

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
бакалавра

на тему: **Напрямки підвищення ефективності діяльності
ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ» при роботі на зовнішніх
ринках**

Виконав

(підпис)

ст. гр. МЗЕД-41

Шатський О.М.

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

доц., к.е.н.

Юрків Н.М.

(прізвище, ініціали)

Рецензент

(підпис)

(прізвище, ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут
Кафедра
Спеціальність
ОПП

бізнесу, менеджменту та маркетингу
менеджменту
073 (D3) «Менеджмент»
Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри менеджменту

____ к.е.н., доцент Максимець О.В.

“19” лютого 2026 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
СТУДЕНТУ**

Шатському Олександрю Миколайовичу

(прізвище, ім'я, по-батькові у давальному відмінку)

1. Тема роботи: Напрямки підвищення ефективності діяльності ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ» при роботі на зовнішніх ринках

керівник КРБ

Юрків Надія Миколаївна доц., к.е.н.

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від

«19» лютого 2026 р. № C-142

2. Термін подання студентом КРБ

«01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до КРБ:

бухгалтерська та статистична звітність ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ», аналітичні звіти щодо торгівлі деталями та приладдями для авто, закони України та нормативні акти щодо діяльності товарств з обмеженою відповідальністю на ринку, дані про діяльність ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ», дані з YouControl

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретико-методичні основи здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Розділ 2. Дослідження діяльності ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ». Розділ 3. Напрямки підвищення ефективності діяльності ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ» при роботі на зовнішніх ринках.

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Класифікація чинників підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства 2. Географічна структура імпорту ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ». 3. Структура імпорту ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ» за товарними групами.

6. Консультанти розділів КРБ (за потреби)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання

«19» лютого 2026 р.

Науковий керівник роботи

(підпис)

Юрків Н.М.

(прізвище, ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи бакалавра	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Оформлення отриманих результатів дослідження діяльності ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ» (під час проходження практик)	19.02.2026-08.03.2026	
2	Опрацювання літератури щодо теми дослідження та формування теоретичного розділу	28.02.2026-08.03.2026	
3	Оцінка й аналіз діяльності ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ», написання п. 2.1-2.2 КРБ	09.03.2026-15.03.2026	
4	Оцінка та аналіз ефективності діяльності ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ». Написання п. 2.3 КРБ	16.03.2026-29.03.2026	
5	Оцінка та аналіз конкурентів на зовнішньому ринку, виявлення проблем на ринку	30.03.2026-14.04.2026	
6	Формування рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ» на зовнішніх ринках, висновків, оформлення пояснювальної записки	15.04.2026-15.05.2026	
7	Підготовка виступу та оформлення графічного матеріалу		
8	Подання КРБ на кафедру	01.06.2026	

Студент

(підпис)

Шатський О.М.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Юрків Н.М.

(прізвище та ініціали)

Шатський О.М. Напрямки підвищення ефективності діяльності ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ» при роботі на зовнішніх ринках: Випускна робота бакалавра. – Львів: НЛТУ України, 2026. – 54 с.

РЕФЕРАТ

Метою роботи є дослідження напрямків підвищення ефективності діяльності ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ» при роботі на зовнішніх ринках.

Об'єктом дослідження є процес імпортування шин та деталей для машин ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ».

Предметом дослідження є діяльність ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ» на зовнішньому ринку, зокрема імпортна діяльність.

Пояснювальна записка складається зі вступу, трьох розділів основної частини, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Робота викладена на 54 сторінках, містить 10 таблиць та 3 рисунки. В ній використано 28 літературних джерел.

Ключові слова: ефективність діяльності, зовнішні ринки, імпорт деталями для машин, імпортні потоки, підвищення ефективності.

Shatsky O.M. Directions for increasing the efficiency of the activities of LLC “AUTO TRADE HUB” during working on foreign markets: Final work of bachelor. – Lviv, UNFU, 2026. – 54 p.

ABSTRACT

The purpose of the work is to study the directions of increasing the efficiency of the activities of LLC “AUTO TRADE HUB” when working in foreign markets.

The object of the study is the process of importing tires and parts for cars of LLC “AUTO TRADE HUB”.

The subject of the study is the activities of LLC “AUTO TRADE HUB” in the foreign market, in particular import activities.

An explanatory message consists of entry, three sections of basic part, conclusions and suggestions, list of the utilized sources and additions. Work is expounded on 54 pages, contains 10 tables and 3 illustrations. It is utilized 28 literary sources.

Keywords: efficiency of operations, foreign markets, import of machine parts, import flows, efficiency improvement.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗДІЙСНЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Суть та особливості здійснення імпортої діяльності.....	9
1.2. Підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства на зовнішньому ринку.....	13
1.3. Сучасні практики підвищення ефективності діяльності підприємства на зовнішніх ринках.....	18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ»	28
2.1. Загальна інформація про ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ».....	28
2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ».....	28
2.3. Аналіз імпортої діяльності ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ».....	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ» ПРИ РОБОТІ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ.....	42
3.1. Пропозиції підвищення ефективності імпортої діяльності ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ»	42
3.2. Розрахунок витрат на реалізацію пропозицій для підвищення ефективності імпортої діяльності ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ».....	44
3.3. Прогнозні результати підвищення ефективності імпортої діяльності ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ»	47
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	55

ВСТУП

В умовах глобалізації економіки та високої турбулентності зовнішнього середовища, ефективна зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) стає не лише фактором стрімкого розвитку, але й критичною передумовою виживання для вітчизняних компаній. Інтеграція українського бізнесу в міжнародні ринки відкриває широкі можливості для масштабування, проте одночасно генерує низку складних викликів, пов'язаних із логістичними обмеженнями, валютними ризиками та жорсткою конкуренцією. Для торговельних підприємств, зокрема тих, що спеціалізуються на імпорті автомобілів, комплектуючих та витратних матеріалів, життєво важливою стає здатність гнучко адаптуватися до змін, диверсифікувати партнерську базу та мінімізувати витрати.

У сучасних реаліях багато компаній стикаються з проблемою падіння маржинальності та монозалежності від окремих іноземних постачальників, що призводить до втрати переговорної сили та дефіциту ліквідності. Саме тому пошук та впровадження дієвих напрямів оптимізації бізнес-процесів, модернізації ланцюгів постачання та цифровізації управління стають першочерговим завданням. Необхідність теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо подолання кризових явищ і підвищення загальної результативності діяльності ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ» на міжнародній арені зумовлює високу актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних основ функціонування підприємства у міжнародному бізнес-середовищі, комплексна оцінка поточного фінансово-економічного стану ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ» та розробка практичних напрямів підвищення ефективності його діяльності при роботі на зовнішніх ринках.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення такого комплексу завдань:

- дослідити сутність, складові та критерії оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- проаналізувати майновому стан, показники ліквідності, ділової активності та рентабельності ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ»;
- здійснити діагностику структури імпорту компанії та виявити ключові проблеми взаємодії з іноземними контрагентами;
- розробити комплекс заходів щодо оптимізації міжнародних закупівель, логістики та асортиментної політики;
- обґрунтувати економічну доцільність впровадження сучасної ERP-системи для автоматизації управління ЗЕД підприємства.

Методологічною основою роботи є сукупність загальнонаукових та спеціальних методів пізнання економічних явищ. У процесі написання роботи використано: *методи наукової абстракції та логічного узагальнення* (при дослідженні теоретичних засад ефективності підприємства); *методи фінансового та економічного аналізу, порівняння, групування* (для розрахунку та оцінки показників прибутковості, ліквідності та оборотності капіталу ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ»); *графічний та табличний методи* (для наочної візуалізації динаміки та структури імпортних поставок); *метод SWOT-аналізу* (для комплексної оцінки стратегічних позицій підприємства); *методи економіко-математичного моделювання та прогнозування* (при розрахунку інвестиційного бюджету, терміну окупності та прогнозованого економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів).

Інформаційна база дослідження сформована з використанням наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених з питань міжнародної економіки, управління бізнес-процесами та фінансового менеджменту, нормативно-правових актів України, офіційної фінансової та статистичної звітності ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ» за 2024–2025 роки, а також ресурсів мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗДІЙСНЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть та особливості здійснення імпоротної діяльності

Сучасний світовий розвиток характеризується потужним впливом глобалізації, яка трансформує не лише глобальну економіку, а й визначає політичні, соціокультурні та цивілізаційні вектори розвитку більшості держав. Українська держава також перебуває під впливом цих масштабних перетворень, свідомо та послідовно впроваджуючи політику глибокого входження у систему світових господарських зв'язків. Тривалий час панувала думка, що ключовими гравцями на міжнародній арені є виключно суверенні держави, проте аналітика останніх десяти років демонструє кардинальну зміну векторів впливу. Фактичне управління глобальними процесами поступово концентрується в руках потужної фінансово-промислової еліти, яка представлена транснаціональними корпораціями та міжнародними банківськими установами. Згідно зі статистикою Світового банку, серед сотні найпотужніших економічних суб'єктів світу за обсягом створеної доданої вартості понад половину позицій займають корпорації, тоді як на держави припадає меншість місць. Фінансові обороти лідерів корпоративного сектору цілком співставні з валовим внутрішнім продуктом таких високорозвинених країн, як Канада, Франція, Австралія, Швеція чи Нідерланди. Це свідчить про те, що сучасна система міжнародної взаємодії набуває яскраво вираженого транснаціонального характеру, де мікроекономічний рівень стає домінуючим, а ключову роль на світових ринках відіграють не уряди, а безпосередньо комерційні підприємства.

Відповідно, зовнішньоекономічна активність компаній розглядається як специфічний напрям господарювання, що охоплює процеси транскордонної науково-технічної та виробничої взаємодії, операції з експортування та імпортування товарно-матеріальних цінностей, а також загальну стратегію просування бізнесу на іноземні ринки. Здійснення таких транскордонних операцій як вітчизняними, так і зарубіжними компаніями базується на системі

фундаментальних принципів. Насамперед це принцип свободи підприємництва у зовнішньоекономічній сфері, який гарантує право добровільного вибору партнерів, можливість використання будь-яких легітимних форм співпраці, безумовне збереження права власності на отримані фінансові чи матеріальні результати, але за умови суворого дотримання чинного національного законодавства. Важливою засадою є принцип юридичної рівності та відсутності дискримінації, що проголошує абсолютну рівноправність усіх учасників ринку перед законом, незалежно від того, чи це приватна фірма, чи державна структура. Цей принцип також категорично забороняє державі створювати штучні обмеження або застосовувати дискримінаційні заходи за географічними, майновими чи іншими ознаками, а також не допускає монополістичних зловживань з боку самих учасників ринку.

Наступним базовим орієнтиром виступає принцип верховенства закону, згідно з яким будь-яке регулювання транскордонного бізнесу має здійснюватися виключно на рівні законів, що унеможлиблює використання підзаконних чи місцевих нормативних актів для погіршення умов ведення бізнесу порівняно із загальнодержавними стандартами. Поряд із цим діє принцип гарантованого захисту інтересів, який зобов'язує державу рівною мірою оберігати права як вітчизняних, так і іноземних суб'єктів на своїй території, а також надавати правову підтримку українському бізнесу за кордоном, спираючись на норми міжнародного права та укладені міждержавні угоди. Не менш значущим є принцип еквівалентності торговельного обміну, який встановлює сувору заборону на використання демпінгових механізмів під час експортно-імпортних процедур. Загалом, кожен учасник ринкових відносин наділений однаковим правом займатися будь-яким легальним видом міжнародного бізнесу. Для фізичних осіб, які постійно проживають в Україні, обов'язковою умовою є наявність офіційного статусу підприємця. Іноземці або особи без постійного місця проживання в нашій державі отримують таке право за умови підтвердження їхнього комерційного статусу згідно із законодавством країни їхнього громадянства чи постійного перебування. Що стосується юридичних

осіб, то вони можуть інтегруватися у міжнародну торгівлю одразу після офіційної реєстрації та закріплення відповідних положень у своїх установчих документах.

Спектр дозволених напрямів комерційної взаємодії з іноземними партнерами є надзвичайно широким. Він охоплює традиційні експортні та імпорتنі операції з товарами, рух капіталу та міграцію трудових ресурсів. Величезний сегмент займає сфера послуг, де компанії можуть надавати чи отримувати виробничий, логістичний, страховий, консалтинговий, маркетинговий, брокерський, туристичний та юридичний сервіс. Закон також заохочує глибоку науково-виробничу та освітню кооперацію, комерційну підготовку кадрів, здійснення транскордонних фінансових транзакцій і операцій з цінними паперами. Компанії мають право проводити кредитні розрахунки, засновувати банківські та страхові установи за кордоном або сприяти їх відкриттю в Україні. Дозволяється реалізація спільних підприємницьких ініціатив, володіння активами за кордоном, а також операції, пов'язані з передачею чи придбанням прав інтелектуальної власності, патентів, франшиз та торговельних марок.

Учасники ринку можуть виступати організаторами міжнародних виставок, аукціонів та конференцій, здійснювати торгівлю за іноземну валюту в передбачених законом випадках, укладати бартерні контракти, займатися міжнародним лізингом та орендою. Відкритими є також операції на валютних біржах та міжбанківських ринках, а також залучення фахівців на контрактній основі для роботи як в Україні, так і за її межами. Будь-які інші форми співпраці, що не мають прямої законодавчої заборони, є абсолютно легальними. Окремо варто зазначити, що посередницька активність, яка базується на агентських, комісійних чи довірчих угодах і не передбачає передачі права власності на сам товар кінцевому посереднику, може здійснюватися абсолютно вільно та без жодних додаткових обмежень.

Система комерційних взаємовідносин відіграє фундаментальну роль у забезпеченні життєдіяльності та розвитку українського економічного простору.

Комерція виступає найбільш еволюціонуючою формою ринкових зв'язків, а відтак – ключовим макроекономічним сегментом, який безпосередньо стимулює розбудову та подальшу модернізацію всієї господарської моделі держави. Висока значимість товарного обігу на сучасному етапі вимагає формування абсолютно прозорого законодавчого підґрунтя та розгалуженої, потужної інституційної мережі. Наразі саме торговельна сфера є одним із найпоширеніших векторів реалізації підприємницької ініціативи в межах України, що підтверджується регулярним закріпленням цього напрямку економічної активності в установчій документації переважної більшості суб'єктів бізнесу. Водночас комерційна реалізація виступає фінальним етапом виробничого циклу, виконуючи функцію логічної сполучної ланки між етапом постачання товарно-матеріальних цінностей та безпосереднім кінцевим споживачем. Враховуючи таку вагому роль зазначеного явища як на мікроекономічному, так і на макроекономічному рівнях, виникає об'єктивна потреба у глибокому дослідженні його сутнісної природи.

З етимологічної точки зору, дефініція “торгівля” (англійською – trade) бере свій початок від староанглійського слова, що буквально перекладається як процес вивезення або доставки продукції на ринкову площу, причому коріння цього терміна в багатьох мовних групах сягає ще дописемної епохи людства. Детальний ретроспективний аналіз трансформації підходів до трактування поняття торгівлі був ґрунтовно здійснений у працях науковиці Ю. В. Панури [1, с. 68-70]. Результати її наукових розвідок яскраво демонструють, що ціла плеяда дослідників минулих епох, зокрема такі мислителі як Саварі де Брюлон, Ів Гюйо, П. Леруа-Больє, Курсель-Сене та С. Н. Наровчатов, схилялися до розуміння торгівлі насамперед як процесу фізичного обміну благами. Проте в ході подальших наукових дискусій видатні економісти, серед яких А. А. Ісаєв та М. І. Туган-Барановський, дійшли обґрунтованого висновку, що ключовою відмінністю комерційної операції від простого товарного обміну є наявність чітко вираженого мотиву – прагнення суб'єкта господарювання отримати економічну вигоду, тобто прибуток.

Звертаючись до новітніх джерел економічної літератури, варто виділити достатньо вичерпне та ємне пояснення даної категорії, яке було запропоноване Д. Д. Гордієнком. Дослідник визначає торгівлю як будь-які транзакції, що реалізуються на базі угод купівлі-продажу, договорів міни, постачання або із застосуванням інших цивільно-правових механізмів, базовою умовою яких є легітимна передача права власності на певний товар [2, с. 321].

Паралельно, у результаті аналізу фахового дискурсу було з'ясовано, що наукова спільнота розділилася на два табори: тих експертів, які використовують поняття “торгівля” та “торговельна діяльність” як абсолютні синоніми, та тих дослідників, які наполягають на необхідності їх чіткого розрізнення (до останніх належать С. В. Ващенко, О. П. Віхров, В. В. Сергієнко та О. В. Буткевич). Таку диференціацію підтримує і Державна податкова служба України, яка виступає центральним органом виконавчої влади у фінансовій сфері держави. Відповідно до її офіційних роз'яснень, у площині ведення господарської діяльності ці дефініції несуть різне змістове навантаження. Зокрема, підкреслюється, що термін «торговельна діяльність» є значно об'ємнішим за своїм масштабом, оскільки він поглинає в себе всі базові характеристики класичної торгівлі, доповнюючи їх низкою власних специфічних ознак та ширшим спектром супутніх бізнес-операцій [3].

1.2. Підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства на зовнішньому ринку

Сучасний науковий дискурс пропонує широкий спектр методичних підходів, які формують теоретичне та прикладне підґрунтя для розробки інструментарію оцінки ефективності торговельної діяльності. Серед найбільш поширених виокремлюють системний, витратний, результативний, програмно-цільовий, вартісний, експертний, а також підходи, що базуються на концепціях сталого і стратегічного управління.

Насамперед, у практиці економічного аналізу комерційної діяльності домінують потенційний та витратний підходи. Сутність потенційного підходу зводиться до визначення рівня інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання та прогнозування очікуваних результатів його функціонування у майбутньому. Натомість витратний підхід сфокусований на вимірюванні фактичної економічної віддачі від торговельних операцій у поточному періоді.

Застосування витратного підходу дає змогу сформулювати максимально об'єктивну картину результативності комерційної діяльності, оскільки він чітко фіксує реальні обсяги спожитих ресурсів, що трансформуються у витрати. Ця методологія дозволяє відстежувати динаміку раціональності використання ресурсного потенціалу, проте вона має певні обмеження: витратний метод не здатен повною мірою відобразити ключові якісні параметри економічного успіху, зокрема рівень прибутковості. З огляду на це, при конструюванні аналітичної бази показників критично важливо доповнювати її відповідними коефіцієнтами рентабельності [15, с. 86].

У межах витратної концепції значної популярності набула методика обчислення “границі ефективності”. Її механізм полягає у співставленні показників торговельної активності досліджуваної компанії з умовним “еталонним” підприємством, яке працює на межі своїх максимальних виробничих можливостей та досягає абсолютної оптимізації у використанні наявних ресурсів. Такий ідеальний стан і трактується як границя ефективності [16, с. 78]. Специфіку застосування одного з різновидів цього методу буде детальніше розкрито у подальших розділах роботи.

Крім того, у фаховій літературі поширена диференціація методичних підходів, що ґрунтується на ключових передумовах формування ефективності: ресурсному, цільовому та динамічному факторах [16, с. 45-47].

Так, ресурсний підхід вимірює результативність через співвіднесення досягнутих економічних вигод із сукупністю ресурсів, витрачених на їх отримання. Подібно до витратної моделі, ресурсний метод характеризується відносною простотою обчислювальних процедур, завдяки чому він визнається

науковою спільнотою як один із найбільш достовірних та логічно зрозумілих інструментів аналізу [17, с. 187].

Дослідженню цього підходу приділяв значну увагу В. В. Обозна, який розробив спеціалізовану систему з 12 базових індикаторів ефективності торговельної активності, орієнтовану переважно на потреби аграрного сектору економіки [18, с. 50]. До цього переліку увійшли:

1. Загальний обсяг продажів (розмір чистого доходу від реалізованих товарів).
2. Показник собівартості реалізованої продукції.
3. Абсолютна сума чистого прибутку, отриманого від реалізації.
4. Рівень рентабельності продукції, який обчислюється за формулою (1.1),

$$P_{\pi} = \frac{B_p - C_{\pi}}{C_{\pi}} \times 100\%, \quad (1.1)$$

де P_{π} – норма (рівень) рентабельності виробництва продукції, послуг по видах, %

B_p – виручка від реалізації продукції, послуг за асортиментно-цінковою структурою у грошовому виразі;

C_{π} – повна собівартість усієї товарної продукції, послуг даного виду тис. грн [19, с. 240];.

5. Середній розмір товарних запасів, розрахунок якого здійснюється за формулою хронологічної середньої (1.2) на основі даних про залишки товарів за визначену кількість періодів [20].

$$TЗ_{\text{сер}} = \frac{\frac{T_1}{2} + T_2 + T_{\dots} + \frac{T_N}{2}}{N-1}, \quad (1.2)$$

де T – сума товарних залишків, тис. грн;
 N – кількість періодів [20];

6. Коефіцієнт інтенсивності (швидкості) обороту товарних запасів (1.3), що визначається як відношення обсягу продажів до середнього рівня запасів.

$$K_{об.тз} = \frac{O_p}{TЗ_{сер}}, \quad (1.3)$$

де O_p – обсяг продажів, тис. грн;

7. Тривалість одного обороту товарів у днях (товарооборотність), що розраховується як відношення кількості днів у досліджуваному періоді до коефіцієнта швидкості обороту (1.4).

$$T_{об} = \frac{D_n}{K_{об.тз}}, \quad (1.4)$$

де D_n – кількість днів у певному періоді (році);

8. Питома вага нереалізованих залишків у загальній вартості товарної маси.

9. Показники віддачі торговельної площі: обсяг реалізації та сума прибутку з розрахунку на один квадратний метр.

10. Показники продуктивності праці: обсяг продажів та прибуток, що припадають на одного штатного працівника, залученого до торговельних операцій.

11. Сукупний обсяг фонду оплати праці комерційного персоналу.

12. Частка витрат на оплату праці працівників торгівлі у загальнокорпоративному фонді заробітної плати.

На переконання розробника, такий комплекс індикаторів є максимально збалансованим, адже він надає змогу комплексно оцінити пропорції між понесеними витратами та отриманими результатами, проаналізувати логістику товарних потоків та об'єктивно виміряти прибутковість комерційних операцій.

Своєю чергою, цільовий підхід базується на оцінці того, наскільки реалістичними та значущими є встановлені компанією цілі. Ефективність тут розглядається через призму фактичних досягнень підприємства з урахуванням його стратегічних векторів розвитку та загальних макроекономічних тенденцій ринкового середовища [21, с. 257].

Динамічний підхід передбачає вимірювання торговельної ефективності шляхом моніторингу ключових трендів у часовому вимірі (за тижні, місяці,

квартали чи роки) [22, с. 48]. Аналіз хронологічних змін обраних індикаторів, а також їх бенчмаркінг (порівняння) з показниками компаній-конкурентів, що функціонують в аналогічних ринкових умовах, дозволяє сформулювати обґрунтовані висновки щодо успішності чи збитковості комерційної діяльності конкретного підприємства.

Результативний підхід фокусується виключно на аналізі прибутковості бізнесу. Його головним аналітичним арсеналом є методи коефіцієнтного та структурного аналізу, при цьому використовувані індикатори можуть носити як узагальнюючий, так і вузькоспеціалізований характер [16, с. 72-73].

У межах аналітичного напрямку оцінювання торговельної діяльності здійснюється побудова складних економіко-математичних моделей. Їхня мета – ідентифікувати вичерпний перелік факторів, що впливають на кінцевий результат, оцінити ступінь їхнього впливу, а також математично виміряти тенденції їх змін. Класичним прикладом такого інструментарію є трифакторна модель Дюпона, яка дозволяє одночасно аналізувати і рівень рентабельності, і ступінь фінансового ризику операційної діяльності [16, с. 42-44].

Загалом, економічна наука пропонує значний масив інструментів для діагностики торговельної діяльності. Так, дослідниця Н. О. Власова пропонує систематизувати всі існуючі методи оцінки у три великі кластери [23, с. 293]:

- розрахунково-аналітичні методи (включають системи рейтингового оцінювання, аналіз на базі ринкової частки, методи, що спираються на теорію галузевого балансу, досконалої конкуренції та конкурентних переваг, а також функціонально-системний підхід і порівняльний аналіз);
- інструменти графічного моделювання (матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ) та “МакКінсі”, метод побудови радарів конкурентоспроможності, конкурентна матриця Майкла Портера);
- комбіновані методики (поєднують матрично-обчислювальні та графічно-обчислювальні прийоми).

Саму ж ефективність торговельних операцій прийнято оцінювати за допомогою широкого спектра індикаторів, які логічно розподіляються на п'ять базових груп [24]:

1. Показники соціальної ефективності (відображають економію часу споживача: тривалість пошуку, вибору товару, отримання консультації, здійснення оплати на касі та загальний хронометраж одного циклу покупки).
2. Економічні індикатори (охоплюють абсолютні обсяги гуртового чи роздрібного товарообігу за звітний період, показники віддачі з одного квадратного метра торговельної площі як за товарообігом, так і за сумою прибутку).
3. Показники трудової віддачі (сума виторгу на одного співробітника залу (продавця), нормативи часу на обслуговування одного клієнта та тривалість проведення операцій через реєстратори розрахункових операцій).
4. Індикатори інформаційного забезпечення (рівень комплексної автоматизації торговельних та облікових процесів, наявність систем моніторингу бізнес-звітності, ступінь механізації ручної праці).
5. Блок фінансових результатів (сума чистого прибутку, показник рентабельності активів (ROA), а також обсяг і структура податкових відрахувань до державного бюджету).

Варто наголосити, що жоден із наведених підходів чи методів не володіє характеристикою абсолютної універсальності. Вибір конкретної аналітичної моделі має здійснюватися індивідуально, виходячи з визначених цілей дослідження, специфіки бізнесу та наявності необхідного масиву достовірної фінансової інформації.

1.3. Сучасні практики підвищення ефективності діяльності підприємства на зовнішніх ринках

Масштабна збройна агресія з боку Росії, руйнування ключових інфраструктурних об'єктів, розрив традиційних ланцюгів постачання та гострий

дефіцит кваліфікованого персоналу змусили значну частину вітчизняного бізнесу зупинити свою роботу. Ці деструктивні явища невпинно загострюються, що диктує нагальну потребу в оптимізації господарської діяльності, мобілізації додаткових організаційних резервів для швидкої адаптації до змін та впровадженні новітніх управлінських інструментів в умовах тотальної нестабільності макросередовища.

Питання низької результативності українського корпоративного сектору набуло критичної гостроти, адже відсутність дієвих рішень у цій сфері протягом тривалого часу неминуче веде до генерації збитків, банкрутства та повної ліквідації компаній.

Високий рівень непередбачуваності зовнішнього оточення вимагає від бізнесу максимальної гнучкості, здатності миттєво реагувати на екзогенні та ендогенні шоки, а також застосування передових управлінських практик для забезпечення гармонійної координації всіх структурних підрозділів компанії з метою максимізації фінансових результатів. Акцентуючи увагу на ролі сучасного менеджменту, дослідники С. М. Лутковська та О. П. Цицкун наголошують, що саме володіння інноваційними методами управління та їх грамотна імплементація є фундаментальною запорукою успішності як адміністративних, так і суто господарських процесів [9].

Згідно з усталеними науковими класифікаціями, інструментарій менеджменту традиційно структурують на три базові категорії: економічні, адміністративно-організаційні та соціально-психологічні методи. Усі вони спрямовані на покращення показників діяльності компанії, проте їхнє застосування не завжди гарантує стовідсотковий успіх. Економічні інструменти стимулювання ефективності базуються на використанні об'єктивних економічних закономірностей та фінансових інтересів через механізми товарно-грошових відносин, тобто передбачають підвищення продуктивності через матеріальну мотивацію як окремих працівників, так і цілих відділів.

Своєю чергою, організаційно-розпорядчий інструментарій спирається на об'єктивні правила побудови систем управління персоналом. Він дає змогу

налагодити чітку взаємодію між членами колективу шляхом суворої регламентації посадових обов'язків та прав співробітників, що в підсумку позитивно позначається на загальній ефективності.

Соціальні методи формують комплекс важелів впливу на професійний розвиток колективу та перебіг соціальних процесів усередині компанії. Цей інструментарій тісно переплітається з індивідуальними характеристиками працівників, їхніми цінностями, особливостями корпоративної культури та внутрішніми комунікаціями [14, с. 105]. Залучення таких методів для оптимізації роботи дозволяє менеджменту ефективно використовувати потенціал неформальних лідерів, статусні позиції працівників, мікроклімат у колективі та соціальні потреби безпосередньо на кожній робочій локації.

Важливість соціально-психологічних методів безпрецедентно зросла в умовах воєнного стану, оскільки здатність колективу виконувати свої функції зараз напряду залежить від психоемоційного ресурсу людей. Зокрема, йдеться про:

- плекання впевненості персоналу у власних силах, що підвищує їхню самовіддачу при виконанні складних завдань, паралельно знижуючи рівень тривожності та вразливості до стресів;
- культивування емпатії та готовності допомагати колегам, що природно формується через спільну участь у волонтерських ініціативах та взаємопідтримку;
- стимулювання процесів безперервного навчання та самоосвіти, що дає змогу працівникам здобувати нові компетенції, необхідні для реалізації поставлених завдань [14, с. 108].

Проте, щоб імплементація вищезгаданих методів управління дала реальний, відчутний ефект, компанія мусить сформувати специфічне внутрішнє середовище, фундаментальними характеристиками якого є інноваційне мислення, висока швидкість впровадження трансформацій та тотальна діджиталізація.

Для того, щоб компанія могла блискавично реагувати на виклики зовнішнього середовища, їй критично необхідно трансформувати власну організаційну архітектуру, здійснити реінжиніринг бізнес-процесів (ідентифікувавши “вузькі місця” та зони дисбалансу), а також вибудувати систему миттєвої внутрішньої звітності, яка має стати органічною частиною цифрового контуру управління. Саме тому базисом для успішного застосування класичних управлінських методів має стати інформаційно-системна парадигма, яка забезпечує переведення бізнес-моделей на цифрові рейки. Формування системи цілепокладання (через побудову “дерева цілей”), інтеграція її в інформаційну модель, розробка системи KPI (ключових показників ефективності) та безперервний контроль за їх виконанням створюють умови для негайного реагування та посилення тих напрямів, які демонструють відставання.

Така архітектура менеджменту гарантує високий рівень прозорості, впорядкованості та чіткості у формулюванні корпоративних політик, розподілі ролей та обов'язків. Систематизація та стандартизація робочих процедур, що виникають унаслідок цього, неминуче ведуть до зростання загальної продуктивності бізнесу.

Процес впровадження цифрових технологій охоплює широкий масив управлінських кроків. Ключовим серед них є повне оцифрування операційної моделі компанії, що дає змогу локалізувати існуючі проблеми, оптимізувати операційну діяльність та вибудувати комплексну цифрову бізнес-стратегію. Цей процес має базуватися на адаптивному методі “проб і помилок” із безупинним коригуванням цілей та конструюванням нових бізнес-процесів, адекватних змінам у макросередовищі [6, с. 93].

Залучення ІТ-рішень дає можливість перевести в автоматичний режим рутинні адміністративні процедури, мінімізувати бюрократичний апарат та суттєво підвищити якість управлінських рішень завдяки глибинному аналізу масивів даних (Big Data) [1, с. 190]. Більше того, діджиталізація завжди супроводжується глибинною трансформацією самої моделі управління, що є

потужним драйвером зростання ефективності, особливо для підприємств промислового сектору [10, с. 18].

Наявність оперативно зібраної аналітики щодо успішності реалізації тих чи інших ініціатив дозволяє керівництву пересвідчитися, що рух компанії співпадає зі стратегічним вектором, а також грамотно перерозподіляти ресурси для досягнення синергії. Водночас моніторинг результативності різних департаментів створює передумови для обміну найуспішнішим досвідом всередині компанії.

Слід пам'ятати, що успішна реалізація інформаційно-системного підходу в менеджменті можлива лише за умови жорсткої регламентації процедур взаємодії, чіткого розмежування зон відповідальності із зазначенням конкретних дедлайнів, а також миттєвої фіксації фактів гальмування процесів для спільного усунення перешкод. Комплекс цих заходів трансформує систему управління, роблячи її максимально оперативною, а саму компанію перетворює з хаотичної структури на ідеально синхронізований механізм, де кожен стандартизований процес працює на підвищення фінансової віддачі бізнесу.

Стрімкі трансформації зовнішніх та внутрішніх умов функціонування бізнесу диктують незворотну потребу в цифровій модернізації управлінських систем. Цей перехід має здійснюватися ітеративно, активно залучаючи ідеї та пропозиції самих працівників, підвищуючи їхній рівень відповідальності та вдосконалюючи систему звітності заради покращення командної взаємодії.

Фокус на інноваційній діяльності наповнює корпоративний менеджмент новими сенсами, генеруючи сприятливе середовище для максимізації фінансових результатів. Проектування та імплементація інновацій відкривають шлях до безперервного вдосконалення управлінської вертикалі, стимулюючи персонал до проактивного розв'язання поточних викликів.

Застосування новітніх управлінських практик, що спираються на інформаційно-системну парадигму (де вдосконалення продуктів, бізнес-процесів та організаційної архітектури відбувається на базі глибинного аналізу даних), дозволяє суттєво оптимізувати менеджмент. Це забезпечує точне

документування ключових процесів, чіткий розподіл ролей та стандартизацію робочих процедур у повній відповідності до стратегії компанії. Як наслідок, забезпечується гармонійна робота підрозділів, нівелюється дублювання функцій, покращується командна синергія та дисципліна.

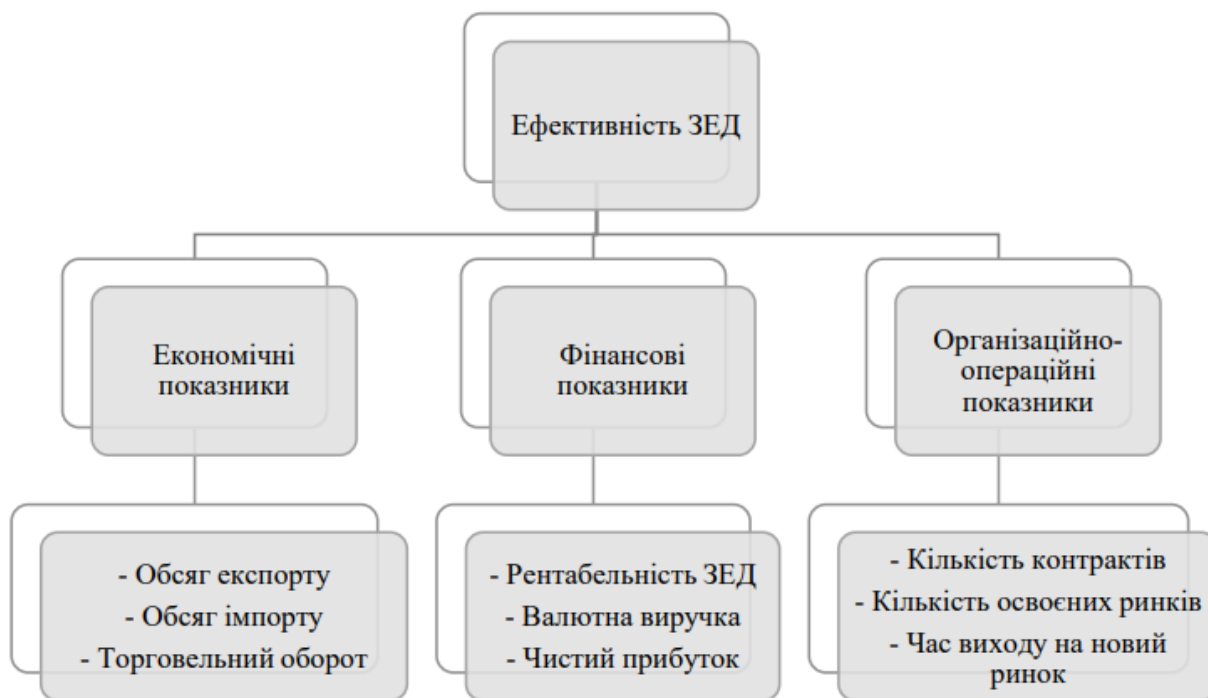


Рис. 1.1. Класифікація чинників підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [25; 26; 27]

Економічні параметри яскраво ілюструють загальні масштаби та вектори розвитку зовнішньоекономічної діяльності суб'єкта господарювання, визначаючи міру його залученості до глобального обміну товарними масами, сервісами та інвестиційним капіталом. До числа найвагоміших вимірників цієї групи традиційно відносять абсолютні розміри експортних та імпортних потоків, які розраховуються як у вартісному, так і в натуральному еквіваленті, а також сукупний обсяг міжнародного торговельного обороту компанії. Досягнення високих значень цих індикаторів комерційної активності є беззаперечним свідченням того, що підприємство успішно адаптувалося на закордонних ринках і максимально раціонально експлуатує власні виробничі потужності [12].

Свою чергою, фінансова група показників (до якої концептуально належать рентабельність зовнішньоекономічних операцій, сума отриманої валютної виручки та розмір чистого прибутку від міжнародної діяльності) покликана діагностувати рівень прибутковості транскордонних угод та їхній потенціал щодо генерування сталого фінансового прогресу фірми. Для прикладу, значний рівень рентабельності експортних поставок підтверджує не просто масштабність міжнародних торгових операцій, а насамперед їхню глибоку економічну обґрунтованість, що виступає ключовим мірилом результативності роботи на міжнародній арені [13].

Окрему нішу займають організаційно-операційні індикатори, за допомогою яких здійснюється аудит рівня зрілості та ефективності управлінських процедур у площині зовнішньоекономічних зв'язків. Цей напрям аналізу оперує такими даними, як загальна кількість підписаних міжнародних контрактів, число успішно освоєних нових географічних ринків збуту та середній хронометраж, необхідний для виведення продукту на нову іноземну платформу. Відповідно, інтенсивна робота щодо укладання нових угод та висока швидкість проникнення на неосвоєні ринкові ніші демонструють неабияку організаційну гнучкість бізнесу, його здатність блискавично трансформуватися та адекватно відповідати на виклики глобального макросередовища [14].

Процедура діагностики ефективності зовнішньоекономічної роботи суб'єкта господарювання базується на залученні широкого спектра методичних інструментів, що дозволяють охопити як суто фінансові, так і довгострокові стратегічні грані міжнародної присутності. Базовим механізмом у цьому процесі виступає традиційний економічний аналіз, суть якого полягає у глибокому дослідженні експортно-імпортних обсягів, архітектури торговельного балансу, трендів надходження іноземної валюти та загального рівня дохідності транскордонних операцій. Завдяки застосуванню прийомів порівняння, динамічного моделювання та факторного аудиту аналітики отримують змогу відстежувати часові флуктуації ключових індикаторів та вимірювати їхній безпосередній вплив на інтегральну результативність роботи компанії за

кордоном. Крім того, використання класичного аналітичного апарату створює умови для превентивного виявлення деструктивних тенденцій та оперативного переформатування зовнішньоекономічної стратегії у відповідь на ринкові метаморфози [15].

Логічним і вкрай необхідним доповненням до класичних розрахунків є використання інструментарію SWOT-аналізу в контексті зовнішньоекономічної діяльності. Ця аналітична модель дозволяє чітко структурувати внутрішні конкурентні переваги та вразливі місця компанії на міжнародній арені, а також ідентифікувати ймовірні зовнішні перспективи та ризики. До сильних сторін зазвичай відносять наявність стійких ділових контактів із зарубіжними партнерами, високі якісні характеристики експортованої продукції та накопичений досвід міжнародної експансії. Натомість слабкими ланками найчастіше виявляються надмірна концентрація на вузькому асортименті або критична залежність від обмеженої кількості ринків збуту. Потенційні можливості можуть критися у географічній диверсифікації постачань, виведенні на ринок інноваційних товарів чи створенні глобальних стратегічних партнерств, тоді як спектр загроз переважно формується під впливом політичних криз, посилення протекціоністських бар'єрів чи валютних коливань. Таким чином, застосування SWOT-аналізу гарантує підвищення рівня адаптивності та стратегічної маневреності підприємства у мінливому глобальному просторі, що прямо конвертується у зростання ефективності його зовнішньоекономічних операцій [16].

Зрештою, фундаментальною складовою оціночного процесу залишається глибокий аудит рентабельності експортної діяльності, головним завданням якого є зіставлення фінансових вигод, згенерованих міжнародними контрактами, із сукупністю витрат на їхню реалізацію. Базовими критеріями тут слугують показники рентабельності експортних потоків, імпорتنих закупівель та загальний коефіцієнт прибутковості всієї зовнішньоекономічної роботи. Детальна діагностика прибутковості транскордонних угод дає змогу виокремити найбільш фінансово привабливі вектори розвитку та максимально

раціоналізувати використання наявних ресурсів. У цьому контексті надзвичайно важливою є практика порівняльного аналізу показників рентабельності в розрізі конкретних географічних ринків, окремих товарних категорій або специфічних видів зовнішньоекономічних послуг, які надає підприємство [3].

З метою комплексного узагальнення та наочного структурування провідних векторів, які безпосередньо спрямовані на практичне зростання результативності функціонування суб'єкта господарювання у міжнародному комерційному середовищі, у табл. 1.1 систематизовано базовий методичний інструментарій із паралельним наданням його стислого аналітичного опису.

Таблиця 1.1

Методи підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності
підприємства

№ з/п	Метод	Характеристика
1	Розробка стратегії міжнародного розвитку	Визначення цільових ринків, планування диверсифікації, управління ризиками.
2	Оптимізація логістичних процесів	Зниження витрат на транспортування, скорочення термінів постачання, підвищення якості логістики.
3	Страховання зовнішньоекономічних ризиків	Захист від валютних, політичних та комерційних ризиків через страхові інструменти.
4	Використання інструментів державної підтримки експортерів	Залучення фінансування, участь у програмах стимулювання експорту
5	Активне використання сучасних ІТ у міжнародній торгівлі	Цифровізація ЗЕД, застосування e-commerce, CRM-систем, електронного документообігу.

Джерело: Складено автором на основі [14],[21],[12]

Запропонований комплекс методів охоплює широку палітру управлінських рішень, починаючи від стратегічного цілепокладання та раціоналізації логістичних маршрутів, і закінчуючи хеджуванням ризиків зовнішньої торгівлі, залученням інструментів державного стимулювання та глибокою цифровою трансформацією міжнародних комерційних операцій. Імплементация кожного із зазначених напрямів безпосередньо працює на посилення фінансової незалежності суб'єкта господарювання, масштабування його ринкової

присутності та загальну максимізацію віддачі від транскордонних процесів [14], [21], [12]. Важливо розуміти, що якісне зростання ефективності зовнішньоекономічної діяльності не може обмежуватися лише епізодичним моніторингом поточних фінансових результатів. Цей процес безальтернативно вимагає перманентного та системного застосування глибоко обґрунтованих з наукової точки зору управлінських парадигм. Спираючись на проведений теоретичний огляд, можна стверджувати, що гармонійний синтез маркетингового, стратегічного, організаційного та інноваційного векторів створює передумови для побудови цілісної архітектури управління міжнародним бізнесом. Така архітектура здатна одночасно мобілізувати приховані внутрішні резерви компанії та адекватно відповідати на жорсткі виклики глобалізованого комерційного середовища [8], [9]. Водночас суто прикладні інструменти, до яких належать механізми страхового захисту, логістична оптимізація, довгострокове планування, державні програми підтримки та діджиталізація, формують надійний операційний фундамент для втілення зазначених теоретичних підходів у реальну практику. Завдяки їхньому функціонуванню вдається суттєво знизити рівень зовнішньоекономічних загроз, забезпечити високу конкурентну спроможність вітчизняних товарів на світових аренах та гарантувати безперервний фінансовий прогрес фірми [14], [12]. Відповідно, органічне переплетення фундаментальних теоретичних концепцій із дієвим прикладним інструментарієм відкриває перед компаніями можливість не просто пасивно пристосовуватися до перманентних трансформацій світової економіки, але й вибудовувати власну унікальну траєкторію успішної закордонної експансії. У реаліях безкомпромісної міжнародної боротьби за ринки збуту саме така управлінська синергія виступає фундаментальною запорукою збереження економічної стійкості, стабільного розвитку та впевненого довгострокового процвітання бізнесу [21], [13].

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ»

2.1. Загальна інформація про ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ»

Компанія ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ» являє собою комерційну структуру, чия офіційна юридична адреса зареєстрована в Рівненській області (Рівненський район, с. Нова Любомирка, вул. Промислова, буд. 4).

Головним вектором господарської активності цієї фірми виступає здійснення гуртових продажів різноманітних автозапчастин, а також спеціалізованого комплектуючого приладдя для транспортних засобів. Свою операційну діяльність у бізнес-середовищі цей суб'єкт господарювання веде починаючи з грудня 2023 року. Початкове формування фінансової бази підприємства відбулося за рахунок статутного фонду, розмір якого становить 10 тисяч гривень.

Фундаторами даного товариства виступили двоє осіб – Володимир Ярославович Данилейко та Володимир Ярославович Іванський. Їхні фінансові внески у структуру капіталу під час створення організації були розподілені на паритетних засадах і склали рівно по 50 відсотків для кожного з учасників.

2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ»

Головним критерієм економічної доцільності та ефективності функціонування будь-якого комерційного підприємства є його фінансові результати. З метою оцінки рівня прибутковості та виявлення існуючих диспропорцій в управлінні доходами і витратами компанії, проведемо аналіз динаміки ключових фінансових показників ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ» у досліджуваному періоді (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Базові показники ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ» за 2024-2025 роки

Назва показника	Од. виміру	2024	2025	Абсолют. відхилення	Темпи росту, %
Обсяги реалізації продукції	тис.грн.	38322,2	32441,3	-5880,9	84,7
Собівартість реалізованої	тис.грн.	33236,4	29038,8	-4197,6	87,4
Повна собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	37249,7	31633,4	-5616,3	84,9
Прибуток до оподаткування	тис.грн.	1123,7	1083,7	-40	96,4
Чистий прибуток	тис.грн.	921,4	88,6	-832,8	9,6
Чисельність працівників	чол.	3	4	1	133,3
Середньомісячна заробітна плата	грн	2327305,6	1500250	-827055,56	64,5
Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис.грн.	1400,4	1377,8	-22,6	98,4
Середньорічні залишки нормованих оборотних коштів	тис.грн.	12 551,80	4495,8	-8056	35,8
Витрати на гривню реалізованої продукції	грн./грн.	0,97	0,98	0,00	100,3
Продуктивність праці (виробіток	тис.грн./чол.	12774,07	8110,33	-4663,74	63,5
Оборотність нормованих оборотних коштів	об./рік	3,05	7,22	4,16	236,3
Тривалість обороту	дн.	117,91	49,89	-68,02	42,3

Аналітичне оцінювання даних, наведених у таблиці 2.1, демонструє стійку негативну тенденцію щодо фінансових результатів діяльності ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ» у досліджуваному періоді. Загальний чистий дохід від реалізації продукції зазнав суттєвого скорочення, знизившись із 12 560,5 тис. грн у 2024 році до 7 520,3 тис. грн у 2025 році. Абсолютне відхилення за цим показником становить мінус 5 040,2 тис. грн, що свідчить про значне падіння обсягів

продажів, оскільки темп зростання склав лише 59,9 %. На тлі такого масштабного згортання комерційної активності спостерігається також очікуване зменшення собівартості реалізованої продукції, яка скоротилася на 2 290,4 тис. грн (із 7 600,6 тис. грн до 5 310,2 тис. грн), продемонструвавши темп зростання на рівні 69,9%. Варто зауважити, що темпи зниження собівартості є повільнішими за темпи обвалу чистого доходу, що логічно призвело до різкого скорочення валового прибутку на 2 749,8 тис. грн, який у 2025 році склав лише 44,6 % від рівня базового року.

Разом із тим, операційні витрати підприємства також зменшилися на 1 154,9 тис. грн (до рівня 1 950,5 тис. грн), проте ця економія не змогла компенсувати колосальні втрати від падіння обсягів реалізації. Прямим наслідком таких диспропорцій став катастрофічний спад прибутку від операційної діяльності, який обвалився на 1 594,9 тис. грн – із 1 854,5 тис. грн у 2024 році до критичних 259,6 тис. грн у 2025 році, зберігши лише 14,0 % від обсягу попереднього періоду. Вплив інших доходів та інших витрат також мав виражену тенденцію до зниження (темпи зростання склали 30,2% та 37,6% відповідно), проте вирішального значення на загальний фінансовий результат ця група показників не здійснила через свої незначні абсолютні розміри. У підсумку, прибуток до оподаткування стрімко зменшився на 1 373,9 тис. грн, що пропорційно вплинуло на розмір податку на прибуток та формування кінцевого результату роботи компанії. Чистий прибуток підприємства зазнав нищівного падіння на 1 126,6 тис. грн, скоротившись із 1 225,4 тис. грн до мізерних 98,8 тис. грн. Таким чином, у 2025 році товариство спромоглося згенерувати лише 8,1 % чистого прибутку порівняно з показниками 2024 року, що безапеляційно свідчить про глибоку фінансову кризу та диктує нагальну потребу в радикальному перегляді стратегії управління витратами і доходами компанії.

Важливим доповненням до оцінки фінансових результатів є аналіз ділової активності підприємства, який характеризує швидкість обороту його активів та капіталу. Ефективне управління цими ресурсами безпосередньо впливає на ліквідність та прибутковість компанії, що особливо критично в умовах

турбулентного зовнішнього середовища. З метою комплексного розуміння операційної ефективності ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ», розглянемо динаміку ключових показників ділової активності у досліджуваному періоді (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники ділової активності ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ»

Назва показника	2024	2025	Абс. відхилення
Коефіцієнт оборотності активів, об./рік	2,34	5,69	3,35
Тривалість обороту активів, дн.	153,99	63,28	-90,71
Коефіцієнт оборотності товарних запасів, об./рік	2,65	6,46	3,81
Тривалість обороту запасів, дн.	135,95	55,74	-80,22
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об./кв.	47,55	94,44	46,90
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дн.	7,57	3,81	-3,76
Тривалість операційного циклу, дн.	143,53	59,55	-83,98

Оцінювання показників ділової активності ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ», наведених у таблиці 2.9, демонструє безпрецедентне прискорення швидкості обертання капіталу в досліджуваному періоді. Загальний коефіцієнт оборотності активів стрімко зріс із 2,34 обороту в 2024 році до 5,69 обороту у 2025 році (абсолютне відхилення становить +3,35 обороту), що відповідає феноменальному темпу зростання у 243,2 %. Як наслідок, період одного повного обороту сукупних активів скоротився більш ніж удвічі – на 91,9 дня, зменшившись із 156,0 до 64,1 дня. Ця позитивна тенденція свідчить про значну інтенсифікацію використання наявного майна підприємства.

Глибинні причини такого прискорення криються в радикальній оптимізації управління оборотним капіталом. Зокрема, спостерігається суттєве покращення в управлінні матеріальними запасами: їх оборотність зросла з 4,87 до 12,45 обороту на рік (темп зростання – 255,6 %), що дозволило вивільнити значні кошти завдяки скороченню терміну перебування капіталу в запасах на 45,6 дня (з 74,9 до 29,3 дня). Паралельно компанія посилила контроль за розрахунками з покупцями, внаслідок чого коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості

збільшився на 7,89 пункту (до 15,31 обороту), а період інкасації боргів скоротився з 49,2 до 23,8 дня.

Політика розрахунків із постачальниками також зазнала змін: оборотність кредиторської заборгованості прискорилося з 3,61 до 9,24 обороту, а термін її погашення зменшився зі 101,1 до 39,5 дня. Синхронне прискорення оборотності як дебіторської заборгованості, так і запасів призвело до суттєвого стиснення операційного циклу підприємства на 71,0 день (із 124,1 до 53,1 дня). Відповідно, фінансовий цикл, який ілюструє розрив між термінами надходження коштів від клієнтів та виплатами постачальникам, також оптимізувався, скоротившись на 9,4 дня (з 23,0 до 13,6 дня). Загалом, така динаміка індикаторів ділової активності вказує на перехід компанії до надзвичайно агресивної та високоінтенсивної моделі управління операційними процесами, що дозволяє генерувати виручку значно швидше, мінімізуючи потреби у залученні додаткового фінансування для покриття касових розривів.

Наступним критично важливим етапом фінансової діагностики ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ», після оцінки його прибутковості та ділової активності, є аналіз ліквідності та платоспроможності. Ці показники дозволяють визначити спроможність компанії своєчасно та в повному обсязі розраховуватися за своїми поточними й довгостроковими зобов'язаннями. Для розуміння рівня фінансової стійкості підприємства, ступеня його залежності від зовнішніх кредиторів та загального ризику неплатоспроможності, проаналізуємо динаміку відповідних коефіцієнтів у досліджуваному періоді (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники ліквідності і платоспроможності ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ»

Назва показника	2024	2025	Опт. значення
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,97	1,09	1– 3
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,01	0,2 – 0,35
Коефіцієнт критичної ліквідності	0,23	0,23	0,7 – 0,8
Коефіцієнт маневреності обігового капіталу	-0,03	0,08	0,2 – 0,4

Аналітичне оцінювання показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ», наведених у таблиці 2.3, дозволяє зробити висновок про неоднозначний та багато в чому кризовий фінансовий стан підприємства у короткостроковій перспективі. Єдиним помітним позитивним зрушенням у досліджуваному періоді є зростання коефіцієнта поточної ліквідності з 0,97 у 2024 році до 1,09 у 2025 році. Завдяки цій динаміці показник перетнув критичну одиницю і досяг нижньої межі нормативного діапазону (1–3), що формально свідчить про появу в компанії базової здатності покривати свої поточні зобов'язання за рахунок усієї сукупності наявних оборотних активів.

Разом із тим, ця позитивна динаміка загального покриття супроводжується катастрофічним станом забезпечення найбільш ліквідними активами. Зокрема, коефіцієнт абсолютної ліквідності, який у базовому році і без того перебував на вкрай низькому рівні (0,06), у 2025 році фактично обвалився до значення 0,01. Це означає, що підприємство має в своєму розпорядженні лише 1 % грошових коштів від суми, необхідної для негайного погашення поточних боргів, що є абсолютно неприйнятним на тлі нормативного орієнтира 0,2-0,35 і свідчить про гострий касовий розрив. Ситуацію підтверджує і коефіцієнт критичної (швидкої) ліквідності, який протягом обох років залишався у стані стагнації на рівні 0,23, що більш ніж утричі менше за оптимальне значення (0,7-0,8). Така незмінність вказує на те, що компанія відчуває перманентний дефіцит не лише готівки, а й швидколіквідної дебіторської заборгованості, а отже, її здатність розраховуватися з кредиторами майже стовідсотково залежить від швидкості реалізації наявних товарно-матеріальних запасів, що є високоризикованою стратегією.

Певні зрушення спостерігаються у структурі фінансування операційної діяльності: коефіцієнт маневреності обігового капіталу зріс із від'ємного значення -0,03 у 2024 році до 0,08 у 2025 році. Цей перехід від мінуса до плюса є важливим сигналом про подолання дефіциту власного оборотного капіталу та формування мінімального фінансового буфера, однак досягнутий рівень все ще

залишається далеким від цільового нормативу 0,2-0,4, суттєво обмежуючи операційну та фінансову гнучкість підприємства.

Підсумовуючи, можна констатувати, що незважаючи на формальне покращення загального коефіцієнта поточної ліквідності, структура оборотних активів ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ» залишається вкрай нераціональною та небезпечною. Левова частка оборотних коштів іммобілізована в найменш ліквідних активах (ймовірно, у товарних запасах), тоді як компанія страждає від хронічної нестачі “живих” грошей, перебуває під високим ризиком технічного дефолту за нагальними платежами та потребує термінових антикризових заходів для вивільнення капіталу та оптимізації грошових потоків.

Оцінивши рівень ліквідності та здатність підприємства виконувати свої поточні зобов'язання, логічним кроком є перехід до аналізу його довгострокової перспективи. Фундаментом тривалого та успішного функціонування будь-якого бізнесу є його фінансова стійкість, яка відображає збалансованість структури капіталу та ступінь незалежності від зовнішніх кредиторів. З метою визначення рівня фінансової стабільності ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ» та оцінки ризиків, пов'язаних із залученням позикових коштів, проаналізуємо відповідні показники за досліджуваний період (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники фінансової стійкості і стабільності ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ»

Назва показника	2024	2025	Абс. відхилення
Коефіцієнт фінансової стійкості	19,31	3,89	-15,42
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,05	0,26	0,21
Коефіцієнт заборгованості	0,95	0,74	-0,21
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	17,31	3,07	-14,24

Аналітичне оцінювання показників фінансової стійкості та стабільності ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ», що наведені у таблиці 2.4, ілюструє неоднозначну та досить динамічну картину трансформації структури капіталу підприємства. Безперечним позитивним зрушенням у досліджуваному періоді є відчутне

покращення показників, що характеризують структуру джерел фінансування. Зокрема, коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) зріс із критично низького рівня 0,05 у 2024 році до 0,26 у 2025 році. Це означає, що частка власних коштів у загальній валюті балансу збільшилася з 5% до 26%. Дзеркально до цього процесу відбулося закономірне та цілком логічне зниження коефіцієнта заборгованості з 0,95 до 0,74 (абсолютне відхилення склало -0,21). Незважаючи на таку позитивну тенденцію та очевидне послаблення боргового навантаження, підприємство все ще залишається високозалежним від зовнішніх кредиторів. Оскільки 74 % його майна продовжує формуватися за рахунок позикових ресурсів, говорити про досягнення оптимального рівня довгострокової фінансової безпеки поки що зарано.

Водночас аналіз інших індикаторів виявляє стрімке звуження гнучкості та погіршення загальної структурної стійкості фінансової моделі компанії. Коефіцієнт фінансової стійкості зазнав різкого та масштабного обвалу, зменшившись із 19,31 у базовому році до 3,89 у 2025 році (абсолютне відхилення становить мінус 15,42 пункту). Така висока волатильність свідчить про радикальні та різкі зміни у співвідношенні стабільних джерел фінансування та загального обсягу активів. Паралельно спостерігається колосальне скорочення коефіцієнта маневреності власного капіталу, який впав із позначки 17,31 до 3,07. Хоча обидва ці значення є надзвичайно високими та свідчать про те, що власні кошти компанії переважно функціонують у мобільній (оборотній) формі, настільки стрімке падіння цього індикатора (на 14,24 пункту) є тривожним сигналом. Це вказує на суттєву втрату операційної гнучкості підприємства, що може бути спричинено швидким вимиванням власного оборотного капіталу або ж непропорційним зростанням частки іммобілізованих (необоротних) активів у структурі майна. Підсумовуючи, можна констатувати, що хоча керівництво ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ» і здійснило певні кроки назустріч зменшенню критичного боргового тягаря, загальна конфігурація капіталу підприємства залишається вкрай нестабільною, а різке зниження

маневреності власних фінансових ресурсів створює серйозні ризики для підтримки безперебійної операційної діяльності в майбутньому.

Зважаючи на виявлені раніше негативні тенденції у сфері ліквідності та зниження маневреності капіталу, критично важливим аспектом подальшого дослідження стає оцінка реальної здатності компанії генерувати прибуток. Показники рентабельності виступають фінальним критерієм життєздатності бізнес-моделі підприємства в умовах падіння обсягів продажів. Для розуміння того, як саме зовнішні та внутрішні виклики позначилися на загальній прибутковості ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ», детально розглянемо відповідні індикатори ефективності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники рентабельності діяльності ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ»

Назва показника	2024	2025	Абс. відхилення
Чистий дохід від реалізації	38322,2	32441,3	-5880,9
Повна собівартість реалізованої продукції	37249,7	31633,4	-5616,3
Чистий прибуток	921,4	88,6	-832,8
Вартість власного капіталу	921,5	1820,3	898,8
Вартість активів	17793	7080,6	-10712,4
Рентабельність реалізованої продукції	102,88	102,55	-0,3
Чиста рентабельність діяльності	2,47	0,28	-2,2
Рентабельність продажу	2,40	0,27	-2,1
Рентабельність власного капіталу	99,99	4,87	-95,1
Рентабельність всього капіталу	5,18	1,25	-3,9

Аналітичне оцінювання показників рентабельності ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ», наведених у таблиці 2.5, засвідчує глибоку кризу операційної ефективності та критичне падіння здатності підприємства генерувати прибуток у 2025 році. Фундаментальною причиною такого стану стало значне скорочення масштабів комерційної діяльності: чистий дохід від реалізації зменшився на 5 880,9 тис. грн (із 38 322,2 до 32 441,3 тис. грн). Хоча менеджменту компанії вдалося пропорційно скоротити повну собівартість реалізованої продукції на 5 616,3 тис. грн, це не змогло компенсувати втрати виручки, внаслідок чого

чистий прибуток зазнав катастрофічного обвалу, скоротившись більш ніж у десять разів – із 921,4 тис. грн до мізерних 88,6 тис. грн. Така деструктивна динаміка абсолютних показників миттєво віддзеркалилася на відносних індикаторах ефективності. Зокрема, чиста рентабельність діяльності та рентабельність продажу впали до критичних позначок 0,28 % та 0,27 % відповідно. Це свідчить про те, що з кожної сотні гривень отриманої виручки підприємство генерує лише близько 27-28 копійок чистого прибутку, фактично балансуючи на межі збитковості. При цьому рентабельність самої реалізованої продукції зазнала лише мінімального коригування (зниження з 102,88 % до 102,55 %), що вказує на формальне збереження базової торговельної націнки, проте підтверджує повну неспроможність поточних обсягів реалізації покривати загальні витрати компанії.

Не менш загрозливою виглядає ситуація з ефективністю використання наявного майна та ресурсів. Рентабельність всього капіталу (активів) скоротилася з 5,18 % до 1,25 %, і це відбулося навіть незважаючи на колосальне зменшення загальної вартості активів підприємства на 10 712,4 тис. грн. Найбільш разючим є падіння рентабельності власного капіталу: якщо у 2024 році цей показник становив аномально високі 99,99 % (що пояснюється надзвичайно малою стартовою базою власного капіталу на рівні 921,5 тис. грн), то у 2025 році він обвалився на 95,1 пункту і склав лише 4,87 %. Такий стрімкий спад став наслідком одночасної дії двох протилежних векторів: нищівного скорочення суми чистого прибутку та паралельного збільшення вартості власного капіталу майже вдвічі (до 1 820,3 тис. грн). Підсумовуючи, можна констатувати, що у 2025 році ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ» фактично втратило свою комерційну прибутковість, а поточна фінансова модель потребує негайного та жорсткого реінжинірингу з фокусом на кардинальну оптимізацію супутніх витрат та стимулювання обсягів збуту для відновлення запасу фінансової міцності.

2.3. Аналіз імпортової діяльності ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ»

Фундаментальною основою бізнес-моделі даного торговельного підприємства є закупівля товарів на зовнішніх ринках, а фінансова криза є прямим наслідком неефективності операційних процесів. Саме тому ключовим етапом подальшого дослідження є аналіз динаміки, структури та загальної результативності імпортих операцій компанії у досліджуваному періоді. 2.6.

Таблиця 2.6

Основні дані щодо імпорту ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ» у 2024-2025 роках

Показники	2024	2025
Обсяг імпорту, млн.грн.	40	21
Кількість контрагентів	5	3
Кількість контрактів	25	10
Основна країна для імпорту	Польща	Польща
Частка найбільшого контрагента у загальному обсязі імпорту, %	45	85

Оцінювання даних імпортової діяльності ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ», наведених у таблиці 2.6, виявляє стійку тенденцію до різкого згортання зовнішньоекономічної активності та підвищення операційних ризиків підприємства у 2025 році. Насамперед спостерігається суттєве падіння загального обсягу імпорту, який скоротився майже вдвічі – із 40 млн грн у 2024 році до 21 млн грн у 2025 році (абсолютне зменшення становить 19 млн грн). Таке масштабне зниження обсягів закупівель супроводжується відчутним звуженням партнерської бази: кількість активних іноземних контрагентів зменшилася з п'яти до трьох компаній, а загальна кількість укладених та реалізованих імпортих контрактів обвалилася у 2,5 раза (із 25 до 10 угод). Поряд із загальним скороченням масштабів діяльності, особливе занепокоєння викликає структурна деформація ланцюга постачання. Хоча головним географічним вектором для імпорту підприємства традиційно і незмінно залишається Польща, на цьому ринку відбулася критична монополізація закупівель. Частка найбільшого контрагента у загальному обсязі імпорту ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ» стрімко зросла з прийнятних 45 % у 2024 році до

небезпечних 85 % у 2025 році. Цей індикатор безпеліційно свідчить про те, що підприємство фактично втратило диверсифікацію та потрапило у тотальну комерційну залежність від одного ключового іноземного постачальника. Підсумовуючи, можна констатувати, що поточна імпортна політика компанії є вкрай незбалансованою та ризикованою: втрата переговорної сили, звуження кола партнерів та критична прив'язка до єдиного контрагента з Польщі створюють загрозу повної зупинки операційної (торговельної) діяльності підприємства у разі виникнення будь-яких форс-мажорів чи розірвання відносин із цим головним постачальником. Географічна структура імпорту ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ» зображено на рис. 2.1.

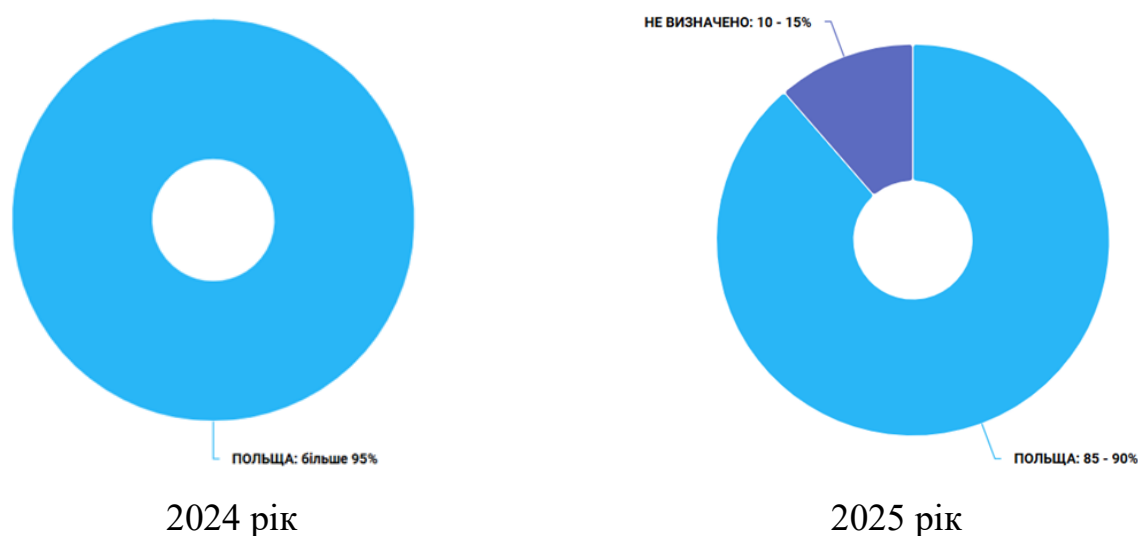


Рис. 2.1. Географічна структура імпорту ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ»

Товарна структура імпорту ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ» відображена у табл. 2.7 та на рис. 2.2. Аналітичне оцінювання товарної структури імпорту ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ» за 2024-2025 роки, що представлена у таблиці 2.7, засвідчує не лише дворазове скорочення загальних фінансових обсягів закупівель, але й радикальне спрощення товарного асортименту підприємства. Абсолютною домінантою в імпортному портфелі компанії безальтернативно виступає товарна група за кодом 4011 (шини та покриття пневматичні гумові нові). Попри те, що у грошовому вимірі обсяг імпорту цієї категорії зазнав суттєвого падіння – із 35 млн грн у 2024 році до 20 млн грн у 2025 році, її питома вага у загальній структурі закупівель парадоксальним чином зросла з

87,5% до критичних 95,2%. Цей факт яскраво ілюструє тотальну концентрацію комерційної діяльності підприємства навколо єдиного флагманського продукту.

Таблиця 2.7

Товарна структура імпорту ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ» у 2024-2025 роках

Обсяг імпорту, млн.грн.	2024	2025
4011 Шини та покришки пневматичні гумові нові	35	20
4012 Шини та покришки пневматичні гумові відновлені, або ті що використовуються, масивні шини (литі шини) або еластик-шини (подушкові шини), шинні протектори, ободові стрічки, гумові	3	1
8703 Автомобілі легкові та інші моторні транспортні засоби, призначені головним чином для перевезення людей (крім моторних транспортних засобів товарної позиції 8702), включаючи вантажопасажирські автомобілі-фургони та гоночні автомобілі	0,5	0
Інші товари	1,5	0

На тлі такого жорсткого фокусування на основному товарі спостерігається стрімке згортання всіх інших імпортних напрямів. Зокрема, обсяги закупівель за суміжною товарною позицією 4012 (відновлені, вживані або масивні шини) скоротилися втричі – з 3 млн грн до 1 млн грн, внаслідок чого частка цієї ніші стиснулася до 4,8 %. Проте найбільш показовим індикатором кризової оптимізації товарного портфеля стало повне припинення імпорту за іншими позиціями. Якщо у базовому 2024 році підприємство ще диверсифікувало свою діяльність, імпортуючи легкові автомобілі (код 8703) на суму 0,5 млн грн та інші супутні товари на 1,5 млн грн (що сумарно складало 5% від загального імпорту), то у 2025 році фінансування цих векторів було повністю ліквідовано.

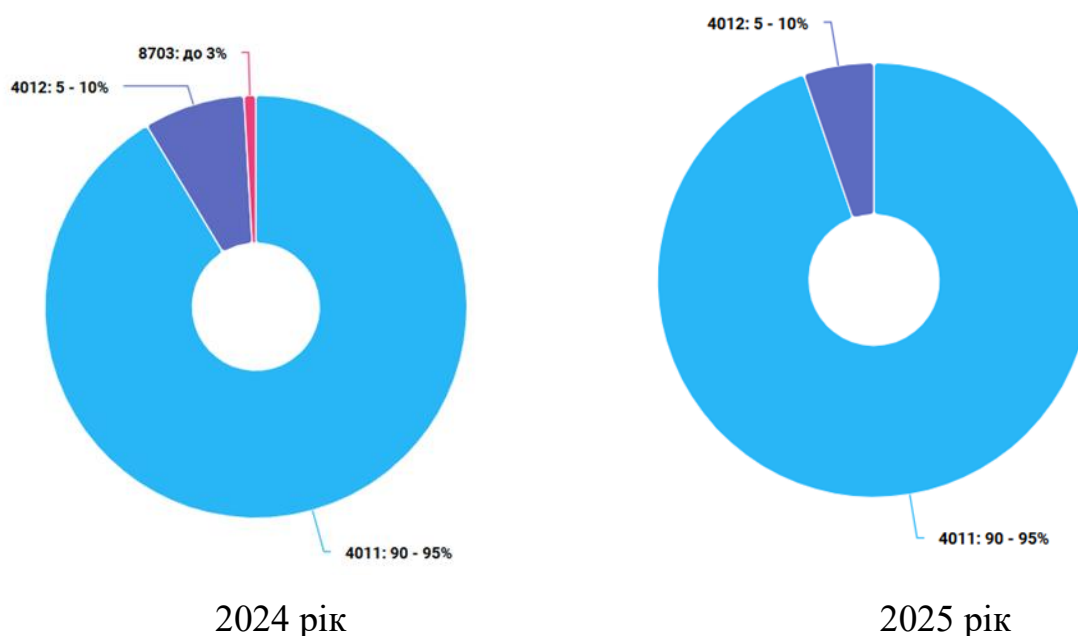


Рис. 2.2. Структура імпорту ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ»
за товарними групами

Підсумовуючи, можна констатувати, що під тиском дефіциту ліквідності та загального падіння обсягів діяльності, ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ» вимушено перейшло до стратегії жорсткого виживання. Компанія відмовилася від будь-якої асортиментної диверсифікації, “відрізала” побічні напрями закупівель і фактично трансформувалася у вузькоспеціалізованого моноімпортера нових гумових шин. Така консолідація ресурсів на одному продукті, з одного боку, дозволяє оптимізувати логістику та управління запасами, проте з іншого – піднімає до максимуму вразливість компанії перед галузевими ризиками, роблячи її фінансовий стан тотально залежним від попиту на єдину категорію товару.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ» ПРИ РОБОТІ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

3.1. Пропозиції підвищення ефективності імпортової діяльності ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ»

На основі проведеного у другому розділі комплексного аналізу діяльності ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ» було виявлено низку критичних проблем, які безпосередньо призвели до стрімкого падіння прибутковості та погіршення показників ліквідності підприємства. Головними деструктивними факторами у сфері зовнішньоекономічної діяльності стали: критична залежність від одного постачальника з Польщі (його частка зросла до 85% у загальному обсязі імпорту), звуження товарного портфеля до єдиної категорії (нові гумові шини складають 95,2% імпорту), а також гострий дефіцит високоліквідних активів.

З метою подолання кризових явищ та підвищення ефективності імпортової діяльності підприємства, пропонується реалізувати комплексний план заходів за чотирма стратегічними напрямками:

1. Географічна диверсифікація та розширення пулу іноземних постачальників. Критична прив'язка до одного польського контрагента ставить ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ» у вкрай вразливе становище. Для мінімізації комерційних ризиків пропонуємо:

- Пошук альтернативних постачальників: Активізувати вихід на ринки Туреччини, Чехії, Німеччини та країн Азії (зокрема, Тайваню та Китаю), які пропонують конкурентні ціни на автозапчастини та шини.

- Встановлення квот на закупівлю: Впровадити внутрішню політику компанії, згідно з якою частка одного постачальника не повинна перевищувати 40-45% від загального обсягу імпорту. Це дозволить відновити переговорну силу та забезпечить безперебійність постачань у разі форс-мажорів у основного партнера.

2. Оптимізація та балансування товарного асортименту. Трансформація компанії у вузькоспеціалізованого моноімпортера нових шин негативно

вплинула на швидкість обороту капіталу в умовах падіння попиту на дорогі товари. Для вирішення цієї проблеми необхідно:

- Повернення до імпорту високомаржинальних супутніх товарів: Відновити імпорт витратних матеріалів (автомобільних фільтрів, гальмівних колодок, мастил, акумуляторів). Ці товари належать до категорії FMCG (товарів повсякденного попиту) в автосфері, вони мають вищу швидкість оборотності та гарантують стабільніший грошовий потік.

- ABC-аналіз закупівель: Запровадити регулярний аудит асортименту, щоб імпортувати лише ті позиції автодеталей, які мають найвищий попит на внутрішньому ринку України, що запобігатиме “заморожуванню” коштів у неліквідних запасах на складах.

3. *Цифровізація управління ЗЕД: Впровадження системи Odoo ERP*
Враховуючи необхідність підвищення керованості бізнес-процесами та автоматизації управління ЗЕД, критичним кроком є впровадження сучасної модульної системи Odoo ERP. Цей інструмент дозволить:

- Автоматизувати ланцюги постачань: Модуль закупівель Odoo забезпечить автоматичне формування замовлень іноземним постачальникам на основі прогнозування попиту та поточних залишків на складах.

- Управління мультивалютними контрактами: Система дозволить ефективно відстежувати курсові різниці та автоматично розраховувати рентабельність кожної імпортової партії (інвойсу) з урахуванням митних зборів та логістичних витрат.

- Синхронізація складів та продажів: Усуне касові розриви завдяки чіткій аналітиці того, які імпортовані товари приносять реальний прибуток, а які лежать «мертвим вантажем».

4. *Оптимізація фінансово-логістичних умов контрактів* З огляду на те, що коефіцієнт абсолютної ліквідності впав до критичного рівня 0,01, компанія не може дозволити собі працювати за умовами 100% передоплати. Необхідно:

- Перегляд умов оплати: Провести переговори з іноземними контрагентами щодо переходу на акредитивну форму розрахунків або отримання товарного

кредиту (відстрочення платежу на 30-60 днів). Це дозволить компанії спочатку реалізувати імпортований товар, а вже потім розраховуватися з постачальником, що кардинально покращить платоспроможність.

- Консолідація логістики: Перехід на умови постачання FCA або EXW (згідно з Інкотермс) із залученням єдиного логістичного 3PL-провайдера для консолідації збірних вантажів (LTL) у Європі. Це дозволить знизити транспортні витрати у структурі собівартості імпортової продукції.

Реалізація запропонованого комплексу заходів дозволить ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ» не лише нівелювати загрози від монозалежності, але й сформувати гнучку, високорентабельну модель імпортової діяльності.

3.2. Розрахунок витрат на реалізацію пропозицій для підвищення ефективності імпортової діяльності ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ»

Реалізація запропонованих у попередньому підрозділі напрямів підвищення ефективності імпортової діяльності вимагає певного обсягу фінансових інвестицій. Зважаючи на поточний фінансовий стан ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ» та дефіцит високоліквідних активів, стратегія інвестування має бути максимально раціональною, з фокусом на заходи із найшвидшим періодом окупності.

Замість впровадження дороговартісної та тривалої в налаштуванні комплексної ERP-системи, пропонується застосувати більш гнучкий підхід: інтеграцію хмарної системи бізнес-аналітики Microsoft Power BI для контролю запасів, проведення зовнішнього логістичного аудиту та активний пошук нових партнерів через профільні міжнародні виставки.

Нижче наведено детальний розрахунок орієнтовних витрат на кожен із запропонованих заходів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Бюджет на реалізацію заходів з підвищення ефективності імпортої діяльності
ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ»

№ з/п	Найменування заходу	Статті витрат	Вартість, грн
1	Географічна диверсифікація (відвідування міжнародної B2B виставки)	Переліт, проживання, добові, організаційні витрати (на 2 особи)	70 000
2	Впровадження аналітики запасів (Microsoft Power BI)	Річні ліцензії, налаштування дашбордів, навчання персоналу	72 500
3	Оптимізація логістики та договірної бази	Логістичний аудит, розробка нових ЗЕД-контрактів юристами	60 000
	РАЗОМ:		202 500

1. Витрати на географічну диверсифікацію та пошук нових постачальників

Для подолання критичної залежності від єдиного польського контрагента, керівництву (або менеджеру з ЗЕД) необхідно налагодити прямі контакти з виробниками та дистриб'юторами з інших країн. Найбільш ефективним інструментом для цього є відвідування провідних міжнародних виставок автомобільної тематики (наприклад, Automechanika Istanbul або аналогічних заходів у Європі).

- Авіапереліт (в обидві сторони для 2 представників компанії): 25 000 грн.
- Проживання (3-4 доби): 20 000 грн.
- Організаційні витрати (вхідні квитки, трансфер, добові): 15 000 грн.
- Послуги перекладача/консультанта на виставці (за потреби): 10 000 грн.
- Разом: 70 000 грн.

2. Витрати на впровадження системи бізнес-аналітики (Microsoft Power BI)

Для вирішення проблеми “заморожування” коштів у неліквідних запасах та проведення регулярного ABC-аналізу імпортного асортименту, доцільно інтегрувати Power BI. Ця система дозволить візуалізувати дані з існуючих облікових баз компанії (наприклад, 1С або Excel) та прогнозувати потребу в закупівлях без необхідності зламу всієї IT-інфраструктури підприємства.

- Придбання ліцензій Power BI Pro (на 1 рік для 3 користувачів): 3 користувачі $\times$ \$10/міс. $\times$ 12 міс. = \$360 (орієнтовно 14 500 грн).

- Послуги зовнішнього ІТ-консультанта/аналітика (інтеграція даних, налаштування дашбордів для ЗЕД та складу): 40 годин роботи $\times$ 1200 грн/год = 48 000 грн.

- Навчання персоналу роботі з системою (базовий курс): 10 000 грн.

- Разом: 72 500 грн.

3. Витрати на логістичний аудит та юридичний супровід ЗЕД-контрактів

Для переходу від умов 100% передоплати до акредитивної форми розрахунків або товарного кредиту, а також для оптимізації транспортних витрат, необхідно залучити вузькопрофільних експертів на аутсорсингу.

- Комплексний логістичний аудит (пошук 3PL-оператора для консолідації збірних вантажів у Європі, розрахунок оптимальних маршрутів): 35 000 грн.

- Юридичні послуги (розробка нових драфтів ЗЕД-контрактів, оптимізація умов Інкотермс, узгодження умов відстрочки платежу з новими постачальниками): 25 000 грн.

Разом: 60 000 грн.

Отже, загальний обсяг інвестицій, необхідний для реалізації запропонованих заходів, становить 202 500 грн. З огляду на те, що компанія продовжує отримувати хоч і невеликий, але стабільний дохід (чистий прибуток за 2025 рік склав 88,6 тис. грн), фінансування цих заходів може бути здійснено шляхом реінвестування прибутку частково з залученням короткострокового банківського кредиту (овердрафту) або кредитної лінії на поповнення обігових коштів.

Ці витрати є одноразовими (капітальними) інвестиціями в розвиток бізнес-процесів, які вже у короткостроковій перспективі дозволять вивільнити оборотний капітал завдяки оптимізації запасів, зменшити логістичну складову собівартості та відновити маржинальність продажів.

3.3. Прогнозні результати підвищення ефективності імпортової діяльності ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ»

Впровадження запропонованого комплексу заходів, що включає географічну диверсифікацію постачальників, оптимізацію товарного асортименту, впровадження системи бізнес-аналітики Power BI та перегляд логістично-фінансових умов контрактів, дозволить ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ» подолати кризові тенденції та вийти на шлях сталого розвитку. Результатами реалізації наших пропозицій стануть:

1. Мінімізація стратегічних ризиків: Завдяки залученню нових контрагентів із Туреччини та Німеччини рівень залежності від основного польського постачальника знизиться з критичних 85% до цільових 40–45%, що забезпечить стійкість бізнес-моделі до форс-мажорних обставин.

2. Посилення переговорних позицій: Диверсифікація партнерської бази дозволить компанії вимагати кращих цінових умов та відстрочок платежів, що раніше було неможливим через монозалежність.

3. Підвищення якості управлінських рішень: Використання Power BI забезпечить керівництво оперативною аналітикою в режимі реального часу, дозволяючи миттєво реагувати на зміну попиту та уникати дефіциту чи затоварювання складу.

4. Покращення ділової репутації: Перехід на більш складні фінансові інструменти (акредитиви) та стабільна платоспроможність зміцнять статус компанії як надійного міжнародного партнера.

Очікується, що завдяки розширенню асортименту (додавання витратних матеріалів) та оптимізації управління запасами, обсяги реалізації продукції зростуть мінімум на 15-20% у перший рік після впровадження.

Зведемо ключові прогнозні індикатори ефективності у порівняльну таблицю (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Прогнозні показники ефективності діяльності ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ»
після реалізації заходів

Показник	Значення 2025 р. (факт)	Прогнозне значення	Очікувана зміна
Чистий прибуток, тис. грн	88,6	450,0	+407,9%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,15	+1400%
Коефіцієнт оборотності запасів, об./рік	6,46	8,50	+31,5%
Питома вага основного постачальника, %	85,0	45,0	-40,0
Рентабельність продажу, %	0,27	1,20	+0,93

Як демонструють прогнозні дані, чистий прибуток може зрости більш ніж у 5 разів порівняно з критично низьким рівнем 2025 року. Такий стрибок стане можливим не лише за рахунок росту виручки, а насамперед завдяки зниженню логістичних витрат та вивільненню оборотного капіталу, що зараз «заморожений» у неліквідних запасах шин.

Покращення коефіцієнта абсолютної ліквідності до 0,15 свідчитиме про подолання гострого касового розриву. Хоча це все ще дещо нижче нормативу (0,2), такий результат дозволить компанії вчасно виплачувати заробітну плату та податки без залучення дорогих короткострокових позик.

Враховуючи, що витрати на заходи становлять 202,5 тис. грн, а прогнозний приріст чистого прибутку складає 361,4 тис. грн (450,0 - 88,6), термін окупності інвестицій складе:

$$T_{\text{ок}} = \frac{202,5}{361,4} \times 12 \approx 6,7 \text{ місяців}$$

Таким чином, запропоновані напрямки підвищення ефективності імпоротної діяльності ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ» є економічно доцільними, фінансово доступними та дозволять підприємству відновити свою конкурентоспроможність на зовнішніх ринках у короткостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі вирішено актуальне науково-прикладне завдання, яке полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних напрямів підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ» в умовах високої турбулентності ринкового середовища. Проведене дослідження дозволило сформулювати наступні висновки.

У теоретичному аспекті доведено, що в умовах глобалізації зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є критичною передумовою виживання та масштабування торговельних підприємств. Сучасна наука пропонує широкий спектр методичних підходів до оцінки ефективності ЗЕД: системний, витратний, результативний, потенційний та динамічний. Встановлено, що оцінка результативності імпорتنих операцій не може обмежуватися лише показниками прибутковості; вона повинна обов'язково включати критерії організаційної гнучкості, диверсифікації ризиків та швидкості обороту капіталу. Крім того, сучасні реалії диктують незворотну потребу в цифровій модернізації управлінських систем, оптимізації логістичних ланцюгів та застосуванні інноваційних практик менеджменту для збереження конкурентоспроможності на зовнішніх ринках.

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ» за 2024-2025 роки виявив глибоку кризу операційної ефективності підприємства. Спостерігається стійка негативна динаміка ключових показників:

Чистий дохід від реалізації продукції скоротився на 5 880,9 тис. грн (з 38 322,2 тис. грн до 32 441,3 тис. грн). Чистий прибуток зазнав катастрофічного обвалу, зменшившись більш ніж у десять разів – із 921,4 тис. грн до 88,6 тис. грн. Рентабельність продажу впала до критичної позначки 0,27 %, що свідчить про балансування підприємства на межі збитковості.

Найбільш загрозливою є ситуація з платоспроможністю: коефіцієнт абсолютної ліквідності обвалився до 0,01, що вказує на наявність лише 1 %

грошових коштів від суми, необхідної для негайного погашення поточних боргів, та свідчить про гострий касовий розрив.

Діагностика імпортової діяльності компанії дозволила ідентифікувати фундаментальні причини фінансового занепаду. Загальний обсяг імпорту скоротився майже вдвічі – із 40 млн грн до 21 млн грн. Виявлено дві критичні деформації в стратегії управління закупівлями:

Монополізація постачань: частка найбільшого польського контрагента зросла з 45 % до 85 % у загальному обсязі імпорту, що призвело до тотальної комерційної залежності та втрати переговорної сили.

Звуження товарного портфеля: підприємство відмовилося від імпорту автомобілів та високомаржинальних супутніх товарів, зосередившись виключно на імпорті нових гумових шин (код 4011), питома вага яких досягла 95,2 %. Така консолідація призвела до “заморожування” оборотного капіталу в низькооборотних запасах.

З метою подолання виявлених загроз та відновлення конкурентоспроможності, розроблено комплексний план заходів з підвищення ефективності імпортової діяльності, який включає чотири стратегічні напрями:

Географічна диверсифікація: пошук нових партнерів у Туреччині, Німеччині та Азії через участь у міжнародних виставках, а також встановлення жорсткої квоти – частка одного постачальника не повинна перевищувати 40-45%.

Оптимізація асортименту: повернення до імпорту високомаржинальних товарів (фільтри, мастила, гальмівні колодки) з паралельним запровадженням регулярного ABC-аналізу для уникнення затоварення.

Цифровізація аналітики: впровадження хмарної системи бізнес-аналітики Microsoft Power BI для візуалізації запасів, контролю рентабельності імпортних партій та прогнозування попиту.

Фінансово-логістична модернізація: перехід від 100% передоплати до акредитивної форми розрахунків або товарних кредитів, а також консолідація

вантажів за допомогою єдиного європейського 3PL-оператора для зниження логістичної собівартості.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їх високу фінансову доцільність. Загальний бюджет інвестицій становить 202 500 грн (включає витрати на виставки, ліцензії та налаштування Power BI, логістичний і юридичний аудит).

Реалізація пропозицій дозволить збільшити обсяги реалізації на 15-20 % та наростити чистий прибуток більш ніж у 5 разів – до прогнозних 450,0 тис. грн.

Рентабельність продажу зросте до 1,20 %, а коефіцієнт абсолютної ліквідності відновиться до рівня 0,15, що зніме ризик технічного дефолту.

Розрахунковий термін окупності капіталовкладень складає близько 6,7 місяців, що є відмінним показником для торговельної галузі.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що імплементація розроблених у кваліфікаційній роботі пропозицій дозволить ТОВ «АВТО ТРЕЙД ХАБ» нівелювати загрози монозалежності, розблокувати заморожений оборотний капітал, знизити транзакційні витрати та сформувати гнучку, високорентабельну бізнес-модель функціонування на зовнішніх ринках. Мета кваліфікаційної роботи досягнута, а поставлені завдання виконані в повному обсязі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Панура Ю. В. Сутність та функції торгівлі. *Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право)*. 2009. №4(47). С. 67-71.
2. Гордієнко Д. Д. Економічний тлумачний словник. Понятійна база законодавства України у сфері економіки. Вид. 2-ге, переробл. та доповн. Київ: КНТ, 2007. 360 с.
4. Господарський кодекс України: Закон України № 436-IV від 16.01.2003 р. [Електронний ресурс]. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2003. №18-22. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
5. Лутковська С. М., Цицкун О. П. Теоретико-методологічні засади ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/80.pdf.
6. Маковецька І. М., Коровін В. О., Ставрінов М. Р. Підвищення економічної ефективності діяльності підприємства за рахунок удосконалення системи управління персоналом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 3. С.71-76. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2860>.
7. Свідерський Є. І. Бухгалтерський облік у галузях економіки. Київ: КНЕУ, 2004. 233 с.
8. Продіус О., Афанасенко М., Пухленко В. Стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. (63). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4194/4123>
9. Віхров О. П. Господарське право. Спеціальна частина : навчальний посібник. Київ: Слово, 2006. 344 с.
10. Буткевич О. В. Співвідношення понять «торгівля» та «торговельна діяльність». *Вісник господарського судочинства*. 2009. № 1. С. 69-73.
11. Хрімлі К. О. Поняття господарсько-торговельної діяльності. *Актуальні проблеми держави і права*. 2014. № 74. С. 217-224.
12. Про Порядок заняття торговельною діяльністю і правила торговельного обслуговування населення. Постанова Кабінету Міністрів України від 08.02.1995 № 108. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108-95-%D0%BF#Text>.
13. Мельник О. І., Мельник А. Г., Притула А. О. Теоретичні засади ефективної торговельної діяльності в ринкових умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №. 20. С. 10-13.
14. Говорушко Т.А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : монографія. Київ: Логос, 2013. 204 с.

15. Шульгіна Л.М. Економічна ефективність діяльності торговельних підприємств. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2014. № 4 (28). С. 85-87.

16. Чорна М. В., Дядін А. С., Безгінова Л. І. Оцінка ефективності підприємницької діяльності в роздрібній торгівлі : монографія. Харків: ЛІДЕР, 2018. 218 с.

17. Бедринець М. Д. Ефективність діяльності суб'єктів підприємництва в сучасних умовах господарювання. *Бізнес Інформ*. 2013. № 4. С. 183-190. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_4_35.

18. Обозна В. В. Методичні аспекти оцінки ефективності управління збутовою діяльністю на сільськогосподарських підприємствах. *Бізнеснавігатор*. 2017. №2. С. 49-55.

19. Петрига О. М., Яворська Т. І., Прус Ю. О. Економіка аграрного підприємства: навч. посіб./ред. О. М. Петриги, Т. І. Яворської. Мелітополь: Мелітопольська типографія «Люкс», 2016. 498 с.

20. Оборотність товару: формули, розрахунок та аналіз. Сайт «НАШ КРАЙ»: веб-сайт. URL: <https://nashkraj.ua/uk/blog/oborotnist-tovaru-formulyrozrahunok-ta-analiz/>.

21. Прокоф'єва К. В. Теоретична сутність економічної категорії «ефективність діяльності підприємства». *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки*. 2013. № 6. Т. 2. С. 255–258.

22. Чорна М. В., Дядін А. С. Вдосконалення системи оцінки ефективності підприємницької діяльності в ритейлі на засадах реалізації інтересів стейкхолдерів в умовах невизначеності та ризику. *Управління розвитком*. 2017. №. 1-2. С. 43–51.

23. Економіка торгівлі: навч. посібник. Н. О. Власова [та ін.]. Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків: Світ книг, 2015. 473 с.

24. Біловодська О. А., Рибалка М. В. Показники оцінки ефективності функціонування торговельних підприємств. *Економічні проблеми сталого розвитку*. 2013. Т. 4. С. 21–22.

25. Бугай В.З., Сидоренко В.О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern economics*. 2019. № 14. С. 33–38.

26. Дергалюк М.О., Тульчинська С.О. Радкевич Д.О. Стратегія підвищення конкурентоспроможності українських товаровиробників на світовому ринку в умовах макроекономічної нестабільності. *Ефективна економіка*. 2021. Вип. 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/5.pdf

27. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України: монографія / Л.В. Проданова, О.В. Котляревський;

Черкаський державний технологічний університет. Черкаси: Видавець Пономаренко Р.В., 2019. 240 с.

28. Офіційний сайт YouControl. Електронний ресурс доступний з URL: <https://youcontrol.com.ua/>

ДОДАТКИ