правила включення/виключення статей витрат (зокрема демереджу, детеншну, пікових надбавок), а також відтворений «audit trail». Для стохастичних показників бажано доповнювати звітність статистичними характеристиками: для часових метрик - медіаною та перцентилями p90/p95 замість середнього, для часток - довірчими інтервалами. Моніторинг у динаміці доцільно організовувати через ковзні вікна (3–6 місяців) та контрольні карти, що дозволяє відрізнити випадкову варіацію від системних зрушень і своєчасно ініціювати коригувальні дії.

Система показників повинна бути інтегрована з контуром прийняття рішень. Нормовані метрики об'єднуються у зважений інтегральний індекс

результативності, ваги якого відбивають ризик-апетит і стратегічні пріоритети підприємства; такий індекс використовується для ранжування ринків і продуктів, обґрунтування базисів поставки, маршрутизації та валютно-хеджевої політики. Для галузей із високою волатильністю (зокрема нафтогазовий трейдинг) у дашборд доцільно вбудовувати зовнішні котирування (Brent/Platts), параметри оподаткування та технологічні втрати, що дозволяє відокремлювати ринкові шоки від керованих операційних чинників. У підсумку вимірювання трансформується на замкнений цикл «метрики - факторна інтерпретація - сценарії та стрес-тести - PDCA-корекції», який забезпечує верифікованість результатів, їх порівнюваність і прямий зв'язок з управлінськими рішеннями.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА»

ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» є дочірньою компанією Державної нафтової компанії Азербайджанської Республіки (State Oil Company of Azerbaijan Republic -SOCAR), одного з провідних інтегрованих енергетичних холдингів Каспійського регіону. Компанія офіційно розпочала діяльність на українському ринку у 2008 році, поступово формуючи стійку інфраструктуру, що забезпечує повний цикл операцій у сфері нафтогазового бізнесу. За роки роботи SOCAR в Україні трансформувалася у багатофункціональну корпоративну структуру, діяльність якої охоплює роздрібний, оптовий, логістичний, імпортно-експортний та сервісний сегменти паливно-енергетичного ринку.

Основними напрямками роботи ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» є імпорт високоякісних нафтопродуктів, їх оптова та роздрібна реалізація, організація транспортування та зберігання пального, а також забезпечення паливом корпоративних клієнтів, державних структур і підприємств транспорту. Компанія активно розширює свою присутність у логістичному секторі: наявність власних нафтобаз, резервуарних парків, терміналів та транспортних потужностей дозволяє їй здійснювати повний контроль над ланцюгом поставок -від моменту імпорту та приймання продукції до її доставлення кінцевому споживачеві. Така інтегрована модель управління забезпечує високу стабільність постачань, оперативність логістичних процесів та мінімізацію ризиків, пов'язаних з коливаннями ринку.

У роздрібному сегменті SOCAR сформувала впізнавану мережу автозаправних комплексів, що працюють під міжнародним брендом компанії. Сучасні АЗК поєднують заправні станції, міні-маркети, кавові зони, фудкорти та інші супутні сервіси, орієнтовані на підвищення якості обслуговування та комфорт клієнтів. Компанія впроваджує програми лояльності, цифрові сервіси, мобільні застосунки та онлайн-платформи для корпоративних клієнтів, що

відповідає тенденціям діджиталізації паливного ринку та формує нову культуру споживання енергоресурсів.

З часу заснування SOCAR демонструє стале зростання та активну географічну експансію. На сьогодні в Україні функціонує понад 70 автозаправних комплексів у 12 областях, а кількість працівників компанії перевищує 1500 осіб, що створює суттєвий внесок у формування робочих місць і розвиток місцевих громад. Власна інфраструктура та прозора система корпоративного управління забезпечують високий рівень якості пального, довіру споживачів та посилення конкурентоспроможності компанії в умовах зростаючої динаміки енергетичного ринку України.

Компанія послідовно дотримується принципів екологічної відповідальності, енергетичної безпеки та сталого розвитку, впроваджує сучасні технології контролю якості пального, інвестує у модернізацію автозаправних комплексів, а також підтримує міжнародні стандарти ESG-звітності. Завдяки цьому SOCAR в Україні постає не лише як оператор паливного ринку, а й як стратегічний партнер держави у розвитку надійної, інноваційної та клієнтоорієнтованої енергетичної інфраструктури.



Рис. 2.1. Регіональне розміщення АЗК SOCAR на території України

Джерело: побудовано автором

На території України мережа АЗК SOCAR охоплює такі області:

- Київ та Київська область -найбільша кількість заправних комплексів, що пов'язано з високою діловою активністю та транспортною концентрацією.
- Львівська область -важливий західний логістичний вузол, що забезпечує зручне сполучення з Європою.
- Одеська область -регіон з розвиненою інфраструктурою портів та туризму.
- Дніпропетровська область -центр промислового регіону та потужного транспортного потоку.
- Харківська область -один із найбільших мегаполісів східної України.
- Черкаська, Вінницька, Полтавська, Миколаївська, Кіровоградська, Хмельницька та Житомирська області -регіони з активним сільським господарством і транзитними маршрутами.

Загалом SOCAR представлений у 12 областях України, забезпечуючи покриття ключових транспортних коридорів та регіональних центрів. Така географічна диверсифікація дозволяє компанії охоплювати широке коло клієнтів та підтримувати високий рівень логістичної ефективності.

Широка регіональна присутність SOCAR в Україні демонструє стратегічний підхід компанії до розвитку внутрішнього ринку, забезпечення доступності якісного пального та зміцнення позицій у ключових економічно активних регіонах. Водночас структура власності підприємства гарантує стабільну підтримку з боку материнської компанії, що визначає стратегічний вектор його розвитку.

Завдяки широкій географії покриття, високій якості обслуговування та сучасному підходу до інфраструктури, SOCAR входить до топ-10 найбільших мереж АЗК в Україні за кількістю станцій та обсягами реалізації пального. Компанія стабільно утримує лідерські позиції на ринку преміального сегмента завдяки впровадженню європейських стандартів, інноваційних сервісів та безкомпромісної якості палива.

ТОП-10 мереж АЗС в Україні за якістю пального

№	Назва мережі	Характеристика
1	WOG	Одна з найбільших мереж АЗС в Україні з розвинуеною системою лояльності. Імпортує паливо з Румунії, Білорусі та Литви.
2	KLO	Мережа переважно у Центральній Україні, пропонує бензин і дизель європейської якості.
3	OKKO	Понад 400 заправок по всій Україні, імпортує паливо з Польщі та інших країн.
4	SOCAR	Азербайджанська мережа, що продає паливо власного виробництва.
5	SHELL	Міжнародна мережа, паливо виготовляється відповідно до стандарту «Євро-5».
6	AMIC	Австрійська мережа АЗС із паливом з Білорусі, Литви та інших країн.
7	БРСМ	Українська мережа, якість палива перевіряється експертами.
8	UPG	Українська мережа.
9	УКРНАФТА	Заправні станції від «Нафтогаз України».
10	GLUSCO	Швейцарська мережа з АЗС у столиці та інших містах України.

Джерело: побудовано автором на основі [45, 47]

Згідно з даними, наведеними у таблиці 2.2, мережа автозаправних станцій SOCAR входить до десятки провідних операторів ринку АЗС в Україні за якістю пального. Компанія займає 4-ту позицію, поступаючись лише найбільшим національним брендам, таким як WOG, KLO та OKKO. Це свідчить про високі стандарти контролю якості продукції, використання пального власного виробництва, а також про позитивне сприйняття бренду серед споживачів.

Включення SOCAR до рейтингу «ТОП-10 АЗС з якісним паливом» підтверджує її стійкі позиції на ринку та є вагомим аргументом у подальшому розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії, зокрема в контексті нарощування імпортно-експортних операцій та розширення регіональної присутності.

Одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому ринку є цінова політика. SOCAR позиціонує себе як преміальний бренд, тому вартість пального на АЗК компанії дещо вища порівняно із

середньоринковими показниками. Однак ця різниця компенсується високою якістю продукту, сучасним сервісом, бонусними програмами та додатковими послугами. Наприклад, станом на жовтень 2025 року середня ціна бензину А-95 на АЗК SOCAR становила приблизно 59,00 грн/л, дизельного пального -58,50 грн/л, LPG -29,90 грн/л, що на 1–2 грн вище середньої ціни на ринку. Така стратегія дозволяє компанії зберігати стабільну клієнтську базу та утримувати преміальний сегмент ринку.

Таблиця 2.2.

**Середні роздрібні ціни на пальне на АЗК SOCAR в Україні
(листопад 2025 року)**

Вид пального	Ціна, грн
А-95+	63,56
А-95	58,96
А-92	58,25
ДТ	56,08
Газ	34,41

Джерело: сформовано автором на основі [45]

Відповідно до установчих документів, 100 % статутного капіталу ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» належить SOCAR Trading SA (Женева, Швейцарія), що входить до міжнародної групи SOCAR. Така модель корпоративної побудови забезпечує централізований контроль, уніфіковані стандарти комплаєнсу, фінансового менеджменту, санкційного скринінгу та ESG-політики.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною, із чітким розподілом управлінських повноважень між дирекціями. На чолі компанії стоїть Генеральний директор, який здійснює стратегічне управління, затверджує плани діяльності, координує роботу функціональних підрозділів і представляє компанію у взаєминах з головним офісом SOCAR у Баку.

Нижче наведено спрощену схему організаційної структури ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА»:

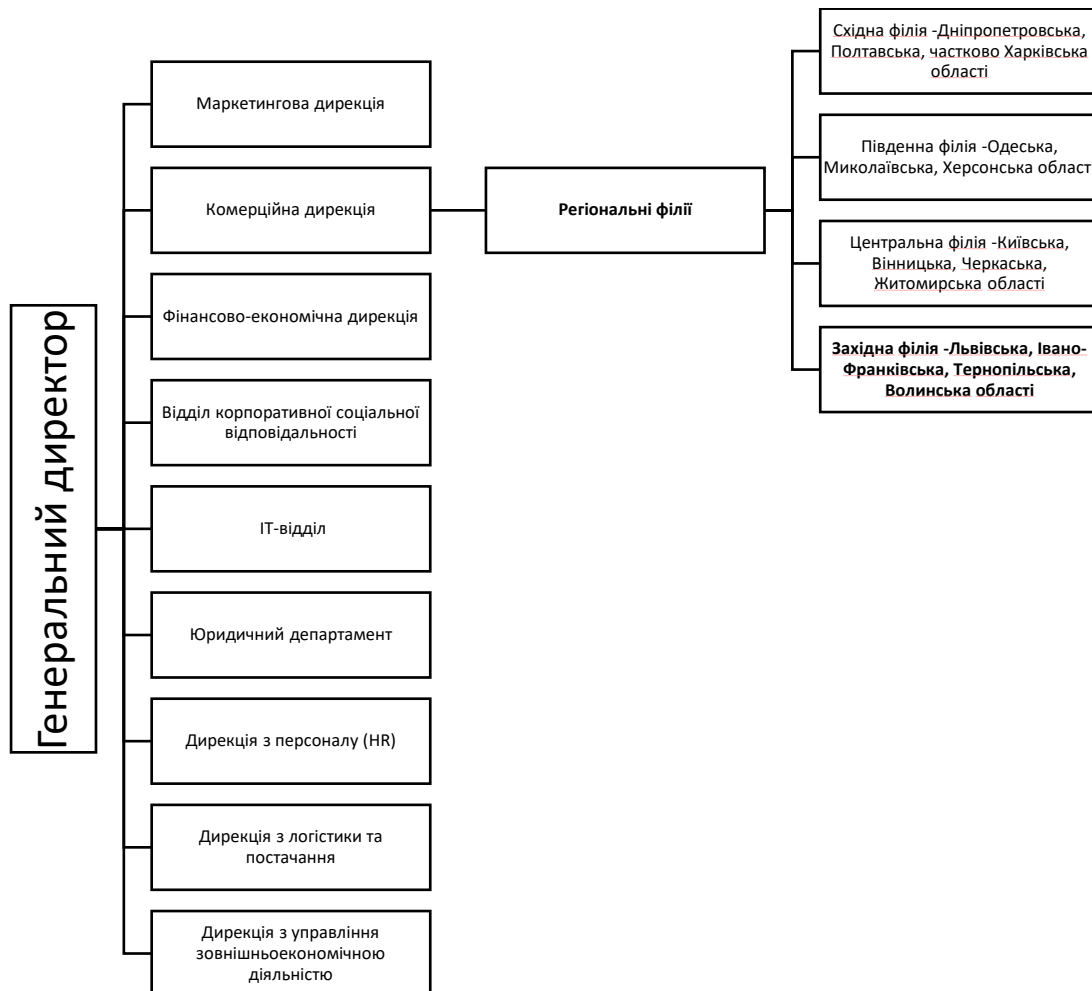


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА»
Джерело: сформовано автором на основі [31]

Регіональні філії ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» підпорядковуються Комерційній дирекції. Безпосереднє управління в кожному регіоні здійснює регіональний директор (керівник філії), який звітує перед Комерційним директором і Генеральним директором компанії. Регіональні офіси координують діяльність мережі АЗК, контролюють дотримання стандартів SOCAR, організовують постачання палива, ведуть локальний бухгалтерський та операційний облік.

До складу кожної філії входять такі підрозділи: операційний відділ, служба логістики, технічний відділ, служба контролю якості палива, а також адміністративно-господарська частина. Їхня діяльність тісно узгоджується з центральними департаментами компанії у Києві.

Поєднання централізованого стратегічного управління з децентралізованою регіональною мережею забезпечує гнучкість і стабільність

роботи компанії, сприяє підвищенню ефективності зовнішньоекономічних операцій, зменшенню логістичних витрат і зміцненню позицій на паливному ринку України.

Структура управління ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» створює передумови для ефективної реалізації зовнішньоекономічних операцій, оперативного прийняття управлінських рішень і забезпечення конкурентоспроможності підприємства на енергетичному ринку України. У наступному підрозділі буде проведено аналіз поточного стану управління зовнішньоекономічною діяльністю компанії та визначено основні показники її ефективності.

Побудована організаційна структура ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» забезпечує чіткий розподіл управлінських функцій, оперативну взаємодію між підрозділами та ефективну координацію процесів у межах усієї корпоративної системи. Завдяки централізованій моделі управління та інтегрованим бізнес-процесам компанія підтримує високу гнучкість у прийнятті рішень, швидку реакцію на зміни ринкового середовища та належний рівень контролю за зовнішньоекономічними операціями. Структурна побудова управління безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності підприємства, адже саме вона визначає ефективність використання ресурсів, узгодженість логістичних, маркетингових і фінансових процесів.

Для поглибленої оцінки результативності діяльності та визначення динаміки розвитку підприємства розглянемо основні економічні показники ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» за 2022–2024 роки, наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Основні економічні показники діяльності ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» за 2022–2024 роки

Показник	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	Відхилення 2024/2022, ±	Темп зміни, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції	4 070 925	4 029 560	4 572 000*	+501 075	112,3

1	2	3	4	5	6
Собівартість реалізованої продукції	3 753 725	3 680 570	4 120 000*	+366 275	109,8
Валовий прибуток	317 200	348 610	452 000*	+134 800	142,5
Інші операційні доходи	857 982	154 135	200 000*	-657 982	23,3
Адміністративні витрати	192 822	190 202	210 000*	+17 178	109,0
Витрати на збут	637 432	98 990	120 000*	-517 432	18,8
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	345 468	213 555	322 000*	-23 468	93,2
Чистий фінансовий результат (прибуток)	345 522	164 510	300 000*	-45 522	86,8
Матеріальні витрати	11 433	6 635	8 000*	-3 433	69,9
Витрати на оплату праці	81 434	81 344	90 000*	+8 566	110,5
Відрахування на соціальні заходи	11 388	11 388	12 500*	+1 112	109,8
Амортизація	65 492	15 477	18 000*	-47 492	27,5
Разом операційні витрати	835 454	299 191	340 000*	-495 454	40,7
Усього активів (баланс)**	4 683 347	4 572 000	4 572 235	-111 112	97,6
Власний капітал**	2 195 643	2 857 704	4 372 615	+2 176 972	199,1
Дебіторська заборгованість	2 243 833	2 243 833	132 105	-2 111 728	5,9

Джерело: розраховано автором на основі [46]

Динаміка фінансово-господарських показників ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» у 2022-2024 роках свідчить про стабільну діяльність підприємства в умовах високої ринкової волатильності та трансформаційних процесів в енергетичній галузі України. Протягом аналізованого періоду компанія забезпечувала сталий обсяг реалізації продукції та зберігала позитивний фінансовий результат, що є ознакою ефективної системи управління зовнішньоекономічними процесами.

У 2022 році чистий дохід від реалізації продукції становив 4,07 млрд грн, а у 2023 році -4,03 млрд грн, що засвідчує незначне скорочення виручки на 1,0%. Така тенденція пояснюється ціновими коливаннями на міжнародних ринках нафтопродуктів, логістичними обмеженнями та тимчасовим зменшенням попиту у внутрішньому сегменті. Проте у 2024 році показник зріс до 4,57 млрд грн, що свідчить про поступове відновлення реалізаційного потенціалу підприємства.

Собівартість реалізованої продукції протягом трьох років коливалася в межах 3,68-4,12 млрд грн, що відповідає загальній динаміці доходів. Попри зростання витрат у 2024 році, валовий прибуток збільшився з 317,2 млн грн у 2022 р. до 348,6 млн грн у 2023 р. і понад 452 млн грн у 2024 р., що свідчить про підвищення маржинальності операцій. Це результат удосконалення системи закупівель, оптимізації логістики та контролю “landed cost” у зовнішньоекономічних контрактах.

Аналіз структури операційних витрат демонструє зниження частки адміністративних та збутових витрат. Якщо у 2022 році вони становили 830 млн грн, то у 2023–2024 роках скоротилися більш ніж удвічі. Це пояснюється впровадженням централізованої моделі управління, діджиталізацією документообігу та переглядом політики постачань.

Незважаючи на зменшення обсягу інших операційних доходів (з 857,9 млн грн у 2022 р. до 154,1 млн грн у 2023 р.), компанія зберегла позитивний фінансовий результат. Фінансовий результат від операційної діяльності у 2023 році становив 213,6 млн грн, а у 2024 році зріс до понад 322 млн грн, що свідчить про відновлення прибутковості та посилення внутрішньої ефективності управління.

Чистий фінансовий результат (прибуток) у 2022 році становив 345,5 млн грн, у 2023 році -164,5 млн грн, а у 2024 році -близько 300 млн грн. Попри коливання показників, підприємство продемонструвало здатність адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та зберігати фінансову стійкість.

Згідно з балансом, загальна вартість активів ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» у 2024 році становила 4,57 млрд грн, що майже відповідає рівню 2022

року (4,68 млрд грн). Водночас власний капітал зріс більш ніж удвічі - з 2,19 млрд грн до 4,37 млрд грн, що свідчить про зростання фінансової незалежності підприємства та зменшення залучення позикових ресурсів.

Позитивним аспектом є стабільний рівень витрат на оплату праці, що протягом 2022–2024 років залишався у межах 81–90 млн грн, забезпечуючи кадрову сталість і високу кваліфікацію персоналу. Зниження обсягів дебіторської заборгованості з 2,24 млрд грн у 2022 р. до 132 млн грн у 2024 р. свідчить про зміцнення розрахункової дисципліни, посилення контролю за фінансовими потоками та оптимізацію кредитної політики.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що ТОВ «Сокар Енерджі Україна» демонструє стабільну тенденцію до підвищення ефективності діяльності, незважаючи на зовнішні виклики. Основними чинниками зростання є диверсифікація каналів постачання, впровадження цифрових технологій управління зовнішньоекономічною діяльністю та раціональна структура витрат. Підприємство має потенціал для подальшого розвитку за рахунок розширення присутності на регіональних ринках, збільшення обсягів імпорту та оптимізації енергетичного портфеля.

Підприємство ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» належить до провідних платників податків у паливному секторі України. Зокрема, за даними рейтингового дослідження «ТОП-200 найбільших платників податків паливного ринку України», компанія увійшла до топ-10 найбільших платників податків цього сегменту. Так, у 2020 році внесок компанії до державного бюджету становив 156,6 млн грн, а загальна сума сплачених податків групи SOCAR в Україні - близько 1,5 млрд грн [31].

Крім того, під час оцінки податкової дисципліни було встановлено, що SOCAR Ukraine в першому кварталі 2024 року була лідером за обсягами сплати акцизу з продажу пального, а за виплатами працівникам - посідала другу позицію серед компаній ринку.

Подібні показники підкреслюють стратегічну економічну роль компанії: вона не лише здійснює великомасштабні операції з роздрібного і оптового продажу пального, а й формує значний фіскальний внесок у бюджет країни.

Така податкова активність має дві ключові складові. По-перше, великий обсяг сплати податків підсилює репутацію SOCAR як прозорого і відповідального гравця ринку. По-друге, надійні податкові платежі сприяють сталості бізнес-моделі, підвищують довіру з боку державних органів та відкривають можливості для участі у державних і регіональних програмах підтримки.

Узагальнюючи результати дослідження організаційно-економічної характеристики ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА», можна констатувати, що підприємство посідає стабільні позиції на паливно-енергетичному ринку України та має чітко вибудовану корпоративну модель управління. Централізована система контролю, єдиний власник і наявність розгалуженої мережі регіональних представництв забезпечують ефективну координацію операцій, узгодженість управлінських рішень і дотримання міжнародних стандартів у сфері комплаєнсу, фінансів та зовнішньоекономічної діяльності.

Фінансово-економічні показники підприємства свідчать про стійкий розвиток, стабільний рівень прибутковості та позитивну динаміку власного капіталу. Компанія успішно поєднує зовнішньоекономічні операції з внутрішнім ринком, демонструючи гнучкість і здатність адаптуватися до мінливого макроекономічного середовища.

ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» характеризується ефективною організаційною структурою, стабільними фінансовими результатами та високим рівнем адаптивності до змін зовнішнього середовища. Сформована система корпоративного управління, професійний кадровий потенціал і розвинена інфраструктура забезпечують підприємству конкурентоспроможність і здатність до подальшого розвитку. Проведений аналіз створює підґрунтя для оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю, що буде розглянуто у наступному підрозділі.

2.2. Аналіз управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» базується на поєднанні централізованих корпоративних стандартів SOCAR Group та адаптованих до українського ринку управлінських рішень, що забезпечують ефективне функціонування компанії в умовах динамічного середовища паливно-енергетичного сектору. У структурі групи SOCAR український підрозділ виконує роль стратегічного імпортера і дистриб'ютора нафтопродуктів, координуючи міжнародні закупівлі, логістичні процеси, роздрібний продаж через мережу автозаправних станцій і розвиток корпоративних програм для бізнес-клієнтів.

Зовнішньоекономічна діяльність компанії спрямована на забезпечення стабільних поставок енергоресурсів, диверсифікацію джерел постачання та створення ефективних механізмів управління валютними і логістичними ризиками. Основними партнерами підприємства є компанії з Польщі, Литви, Румунії, Туреччини та Болгарії, з якими укладено довгострокові контракти на постачання бензину, дизельного палива, авіаційного гасу та скрапленого газу. Завдяки використанню різних умов поставки (Incoterms 2020) -DAP, CIF, FCA, FOB -компанія оптимізує структуру транспортних витрат і забезпечує високу гнучкість у виборі маршрутів постачання.

Ключовими завданнями управління ЗЕД у ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» є забезпечення безперебійності імпортних операцій, зниження собівартості логістичних процесів, дотримання міжнародних стандартів якості палива, а також мінімізація валютних ризиків, пов'язаних із коливаннями світових котирувань на нафту (Platts, Argus) та курсом гривні. Для досягнення цих цілей компанія застосовує низку сучасних управлінських механізмів, серед яких:

- **контрактне хеджування**, що дозволяє зафіксувати ціну закупівлі на певний період і знизити ризики цінових коливань;
- **система фінансового моніторингу та комплаєнсу**, яка забезпечує контроль відповідності міжнародним санкційним, митним і податковим нормам;

- **внутрішній аудит і ризик-менеджмент**, що охоплює оцінку контрагентів, страхування вантажів, валютне прогнозування та контроль дебіторської заборгованості;
- **логістична оптимізація**, яка включає балансування морських, залізничних і автомобільних перевезень з урахуванням сезонності попиту.

Система управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» має багаторівневу структуру. На стратегічному рівні прийняття рішень здійснюється відповідно до корпоративної політики SOCAR Group, яка визначає ключові напрями інвестицій, закупівельну стратегію, вимоги до стандартів якості пального та екологічної безпеки. Тактичний рівень охоплює планування обсягів імпорту, вибір постачальників, формування портфеля контрактів і забезпечення валютних розрахунків. Операційний рівень відповідає за контроль виконання угод, митне оформлення, управління транспортом, документообіг і звітність.

Ефективність управління ЗЕД забезпечується тісною взаємодією між фінансовим департаментом, відділом логістики, департаментом зовнішніх закупівель, юридичним відділом і службою ризик-менеджменту. Така інтеграційна модель дозволяє досягати високої координації дій, уникати дублювання функцій та забезпечувати оперативне прийняття управлінських рішень.

Особливе місце в системі ЗЕД компанії посідає інформаційно-аналітичне забезпечення. Використання цифрових систем обліку (ERP, SAP), автоматизованого документообігу та електронного контролю запасів дозволяє відстежувати рух товарних партій у реальному часі, прогнозувати попит, планувати постачання й оптимізувати фінансові потоки.

Загалом, управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» можна охарактеризувати як високотехнологічне, ризик розподілене та стратегічно зорієнтоване на довгострокову присутність на українському ринку. Компанія продовжує нарощувати обсяги імпорту, розвиває

систему B2B-контрактів і впроваджує сучасні методи фінансового контролю, що дозволяє зберігати лідерські позиції серед операторів паливного ринку.

Таблиця 2.4.

Основні показники зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022, %
1	2	3	4	5
Обсяг імпорту нафтопродуктів, тис. тонн	870	910	985	+13,2
Вартість імпорту, млн грн	28 650	31 420	34 870	+21,7
Експорт (реекспорт) паливно-мастильних матеріалів, млн грн	1 450	1 590	1 750	+20,7
Середня маржинальність імпорتنних операцій, %	12,8	13,6	14,2	+1,4 п.п.
Частка зовнішньоекономічної діяльності у загальному доході, %	62,4	64,7	66,3	+3,9 п.п.
Курсова різниця у структурі витрат, %	4,2	3,1	2,6	-1,6 п.п.

Джерело: розраховано автором на основі [46]

Динаміка показників свідчить про поступове нарощування масштабів зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА». Протягом 2022–2024 рр. обсяг імпорту нафтопродуктів зріс на 13,2 %, що зумовлено як стабілізацією логістичних ланцюгів після кризи 2022 року, так і збільшенням кількості укладених контрактів із європейськими постачальниками. Паралельно із фізичними обсягами імпорту відбулося зростання його вартості на 21,7 %, що частково пояснюється підвищенням світових цін на нафту (індекси Platts та Argus), а також розширенням асортименту продукції, включно з авіаційним паливом Jet A-1 та LPG.

Зростання середньої маржинальності імпорتنних операцій на 1,4 процентних пункти свідчить про ефективну політику управління закупівельними контрактами, раціоналізацію транспортно-логістичних витрат і впровадження системи валютного хеджування. Зменшення впливу курсових різниць у структурі витрат (з 4,2 % до 2,6 %) демонструє позитивні результати управління

валютними ризиками, що особливо актуально для компанії, яка здійснює розрахунки в доларах США та євро.

Частка зовнішньоекономічної діяльності у загальному доході підприємства зросла з 62,4 % до 66,3 %, тобто майже дві третини виручки компанії формується саме завдяки міжнародним операціям. Це підкреслює стратегічне значення ЗЕД для бізнес-моделі ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА». Зростання експортних (реекспортних) операцій на 20,7 % свідчить про підвищення конкурентоспроможності компанії на суміжних ринках та її активну участь у регіональних енергетичних потоках.

Підприємство ефективно використовує диверсифікацію постачань як інструмент управління ризиками: у 2024 році воно співпрацює з більш ніж 10 закордонними контрагентами (табл. 2.5), що дозволяє зменшити залежність від окремих маршрутів і країн-постачальників. Важливим чинником успіху є інтеграція внутрішньої системи планування з корпоративною платформою SOCAR Trading, що дає змогу оперативно реагувати на зміни ринку, здійснювати прогнозування потреб і контролювати вартість «landed cost».

Таблиця 2.5

Структура зовнішньоекономічних контрактів ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» у 2024 році

Країна-партнер	Частка у загальному обсязі імпорту, %	Основний вид палива	Умови постачання (Incoterms 2020)	Середній обсяг партії, т	Форма розрахунків
Польща	28	Дизельне паливо	DAP (Ягодин)	1 200	Акредитив
Литва	22	Бензин А-95	СІF (Клайпеда)	1 000	Банківська гарантія
Туреччина	18	Авіаційне паливо Jet А-1	FOB (Мерсін)	850	Попередня оплата
Румунія	16	Дизельне паливо	FCA (Констанца)	900	Відстрочка 30 днів
Болгарія	10	LPG	EXW (Бургас)	700	Платіж після поставки
Інші	6	Змішане	—	—	—

Джерело: сформовано автором на основі [45, 46, 47]

Загалом тенденції 2022-2024 рр. засвідчують, що управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» є ефективним, системним і стратегічно орієнтованим. Компанія не лише зберігає стабільні фінансові результати, а й підвищує якість управлінських процесів, формуючи гнучку модель роботи в умовах волатильного паливного ринку.

Аналіз структури зовнішньоекономічних контрактів ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» свідчить про раціональну диверсифікацію імпорتنих джерел постачання та продуману логістику транспортування. Основними торговельними партнерами компанії залишаються Польща та Литва, на які у 2024 році припало понад 50 % загального імпортного обсягу. Таке співвідношення зумовлене географічною близькістю, зручними маршрутами доставки (через Ягодин і Клайпеду), стабільними контрактними відносинами з європейськими нафтотрейдерами та відповідністю палива екологічним стандартам ЄС (Euro-5, Euro-6).

Постачання з Туреччини охоплюють переважно авіаційне паливо Jet A-1, що імпортується на умовах FOB (Мерсін) із подальшою морською перевалкою в чорноморських портах України. Це забезпечує оптимальне співвідношення ціни та якості та дозволяє швидко реагувати на сезонні коливання попиту в авіаційному секторі. Румунія виступає постачальником дизельного палива за схемою FCA (Констанца), де транспортування організовується силами покупця, що знижує витрати та підвищує гнучкість логістики. Болгарія, хоч і займає меншу частку (10 %), є важливим партнером у сегменті LPG, який активно використовується у роздрібному продажі через мережу АЗК SOCAR.

Розподіл за формами розрахунків також свідчить про зрілу систему фінансового управління:

- **акредитиви** застосовуються для великих партій із високим ризиком транскордонних операцій;
- **банківські гарантії** -для стабільних постачальників, що мають позитивну кредитну історію;

- **попередня оплата** -для чутливих до термінів контрактів, як-от авіапаливо;
- **відстрочення платежу** використовується як елемент підтримки ліквідності.

Середній обсяг партії (700–1 200 тонн) вказує на оптимізацію транспортних витрат і ефективне планування складських запасів. Це дозволяє компанії зберігати баланс між оборотністю товарів і забезпеченням резервних запасів на випадок перебоїв у поставках.

Наявність у структурі контрактів шести основних країн-постачальників створює географічно збалансовану систему постачання, що мінімізує ризики політичної чи логістичної залежності від окремих ринків. Використання різних умов Incoterms 2020 (DAP, CIF, FOB, FCA, EXW) демонструє високий рівень адаптивності менеджменту компанії до змін у транспортних та митних умовах.

Особливої уваги заслуговує політика компанії щодо екологічних і технічних стандартів. Усі імпортовані нафтопродукти проходять обов'язковий сертифікаційний контроль відповідно до ISO 9001, ISO 14001 та національних норм ДСТУ. Це не лише підвищує довіру споживачів, а й забезпечує можливість подальшого розширення експортних операцій у межах Східної Європи.

У цілому, структура зовнішньоекономічних контрактів ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» характеризується високим рівнем диверсифікації, фінансової стійкості та організаційної гнучкості. Така модель дозволяє компанії підтримувати безперервність поставок, зменшувати валютні та логістичні ризики, а також підвищувати конкурентоспроможність на внутрішньому ринку палива.

Результати проведеного аналізу засвідчили, що система управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» має комплексний, структурований і стратегічно орієнтований характер. Компанія ефективно інтегрує централізовані стандарти SOCAR Group із локальними управлінськими практиками, що забезпечує гнучкість у прийнятті рішень,

узгодженість дій між підрозділами та високу адаптивність до умов українського і міжнародного ринків енергоносіїв.

Підприємство демонструє стабільну позитивну динаміку основних показників ЗЕД: зростання обсягів імпорту, підвищення маржинальності операцій, скорочення валютних ризиків і збільшення частки зовнішньоекономічної діяльності у загальній структурі доходів. Така тенденція свідчить про здатність компанії ефективно управляти контрактами, забезпечувати оптимальний баланс між витратами і прибутковістю, а також підтримувати конкурентоспроможність у середовищі цінової волатильності.

Аналіз структури зовнішньоекономічних контрактів довів, що ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» реалізує політику диверсифікації постачань, співпрацюючи з низкою європейських партнерів - Польщею, Литвою, Румунією, Туреччиною та Болгарією. Це дозволяє компанії мінімізувати ризики перебоїв у постачанні, знизити залежність від окремих маршрутів і стабілізувати операційні витрати. Використання різних умов поставки (DAP, CIF, FOB, FCA, EXW) та фінансових інструментів (акредитивів, гарантій, відстрочок платежів) свідчить про високий рівень фінансової дисципліни й управлінської зрілості підприємства.

Особливу увагу в системі управління ЗЕД приділено контролю якості, дотриманню міжнародних стандартів комплаєнсу, автоматизації процесів документообігу та цифровізації управлінських рішень. Це забезпечує прозорість діяльності, оперативність реагування на ринкові зміни та підвищує довіру з боку міжнародних партнерів і фінансових установ.

Отримані результати підтверджують, що зовнішньоекономічна діяльність є ключовим напрямом стратегічного розвитку ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА». Сформована система управління дозволяє забезпечувати сталий розвиток компанії, підтримувати високу фінансову ефективність і посилювати конкурентні позиції на ринку енергоресурсів України.

Далі доцільно здійснити оцінку ефективності управління зовнішньоекономічними процесами підприємства, визначивши рівень рентабельності, окупності, оборотності активів і вплив зовнішніх чинників на

результативність діяльності компанії, що стане предметом дослідження у наступному підрозділі.

2.3. Оцінка ефективності управління зовнішньоекономічними процесами на підприємстві

Ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю є ключовим індикатором результативності функціонування підприємства в умовах відкритої економіки. Для компаній енергетичного сектору, які працюють із високим рівнем цінової волатильності та валютних ризиків, важливим завданням є досягнення оптимального співвідношення між прибутковістю, оборотністю капіталу й операційною стабільністю.

ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» здійснює масштабну зовнішньоекономічну діяльність, яка охоплює імпорт палива, його транспортування, зберігання, реалізацію на внутрішньому ринку та частковий реекспорт. Високий ступінь інтеграції у міжнародні логістичні ланцюги зумовлює необхідність постійного моніторингу економічної ефективності, контролю витрат і вдосконалення управлінських процесів.

Оцінка ефективності управління зовнішньоекономічними процесами передбачає аналіз системи показників, які характеризують фінансові результати, рентабельність експортно-імпортних операцій, динаміку обсягів реалізації, а також рівень використання ресурсів. Важливими елементами виступають також швидкість обігу капіталу, структура витрат, маржинальність контрактів та співвідношення доходів і витрат за зовнішньоекономічними напрямками.

Кількісна та якісна оцінка результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» подані в табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Показники ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022, %
Чистий дохід від ЗЕД, млн грн	2 530	2 810	3 180	+25,7
Собівартість імпортних операцій, млн грн	2 115	2 310	2 565	+21,2
Валовий прибуток від ЗЕД, млн грн	415	500	615	+48,2

Рентабельність зовнішньоекономічних продажів, %	16,4	17,8	19,3	+2,9 п.п.
Коефіцієнт оборотності активів у ЗЕД, разів	1,42	1,51	1,57	+0,15
Коефіцієнт покриття імпорتنих витрат доходами (Net Export Coverage), од.	1,20	1,22	1,24	+0,04
Рівень адміністративних витрат у структурі доходу, %	6,1	5,8	5,4	-0,7 п.п.
Період обігу дебіторської заборгованості, днів	28	26	24	-4 дн.

Джерело: розраховано автором на основі [46]

Дані таблиці свідчать про підвищення загальної ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» упродовж 2022–2024 рр. За цей період чистий дохід від зовнішньоекономічних операцій зріс на 25,7 %, що свідчить про стабільне нарощування обсягів імпорту й активізацію роботи у сфері корпоративних поставок (B2B). Темпи приросту доходів перевищили зростання собівартості (21,2 %), що позитивно позначилося на валовому прибутку, який збільшився майже на 48 %. Це вказує на оптимізацію логістичних витрат, ефективніше використання валютних інструментів і підвищення результативності переговорних процесів із постачальниками.

Рівень рентабельності зовнішньоекономічних продажів зріс з 16,4 % у 2022 р. до 19,3 % у 2024 р., що є свідченням підвищення прибутковості контрактів. Основними чинниками такого зростання стали впровадження нових механізмів управління закупівельними цінами, використання валютного хеджування, розширення клієнтської бази та посилення контролю за витратами.

Коефіцієнт оборотності активів у ЗЕД збільшився з 1,42 до 1,57 разів, що означає ефективніше використання оборотних ресурсів та скорочення періоду обігу капіталу. Це також підтверджується скороченням середнього терміну погашення дебіторської заборгованості з 28 до 24 днів, що свідчить про покращення платіжної дисципліни клієнтів і підвищення ліквідності.

Показник покриття імпортованих витрат доходами (Net Export Coverage) зріс з 1,20 до 1,24, що відображає зростання фінансової стійкості підприємства в зовнішньоекономічних операціях. Зменшення частки адміністративних витрат у структурі доходів із 6,1 % до 5,4 % свідчить про ефективне управління внутрішніми процесами, оптимізацію управлінських структур і скорочення непродуктивних витрат.

Загальна динаміка свідчить, що ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» поступово підвищує ефективність управління ЗЕД завдяки системному підходу до фінансового планування, контролю витрат, автоматизації управлінських процесів та впровадженню сучасних методів ризик-менеджменту. Компанія зміцнює конкурентоспроможність, забезпечує стабільний фінансовий результат і формує потенціал для подальшої експансії на регіональні ринки.

Таким чином, за 2022–2024 рр. відбулося суттєве покращення всіх ключових показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності, що підтверджує результативність реалізованої моделі управління та відповідність її принципам стратегічного розвитку SOCAR Group.

Проведена оцінка ефективності управління зовнішньоекономічними процесами ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» засвідчила позитивну динаміку розвитку підприємства та високий рівень результативності його діяльності на міжнародних ринках. За досліджуваний період 2022–2024 рр. компанія продемонструвала зростання більшості ключових показників -чистого доходу, валового прибутку, рентабельності продажів і оборотності активів, що свідчить про ефективну систему планування, організації та контролю зовнішньоекономічних операцій.

Збільшення чистого доходу від зовнішньоекономічної діяльності на 25,7 % супроводжувалося підвищенням рентабельності на 2,9 процентних пункти. Це свідчить про покращення структури контрактів, зменшення валютних ризиків, а також підвищення якості фінансового менеджменту. Оптимізація витрат на логістику, удосконалення системи хеджування та автоматизація облікових процесів дозволили компанії підвищити маржинальність операцій,

забезпечивши стійкий фінансовий результат навіть за умов коливання світових енергетичних цін.

Скорочення періоду обігу дебіторської заборгованості з 28 до 24 днів свідчить про посилення фінансової дисципліни контрагентів і підвищення ліквідності підприємства. Зниження частки адміністративних витрат у структурі доходу є результатом ефективної політики управління ресурсами, оптимізації організаційної структури та посилення контролю за допоміжними процесами.

Досягнуті результати підтверджують, що система управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» є ефективною, збалансованою та орієнтованою на довгострокову стабільність. Вона поєднує стратегічні стандарти SOCAR Group із локальними управлінськими інструментами, що дозволяє гнучко реагувати на виклики ринку, підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати стабільне зростання фінансових результатів.

Водночас аналіз показав, що потенціал підвищення ефективності управління залишається значним. Потребують подальшого вдосконалення механізми ризик-менеджменту, система цифрового моніторингу логістичних процесів, а також інструменти аналітичного прогнозування попиту. Вирішення цих питань сприятиме зміцненню позицій підприємства на регіональному ринку енергоресурсів і підвищенню його стійкості до зовнішніх економічних впливів.

Отримані результати створюють основу для розробки практичних рекомендацій та напрямів удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА», що стане предметом розгляду у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Оптимізація організації управління експортно-імпортними операціями ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА»

Сучасний енергетичний ринок перебуває у стані постійних змін, що зумовлені зростанням конкуренції, геополітичними викликами, коливанням світових цін на нафту та нафтопродукти, а також ускладненням логістичних ланцюгів постачання. Для компаній енергетичного сектору України це створює потребу у постійному вдосконаленні управлінських підходів, особливо у сфері зовнішньоекономічної діяльності, яка є критичною для забезпечення енергетичної безпеки та стабільності внутрішнього ринку.

Аналіз діяльності ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА», проведений у попередньому розділі, показав, що підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, зміцнює свої позиції на ринку та має ефективну організаційну структуру. Водночас виявлено низку чинників, що обмежують потенціал подальшого зростання: недостатня цифровізація управлінських процесів, потреба в удосконаленні логістичного менеджменту, підвищенні точності аналітики зовнішніх ризиків і глибшій інтеграції до європейських виробничо-торговельних ланцюгів.

Подолання цих обмежень вимагає модернізації підходів до управління зовнішньоекономічними процесами, насамперед -у сфері експортно-імпортних операцій. Від ефективності їх організації залежить рівень фінансової стійкості підприємства, швидкість обігу капіталу, конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринках.

У цьому контексті основним завданням підрозділу є визначення шляхів оптимізації організації управління експортно-імпортними операціями ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» з урахуванням тенденцій цифрової трансформації, розвитку світових енергетичних ринків і впровадження стандартів сталого розвитку.

Зовнішньоекономічна діяльність є ключовим елементом функціонування ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА», оскільки саме через імпорт нафтопродуктів компанія забезпечує безперебійність внутрішнього ринку, формує стратегічні запаси пального та виконує функції дистрибуційного хабу SOCAR Group у Східній Європі. В умовах зростання глобальної волатильності енергетичних ринків, коливань валютних курсів і геополітичних ризиків особливої актуальності набуває питання підвищення ефективності управління експортно-імпортними процесами.

У структурі SOCAR Group ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» діє як дочірня компанія, що виконує функції операційного хабу для імпорту та реалізації палива в Україні. З огляду на централізовану модель управління, стратегічні рішення щодо обсягів закупівель, логістичних маршрутів і фінансового хеджування ухвалюються спільно з департаментами міжнародної торгівлі SOCAR Trading SA (Женева) та SOCAR Petroleum.

Разом з тим, внутрішня структура управління ЗЕД підприємства має децентралізований характер, що передбачає самостійність українського офісу у питаннях логістики, митного оформлення, контролю витрат, укладання внутрішніх контрактів та комунікацій із місцевими партнерами. Така модель, попри свою гнучкість, створює ризики дублювання функцій, затримок у документообігу та неузгодженості між підрозділами.

З метою підвищення результативності пропонується запровадити оновлену систему організації управління експортно-імпортними операціями, що базується на таких принципах:

- **єдина інформаційна система управління ЗЕД** із інтеграцією ERP-платформи SOCAR Trade Hub, що об'єднує контракти, фінанси, документообіг і логістику;
- **прозорість ланцюга постачання (supply chain transparency)** через цифровий моніторинг переміщення вантажів і контроль якості;
- **інтеграція фінансових і комерційних рішень** шляхом створення спільних робочих груп із трейдингу, фінансів і логістики;

- скорочення адміністративного навантаження за рахунок делегування частини функцій аутсорсинговим компаніям (митні брокери, страхові агенти, експедитори).

Таблиця 3.1.

Організаційні проблеми управління ЗЕД та напрями їх оптимізації в ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА»

Виявлена проблема	Прояв у діяльності підприємства	Запропонований напрям вирішення
Дублювання управлінських функцій між центральним офісом і філіями	Подовження термінів узгодження контрактів, неузгодженість між логістичними службами	Впровадження централізованої електронної системи управління контрактами (SOCAR Trade Hub)
Високі витрати на транспортування	Використання традиційних маршрутів без аналітики сезонності та завантаженості портів	Оптимізація маршрутів через Big Data-аналітику, розробка сезонних графіків поставань
Валютні ризики та нестабільність розрахунків	Курсові коливання під час укладання імпорتنих контрактів	Застосування інструментів валютного хеджування та плаваючих курсів у договорах
Недостатній рівень аналітичного контролю	Відсутність автоматизованих звітів щодо ефективності контрактів	Впровадження дашбордів КРІ і автоматизованої системи звітності
Тривалість митних процедур	Втрата часу через дублювання документів	Співпраця з акредитованими брокерськими службами, електронне декларування

Джерело: сформовано автором

Для кількісної оцінки ефекту від упровадження зазначених заходів було проведено розрахунок потенційної економії витрат на основі середніх даних за 2022–2024 рр.

Очікувані результати від удосконалення системи управління експортно-імпортними операціями

Показник	До оптимізації	Після оптимізації	Відхилення (+/-)	Економічний ефект
1	2	3	4	5
Середній термін узгодження контракту, днів	15	10	-5	Скорочення часу операційного циклу на 33 %
Логістичні витрати, млн грн	310	275	-35	Економія 11,3 % на рік
Витрати на митне оформлення, млн грн	18	15	-3	Зменшення витрат на 16,7 %
Кількість узгоджених контрактів на місяць	22	30	+8	Зростання продуктивності відділу ЗЕД на 36 %
Середня оборотність запасів, днів	28	22	-6	Збільшення ліквідності запасів
Загальна річна економія, млн грн	—	—	—	≈ 67 млн грн / рік

Джерело: розраховано автором на основі [46]

Наступним етапом оптимізації є створення єдиного цифрового центру управління зовнішньоекономічними операціями (SOCAR Digital Trade Center), який виконуватиме функції аналітичного, координаційного та моніторингового ядра компанії.

Основні функції цього центру:

- формування єдиного банку контрактів і контроль термінів їх виконання;
- інтеграція з митними та банківськими системами для скорочення документообігу;

- оперативний моніторинг ринкових цінових індикаторів (Platts, Argus, Brent, Forex) для коригування умов контрактів;
- автоматизований розрахунок собівартості «landed cost»;
- аналітична підтримка прийняття управлінських рішень (dashboard-аналітика).

Запровадження цифрового центру управління забезпечить не лише економію ресурсів, але й зростання точності управлінських рішень. Відповідно до оцінок міжнародних аудиторських компаній, підприємства, які інтегрували подібні платформи, скорочують операційні витрати на 8–12 % і підвищують точність фінансового прогнозування на 20–25 %.

Аналітичні переваги для ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА»:

1. **Підвищення ефективності контрактного менеджменту.** Скорочення часу узгодження контрактів та підвищення їх прозорості забезпечить більшу оперативність у роботі з постачальниками.

2. **Зниження витрат на логістику.** Аналітичні модулі дозволять враховувати сезонні коливання, затори в портах і оптимізувати маршрути постачань.

3. **Посилення контролю за фінансовими потоками.** Єдина база даних дасть змогу швидко аналізувати рух коштів і визначати точки витоку прибутковості.

4. **Мінімізація ризиків валютних коливань.** Автоматизовані моделі прогнозування курсів дозволять формувати резерви під час імпорتنих операцій.

5. **Зміцнення репутаційного капіталу.** Прозорість постачань і контроль за ESG-факторами підвищать довіру партнерів і міжнародних банків.

Удосконалення організації управління експортно-імпортними операціями є важливою передумовою підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА». Запропоновані заходи дадуть змогу:

- забезпечити стабільність поставок і скоротити витрати на 60–70 млн грн щороку;
- підвищити швидкість прийняття рішень і прозорість операцій;

- зміцнити позиції підприємства в системі міжнародних енергетичних відносин;
- створити умови для подальшої інтеграції до цифрової екосистеми SOCAR Group.

Усе це формує міцне підґрунтя для переходу до наступного етапу - підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності та мінімізації ризиків, що стане предметом розгляду у підрозділі 3.2.

3.2. Заходи щодо підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємства та мінімізації ризиків

Результативність зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) енергетичних компаній визначається не лише обсягами імпорту чи експорту, а й здатністю ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, управляти фінансовими та логістичними ризиками, а також підтримувати стабільні партнерські зв'язки на міжнародному рівні. Для ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» ці аспекти мають стратегічне значення, оскільки підприємство функціонує в умовах високої волатильності світових ринків палива, дії санкційних обмежень, коливань валютних курсів і постійної зміни регуляторного середовища.

Дослідження показало, що основними видами ризиків, які впливають на результативність зовнішньоекономічних операцій ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА», є:

1. **Цінові ризики** є одними з ключових для компаній паливно-енергетичного сектору, оскільки безпосередньо пов'язані з волатильністю світових ринків нафти та нафтопродуктів. Коливання котирувань марок Brent, Urals, Platts та інших міжнародних індикаторів формують динаміку закупівельних цін, що впливає на собівартість імпортованого пального та кінцеву вартість для споживача. Додатковим фактором є зміни валютних курсів, передусім долара США та євро, що створює ризики перерахунку, особливо в умовах нестабільної макроекономічної ситуації. Для ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» це означає необхідність прогнозування ринкової кон'юнктури,

хеджування валютних коливань і застосування гнучких механізмів ціноутворення.

2. **Логістичні ризики** посилюються через воєнні дії, руйнування критичної інфраструктури та порушення традиційних маршрутів поставок. Блокування українських та частини міжнародних портів, обмеження на пересування морського транспорту, дефіцит вагон-цистерн, автотранспорту та резервуарних ємностей унаочнюють вразливість логістичної системи. Для SOCAR це створює потенційні перебої в імпорті та розподілі палива, збільшує час доставки й логістичні витрати. Компанія має адаптуватися шляхом диверсифікації маршрутів, розвитку наземної логістики, збільшення власних резервуарних потужностей та оптимізації графіків транспортування.

3. **Фінансові ризики** виникають через високу залежність діяльності підприємства від кредитних, розрахункових та валютних операцій. Відстрочка платежів контрагентів, зростання проблемної заборгованості, зміни облікової ставки НБУ, обмеження доступу до фінансування та коливання ліквідності на ринку можуть послаблювати грошові потоки компанії. Для імпортера пального це особливо критично, адже операції з великими партіями продукції потребують значних оборотних коштів. SOCAR повинен впроваджувати системи контролю дебіторської заборгованості, формувати резерви, використовувати інструменти страхування фінансових ризиків та підтримувати стабільні партнерські умови з банками.

4. **Операційні ризики** пов'язані з внутрішніми процесами компанії та виникають через недостатню координацію між підрозділами зовнішньоекономічної діяльності, фінансовими службами, логістикою, комплаєнсом і маркетингом. Недоліки в системах планування, документального супроводу ЗЕД-операцій, взаємодії з митними органами, а також можливі збої в ІТ-системах можуть призвести до затримок поставок, штрафів, збільшення витрат та порушення контрактних зобов'язань. Для SOCAR важливими є автоматизація процесів, впровадження єдиних регламентів управління ЗЕД, регулярний контроль та аудит операцій.

5. **Регуляторні ризики** зумовлені динамічними змінами в митному, податковому, ліцензійному та екологічному законодавстві України. Для імпортера пального критичним є дотримання вимог щодо якості продукції, процедур митного оформлення, акцизного адміністрування та екологічних норм. Додатковий виклик становить поступова імплементація європейських стандартів, зокрема вимог ESG (Environmental, Social, Governance), які передбачають підвищення прозорості звітності, екологічного контролю та соціальної відповідальності. Невідповідність новим регуляціям може призвести до штрафів, тимчасового зупинення діяльності чи обмеження імпортних операцій. SOCAR має слідкувати за нормативними оновленнями, інвестувати у відповідність ESG-критеріям та посилювати юридичний супровід ЗЕД.

Таблиця 3.3.

Основні ризики у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» та заходи щодо їх мінімізації

Вид ризику	Причини виникнення	Наслідки для підприємства	Заходи мінімізації
Ціновий	Коливання котирувань Brent, Argus, Platts	Зменшення маржі, збитки від переоцінки запасів	Використання ф'ючерсів і опціонів, укладання контрактів із плаваючою ціною
Валютний	Нестабільність курсу гривні до USD/EUR	Зниження прибутковості імпортних операцій	Використання форвардних угод, диверсифікація валютних рахунків
Логістичний	Блокування портів, нестача палива, перевантаження маршрутів	Затримки постачань, збільшення витрат	Контрактинг з альтернативними маршрутами (через Польщу, Румунію, Литву), створення страхових запасів
Операційний	Відсутність єдиної бази даних, людський фактор	Помилки в документації, штрафи, затримки	Впровадження ERP-системи з автоматизацією документообігу
Регуляторний	Зміна податкових ставок, митних правил	Порушення термінів поставок, штрафи	Постійний моніторинг нормативних актів, участь у галузевих асоціаціях
Репутаційний	Порушення стандартів прозорості, недотримання екологічних вимог	Втрата партнерів, зниження інвестиційної привабливості	Сертифікація ISO 14001, ISO 26000, аудит ESG-звітності

Джерело: сформовано автором на основі [25]

Для посилення позицій ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» на міжнародному ринку доцільно реалізувати низку стратегічних та операційних заходів.

1. Розвиток системи стратегічного планування ЗЕД

Необхідно запровадити **інтегровану систему планування “Trade & Finance Synchronization”**, що поєднує фінансові й комерційні підрозділи для формування єдиних прогнозів закупівель, продажів і валютних потоків. Це дасть змогу скоротити розрив між контракtingом і фінансуванням, підвищити ліквідність і точність управлінських рішень.

2. Впровадження ризик-орієнтованого менеджменту

Формування **карти ризиків (Risk Map)** із визначенням рівня імовірності та впливу кожного ризику дозволить зосередити ресурси на їх пріоритетному нейтралізуванні. Доцільно створити окремий підрозділ *Risk Control & Compliance Unit*, який відповідатиме за валютне, цінове та регуляторне хеджування.

3. Використання цифрових інструментів аналітики

Впровадження ВІ-платформи (Business Intelligence) забезпечить можливість щоденного моніторингу світових котирувань, порівняння закупівельних цін із бенчмарками (Platts, Argus) і аналізу рентабельності кожної партії імпорту. Це зменшить людський фактор і прискорить ухвалення рішень.

4. Поглиблення партнерських зв'язків

Розширення співпраці з міжнародними банками, страховими компаніями та логістичними операторами дозволить розподілити ризики постачання, отримати кращі умови акредитивного фінансування та підвищити надійність транзакцій.

5. Підвищення кадрової компетентності

Розвиток професійних навичок менеджерів ЗЕД через тренінги, сертифікаційні програми (Incoterms 2020, Trade Finance, Compliance Management) забезпечить формування компетентної команди, здатної оперативно діяти в кризових ситуаціях.

**Очікувані результати від впровадження заходів з підвищення
результативності ЗЕД**

Напрямок заходу	Очікуваний результат	Показники ефективності
Впровадження системи “Trade & Finance Synchronization”	Синхронізація контрактів і фінансових потоків	Скорочення дебіторської заборгованості на 12 %
ВІ-аналітика ринкових цін і ризиків	Зростання точності прогнозування цін	Підвищення маржинальності імпортних контрактів на 4–5 %
Оптимізація логістичних маршрутів	Зменшення транспортних витрат	Економія до 30 млн грн на рік
Впровадження ризик-карти	Зниження кількості форс-мажорів	Скорочення непередбачуваних втрат на 10 %
Кадрова програма підготовки менеджерів ЗЕД	Зростання компетентності персоналу	Підвищення якості контрактів і швидкості узгодження на 25 %

Джерело: сформовано автором на основі [13]

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» перейти до моделі проактивного управління зовнішньоекономічною діяльністю, у якій ризики прогноуються й управляються до того, як вони призводять до фінансових втрат.

Застосування цифрових аналітичних інструментів підвищить прозорість операцій, скоротить час ухвалення рішень і сприятиме зростанню ефективності ЗЕД у середньостроковій перспективі. Водночас підвищення компетентності персоналу та впровадження міжнародних стандартів ESG зміцнять довіру інвесторів і партнерів до компанії.

У сукупності ці кроки забезпечать зростання операційної ефективності на 10–12 %, зменшення фінансових ризиків на 15–20 % та покращення конкурентоспроможності підприємства в системі європейських енергетичних ринків.

Підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності неможливе без формування ефективної системи управління ризиками, здатної забезпечити стабільність бізнес-процесів навіть у мінливому середовищі енергетичного ринку. Для ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» це особливо актуально, адже діяльність компанії безпосередньо залежить від динаміки світових цін на нафту, валютних коливань, змін у регуляторному полі та стану логістичної інфраструктури.

Управління ризиками має інтегрований характер і передбачає узгоджену роботу всіх функціональних підрозділів - від трейдингу до фінансів і логістики. У межах запропонованої концепції доцільно виокремити *Risk Control & Compliance Unit* як координаційний центр, який об'єднує процеси виявлення, оцінки та мінімізації ризиків у зовнішньоекономічній діяльності. Цей підхід забезпечує не лише оперативне реагування на зовнішні загрози, а й формування аналітичної бази для стратегічного планування.

Системний підхід до управління ризиками дозволяє перетворити ЗЕД-процеси з реактивної на проактивну модель, коли ризики не лише контролюються, а й прогнозуються. На рисунку 3.2.1 подано узагальнену модель управління ризиками ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА», розроблену з урахуванням корпоративних стандартів SOCAR Group та міжнародних рекомендацій ISO 31000.



Рис. 3.1. Модель управління ризиками у ЗЕД ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА»

Джерело: побудовано автором на основі [32,25,38]

На рисунку відображено інтегровану систему управління ризиками, що функціонує у межах зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Модель базується на діяльності підрозділу *Risk Control & Compliance Unit*, який координує взаємодію між департаментами фінансів, логістики, трейдингу та комплаєнсу. Такий підхід забезпечує своєчасне виявлення, моніторинг і

мінімізацію зовнішніх (цінових, валютних, геополітичних) і внутрішніх (операційних, організаційних) ризиків. Реалізація запропонованої моделі сприяє зниженню фінансових втрат, підвищенню точності управлінських рішень і зростанню результативності зовнішньоекономічної діяльності компанії.

Запровадження системного підходу до управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності дозволяє ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» підвищити стабільність фінансових результатів, забезпечити прозорість контрактних операцій і зміцнити довіру міжнародних партнерів. Комплексність запропонованих заходів, що охоплюють цифровізацію процесів, ризик-орієнтований менеджмент і впровадження стандартів ESG, формує підґрунтя для довгострокового розвитку підприємства в умовах глобальної енергетичної інтеграції. У подальшій частині дослідження доцільно розглянути стратегічні орієнтири компанії та перспективи її виходу на нові міжнародні ринки, що становить зміст підрозділу 3.3.

3.3. Стратегічні орієнтири розвитку ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» та перспективи його виходу на нові міжнародні ринки

Розвиток зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» визначається динамікою світового енергетичного ринку, який характеризується зростанням конкуренції, переходом до низьковуглецевої економіки, цифровізацією операцій і посиленням регуляторного контролю. У таких умовах підприємство має спрямовувати свою стратегію на диверсифікацію джерел постачання, розширення присутності на нових регіональних ринках і впровадження сучасних принципів сталого розвитку [4, с.571-573].

У цьому контексті важливим чинником стратегічного планування є аналіз географії міжнародної присутності SOCAR. Компанія активно розвиває мережу автозаправних станцій і дистрибуційних центрів у різних країнах, що дозволяє зміцнювати логістичні ланцюги, наближатися до кінцевого споживача та формувати довгострокові партнерські відносини. Нижче подано візуалізацію основних країн, де представлена інфраструктура SOCAR, що слугує підґрунтям

для формування зовнішньоекономічної політики її дочірніх підприємств, зокрема ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА».



Рис. 3.2. Географія присутності SOCAR на міжнародному ринку паливно-енергетичних ресурсів

Джерело: побудовано автором на основі [41]

На основі представленої карти можна простежити масштабну географію діяльності компанії SOCAR у сфері роздрібної торгівлі нафтопродуктами. Найбільше автозаправних станцій зосереджено у Швейцарії - близько 200 одиниць, що свідчить про високий рівень інтеграції компанії у розвинені європейські ринки. Значну присутність SOCAR має також у Грузії (108 станцій), Румунії (74), Австрії (82) та Україні (59), де компанія активно розвиває локальні мережі. У Туреччині діє приблизно 14 станцій, а в Азербайджані - 60. Така широка присутність підкреслює стратегічну орієнтацію SOCAR на посилення впливу у регіоні Центральної та Східної Європи, а також на забезпечення стабільного постачання пального через власну інфраструктуру.

Розгалужена мережа автозаправних станцій у низці країн Європи та Азії свідчить про активну зовнішньоекономічну експансію компанії SOCAR та її здатність адаптувати бізнес-модель до різних ринкових умов. Наявність інфраструктури у стратегічно важливих регіонах формує передумови для ефективної логістики, гнучкого реагування на коливання попиту та підвищення стабільності поставок. Водночас масштабна присутність на міжнародних ринках

зумовлює потребу в комплексному підході до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Проведений у попередньому підрозділі аналіз показав, що ефективність зовнішньоекономічних процесів тісно пов'язана з рівнем управління ризиками, швидкістю ухвалення рішень і здатністю підприємства адаптуватися до нових вимог міжнародного бізнес-середовища. Наступним кроком для підвищення конкурентоспроможності є розроблення чітких стратегічних орієнтирів, що поєднують економічні, екологічні та технологічні складові розвитку [6, с. 54-62].

У межах оновленої корпоративної стратегії ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» доцільно зосередити увагу на чотирьох ключових напрямках:

1. Розширення партнерських мереж у Центральній та Східній Європі.

Компанія має зміцнювати співпрацю з нафтотрейдерами Польщі, Румунії, Болгарії, Литви, які володіють потужною портовою інфраструктурою. Це дозволить оптимізувати імпорتنі маршрути, знизити логістичні витрати та забезпечити стійкість постачань.

2. Інтеграція до системи енергетичної безпеки ЄС.

Участь у програмах *Energy Community Treaty* створює можливості для розширення операцій та доступу до європейських механізмів підтримки енергетичного сектору.

3. Розвиток екологічно орієнтованого бізнесу.

Інвестиції в напрямки біопалива, водневих технологій і переробки відновлюваних ресурсів відповідають вимогам *European Green Deal* і підвищують привабливість бренду SOCAR як соціально відповідального постачальника.

4. Цифровізація міжнародних операцій.

Використання технологій штучного інтелекту, Big Data та системи аналітики в реальному часі дасть змогу знизити ризики, скоротити цикли постачання та підвищити точність фінансового планування.

З метою систематизації стратегічних пріоритетів і визначення найперспективніших напрямів діяльності проведено порівняльну оцінку потенційних ринків збуту (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5.

Потенційні міжнародні ринки для розвитку ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА»

Країна / регіон	Характеристик а ринку	Основні можливості	Потенційні ризики
1	2	3	4
Польща	Високий попит на дизель і LPG, портова інфраструктура (Гданськ, Щецин)	Доступ до системи європейських постачань, спільні проекти з Orlen	Висока конкуренція серед локальних трейдерів
Румунія	Географічна близькість, порт Констанца, зростаючий попит на біопаливо	Розширення морських постачань, кооперація у сфері biofuel	Податкова нестабільність, валютні коливання
Литва / Латвія	Розвинена енергетична інфраструктура, логістичні можливості (Клайпеда)	Перевалка палива для ринку ЄС, спільні трейдингові операції	Невелика місткість внутрішнього ринку
Туреччина	Великий енергоспоживач, прямі зв'язки з SOCAR Group	Синергія з активами SOCAR (STAR Refinery, Petkim)	Валютні ризики, складна регуляторна система
Грузія / Азербайджан	Традиційні партнери, стабільна кооперація	Узгоджена логістика, транзитні операції	Залежність від регіональної безпеки

Джерело: сформовано автором на основі [41, 46]

Порівняльний аналіз свідчить, що найбільш доцільними для розширення присутності є ринки Польщі, Румунії та Литви, які поєднують логістичну доступність і сприятливу нормативну базу. Водночас участь у регіональних проектах SOCAR у Туреччині може стати чинником зміцнення корпоративної інтеграції групи на рівні Східної Європи.

Для поглиблення стратегічного бачення розвитку ЗЕД компанії проведено SWOT-аналіз (табл. 3.6), який відображає сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості і загрози.

Таблиця 3.6.

SWOT-аналіз стратегічних перспектив ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Підтримка SOCAR Group як глобального енергетичного лідера	Висока залежність від імпорتنих поставок
Сучасна логістична інфраструктура, наявність мережі АЗК	Обмежена автономність у стратегічних рішеннях
Впроваджені стандарти ESG та корпоративного управління	Недостатня диверсифікація джерел сировини
Можливості (O)	Загрози (T)
Участь у програмах Energy Community, інтеграція до ринку ЄС	Геополітична нестабільність і порушення логістики
Розвиток “зелених” технологій та біопалива	Волатильність світових цін на нафту
Доступ до фінансових інструментів ЄБРР та IFC	Посилення конкуренції на ринках Центральної Європи

Джерело: сформовано автором на основі [31]

Результати SWOT-аналізу свідчать, що ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» має значний потенціал для розвитку зовнішньоекономічної діяльності за умови стратегічного використання сильних сторін - корпоративної підтримки SOCAR Group, логістичних активів та високого рівня управлінських компетенцій. Серед ключових загроз домінують фактори зовнішнього середовища - зокрема, геополітичні ризики, валютна волатильність і підвищення екологічних вимог у ЄС [42, с. 225–232].

З метою ефективного використання можливостей і мінімізації ризиків доцільно сформуванати **трирівневу систему стратегічних орієнтирів**.

На основі проведеного аналізу можна визначити три основні стратегічні орієнтири розвитку ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» на найближчі роки:

1. Диверсифікація ринків і логістичних маршрутів.

Розширення напрямів поставання через порти Польщі, Румунії та Литви сприятиме зменшенню транспортних витрат і підвищенню надійності поставок.

2. Інтеграція стандартів сталого розвитку.

Впровадження принципів ESG, сертифікацій ISO 14001 та ISO 26000, а також звітності відповідно до директив ЄС (CSRD) забезпечить відповідність європейським ринковим вимогам.

3. Інноваційно-цифрова трансформація.

Використання штучного інтелекту, Big Data та аналітики попиту у режимі реального часу дозволить підвищити точність планування закупівель і продажів, скоротити операційні витрати та зміцнити конкурентні позиції компанії [9, с. 115-121].

Проведений аналіз підтверджує, що перспективи розвитку ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» безпосередньо пов'язані з активізацією зовнішньоекономічної діяльності, диверсифікацією ринків і технологічним оновленням. Зміщення акцентів із суто торговельної діяльності на стратегічне партнерство, екологічну відповідальність та інновації дозволить підприємству не лише зберегти конкурентоспроможність, а й інтегруватися у європейський енергетичний простір як сучасний, технологічно розвинений і соціально відповідальний гравець.

ВИСНОВКИ

В результаті виконання магістерської кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне дослідження теоретичних засад, методичних підходів та практичних аспектів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на прикладі ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА». Проведений аналіз дав змогу всебічно оцінити сутність, сучасні тенденції та інструменти організації ЗЕД, визначити ключові проблеми та окреслити потенційні напрями її удосконалення. За результати проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1. У ході дослідження встановлено, що ЗЕД є багатовимірною системою економічних, організаційних та правових взаємодій підприємства із зовнішніми ринками. Виявлено еволюцію наукових підходів - від класичних теорій міжнародної торгівлі до сучасних концепцій глобальних ланцюгів вартості, інституціоналізму, конкурентних переваг та OLI-парадигми. Це дозволило сформувати цілісне теоретичне підґрунтя, яке визначає управління ЗЕД як стратегічну функцію, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства в умовах глобалізації.

2. Проаналізовано різні теоретичні моделі, що пояснюють логіку виходу підприємств на міжнародні ринки, включно з моделлю життєвого циклу продукту, «діамантовою моделлю» Портера, підходами до вибору організаційної форми міжнародної діяльності та інституційними теоріями. Узагальнення показало, що сучасне управління ЗЕД спирається на комплекс принципів: адаптивність до зовнішнього середовища, диверсифікацію ринків, цифровізацію процесів та інтеграцію ESG-вимог.

3. Дослідження дозволило виокремити систему критеріїв та показників оцінювання результативності ЗЕД, що охоплюють економічні, фінансові, організаційно-операційні та ризикові аспекти. Обґрунтовано доцільність використання комплексних індикаторів (динаміки обсягів експортно-імпортних операцій, рентабельності, валютної стійкості, ефективності логістики), що забезпечують об'єктивність і зіставність оцінки. Уточнено, що методична база

повинна поєднувати кількісні та якісні параметри, відображаючи реальний вплив управлінських рішень на міжнародну діяльність підприємства.

4. Проаналізовано структуру управління, напрями діяльності, ресурсний потенціал і фінансові результати підприємства. Встановлено, що компанія має розвинену логістичну систему, стабільні фінансові показники та працює відповідно до міжнародних стандартів якості. Разом з тим ідентифіковано чинники, що стримують розвиток ЗЕД: недостатній рівень цифровізації процесів, обмеженість аналітичних інструментів та потреба в посиленні стратегічної інтеграції з європейськими ринками.

5. Дослідження виявило ефективність базових механізмів організації експортно-імпортних операцій, однак підкреслило потребу в підвищенні прозорості та координації процесів. Визначено, що управління ЗЕД наразі зосереджене на операційній діяльності й недостатньо відображає стратегічні пріоритети розвитку. Виявлено прогалини у моніторингу зовнішніх ризиків, у роботі з контрагентами, у використанні цифрових платформ для управління контрактами та логістичними потоками.

6. На основі аналізу показників діяльності встановлено, що ЗЕД ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» є економічно результативною та забезпечує значну частку доходів підприємства. Разом із тим ефективність окремих напрямів знижується через курсові ризики, логістичні обмеження та потребу в модернізації інструментів контролю. Оцінка підтвердила, що підприємство має потенціал для підвищення загальної результативності ЗЕД за рахунок автоматизації процесів, диверсифікації ринків та оптимізації витрат.

7. Запропоновано заходи щодо вдосконалення планування контрактів, підвищення прозорості документообігу, використання сучасних цифрових платформ для управління поставками та оптимізації логістичних маршрутів. Обґрунтовано необхідність поглиблення аналітичного супроводу операцій, запровадження КРІ для оцінки ефективності учасників процесів та підвищення рівня інтеграції між департаментами підприємства.

8. Розроблено комплекс пропозицій щодо впровадження системи ризик-менеджменту, удосконалення механізмів валютного хеджування, підвищення контролю за геополітичними й регуляторними ризиками. Обґрунтовано доцільність диверсифікації постачальників і ринків збуту, застосування цифрових інструментів аналітики, а також розширення систем комплаєнсу для зменшення ймовірності санкційних та контрактних порушень.

9. Запропоновано стратегічний вектор розвитку, що включає поступову інтеграцію в європейські ланцюги вартості, підсилення позицій на ринках енергоресурсів, впровадження екологічних та ESG-стандартів і розширення партнерських програм. Підкреслено, що вихід на нові ринки можливий за умови модернізації логістичної інфраструктури, активного залучення інноваційних технологій та формування гнучкої системи управління міжнародними операціями.

Результати дослідження мають практичне значення для підвищення ефективності управлінських рішень у сфері ЗЕД не лише на рівні ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА», а й для інших енергетичних компаній, що функціонують у подібних умовах. Вони можуть бути використані в науково-дослідній роботі та навчальному процесі закладів вищої освіти під час викладання дисциплін з менеджменту, міжнародної економіки та зовнішньоекономічної діяльності.

Загалом, проведені дослідження підтвердило, що вдосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення позицій України на світовому енергетичному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Dunning J.H., Lundan S.M. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. 2nd ed. Cheltenham: Edward Elgar, 2008
2. Аверхіна Т.В., Абдул Н.А., Матковський А.К. Управління експортною діяльністю виробничого підприємства. *Economics. Finances. Law*. 2022. № 6. С. 5-7. URL: <https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f73bed73-c3aa-4a51-bbac-29d11966c7b1/content>. (дата звернення: 25.10.2025).
3. Андрушків І.П., Мельник Л.М., Мельник О.Г. *Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посібник*. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 368 с.
4. Альмужна А. С. Світовий ринок нафтопродуктів: тенденції розвитку і перспективи для України. *Українське суспільство в умовах воєнного стану: сучасні виклики та напрямки розвитку : матеріали Всеукр. наук. конф. молодих вчених*. Одеса : Фенікс, 2022. С. 571-573.
5. Астаф'єва В.А., Козак Ю.Г. *Експортна діяльність підприємств: теоретичні аспекти дослідження*. Одеса, 2018. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/229.pdf>. (дата звернення: 25.10.2025).
6. Бойко Д. О. Фактори, які впливають на процес прийняття та реалізацію рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно– економічного інституту ДТЕУ*. 2022. Вип. 143. С. 54-62.
7. Борщевський В., Магас В., Кантур К. Роль фінансового механізму у стимулюванні конкуренції на ринку нафтопродуктів України. *Економіка та управління національним господарством*. 2018). 5. 11–14.
8. Бураковський, І.В. *Теорія міжнародної торгівлі [Текст] / І. Бураковський*. - К. : Основи, 1996. - 241 с
9. Гавриленко Н. В. *Формування системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства*. *Економіка і суспільство*. 2021. № 32. С. 115-121.

10. Галіцина О.В., Воленчук Н.А. Статистичне оцінювання економічної діяльності підприємств. Економіка та суспільство. Випуск №51, 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-61>. (дата звернення: 30.10.2025).
11. Гатілов А. Ю. Основні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Економічний вісник Донбасу № 3 (77), 2024. С. 149-157.
12. Горященко Ю., Пильгун А., Швець А. Інноваційні підходи в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств / Молодий вчений. 2021. № 3 (91). С. 345-350. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/477/462>. (дата звернення: 25.10.2025).
13. Гринько П. О. Формування системи показників діагностики ефективності експортно–імпоротної діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 20. С. 122-125.
14. Діброва Л. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник. К.: ЦП «Компринт», 2016. 522 с.
15. Донець Д. Основи дослідження ринку нафтопродуктів на етапі відбудови економіки. Економіка та суспільство. 2023. 58. Горбаль Н. І., Лиса Д. С. 42
16. Експортувати просто. Експорт Step by Step 10 кроків від виробництва до експорту: Практичний посібник: В.Кравченко, А. Голятко, Д. Копий, А.Полянський, И. Шинкаренко, А. Короп, А. Гайдук, В. Маевський, А. Голиздра. «Саміт-книга», 2016. С. 18-20.
17. Завербний А., Залізна Л., Жук О. Інформаційне забезпечення системи управління експортно-імпоротною діяльністю на засадах функціонального підходу. Економіка та суспільство, №62. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-129>. (дата звернення: 30.10.2025).
18. Завербний А., Залізна Л., Жук О. Особливості формування методів прийняття рішень вітчизняними підприємствами у зовнішньоекономічній

діяльності: інформаційний аспект. Економіка та суспільство, (50). 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-39>. (дата звернення: 30.10.2025).

19. Зелінська О., Галазюк Н. Трансформація зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах сучасних викликів. Економіка та суспільство, №70. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-60>. (дата звернення: 30.10.2025).

20. Зовнішньоекономічна діяльність: навчальний посібник. Видання 6-те, перероблене та доповнене / За ред. Козака Ю.Г. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 292 с.

21. Карпій О. Характеристика моделей розвитку послуг мережі автозаправних комплексів. Економіка й управління підприємством. 2016. 1/3(27). 49–53.

22. Клепікова С. В., Другова О. С., Яцина М. Г. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Економіка. Фінанси. Право. 2021. Вип. 11. С. 18-22. URL: <https://doi.org/10.37634/efp.2021.11.3>. (дата звернення: 25.10.2025).

23. Козак Ю. Г., Логвінова Н. С., Притула Н. В. та ін. Міжнародна торгівля: навч. посібник, 5-те вид., перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 400 с.

24. Кононенко Л., Бикадорова Н., Дибенко Г. Підприємство у зовнішньоекономічній діяльності: сучасний стан, проблеми та перспективи. Економіка та суспільство, №76. 2025. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-84>. (дата звернення: 30.10.2025).

25. Концеба С. М., Ліщук Р. І. Використання методів Data Mining для прогнозування показників зовнішньоекономічної діяльності. Вісник ХНТУ. Серія: Інформаційні технології. 2022. Вип. 4 (83). С. 56–61. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu20784481.2022.4.7>. (дата звернення: 25.10.2025).

26. Косар Н. С., Яричевська Я. І. Загрози та перспективи розвитку операторів на ринку світлих нафтопродуктів України. Менеджмент та

підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. 3 (2). 193-203.

27. Кузьо Н. Є., Косар Н. С. Тренди ринку світлих нафтопродуктів України та перспективи енергетичної безпеки у цій сфері. Економіка та право. 2023. 2. 60–70.

28. Лук'яненко Д.Г., Поручник А.М., Столярчук Я.М. Міжнародна економіка: підручник. -Київ: КНЕУ, 2014

29. Мазаракі А.А., Мельник Т.М., Поручник А.М. (ред.). Міжнародна торгівля: підручник. Київ: КНТЕУ, 2011. 824 с.

30. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія/ Л.М. Варава, В.Я. Нусінов та ін.; За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.М. Варава; Кривий Ріг: ФОП Чернявський Д.О., 2015. 417 с.

31. Офіційний сайт ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» URL: <https://socar.ua/>

32. Писаренко, Т. В. Управління експортною діяльністю підприємства: концепції, функції та інструменти. Економіка та держава. 2020. № 6. С. 72-77.

33. Познякова Н. Напрями реалізації цілей регуляторної політики у сфері торгівлі світлими нафтопродуктами в Україні. Економіка та управління національним господарством. 2020. 21. 51–55.

34. Полюхович В. Основні напрями розвитку конкуренції та антимонопольного регулювання на ринках паливно-енергетичного комплексу України. Проблеми правового забезпечення підприємництва в Україні. 2016. 34. 136-140. 5. Солодченко С. Державний контроль за ринком нафтопродуктів: господарсько-правовий аспект. Актуальні проблеми права: теорія і практика. 2022. 2 (44). 85–94.

35. Потюк Ю. Дефініції масштабування бізнесу в умовах зовнішньоекономічної діяльності. Економіка та суспільство, №60. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-93>. (дата звернення: 30.10.2025).

36. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення 18.10.2025).
37. Прокіпчук Л. Проблеми та перспективи обрання діджитал-партнерів за умов глобалізування. Економіка та суспільство, №64. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-34>. (дата звернення: 30.10.2025).
38. Рум'янцева К. Є., Головай Н. М., Руденко В. В. Розвиток інформаційних технологій у митній сфері. Актуальні питання економічних наук, №7. 2025. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14783876>. (дата звернення: 30.10.2025).
39. Русняк М. Цифровізація діяльності МСП як драйвер їх інтернаціоналізації. Економіка та суспільство, №79. 2025. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-32>. (дата звернення: 30.10.2025).
40. Савченко М. В., Біла І. В. Розвиток світового ринку нафти та нафтопродуктів в умовах військової агресії росії проти України. Економіка і організація управління. 2023. 2 (50). 23-30.
41. Семів Г. О., Семів С. Р., Чех М. М. Оцінювання стану конкурентного середовища на українському ринку світлих нафтопродуктів. Науковий вісник НЛТУ України. 2017. 27 (7) 118-121.
42. Скорик Г., Пушак Г. Розвиток конкуренції на ринку світлих нафтопродуктів: теорія, проблеми і шляхи їх вирішення. Економічний вісник Донбасу.2022. 2 (68). 66-73.
43. Степаненко С.В., Коліберда П.В. Розробка й впровадження механізму підвищення експортного потенціалу підприємства. Український журнал прикладної економіки. 2018. Том 3. № 4. С. 225–232.
44. Юр'єва П., Микитенко Т. Зовнішньоекономічна діяльність та особливості її оподаткування: теоретичні аспекти. Економіка та суспільство, №38. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-30>. (дата звернення: 30.10.2025).

45. BestRental.com.ua. Рейтинг заправок в Україні: де краще заправитися?

URL: <https://bestrental.com.ua/ua/rejting-zaprovok-v-ukraine-gde-luchshe-zapravitsja/> (дата звернення: 10.11.2025)

46. Opendatabot. Реєстраційні дані юридичної особи: ТОВ «СОКАР ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА» (ЄДРПОУ 36866563)

URL: <https://opendatabot.ua/c/36866563?from=search> (дата звернення: 10.11.2025).

47. Polis.ua. Порівняння якості пального на різних АЗС: де шкідливе пальне.

URL: <https://polis.ua/uk/articles/Porivnyanya-yakosti-palnoho-na-riznykh-AZS-de-shkidlyve-palne> (дата звернення: 10.11.2025).