

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота

на тему:

**Трансформація ТОВ «Західнафтозбут» в успішного трейдера через
лідерство та результат-орієнтоване мислення в умовах війни**

Виконав: здобувач вищої освіти
II курсу, групи СБА-21
Галузь знань 07 Менеджмент та
адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньої програми “Бізнес
адміністрування”
Освітній ступінь магістр
Яструбецький Віталій

Керівник
Рожественський Андрій

Рецензент

Львів 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ КРИЗИ	6
1.1. Створення та шлях розвитку ТОВ «Західнафтозбут» в 2016-2022 рр.	6
1.2. Проблеми галузі та передумови виникнення паливної кризи на початку війни 2022 року	13
РОЗДІЛ 2. КРИЗА ЯК ВИКЛИК. СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПІД ЧАС КРИЗИ	15
2.1 Вплив початку війни в Україні на галузь нафтопродуктів та паливна криза як ще один виклик суспільству	15
2.2 Результат орієнтоване мислення як запорука успіху в кризових ситуаціях	19
2.3 Етапи кризи та стратегія управління кризовими явищами на підприємстві	24
2.4 Адаптивне управління ТОВ «Західнафтозбут» та асиметричний підхід в боротьбі з викликами	31
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТОВ «ЗАХІДНАФТОЗБУТ» В КОНТЕКСТІ ПЕРЕМОЖНОЇ СТРАТЕГІЇ	41
3.1 Нова стратегія управління нафтопродуктовим ринком як елемент гарантії енергетичної безпеки України	41
3.2 Бізнес-модель розвитку ТОВ «Західнафтозбут» на 2023-2026 роки	49
3.3 Фінансово-економічна модель розвитку підприємства на 2023-2025 роки	55
УПРАВЛІНСЬКІ ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Торгівля нафтопродуктами виконує важливу соціальну-економічну функцію в суспільстві – задоволення потреб населення, створення робочих місць, надходження податків до бюджету тощо. Тому підприємства торгівлі нафтопродуктами є важливою складовою національної економіки, їх успішна діяльність – передумова сталого розвитку економіки. Пальне – це кров будь-якої економіки, а соціальна значущість даного виду діяльності зросла ще більше під час війни в Україні, яка розпочалась в 2022 році.

Актуальність теми даного дослідження важко недооцінити будь-кому, хто відчув вплив фактору початку війни 2022 року в Україні. Це стосується як урядових структур, бізнесу, так і простих громадян, яких мабуть вперше за новітню історію України крім самих військових дій торкнувся ще й паливний дефіцит. До військової агресії росії більша частина нафтопродуктів в Україну надходила з росії та білорусі, а також морем. З початку війни галузь почала частково переорієнтовуватись на внутрішні джерела виробництва, проте внаслідок потужних ракетних атак таку інфраструктуру в Україні було знищено. Зруйновано безліч українських нафтобаз, що призвело до повного вичерпання внутрішніх резервів в країні та гострого дефіциту пального на АЗС. Водночас, попит на паливо почав стрімко зростати з боку аграріїв через початок посівної, а також внаслідок підвищення потреб в нафтопродуктах з боку ЗСУ, поліції, Державної служби з надзвичайних ситуацій та інших пріоритетних в умовах воєнного стану сфер.

Підприємства нафтопродуктової торгівлі налагоджували постачання палива з країн ЄС в умовах, ускладнених труднощами логістики шляхом залізничного та автомобільного сполучення з Європейським Союзом, дефіцитом перевалочних потужностей на залізниці, нестачею бензовозів.

За майже рік війни в Україні підприємства даної сфери стикнулись з безліччю нових викликів і загроз, значній частині яких вдалось протидіяти. Ситуацію з постачанням палива на український ринок було стабілізовано.

Ця магістерська робота на тему «Трансформація ТОВ «Західнафтозбут» в успішного трейдера через лідерство та результат-орієнтоване мислення в умовах війни» - це дослідження-рефлексія автора, який очолюючи одне із підприємств торгівлі нафтопродуктової галузі, пройшов шлях від етапу можливого закриття підприємства через загрози, викликані війною, через момент стабілізації та прориву в діяльності до етапу виводу діяльності на новий рівень продажів та прибутковості. Неабияку роль в цій трансформації відіграли лідерство та результат-орієнтоване мислення керівника підприємства, тому метою та завданням роботи є аналіз фактично прийнятих управлінських рішень та їх результативність в кризовій ситуації відповідно до класики ризик-менеджменту. Робота дала можливість дослідити як криза впливає на ефективність прийнятих рішень управлінцями та доводить, що важливо усвідомити загрозу, провести її через результат-орієнтований підхід мислення, виявити потенціал та скористатись ризиком у своїй сфері впливу створивши нову унікальну цінність, яка у кілька разів переважає загрози.

Під час роботи над магістерським проектом було використано літературу з класики менеджменту та управління ризиками сучасних та класичних авторів, електронні ресурси з аналітикою профільних нафтопродуктових видань, внутрішні та публічні дані дослідженого підприємства. Опрацьовано праці провідних сучасних та класичних мислителів в сфері ментального та духовного розвитку особистості, книг та статей на тему лідерства та емоційного інтелекту як основних елементів soft-skills успішного менеджера.

Магістерський проект складається з трьох розділів. У першому розділі розглянуто ринок нафтопродуктів в Україні напередодні військової агресії 2022 року. Підкреслено вразливість та незахищеність енергетичної безпеки України як наслідок нерозумної, непослідовної та, можливо, корупційної політики урядових структур в галузі нафтопродуктів. Показано як енергетичні ресурси можуть бути багаторічним інструментом гібридної війни країни-агресора та елементом комплексної атаки в загарбницькій війні в її гострій фазі. Паралельно показано шлях економічного та управлінського розвитку ТОВ «Західнафтозбут»

з моменту свого створення в 2016 році до періоду початку військових дій 2022 року, який міг за всіма ознаками стати кінцем існування підприємства.

У другому розділі розглянуто вплив подій початку війни та різке виникнення паливного дефіциту, який перетворився та ще один фронт для нашої держави, на якому єдиною командою почали боротись всі стейкхолдери ринку нафтопродуктів України. Розглянуто теорію кризового менеджменту та етапи кризи, представлено класичну модель поведінки суб'єкта, що потрапив в кризову ситуацію та заходи, які покликані запобігти впливу кризових явищ в майбутньому. Перебуваючи в епіцентрі подій автор на власній історії показав кроки, які приймалися на основі результат-орієнтованого мислення для виводу підприємства з загрози банкрутства та подолання паливної кризи в країні. Проведено проектування антикризових заходів, що приймалися підприємством на модель асиметричного підходу А. Сливоцького в боротьбі з викликами.

У третьому розділі роботи розглянуто основні напрямки вдосконалення енергетичної політики країни та запропоновано першочергові кроки держави на нафтопродуктовому ринку як базис майбутньої енергетичної стратегії країни в післявоєнний період. З точки зору стратегії розвитку ТОВ «Західнафтозбут» запропоновано інвестиційний проект щодо розвитку логістичного напрямку підприємства, який доказує підвищення ефективності діяльності, має швидку окупність та приносить синергічну економічну вигоду в стрімкому зростанні підприємства в наступні 3 роки.

Цінність роботи полягає в наглядному прикладі з життя підприємця як загроза існуванню може дати ресурс для прориву та успішного стрімкого розвитку бізнесу завдяки лідерству та результат-орієнтованому мисленню.

«Кидай своїх у небезпечну місцевість – і вони виживуть. Розмісти їх у місцевості смерті – і вони виживуть. Скеруй підлеглих у небезпеку – і вони обернуть поразку на перемогу»
(Сунь-Дзи, частина 11) [22].

РОЗДІЛ 1. ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ КРИЗИ

1.1. Створення та шлях розвитку ТОВ «Західнафтозбут» в 2016-2022 рр.

ТОВ "Західнафтозбут" зареєстровано в 2016 році, код ЄДРПОУ 40617513, юридична адреса м. Львів, вул. Героїв УПА, 72, корпус 1. Статутний фонд – 6 млн грн. Основний види діяльності – оптова торгівля нафтопродуктами (КВЕД 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами). Товариство є платником податку на додану вартість, платником акцизного податку, має ліцензію на право оптової торгівлі паливом за відсутності місць оптової торгівлі.

ТОВ "Західнафтозбут" є суб'єктом зовнішньо-економічних відносин та є імпортером нафтопродуктів з країн Європи (Польща, Литва). Основними іноземними постачальниками в 2022 році були:

- Anwim S.A. (Польща)
- Hussar and Co.,LLC (Естонія)
- UAB Oilead (Литва)
- Unimot Paliwa SP. Z O.O. (Польща)

Підприємство є учасником тендерів через платформу Prozorro. ТОВ "Західнафтозбут", має відкриті банківські рахунки в національній та іноземних валютах в таких банках: АТ "Райффайзен Банк", АТ "Укрсиббанк", АТ КБ "Південний", АТ "Універсал Банк", АТ КБ "Приватбанк".

Підприємство не має власних об'єктів нерухомості, складів, транспортних засобів, а орендує необхідні об'єкти або укладає договори на користування. Так, приміщення офісу є орендованим в ТОВ «Технопарк», нафтобазами підприємство користується на умовах договорів зберігання нафтопродуктів, укладеними з ПП Нафтотермінал та ТОВ Дімакс-К. Транспортні послуги з перевезення нафтопродуктів надають приватні транспортні компанії як української так і європейської реєстрації. Підприємство керується принципом, що краще мати доступ до ресурсу ніж ним володіти у власності.

Основним товаром, яким торгує підприємство є дизельне паливо та бензин А-95, які належать до номенклатурної групи "Нафтопродукти".

Діяльність ТОВ "Західнафтозбут" регламентується низкою нормативно-правових актів:

1. Податковий кодекс України від 2011 р. № 2755-VI (редакція від 28.01.2023);
2. Інструкція про порядок приймання, транспортування, зберігання, відпуску та обліку нафти і нафтопродуктів на підприємствах і організаціях України, затверджена наказом Мінпаливенерго від 20.05.2008 р. № 281/171/578/155;
3. Порядок електронного адміністрування реалізації пального та спирту етилового затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 24 квітня 2019 р. № 408.

Оцінку сильних та слабких сторін підприємства здійснимо на основі SWOT-аналізу (див. Таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

SWOT-аналіз ТОВ «Західнафтозбут» станом на кінець 2021 року

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Хороша ділова репутація • Довгострокові партнери-покупці • Широкий вибір надійних постачальників • Сильна досвідчена команда • Товар, який потрібен всім 	<ul style="list-style-type: none"> • Діяльність у сильно регульованій галузі • Відсутність власної логістики • Відсутність власних паливних складів • Наявність протермінованих боржників • Від'ємний показник власного капіталу • Протермінована заборгованість постачальникам
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Можливість масштабувати діяльність • Можливість запуску власної логістики • Можливість кооперації з іншими компаніями в закупках та вступу в галузеву Асоціацію • Можливості впровадження нових ефективніших технологій 	<ul style="list-style-type: none"> • Загроза скорочення ринку нафтопродуктів • Ризики великих штрафів з боку ДПС • Ризик банкрутства внаслідок зменшення прибутковості • Загроза втрати ресурсної бази внаслідок геополітичних загострень

Джерело: складено автором на основі оціночних внутрішніх даних ТОВ Західнафтозбут.

Результати дослідження діяльності підприємства дали змогу виявити серед сильних сторін його діяльності значний перелік постачальників та довготривалі

партнерські відносини з покупцями. Це є запорукою стабільності функціонування ТОВ "Західнафтозбут" та дає змогу попереджувати загрози шахрайських дій зі сторони неблагонадійних партнерів.

Перевагою даного виду бізнесу є універсальність товарів, що реалізуються, адже потреба в паливі є в широкого кола споживачів.

Серед слабких сторін варто відзначити високий рівень залежності від нововведень в сфері державного регулювання, що може зумовлювати раптові і значні зміни для функціонування галузі.

Також недоліками здійснення діяльності ТОВ "Західнафтозбут" на сьогодні є відсутність власної логістики та відсутність власних паливних складів.

Розглянемо модель життєвого циклу розвитку компанії за Іцхаком Адізелсом.

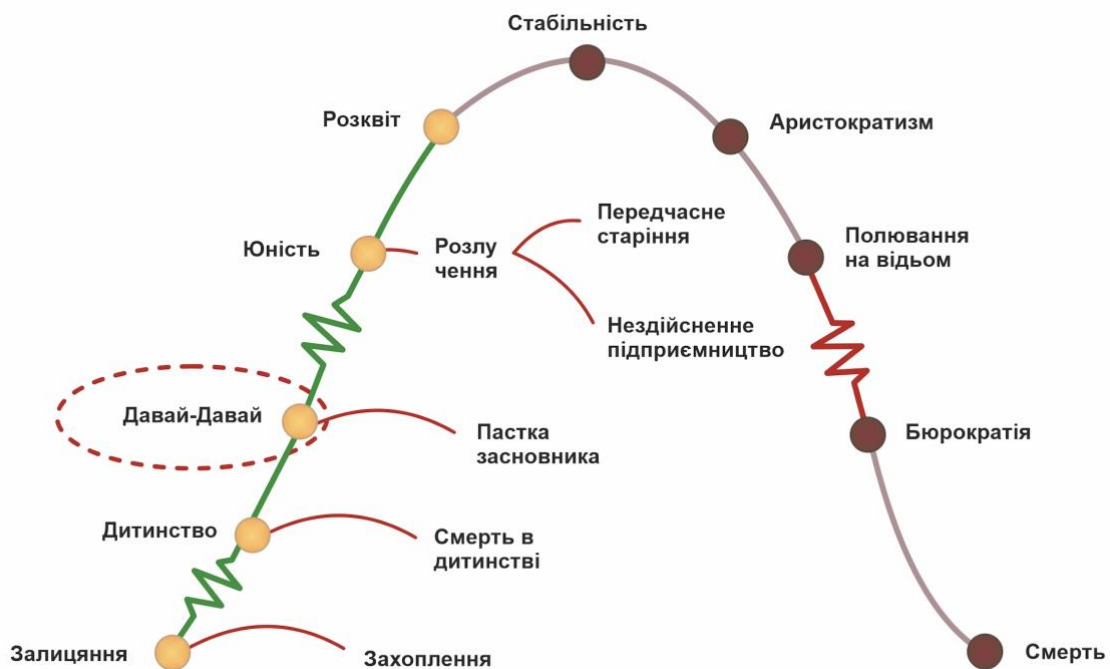


Рис 1.1. Модель життєвого циклу організації

Джерело: [6].

Відповідно до проведеного аналізу, ТОВ «Західнафтозбут» станом на грудень 2021 року перебував на етапі диких років «Давай-давай» моделі життєвого циклу Іцхака Адізелса, оскільки:

- Компанія організована навколо засновника, а не навколо завдань;

- Компанія має достатньо працівників з різними здібностями, але немає ні часу ні сфокусованості щоб позбутись некомпетентних працівників;
- Засновник є одночасно найбільшою цінністю та найбільшим ризиком компанії
- Компанія не бачить проблем, а лише можливості. Орієнтація на частку ринку та продажі;

З етапу «Давай-давай» наступним кроком є перехід на етап «Юність», що є ціллю в організаційному розвитку компанії, проте на цьому шляху є перешкода у вигляді ризику потрапити у «пастку засновника».

Пастка засновника, згідно з моделлю життєвого циклу організації Іцхака Адізеса, є однією з ключових проблем, з якими стикаються організації на певному етапі свого розвитку. Ця пастка виникає, коли засновник або ключова особа, яка створила організацію, намагається зберегти всю контроль і прийняття рішень у своїх руках навіть після того, як організація зростає та розвивається.

Пастка засновника має наступні прояви:

- Централізоване прийняття рішень: засновник вирішує всі питання і приймає всі стратегічні рішення без достатнього делегування або довіри до інших членів команди. Це може призводити до обмеженого розвитку та інновацій в організації;
- Обмежений простір для зростання: засновник може ставити обмеження на розвиток і кар'єрний ріст інших працівників, оскільки боїться втратити контроль або перевагу над іншими.
- Відсутність системи: засновник може не впроваджувати ефективні системи, процедури та структури, оскільки вважає, що лише він може керувати і контролювати всі аспекти роботи організації.
- Залежність від засновника: організація може стати сильно залежною від засновника, як на фінансовому рівні, так і на рівні прийняття стратегічних рішень. Це може створювати ризик для стійкості та стабільності організації у випадку відходу засновника.

Наслідки для організації, що потрапила у пастку засновника, можуть бути наступними:

- Обмежений ріст та розвиток: засновник, який контролює всі аспекти діяльності організації, може утруднювати делегування влади та відповідальності. Це може призводити до обмеженого розширення бізнесу та важкості у розвитку нових ініціатив;
- Відсутність інновацій: засновник, який контролює всі аспекти компанії, може ставити перешкоди перед інноваціями та новими ідеями, оскільки він або вона може бути схильним до старих способів діяльності та вагатися перед змінами;
- Залежність від засновника: якщо організація стає занадто залежною від засновника, то виникає ризик, що без його або її присутності організація може функціонувати менш ефективно або навіть зазнає втрат;
- Втрата талантів та ключових кадрів: якщо засновник має контроль над усіма аспектами організації, це може призводити до незадоволення та відходу талановитих кадрів, які не мають достатньої свободи дій та можливості розвиватися;
- Обмежене прийняття рішень: засновник, який знаходиться у пастці, може ставити обмеження на прийняття рішень, так як всі важливі вирішення мають мати його затвердження. Це може призводити до затримок у процесі прийняття рішень та недостатньої реактивності організації.

Загалом, наслідки пастки засновника можуть призводити до обмеженого росту, відсутності інновацій, залежності від засновника, втрати талантів та обмеженого прийняття рішень, що негативно впливає на довгострокову стійкість та успішність організації.

Виходячи з вищенаведеного, організація ТОВ «Західнафтозбут» станом на кінець 2021 року перебуває на етапі переходу з «давай-давай» на «юність» і є на грані зриву в «пастку засновника».

Для подолання пастки засновника важливо, щоб засновник був готовим делегувати владу та відповідальність іншим членам команди, розвивати системи та процеси, що забезпечують ефективне функціонування організації, а також планувати перехід від особистого контролю до більшій орієнтації на команду та систему.

Розглянемо фінансову звітність ТОВ «Західнафтозбут» за 2016-2021 роки та дамо оцінку щодо розвитку в перші роки діяльності.

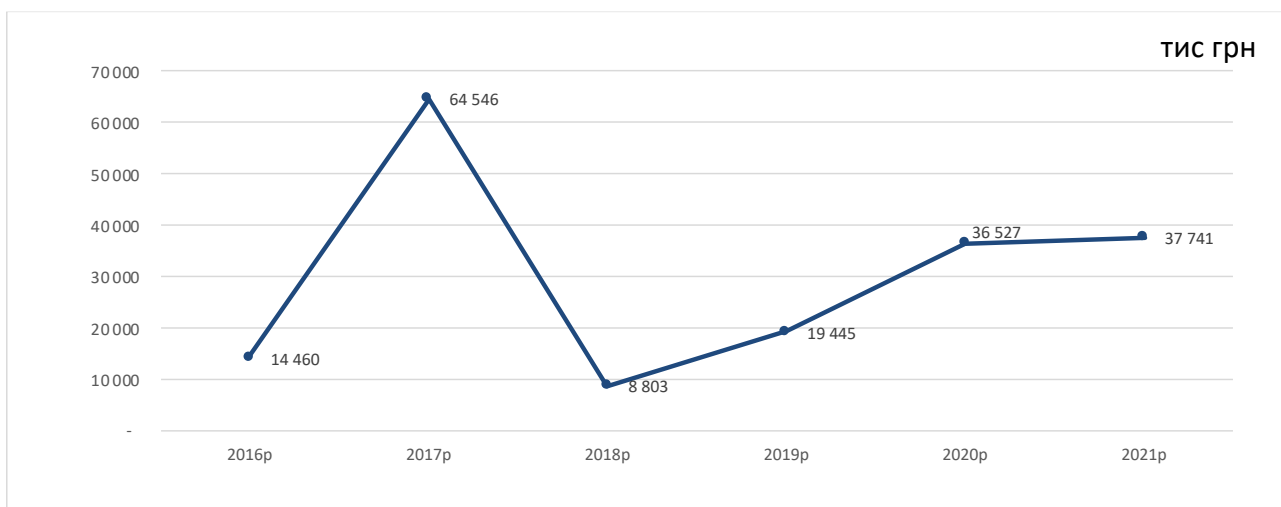


Рис.1.2. Динаміка чистого доходу від реалізації ТОВ «Західнафтозбут» за 2016-2021 роки
Джерело: складено автором на основі даних ТОВ Західнафтозбут.

Відповідно до діаграми динаміки чистого доходу від реалізації (Рис. 1.2) можна зробити висновок про те, що підприємство після свого заснування досить повільно нарощувало темпи реалізації, при чому до 2022 року показник чистого доходу від реалізації не перевищував поріг в 40 млн грн, що відносило підприємство до категорії малих підприємств.

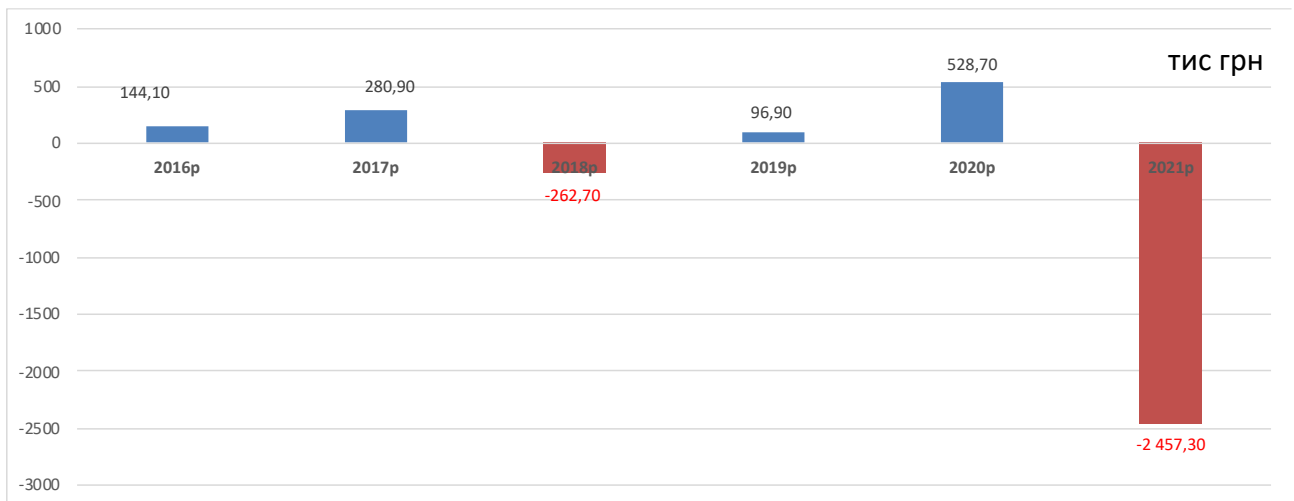


Рис.1.3. Динаміка фінансового результату до оподаткування ТОВ «Західнафтозбут» за 2016-2021 роки

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Західнафтозбут».

Щодо показника фінансових результатів до оподаткування, динаміка якого за 2016-2021 роки (Рис. 1.3), то можна зробити висновок про досить низьку прибутковість в перші роки діяльності в порівнянні з показником чистого доходу від реалізації, а також можна побачити, що показник фінансового результату за 2021 рік був рекордно від'ємний, при чому результат 2021 року значно перевищує сумарний результат діяльності за всі попередні роки. Це наглядно демонструє графік, що наведений в Рис. 1.4 – показник накопиченого власного капіталу та його динаміка протягом 2016-2021 років.

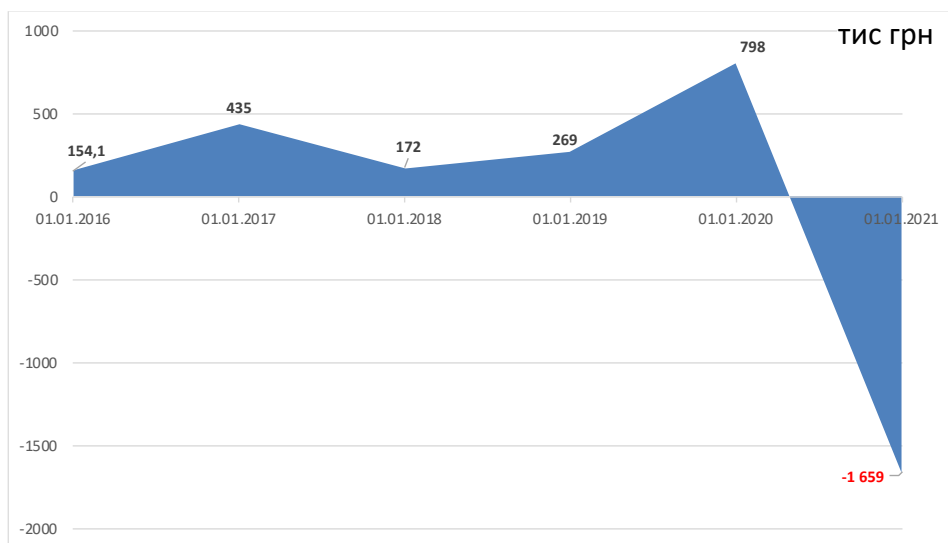


Рис. 1.4. Динаміка показника власного капіталу ТОВ «Західнафтозбут» в 2016-2021 роках

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Західнафтозбут».

Відповідно до даних аналізу фінансової звітності за 2016-2021 роки (Додатки А.1, А.2, Б.1) напрошується висновок про **загрозу існування** ТОВ «Західнафтозбут» в наступні роки при таких фінансових результатах 2021 року [19].

1.2. Проблеми галузі та передумови виникнення паливної кризи на початку війни 2022 року

Україна, з точки зору постачання нафтопродуктами, можна вважати типовою європейською країною, що майже повністю залежить від імпорту. У 2021 році 86% дизельного палива, 48% бензину і 78% скрапленого газу (LPG), який є популярним видом палива, було імпортовано.

Основною проблемою була висока залежність від Росії та її економічного партнера - Білорусі. Паливо з цих країн становило 33% споживання бензину, 62% - дизельного палива і 46% - LPG.

Таблиця 1.2

Структура імпорту нафтопродуктів в Україну в 2021 році

Джерело імпорту	Дизпаливо	Бензин
Росія	30%	
Білорусь	42%	78%
Литва	10%	21%
Румунія		1%
Постачання морем	16%	
Разом	100%	100%

Джерело: складено автором за даним Консалтингової групи «А-95»

З таблиці видно, що до 2022 року в структурі імпорту нафтопродуктів в Україну такі 2 країни як росія та білорусь займали в сукупності 72%-78% від загального імпорту нафтопродуктів. Отже, з точки зору енергетичної безпеки України не було проведено диверсифікації джерел постачання.

Україна довго обговорювала необхідність розширення джерел постачання нафтопродуктів для зменшення залежності від країн СНД. Проте, на державному рівні ця ідея не отримала достатньої підтримки через опір популістських

політиків, які боялися збільшення цін для споживачів. Здається, є підстави вважати, що окремі високопоставлені особи мали фінансовий інтерес у такому стані речей. Це може пояснити той факт, що навіть після 2014 року імпорту з Росії зростає і досяг 40% ринку дизельного палива в 2018 році [15].

У 2019 році були введені санкції проти постачання дизельного палива через нафтопродуктопровід "Прикарпатзахідтранс" (так звану «трубу Медведчука»), що призвело до припинення його роботи. Однак, російські постачальники переключили свої обсяги на залізницю, а залишок поставок компенсувала Білорусь.

В останні роки деякі постачання палива морем прогресували, і у 2021 році через порти було імпортовано 1,2 млн тонн дизельного палива, що становило 15% ринку [15].

РОЗДІЛ 2. КРИЗА ЯК ВИКЛИК. СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПІД ЧАС КРИЗИ

2.1 Вплив початку війни в Україні на галузь нафтопродуктів та паливна криза як ще один виклик суспільству

24 лютого 2022 року стане незабутнім днем для кожного з нас. Це був початок повномасштабного вторгнення Росії в Україну, яке призвело до тисячі смертей, нестерпного страждання і руйнування безлічі життів. Проте українці також виявили свою неймовірну силу та відкрили рахунок перемог, в які ніхто у світі не вірив. Разом зі Збройними силами, бізнес почав докладати зусилля для протидії окупантам. Перша хвиля агресії спрямувалася на ринок нафтопродуктів - важливу галузь, яку ворог намагався зупинити з першого дня. Ця стратегія була спрощена - паралізувати армію та всю країну.

Постачання морем фактично припинилося задовго до початку повномасштабного російського вторгнення, оскільки Росія вивела військові кораблі у Чорне море під приводом навчань. За умов зростаючої напруги навколо України, страхові компанії припинили страхувати танкери, що входили до українських портів. Це стало справжньою катастрофою для постачання нафтопродуктів в Україну [15].

Утім, Україна та ринок нафтопродуктів не тільки витримали цей випробування, але й змогли швидко впоратися з цим завданням, з яким ні жодна інша країна не стикалася раніше. За менше ніж чотири місяці після війни, українці побудували нову систему забезпечення нафтопродуктами, яка була надійнішою і гнучкішою, ніж до війни. Це стало першою великою економічною перемогою, яка в подальшому стала основою для продовження боротьби на іншому фронті - "енергетичному" - забезпеченні електроенергією. Стабільні постачання бензину і дизпалива допомогли подолати випробування зі знеструмленнями наприкінці року.

Так, в перші тижні війни усі підприємства даної галузі стикнулись з труднощами забезпечення ринку паливом, шоком, панічним настроєм та

підвищеним рівнем попиту споживачів. Цей період можна охарактеризувати в цілому такими чинниками:

- максимально можливі продажі на АЗС при обмеженні відпуску в одні руки;
- різке спустошення запасів пального на АЗС.

Після початку війни дана галузь попала під удар і мала такі проблеми:

1. Обрізались всі звиклі шляхи постачання нафтопродуктів. До війни 60% нафтопродуктів завозились з росії та білорусії, оскільки трейдери цих країн давали найнижчі ціни порівняно з іншими джерелами постачання. На мою думку це був певний стратегічний план ворога монополізувати постачання щоб потім раптово його обрізати. Частково це вдалось на початку.
2. Ураження ракетами основні нафтобази та переробні підприємства. Таким чином ворог ліквідував частину запасів, транспортного парку та єдиний нафтопереробний завод в м. Кременчук. Це поглибило паливну кризу.
3. Заблокувались морські порти як шлях постачання нафти та нафтопродуктів. По сьогоднішній день цей канал постачання не працює через війну.
4. Висока зарегульованість ціноутворення та обігу нафтопродуктів спочатку війни не сприяла наповненню країни нафтопродуктами з альтернативних джерел постачання.

У весняний період уряд провів оперативні заходи з метою стабілізації ринку. З метою компенсування втрат морських поставок сировини, у березні "Укртатнафта" отримала нафту від "Укртранснафти", державного оператора нафтопровідної системи країни. Далі було здійснено постачання дизельного пального з нафтопродуктопроводу "Прикарпатзахідтранс". Крім цього, велике значення мала заявка на отримання паливної допомоги від Польщі. Вже наприкінці лютого перший потяг з дизельним паливом з її державних резервів вирушив до України. Ці заходи мали важливе значення, оскільки головним їхнім спрямуванням було забезпечення Збройних Сил України.

Завдяки зимовим запасам та роботі Кременчуцького нафтопереробного заводу вдалося протриматися у березні, але масовані напади на нафтобази та нафтопереробні заводи призвели до початку дефіциту. Швидке відновлення імпорту з нових джерел було ускладнене логістичними та економічними проблемами. Вже у березні на автозаправних станціях почалися обмеження щодо видачі пального.

У березні спостерігався значний спад балансу на ринку бензину, який знизився на третину порівняно з лютим. Водночас обсяги дизельного палива зменшилися більш ніж у чотири рази. Причиною цього стало очевидне зменшення внутрішнього виробництва через зруйнування міні-нафтопереробних заводів у зоні конфлікту. До початку війни внутрішнє виробництво бензину складало 52%, що допомагало утримувати ринок при знищенні імпорту. Зовнішні поставки дизпалива становили 85%, тому у березні баланс порушився [15].

У цій ситуації врятували запаси, які були накопичені протягом зимових місяців, коли споживання було низьким, а постачання підвищені. Особливо велике значення мав січневий локдаун COVID-19, який додатково знизив споживання.

Проте в квітні ринок стикнувся з дефіцитом, який був не тільки зумовлений вичерпанням природних запасів через високе споживання, але й через знищення нафтобаз, де згоріло щонайменше 100 тис. тон бензину й дизпалива. Дефіцит обох позицій склав понад 70% від мінімальних потреб.

За незначної активності внутрішнього ринку й обмеженого імпорту через західний кордон, ситуацію вдалося утримати до кінця квітня, після чого більшість автозаправних станцій вичерпали свої запаси.

У травні імпортні поставки зросли, але дефіцит склав 30%. Насправді він був ще більшим через паніку серед споживачів, які намагались запасатися не лише повними баками, але й додатковими запасами. Це призвело до складної ситуації протягом травня.

Лише наприкінці червня почали з'являтися паливні продукти на вільному продажу, а в липні навіть спостерігався надлишок. Рішення уряду про припинення регулювання роздрібних цін відіграло визначну роль у прискоренні постачань. Це сприяло з'явленню сотень нових імпортерів, які забезпечили заповнення ринку, купуючи усі вільні обсяги нафтопродуктів за кордоном [15].

Слід сказати, що підприємці та уряд починаючи з квітня 2022 року почали діяти командно та боротись з паливною кризою, як з окремим фронтом на війні. Було спільно впроваджено такі міри:

1. Лібералізація ціноутворення починаючи з травня (ціноутворення відпущено на ринкові правила, при цьому ціна зросла не сильно в цей момент).
2. Зниження ПДВ з 20% до 7% на нафтопродукти, тимчасова відміна акцизу (з березня по вересень 2022). Ці фактори зменшили темпи росту ціни на цінниках АЗС і мали позитив для населення та бізнесу [16].
3. Зниження вимог до якості нафтопродуктів. У кінці березня уряд ухвалив рішення дозволити використання нафтопродуктів стандартів Євро-3 і Євро-4. Це рішення було необхідним перш за все для того, щоб розширити можливості пошуку імпортного пального в країнах Європи, але на практиці воно також легалізувало виробництво міні-НПЗ. Ці напівлегальні невеликі виробничі потужності з переробки нафти і газового конденсату, які діяли у "сірій зоні" до початку війни, переважно виробляли бензині відігравали важливу роль у забезпеченні східних і центральних областей країни.
4. Лібералізація у дозвільній документації перевізників пального. Скасували частину документів, що обмежували виїзд вітчизняних перевізників та в'їзд імпортних перевізників. Кількість офіційних імпортерів в країні за 2022 рік виросла з 50 до 500 підприємств.
5. Налагоджено шляхи постачання новими маршрутами, в тому числі маршрутом, який пролягав баржами річкою Дунай до порту в Молдові,

звідти перевантаження на бензовози та подальший рух Молдовою в Україну (при цьому дельта Дунаю з боку моря заблокована мінами).

Таким чином, підприємці та уряд подолали паливну кризу квітня-червня 2022 року, коли в Україні пального було зовсім мізерні кількості та були наявні великі черги на АЗС, що вводило населення ще в більшу депресію та кризу. Так, ціна виросла до рівня європейських, але на даний час (травень 2023) спостерігається профіцит нафтопродуктів та цінова конкуренція постачальників з поступовим зниженням ціни для споживачів.

2.2 Результат орієнтоване мислення як запорука успіху в кризових ситуаціях

Результат-орієнтоване мислення являє собою ключовий фактор успіху в кризових ситуаціях. Коли організація потрапляє в кризу, важливо мати не лише навички виживання, але й здатність перетворити цю кризу на можливість.

Так, у своїй книзі «Антикрихкість» Насім Ніколас Талеб розглядає ідею, що в умовах непевності, невизначеності та кризових ситуацій існують системи, які не просто витримують ці випробування, але стають сильнішими та отримують переваги від хаосу та розладу. Він називає цю властивість "антикрихкістю".

Автор пропонує переглянути традиційне мислення про ризики та керування ними. Він стверджує, що багато систем і організацій, які здаються стійкими і впорядкованими, насправді є крихкими і нездатними протистояти несподіваним змінам. За його словами, ми повинні прагнути до антикрихкості, тобто здатності не тільки вижити в непередбачуваному світі, але й процвітати завдяки ньому. Талеб також розглядає поняття ризику, невизначеності та статистичного мислення, аналізуючи їх в контексті антикрихкості [26].

Головна ідея Талеба полягає в тому, що необхідно розуміти природу невизначеності, приймати її як необхідну складову життя і розвивати системи, які мають властивість антикрихкості. Такі системи стають більш стійкими до несподіваних подій, витримують кризи та зміни, і навіть здатні використовувати

їх для свого зростання та розвитку. Ідеєю Талеба є спонукання до перегляду свого мислення про ризики та виклики, з якими ми зіштовхуємося, і надання практичних порад та принципів, які допоможуть нам стати більш антикрихкими та відповідати на непередбачуваність життя [26].

Результат-орієнтоване мислення допомагає керівнику організації зосередитися на досягненні конкретних результатів і використовувати кризові ситуації як стимул для розвитку та змін.

Перш за все, результат-орієнтоване мислення надає організації можливість оцінити поточну ситуацію об'єктивно і зорієнтуватися на досягнення поставлених цілей. В кризових умовах, коли ресурси та час можуть бути обмеженими, важливо правильно визначити пріоритети і зосередити зусилля на тих аспектах, що принесуть найбільші результати. Результат-орієнтоване мислення допомагає уникати розкидання ресурсів та зосереджувати їх на тих напрямках, де вони будуть найефективнішими.

Результат-орієнтоване мислення сприяє розвитку творчого підходу до вирішення проблем. Кризові ситуації можуть вимагати нестандартних рішень та нових ідей. Організація, що має результат-орієнтоване мислення, ставить перед собою завдання знайти нові можливості в кризі та використати їх для досягнення бажаного результату. В таких умовах, креативність та інноваційний підхід стають ключовими факторами успіху.

Керівники підприємств, які працюють з фокусом на досягнення конкретних результатів, мають більшу ймовірність досягти успіху, порівняно з тими, хто не має чіткого результату в орієнтирах своїх дій. Ця гіпотеза припускає, що люди, які мають ясне уявлення про бажаний результат і налаштовані на досягнення цілей, більш ефективні в плануванні та виконанні дій, вирішенні проблем та подоланні перешкод. За такої установки, вони можуть бути більш мотивовані, цілеспрямовані та зосереджені на завданні, що збільшує їх шанси на успіх. Спробуємо перевірити цю гіпотезу шляхом порівняння успішності та показників досягнень у людей з різним рівнем результат-

орієнтованого мислення на прикладі кейсу ТОВ «Західнафтозбут» в наступних розділах нашої роботи.

Щодо самого результат-орієнтованого мислення, важливо розуміти, що в керівника як в будь-якої людини є два типи мислення: раціональний та емоційний, які в ідеалі мають бути в гармонії. І в період гострої кризи керівники з різним типом мислення приймають рішення по-різному. Якщо в керівника переважає емоційний тип мислення – рішення приймаються інтуїтивно, з великою вірою в успіх без ретельно пропрацьованого плану. Якщо ж переважає раціональний тип мислення – така людина дуже часто може просто здатись під час кризи, не почавши боротись, оскільки за її логікою речей та причинно-наслідковим зв'язком все вже безнадійно. Абсолютну перевагу в подоланні труднощів чи кризи буде мати той керівник, який має високий рівень EQ, де поєднується інтуїтивне та раціональне мислення. На думку експертки з емоційного інтелекту, автора технології EQ-Boost Валерії Козлової, той керівник або власник бізнесу, який використовує EQ, може швидше й ефективніше ухвалювати рішення. Не втрачаючи можливостей, він знаходитиме нові шляхи або альтернативи для зростання компанії, долаючи при цьому невизначеність чи невдоволення [11, с.111].

Людина здатна досягти будь-якої мети, якщо тільки вона сама поставила її перед собою. Людина зазнає невдачі лише тоді, коли задіє свій ресурс для досягнення результату не повною мірою, а частково [11, с.128].

Але дуже важливим для керівника при постановці особистих чи корпоративних цілей є не потрапити до ментальної пастки. Ментальна пастка - це, фактично, внутрішня заборона на дії, які би допомогли б щось змінити. Вийти з ментальної пастки можна застосовуючи EQ-Boost, тобто озвучивши самому собі власну емоцію й ідентифікувати її [11, с.131].

Мозок завжди знайде виправдання, якщо не усвідомлювати емоції, стверджує Валерія Козлова. Дуже часто підприємці посилаються на «складні часи» і це часто є ментальною пасткою, тому що справжньою причиною відкладання процесу досягнення цілі в такого підприємця є його емоція «страх».

Страх, як правило, завжди є перед невідомим, складним та ризикованим і це є природня реакція людини перед невідомим (особливо в період початку реальних бойових дій та фізичній загрозі існування). Проте найкращим рецептом для боротьби з власним страхом та ризиками для компанії є підготовка тактики реагування та протидії ризикам, краще всього колективно зі своєю командою. І нехай, навіть якщо цей план не буде досконалий на своєму початковому етапі, він завжди може бути скорегований на шляху до досягнення мети. При цьому головнішим є інше – підприємець не попав в ментальну пастку, природня емоція не відвела його від початкового наміру, і підприємець йде в запланованому напрямку маючи план протидії ризикам. Саме так вважає і Валерія Козлова: «Що робимо ми в таких ситуаціях? Вчимося долати цей страх, творячи з емоцій систему мислення. Трансформуємо емоції так, що вони вже не заважають, а допомагають. Адже страх, як і будь-яка емоція, - це енергія. І вона може служити тій меті, до якої ми прямуємо» [11, с.122].

А видатний бізнес-мислитель та один із найвпливовіших теоретиків менеджменту ХХ століття Пітер Друкер у своїх працях про менеджмент [1] стверджує, що один із основних принципів менеджменту є те, що «результати досягаються завдяки використанню сприятливих можливостей, а не за рахунок вирішення проблем. Якщо концентруватись на проблемах — у кращому випадку збережеться існуючий стан речей. Якщо увагу зосередити на можливостях — відбудеться досягнення великих результатів, компанія отримає щось понад те, у неї вже є. «Потрібно задати питання: витратити більшу частину свого часу на гасіння пожеж і прикладати більшу частину зусиль на вирішення проблем — або ж приділяти головну увагу вивченню нових можливостей?» [9].

Пітер Друкер підкреслював важливість результативного мислення в менеджменті. Він вважав, що успішні керівники повинні мати систематичний підхід до своєї роботи та фокусуватися на досягненні результатів. Друкер підкреслював важливість встановлення чітких цілей та метрик успішності для організації. Тобто фокус на цілях та результативності. Він вважав, що керівники повинні зосередитися на досягненні результатів та створенні цінності для

організації та її стейкхолдерів. Основні аспекти результативного мислення, згідно з Друкером:

- **Визначення цілей:** Результативне мислення передбачає чітке визначення цілей та мети. Керівники повинні зрозуміти, що саме вони хочуть досягти і які результати вони прагнуть отримати. Це допомагає їм зосередитися на важливих завданнях та прийняти необхідні рішення.
- **Вимірювання результатів:** Друкер підкреслював важливість вимірювання результатів та створення метрик успішності. Це дозволяє керівникам оцінювати свої досягнення, контролювати прогрес і вчасно коригувати стратегії, якщо необхідно. Вимірювання результатів також допомагає встановити пріоритети та розподілити ресурси ефективно.
- **Фокус на важливому:** Друкер вважав, що результативні керівники мають зосереджуватися на важливих завданнях та діях, які принесуть найбільшу цінність для організації. Вони повинні вміти відрізняти важливе від неважливого, приділяти більше часу та уваги стратегічним питанням та вирішувати проблеми, які мають значний вплив на успіх організації.
- **Планування та прийняття рішень:** Результативне мислення передбачає систематичне планування та прийняття обґрунтованих рішень. Керівники повинні мати чітку стратегію, розуміти альтернативи та наслідки своїх дій. Вони мають бути готовими до аналізу інформації, оцінки ризиків та здійснення розсудливих виборів.
- **Активне виконання:** Результативне мислення передбачає не лише планування та аналіз, але і активне виконання запланованих дій. Керівники повинні бути проривними, енергійними та наполегливими в досягненні поставлених цілей.

За поглядами Пітера Друкера, результативне мислення є ключовим елементом успіху в менеджменті. Воно допомагає керівникам зосередитися на важливих завданнях, досягати результатів та створювати цінність для організації. Тобто Пітер Друкер іншими словами підтвердив те, що тільки результат-орієнтоване мислення топ-менеджменту компанії може дати

можливість вийти з кризи та досягнути кращого результату. Просте реагування на кризові наслідки та зайнятість постійним «гасінням пожеж» не дасть досягнути більшого, а спричинить лише короткостроковий ефект у стабілізації ситуації і максимум до рівня, який був до кризи.

2.3 Етапи кризи та стратегія управління кризовими явищами на підприємстві

Є багато визначень та формулювань що таке є криза в організації. Але спробуємо визначити в цій частині роботи деякі з найважливіших визначень. Понад 60 років тому американський політолог Чарльз Ф. Германн дав одне із перших визначень організаційних криз. Ґрунтуючись на своєму військовому, політичному та діловому досвіді він дав таке визначення «Організаційна криза загрожує високопріоритетним цінностям організації, дає мало часу, щоб відреагувати та є несподіваним або непередбачуваною для організації». Отже, ним було визначено три характеристики кризи [2]:

- А) загроза;
- Б) короткий час на реакцію;
- В) несподіванка.

Незважаючи на те, що це одне із найбільш давніх визначень поняття організаційної кризи, цей підхід є популярним і в пізніші роки. Так, в 90-ті роки дослідники кризового менеджменту Тьєррі Пошант і Ян Мітроф застосували системний підхід до організаційних змін у своїй роботі «Трансформація організації, схильної до криз». У цьому підході фокус зосереджується не на тому, як одна змінна може спричинити кризу (простий причинно-наслідковий зв'язок), а на тому, як кілька змінних можуть викликати певні взаємодії в системі. Автори визначили кризу як «порушення, яке фізично впливає на систему в цілому та загрожує її основним припущенням, її суб'єктивному самопочуттю, її екзистенційному ядру» [2, с.36].

Кризи, як правило, потрапляють в одну з наступних чотирьох категорій [4]:

1. Прихована криза: приховані кризи ховаються всередині організації, але ще не виявлені. Приклади можуть включати шахрайство, фінансові маніпуляції або особисту неналежність.
2. Повзуча криза: повзуча криза наявна або підозрюється, але керівництво ще не сприйняло її всерйоз і не розглянуло її. Це можуть бути нормативні зміни або кібератаки. Екологічні, соціальні та управлінські проблеми (ESG) можуть представляти низку повзучих криз.
3. Раптова криза: раптові кризи трапляються без попередження і часто знаходяться поза контролем організації. Вони можуть включати хвороби, тероризм, війна, екологічні катастрофи.
4. Дивна криза: ці типи криз є найменш розпізнаними через їх низьку ймовірність. Іноді їх називають подіями «чорного лебедя» — фразу, введenu Нассімом Ніколасом Талебом, який стверджував, що виняткові події, ті з низькою ймовірністю та великими наслідками, повсюдно недостатньо ідентифіковані [27].

Відповідно до стратегії антикризового управління, запропонованої авторами книги «Комунікація під час організаційної кризи» Фін Франдзен та Віні Йохансен, антикризовий менеджмент має бути в своєму підході стратегічним, проактивним, орієнтованим на процеси. Автори розділяють наступні етапи в будь-якій кризі [2]:

- Передкризовий етап;
- Стадія кризи;
- Посткризовий етап;

В передкризовому етапі організація має застосовувати стратегію попередження криз, робити сценарне планування у випадку настання криз, здійснювати управління ризиками.

Антикризовий менеджмент організації в передкризовий етап має бути спрямований на попередження можливих кризових ситуацій і готовність до їх управління. Основною метою антикризового менеджменту в цей період є

забезпечення стійкості та здатності організації впоратися з потенційними загрозами.

Основні принципи антикризового менеджменту на передкризовому етапі включають:

А) Аналіз ризиків: Організація повинна провести комплексний аналіз своєї діяльності з метою виявлення можливих ризиків і загроз, які можуть призвести до кризи. Це може включати оцінку зовнішнього середовища, фінансового стану, конкурентного середовища, технологічних аспектів та інших факторів.

Б) Планування та прогнозування: Організація повинна розробити антикризовий план, який визначає стратегії та тактики дій у випадку кризової ситуації. Цей план повинен бути гнучким і орієнтованим на швидку реакцію на ситуацію, що швидко міняється.

В) Фінансова стійкість: Організація повинна забезпечити достатній рівень фінансової стійкості, щоб мати можливість витримати можливі економічні труднощі в разі кризи. Це має включати раціоналізацію витрат, диверсифікацію джерел доходів, залучення додаткових інвестицій тощо [29].

Г) Кадрова політика: Організація повинна мати компетентний та мотивований персонал, який може ефективно працювати в умовах кризи. Варто звернути увагу на розвиток кадрів, тренінги, створення команди кризового управління та інші заходи, що сприяють підвищенню професійної компетентності працівників.

Д) Комунікація: Важливо встановити ефективну систему комунікації в організації, яка дозволяє оперативно отримувати та поширювати інформацію про потенційні загрози та заходи щодо їх управління. Це допомагає забезпечити координацію дій та залучення всіх зацікавлених сторін у процес антикризового управління.

Враховуючи ці принципи, антикризовий менеджмент організації на передкризовому етапі допомагає створити систему запобігання кризі та забезпечити готовність до швидкого та ефективного реагування в разі її настання.

Під час етапу **безпосередньої кризи**, потрібно здійснювати тактику стримування кризи, демонструвати стійкість та здійснювати відновлення пошкоджених ланок організації. Потрібно забезпечити можливість бізнесу здійснювати безперервну діяльність та управляти можливостями, які дозволять подолати кризи.

Антикризовий менеджмент під час самої кризи є критично важливим для управління ситуацією та мінімізації її негативних наслідків. На цьому етапі антикризовий менеджмент повинен здійснювати такі дії:

А) Кризове управління: Організація повинна мати визначену команду кризового управління, яка буде координувати дії в умовах кризи. Ця команда повинна бути компетентною та здатною швидко реагувати на ситуацію, що динамічно міняється. Вона відповідає за прийняття стратегічних рішень, організацію дій зі збереження життя та безпеки працівників, забезпечення комунікації та управління інформацією.

Б) Комунікація: Ефективна комунікація є надзвичайно важливою під час кризи. Організація повинна забезпечити швидку та чітку комунікацію зі всіма зацікавленими сторонами, включаючи співробітників, клієнтів, партнерів, поставників та громадськість. Інформація повинна бути точною, зрозумілою і вчасною, щоб зменшити непорозуміння та поширення чуток.

В) Планування заходів: Антикризовий менеджмент повинен розробляти та впроваджувати план дій, спрямований на управління кризою. Цей план має включати конкретні кроки щодо ліквідації причини кризи, забезпечення безпеки працівників та майна, зворотного відновлення діяльності, взаємодії з стейкхолдерами та інші необхідні заходи.

Г) Гнучкість та швидкість реагування: Кризова ситуація вимагає гнучкості та швидкого реагування. Антикризовий менеджмент повинен бути здатним адаптуватися до нових умов, приймати рішення в умовах невизначеності та реагувати на зміни швидко та ефективно. Важливо мати механізми для швидкого збору та аналізу інформації, прийняття рішень та впровадження необхідних заходів.

Д) Управління ресурсами: Кризовий менеджмент повинен ефективно управляти ресурсами організації, такими як фінанси, персонал, матеріальні та технічні ресурси. Розподіл ресурсів повинен бути спрямований на максимальне використання їх для подолання кризової ситуації.

Ці дії допоможуть антикризовому менеджменту організації ефективно керувати ситуацією під час кризи, мінімізувати шкоду та швидко відновити нормальну діяльність після кризи.

Після того як криза минула, наступає **посткризовий етап**. Під час даного етапу важливо здійснити відновлення пошкоджених елементів системи, впроваджуючи при цьому інновації. Необхідно переосмислити причини та недоліки в організації, через які криза змогла завдати шкоди організації, усунути ці недоліки та не дати подібній кризі повторитись в майбутньому.

Антикризовий менеджмент організації в посткризовий етап спрямований на відновлення і стабілізацію діяльності після кризової ситуації. Основна мета полягає у відновленні нормального функціонування організації та запобіганні подібним кризам у майбутньому. Для досягнення цієї мети, антикризовий менеджмент в посткризовому етапі має здійснювати наступні дії:

А) Оцінка та аналіз: Організація повинна провести детальний аналіз причин, наслідків і вчинків під час кризи. Важливо з'ясувати, що привело до кризової ситуації, які помилки були допущені, а також оцінити вплив кризи на фінансовий стан, репутацію та інші аспекти діяльності організації.

Б) Відновлення діяльності: На цьому етапі важливо прийняти оперативні заходи для відновлення нормальної діяльності організації. Це може включати відновлення виробничого процесу, відновлення постачання товарів або послуг, відновлення зв'язків з клієнтами та партнерами.

В) Управління ризиками: Посткризовий етап є часом для усунення виявлених ризиків і вдосконалення систем управління ризиками. Організація повинна переглянути свої процеси, процедури та політики, щоб запобігти подібним кризам у майбутньому. Впровадження системи попередження кризових ситуацій та моніторингу ризиків може бути ефективним інструментом.

Г) Комунікація та відновлення довіри: Після кризи важливо відновити довіру клієнтів, партнерів та громадськості. Ефективна комунікація є ключовим елементом в цьому процесі. Організація повинна чесно та відкрито спілкуватися зі зацікавленими сторонами, пояснювати причини кризи, надавати інформацію про підприємство та заходи, які були вжиті для вирішення проблеми.

Д) Посткризовий аналіз та вдосконалення: Важливо провести детальний аналіз подій, що сталися, і визначити ключові висновки та навчальні моменти. На основі цього аналізу організація повинна розробити план дій для вдосконалення своєї діяльності і попередження подібних криз у майбутньому.

Антикризовий менеджмент в посткризовий етап є критичним для відновлення діяльності організації та забезпечення її стійкості у майбутньому. Проактивний підхід, аналіз помилок та удосконалення систем управління ризиками допоможуть побудувати більш стійку організацію, яка зможе ефективно впоратися з подібними викликами у майбутньому.

Водночас, варто зауважити, що не можна розраховувати повністю на ефективність управління ризиками. Про це наголошує інноваційний підхід Насіма Ніколаса Талеба, який в своїй книзі "Чорний лебідь: про неймовірне у реальному житті" проілюструвавши на численних випадках, аргументував, що в житті, в тому числі, фінансовому, існують непередбачувані, надзвичайні події ("чорні лебеді"), які нівелюють усі розрахунки, прогнози і можуть докорінно змінити хід подій. Теорія чорного лебедя, запропонована Нассімом Талебом, відноситься до попередження криз та наголошує на важливості урахування непередбачуваних подій, які мають великий вплив і наслідки. Ця теорія базується на припущенні, що чорний лебідь - це рідкісна подія невеликої ймовірності, яка має великий вплив та значення [27].

У контексті стратегії попередження криз, теорія чорного лебедя вказує на те, що багато кризових ситуацій є непередбачуваними та важко передбачуваними. Традиційні методи ризик-менеджменту та попередження криз можуть бути недостатніми для ідентифікації та управління цими чорними лебедями. Замість того, щоб сподіватися на повне передбачення та усунення всіх

можливих ризиків, стратегія попередження криз, заснована на теорії чорного лебедя, ставить акцент на:

А) Розпізнавання невизначеності: розуміння того, що світ непередбачуваний, і визнання можливості виникнення непередбачуваних подій. Невизначеність є неодмінною частиною бізнесу та соціальних систем, і вона повинна бути врахована в стратегії попередження криз.

Б) Резервування та гнучкість: врахування можливості непередбачуваних подій шляхом створення резервів та запасних планів. Гнучкість у системі управління дозволяє швидко реагувати на кризові ситуації та адаптуватися до них.

В) Експерименти та навчання на помилках: використання експериментів, тестування та навчання на помилках для виявлення можливих чорних лебедів. Це дозволяє організації набувати досвід та здатність швидко реагувати на непередбачувані події.

Талеб описує свою теорію як виникнення раптових, неможливих для прогнозування ситуацій, які здатні повністю змінити наявну парадигму. І в цілому, теорія чорного лебедя підкреслює необхідність прийняття непередбачуваності та невизначеності як факторів, які впливають на попередження криз. Стратегії попередження криз повинні бути гнучкими, резервованими та здатними до експериментування, щоб краще впоратися з непередбачуваними подіями та їх наслідками [27].

Ефективність діяльності суб'єкта господарювання значною мірою залежить від рівня його фінансової безпеки. Численні зовнішні загрози здатні підірвати стійкість підприємства, якщо не здійснювати належним чином управління фінансовою безпекою. Однак, негативні результати фінансової діяльності можуть зумовлюватись і внутрішніми чинниками, зокрема низьким рівнем компетентності фінансово-економічного персоналу та вищого керівництва суб'єктів господарювання. Адже ефективне функціонування підприємницької структури є результатом вдалого поєднання низки факторів, ключовим серед яких є людський капітал. Тому першочерговим завданням в управлінні

фінансовою безпекою суб'єктів господарювання є підготовка та підвищення кваліфікації кадрів, що здійснюють фінансове управління. Фінансова компетентність – це володіння динамічною моделлю керованого фінансового процесу та вміння її використовувати у прийнятті управлінських рішень. Ця компетентність не обмежується сукупністю знань, умінь та навичок, а вимагає якнайглибшого розуміння природи керованих фінансових процесів. У фінансовій компетентності, як досить складному явищі, варто виділити інтелектуальну, нормативну та функціональну складові. Знання ж типових ознак некомпетентності та виважений підхід до підбору кадрів із урахуванням якнайчіткіше встановлених і, де можливо, регламентованих нормативно критеріїв, сприятимуть підвищенню ефективності управлінських рішень. А це, в свою чергу, позитивно позначиться на результативності господарської діяльності та рівні фінансової безпеки підприємств [30, с.218].

Кожна криза розпочинається з ризику, але багато організацій не виявляють достатню готовність до них. Основною метою є раннє виявлення ризиків та підготовка надійної та ефективної відповіді. Коли криза вже наступила, надзвичайно важливо мати доступ до інформації з усіх рівнів організації та ззовні. За допомогою такого розуму кризові команди можуть ефективно реалізовувати свої плани. Надійна програма управління кризою та реагування на інциденти дозволяє організаціям бути проінформованими, готовими і мати можливість швидко отримувати інформацію, необхідну для швидкого, ефективного та чесного реагування. Це, у свою чергу, допомагає організації відновитися та стати ще міцнішою [4].

2.4 Адаптивне управління ТОВ «Західнафтозбут» та асиметричний підхід в боротьбі з викликами

Згідно з логікою асиметричної війни, сильніші супротивники мають менший інтерес виграти війну, аніж їхній слабший конкурент, оскільки на кону не стоїть їхнє виживання. Слабшій стороні перемога гарантує життя. Local Leadership Profit – так це явище називає відомий світовий бізнес-мислитель

Адріан Сливоцький, який описав принцип асиметричної дії у своїй книзі «Давид перемагає». Концентрація сил на власній території дозволяє малим компаніям утриматись, зміцнити свої позиції і перемагати. Саме локальні невеликі компанії дуже добре грають в довгу асиметричну гру (endurance game), оскільки мають переваги логістики та лояльність місцевого населення [17].

Бізнес-футуролог Адріан Сливоцький дослідив сотні стартапів і знайшов код їхнього успіху – асиметричну модель конкуренції і 8 важелів впливу. Усі, без винятку, найкращі гравці глобального ринку використовують ці 8 важелів: масштабні проблеми, вміння вчасно і правильно помилятися, швидкість, ощадність, доступ, алгоритми, магнетизм і розповідь. Деталізований аналіз кожного важелю впливу автор зібрав у своїй книзі «Давид перемагає» [23].



Рис 2.1 Асиметрична модель Адріана Сливоцького

Джерело: [23, с.219]

Сливоцький у своєму виступі перед слухачами Бізнес Школи УКУ в грудні 2020 року стверджує, що «асиметрична модель була дуже вартісним засобом, однак під час кризи усі 8 важелів (ощадність, масштаб, пошук союзників, вміння економно переживати невдачі, будувати алгоритми і шукати цифрові рішення, щоб діяти швидше і точніше тощо) – це не вибір, а необхідність для нас усіх».

Сливоцький вважає, що «на нашій планеті виникло понад 120 000 стартапів. Найкращі гравці у цій гіпердинамічній галузі шанують конкурентів-велетнів, але

не бояться їх. Чому? Тому що вони розвинули прецікаву модель конкуренції та творення вартості – модель асиметричної дії. Асиметрична компанія конкурує відмінно та користує зі всіх можливих важелів, перетворюючи дуже обмежені ресурси на несподівано великі результати» [24].

Розглянемо з практичного досвіду, як компанія ТОВ «Західнафтозбут» боролась з кризою 2022 року несвідомо використовуючи асиметричну модель.

Масштаб

На початку 2022 року компанія Західнафтозбут чіплялась за бізнес в різних сегментах торгівлі нафтопродуктами, використовуючи різні види продажів: торгівля талонами та паливними картками різних мереж АЗС, торгівля нафтопродуктами дрібним гуртом (бензовозні партії). Пробували організувати точки роздачі пального на складі замовника. Навіть обговорювали можливість торгівлі зерновими, оскільки бачили в цьому швидку маржу. Компанія брала участь в тендерних закупівлях нафтопродуктів, конкуруючи з великою кількістю сильних учасників і тим самим чином серйозно знижуючи ціну. При цьому при виграші в тендері укладались жорсткі довгострокові договори, які рідко можна було підвищити по ціні в наступні періоди, коли ціна нафтопродуктів могла серйозно прирости від моменту виграшу в тендері. Це були малоприбуткові та складні торгівельні угоди, які часто приносили навіть прямі збитки. Довгі відтермінування оплати поставленого товару виснажували оборотний капітал нашої компанії, а одна, здавалось би прибуткова угода з Облавтодором, в 2022 році стала прямою загрозою існування компанії, оскільки контрагент після зміни свого керівництва перестав розраховуватись за поставлений нафтопродукт. Справа перейшла в судову площину і та довгу процедуру стягнення немалого боргу.

Компанія не бачила того, що необхідно «позбутись барахла», тобто перестати займатись нетиповими для нас процесами, малоприбутковими угодами та хапатись за всі можливі види співпраці. Ці процеси забирали багато часу, приносили невеликі розміри маржі та відволікали від дійсно важливого вектору розвитку. Допоки не настала війна.

Невдача

Не маючи жодного досвіду в імпорті нафтопродуктів та партнерських відносин за кордоном, ТОВ Західнафтозбут чіплялось за всі можливі варіанти контрахтування з іноземними компаніями великого та малого розміру. Великі перевірені трейдери, такі як Orlen, не мали зацікавленості та стратегії співпрацювати з малими українськими фірмами, такими як ми. Приходилось спочатку контрахтуватись з малими неперевіреними фірмами-посередниками, і нести ризики шахрайства з їх боку. Ми понесли деякі невдачі через невиконання іноземними партнерами своїх зобов'язань по поставці товару. Але ці невдачі були доволі швидкі, малозатратні, оскільки пробні партії по контрахту ми замовляли невеликі. Таким чином вчасно зрозуміли, що:

1. Румунські перевізники можуть зіпсути нафтопродукти під час транспортування, а румунські трейдери можуть пробувати продавати неіснуючі в них товарні об'єми.

2. Словацькі підприємці можуть вбачати в нашій компанії нагоду заробити легкі гроші, закладаючи потрібну націнку та не намагаючись забезпечити при цьому повну логістику в Україну. Особистий візит керівництва нашої компанії до цих словацьких партнерів розвіяв будь-які надії на співпрацю з ними.

3. Естонське представництво американської компанії попри вигідну ціну, швидку логістику може пробувати продати нафтопродукти, в яких прослідковується походження з країни-агресора.

Так, було витрачено попусту час, витратили марно кошти на ці контрахти, але вони були порівняно невеликі. Вчасно понісши невдачу, компанія зберегла набагато більше часу та коштів, які спрямовувала у правильні контакти.

Швидкість

Перевага малого паливного бізнесу порівняно з великим паливним – можливість організувати «москітний флот», різношерстну аутсорсингову логістику, контрахтування дрібних об'ємів нафтопродуктів, тоді коли за великими об'ємами борються між собою великі національні компанії. Компанія

організувала швидку ланцюгову поставку дизпалива з Литви, використовуючи переважно найнятий литовський автопарк паливовозів. Натомість крупні гравці, концентрували свої зусилля на великі контракти з довгою логістикою по Європі (порти північної частини Європи - перевалка на залізничні вагони - залізнична логістика через кілька країн Європи (різні уряди) – перевалка на кордоні з Україною на вагони широкої колісної бази – логістика на нафтобази – розмитнення та розвантаження - навантаження в паливовози для логістики до точки споживання). Так, в час паливної кризи в Україні квітня-червня 2022 року, одна крупна національна мережа АЗС таким чином везла придбаний ресурс 60 календарних днів. За той час могли відбутись цінові зміни в бік зменшення на біржах нафтопродуктів, і їх ресурс, який приїхав через 60 днів, вже не є вигідним з точки зору ціни, і компанія стала сама собі заручником дорогого запасу. Наша компанія, завдяки швидкості дрібної логістики, завжди чітко бачила маржинальність кожної партії, ціна продажу майже не мінялась за час транспортування, який складав від 1 до 3 днів, оскільки домовленості по продаж конкретної партії досягались переважно до прибуття конкретного паливовоза.

Ощадність

- 1) Ми заощаджували час на логістику партій товару, порівняно з крупними гравцями
- 2) Ми заощаджували оборотний капітал, пришвидшуючи цикл продажу товару. Таким чином не несли додаткових витрат на фінансування
- 3) Ми не здійснювали капіталовкладень в матеріальну базу (офіс, нафтобази, паливовози), а скеровували грошових ресурс в товарний запас.
- 4) Ми заощадили час, понісши швидкі невдачі при контрактації з новими неперевіреними постачальниками.
- 5) Коли це було необхідно на початку війни, ми заощаджували кошти на постійних витратах, зарплаті персоналу. При цьому відбулась перевірка на лояльність команди та їх віру в успіх в майбутньому.

Доступ

1) Західнафтозбут побудувало свою тактику ведення бізнесу виходячи з принципу «не володій, а май доступ». Фірма не має офісного приміщення, а орендує в сучасному бізнес-центрі, в зручному розташуванні як для працівників з точки зору їх добирання на роботу, так по відношенню до партнерів по бізнесу. Офіс орендується вже 6 років, стартували з приміщення 20 м², але маючи постійну потребу в рості персоналу, маєм можливість розширяти офісні площі, добираючи в оренду сусідні приміщення. На сьогодні орендуємо 150 м².

2) Західнафтозбут не має власних паливовозів для здійснення імпорту нафтопродуктів. Натомість укладено близько 10 довгострокових контрактів з різними перевізниками: як українськими, так і європейськими; як з невеликими підприємцями, так і великими системними транспортними компаніями. В залежності від ситуації, специфіки логістики, її напрямку – плануємо логістику з тими чи іншими партнерськими логістичними компаніями, які перевірені нами в роботі. Не ризикуємо замовляти рейси на інтернет-платформах або в диспетчерських логістичних службах для уникнення різного роду логістичних сюрпризів.

3) Західнафтозбут не має власних нафтобаз. Натомість робота побудована так, щоб імпортований товар під час своєї логістики з-за кордону відразу планувався на подальший продаж та внутрішню логістику. Організована торгівля «на колесах», таким чином уникаються зайві витрати на розвантаження, подальше завантаження, витрати на збереження товару. Також для моментів, коли необхідно зберігати запас ввезених нафтопродуктів, наша компанія уклала довгострокові договори зберігання нафтопродуктів на великих спеціалізованих нафтобазах. Плата за зберігання при цьому прямо пропорційна обсягу нафтопродуктів, переданих на зберігання, і є по суті, прямими витратами на одиницю імпортованого палива.

4) Західнафтозбут має найнятих в штат компетентних працівників вузької спеціалізації: бухгалтерів, програмістів. Можливо в інших торговельних компаніях і можна бухгалтерію та програмістів переводити на аутсорс, але в

паливному бізнесі має місце висока регульованість, податкова відповідальність, законодавча мінливість. Для того щоб максимально досконало проводити облік торгівельних операцій та процедуру розмитнення ми маємо цих талановитих людей «у власності», тобто найнятих за основним місцем роботи. Ці процеси на аутсорс передавати нам не можна.

Алгоритми

1) Компанія приділяє максимальну увагу процесам автоматизації обліку операцій. Завдяки цьому безпомилково ведеться облік, звіряються розрахунки по сплаті податків на митницю, немає зайвих зусиль та громіздких бухгалтерських штатів. Організована безперебійна робота бухгалтерів, навіть у віддаленому режимі та в неробочий час.

2) Складені алгоритми прийняття рішень на основі економічних розрахунків. Для прийняття швидких рішень менеджерами по закупівлі були складені та запрограмовані алгоритми розрахунків собівартості планованого імпорту та їх порівняння. Завдяки автоматизації ми щоденно бачимо як міняється собівартість та планова маржа майбутньої партії товару, а алгоритм прийняття рішень щодо вибору джерел постачання дозволяє менеджеру самостійно швидко приймати рішення щодо замовлення чи відхилення пропозиції. Подальший контроль прийнятих рішень з боку керівництва підтверджує ці фактично прийняті рішення або, у випадку необхідності, зупиняє їх чи корегує (що буває нечасто).

3) Приділяється час на розробку алгоритму прогнозування споживання нафтопродуктів в Україні, алгоритм прогнозування ціни та реакцію світових ринків на фундаментальні зміни ринку нафти та нафтопродуктів через санкції щодо великих країн-гравців. Хто з компаній передбачить ціну – той виграв гру. Але ці проекти наразі в розробці.

Магнетичність

Наша компанія наймає кращих спеціалістів, часто перевірених в минулому або за рекомендаціями. Рівень оплати кваліфікованих менеджерів є вищий ніж в середньому по ринку, але ці спеціалісти:

- А) працюють вдвічі більше;
- Б) працюють навіть коли їм втричі знизили зарплату (в шок період початку війни);
- В) генерують ідеї та просувають компанію до нових здобутків;
- Г) віддані компанії та не шукають інших роботодавців, навіть за більшу зарплату зі сторони;
- Д) отримують задоволення від того, що їх внесок в компанію приносить успіх та вони причетні до перемог.

Часто-густо члени нашої компанії притягуються в команду завдяки магніту харизматичної особистості власника компанії.

Розповідь

Наразі ТОВ «Західнафтозбут» не має яскравої розповіді, яка би привабила клієнта. Компанія є трейдером товарів категорії комодіті, тому розповідь про сам продукт скласти неможливо: продукт стандартний майже у всіх продавців на нашому ринку.

Проте компанія творить розповідь про себе саме зараз: контрагенти, партнери, банки (стейкхолдери) бачать успіх, самовіддану совісну співпрацю, гнучкість та бажання задовольнити точки болю як покупців, такі в постачальників, і створюється певне реноме компанії. І в майбутньому, саме ці теперішні випробування в роботі, які несе Західнафтозбут під час війни в Україні, ляжуть в основу хорошої короткої розповіді, яка буде приносити бізнесовий успіх в майбутній великій комерційній діяльності після перемоги України у війні.

Варто згадати і про нестандартний підхід у збуті нафтопродуктів ТОВ Західнафтозбут. Він пов'язаний з тим, що в суміжній галузі – електроенергетиці, теж з'явилися зміни, при чому не в кращу сторону. Ракетні обстріли генеруючих та розподільчих потужностей привели до дефіциту електроенергії в мережі, відбуваються постійні відключення електроенергії для бізнесу та населення. Нестача електропостачання бізнесом та домогосподарствами компенсується власною генерацією. Так, Україною було ввезено тисячі дизельних та

електрогенераторів, які боролись з блекаутом, при чому вельми успішно. І нормалізація справ в нафтопродуктовій галузі дозволила забезпечувати генератори паливом без жодних проблем. Так, це є дорога в собівартості електроенергія, але вона живить критично необхідну інфраструктуру та бізнес і Україна по суті поборолася на даний момент і цю кризу.

Для нашого підприємства ця криза і поява генераторів створила нішовий попит: крім деякого зростання реалізації на АЗС ми запровадили нову послугу – доставка пального на об'єкт замовника мобільним транспортом. Транспорт передбачав собою мікроавтобус-фургон, який містить всередині бак з паливом об'ємом 1000л, паливороздавальну апаратуру з лічильником (пістолет). Таким чином ми постачаємо паливо у відносно великій кількості на об'єкт замовника і навіть безпосередньо у бак дизель-генераторів. При цьому традиційні бензовози є маломобільні у шляхах під'їзду до об'єкту, мінімальна секція зливу нафтопродуктів зазвичай становить 4000л. Таким чином освоєна нова ніша в бізнесі, послуга користується попитом та розвивається клієнтська база, переважно корпоративного сегменту.

Аналізуючи кроки, які робило ТОВ «Західнафтозбут» в 2022 році, коли криза, яка наступила з початком війни, здавалось би от-от припинить існування компанії, можна задати собі питання: за рахунок чого відбувся якісний прорив в економічних показниках підприємства? Як компанії вдалося не те, щоб вижити, а й вирости по всіх показниках та демонструвати подальший вектор росту? Це везіння чи просто зміна кон'юнктури ринку нафтопродуктів? Яким чином невелика компанія ТОВ «Західнафтозбут» змогла знайти «своє місце під сонцем», в той час як і великі національні гравці переживали складні часи і були для неї конкурентами в процесі постачання нафтопродуктів в Україну?

Це явище можна пояснити хіба що тим, що індивід або організація в умовах найвищої небезпеки діє понад свої власні можливості, проявляється лідерський характер, креативність, інстинкт виживання на фоні битви за власне існування. Саме так описує це Сергій Лесняк у книзі-перекладі давньокитайського філософсько-стратегічного твору Сунь Дзи «Мистецтво війни»: «велика мета

досягається у спосіб неймовірної напруги і подолання обмежень. Мета будь-якого виживання визначається надзусиллями учасників процесу, єдиною динамічною стратегічною роботою. Організація повинна перенапружитися для досягнення того, що для компанії є сферою винятково життєвих інтересів. Велика мета потребує крайніх заходів. А напруга визначається як невідповідність між ресурсами компанії» [22, с. 93].

«Кидай своїх у небезпечну місцевість – і вони виживуть. Розмісти їх у місцевості смерті – і вони виживуть. Скеруй підлеглих у небезпеку – і вони обернуть поразку на перемогу (Сунь-Дзи, частина 11)» [22, с. 92].

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТОВ «Західнафтозбут» В КОНТЕКСТІ ПЕРЕМОЖНОЇ СТРАТЕГІЇ

3.1 Нова стратегія управління нафтопродуктовим ринком як елемент гарантії енергетичної безпеки України

Розглянемо що відбувається на ринку нафтопродуктів в Європі та середній Азії як в 2023 році, як війна та санкції проти росії щось змінило на цьому ринку.

Експорт енергоресурсів — головне джерело доходів російської економіки. Завдяки багатим нафтовим надрам росія змогла заробити значні гроші та політичний вплив у світі. Однак, санкції призвели до масштабних змін у паливних потоках, і росія почала шукати нові ринки для своєї нафти та палива.

Дизельне паливо є вельми затребуваним товаром, який можна продавати будь-якій країні, незалежно від наявності в ній нафтопереробних заводів. Унаслідок припинення сухопутних поставок до Європи у першому кварталі 2023 року експорт дизельного палива з російських портів зросла на 17% порівняно з минулим роком. Потрібно зазначити, що білорусь також залежить від росії та російських портів для отримання палива, оскільки не має альтернативних варіантів постачання.

У зв'язку з неможливістю розвантажитися в Європі, танкери з російським дизелем спрямовуються до морських терміналів Туреччини, Саудівської Аравії, ОАЕ, Марокко та інших країн. Це дозволяє підтримувати стабільний потік експорту дизельного палива та задовольняти попит з різних регіонів світу [14].

Великі обсяги дизельного палива з росії перекачуються з одного судна на інше (операція ship-to-ship, STS) в морі. У березні та квітні майже 20% загального обсягу дизельного палива, що було відвантажено з росії морем, було перевантажено на інше судно під час його плавання до призначеного порту. Це дозволяє зменшити транспортні витрати на довгих маршрутах і використовувати STS для ухилення від санкцій [14].

Сервіси відстеження кораблів показують, що найбільші обсяги STS операцій здійснюються біля узбережжя Греції, Гібралтару та Того. Після

перекачування дизельного палива на танкери з росії, вони продовжують свою подорож до портів Саудівської Аравії, ОАЕ, Туреччини та Бельгії. За думкою експерта Консалтингової групи А-95 Артема Куюна, у деяких випадках під час операцій STS російське дизельне паливо може змішуватися з продуктом іншого походження, і вже не вважається російським згідно з європейським законодавством [14].

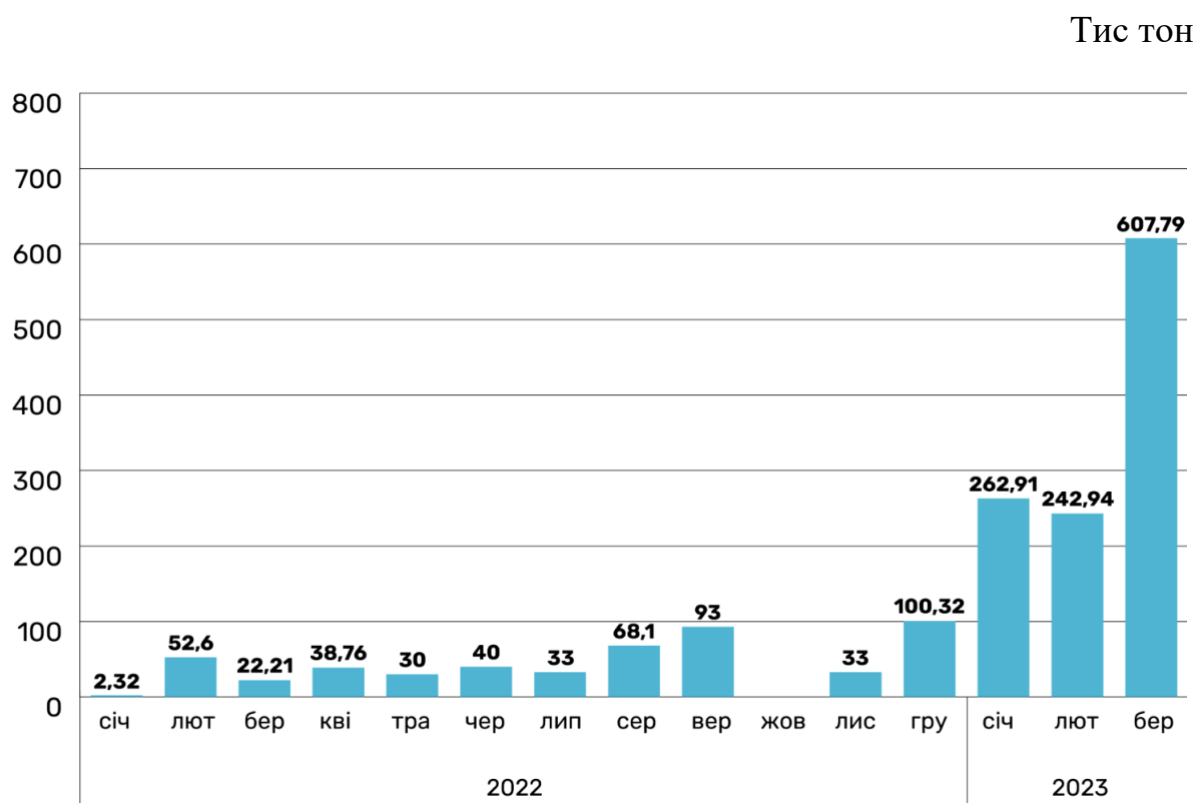


Рис. 3.1. Обсяги ship-to-ship операцій з російським дизелем

Джерело: [14].

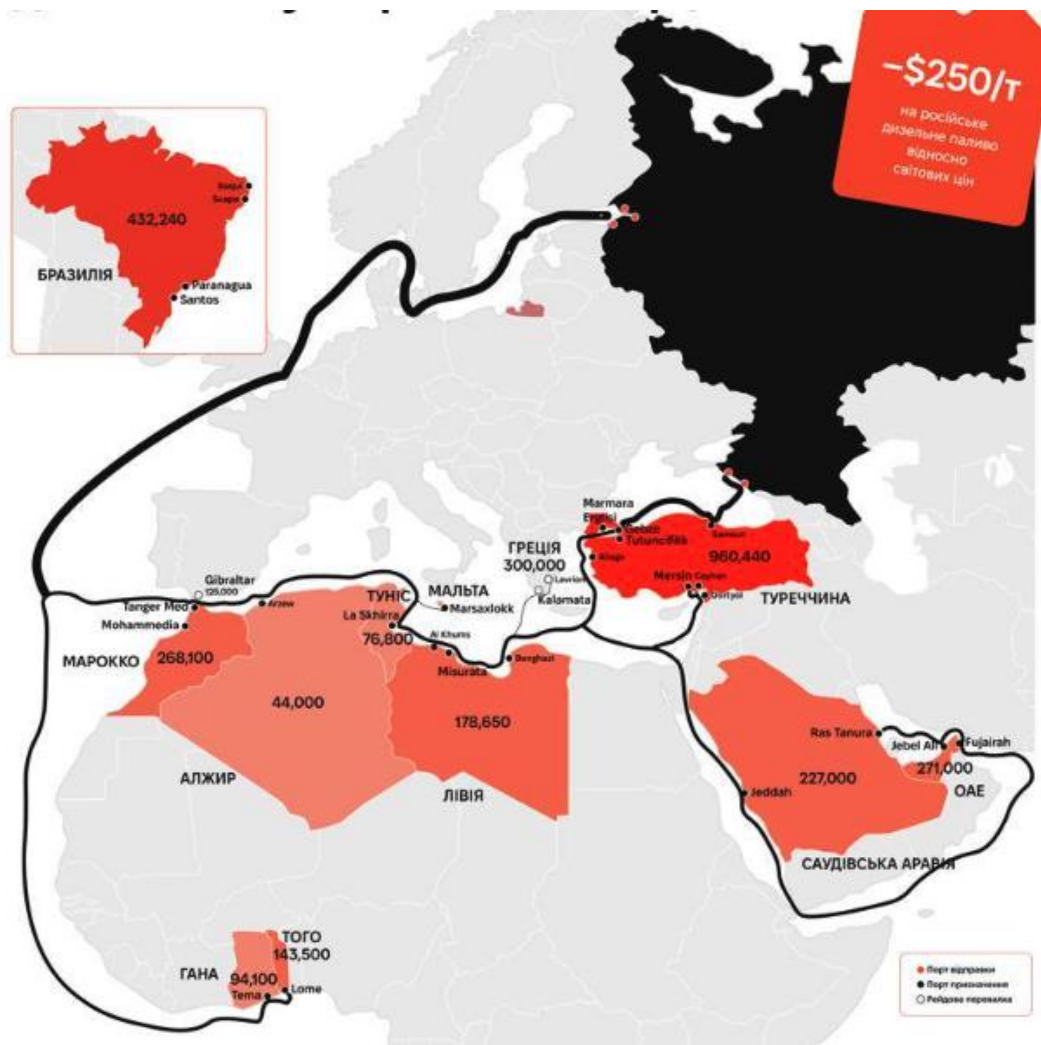


Рис 3.2 Морський експорт російського дизпалива у березні 2023 року
Джерело: [14].

Дуже непрозорою є діяльність сумнозвісної тіньової флотилії, яку сформували Росія та її союзники для полегшення санкцій. Але більшість танкерів вдається відмоніторити через супутник.

Географія покупців російського ДП епохи європейського ембарго є різноманітна та трохи дивна (див. Рис. 3.2). Але це лише на перший погляд, оскільки всьому є пояснення. Головне з них - низька ціна. З початку лютого, коли вікно в Європу гучно зачинилося, продавати нафтопродукти за ринковими цінами стало вкрай важко. Коло покупців серед сусідніх країн стрімко звузилося, і це змусило росіян давати фантастичні знижки на паливо, аби його вигідно було доставляти, приміром, у Бразилію. Деякі човни виходили з Приморська з дисконтом 250 дол./тонна, або 30% від вартості дизельного палива у Північно-

Західній Європі. Цього «бонусу» із запасом вистачає, аби паливо дісталось Середземного моря, а далі — кінцевим споживачам, включно з Україною. Візьмемо Саудівську Аравію та Об'єднані Арабські Емірати. Вони вважалися першими, хто мав би допомогти Європі замістити російські обсяги. Але ця допомога виявилася дещо неочікуваною. Країни Перської затоки стали покупцями російських обсягів, які вони змішують (при чому швидше за все просто документально) зі своїми та відправляють у Європу [14].

Акумулюючи величезні обсяги ДП з Росії та Індії, що практично повністю перейшла на російську нафту, Туреччина стала найбільшим хабом у Чорноморському та Середземноморському регіонах. Причому турецькі порти також здатні приймати величезні 100-тисячні танкери з Індії, чого не можуть робити румунські чи болгарські термінали. Згідно з даними Інституту статистики, за перший квартал 2023 року через турецькі термінали транзитом пройшло близько 550 тис. тон дизпалива, більша частина якого — в Україну та Румунію, звідки, знову-таки, лєвова частка пішла в Україну [14].

Як бачимо, величезна кількість ДП на український ринок приходить із терміналів, які щільно сидять та гарно заробляють і на перевалці російського палива. І частка його зростає. Звичайно, за документами, турецькі перевалки відправляють в Україну та країни ЄС що завгодно, але не російський ресурс. Індія, Єгипет, Албанія, ОАЕ, Саудівська Аравія [14].

Аби посилити контроль за імпортом підозрілого палива, нещодавнім рішенням українського уряду його походження тепер потрібно підтверджувати лише сертифікатом. Це міжнародний документ усталеної форми, що емітують лише уповноважені установи. Чи зупинить це потік палива з явним російським духом? Лише частково. Точно випадуть з ринку лише найбрутальніші партії, що не можуть забезпечити документарне заперечення російського походження. Решта рано чи пізно знайде шляхи отримання потрібних документів.

Україні, як і ЄС, варто готуватися до того, що схеми обходу заборони будуть вдосконалюватися. ЄС узяв курс на безкомпромісну боротьбу проти російського палива. Щодо нашої держави, то якщо ми вирішуємо остаточно перекрити

підозрілі постачання, необхідно запроваджувати більш жорсткі бар'єри для сумнівних нафтопродуктів. Становище, в якому опинилася Україна, та дії торгових партнерів по аграрній продукції, зокрема і в Туреччині, дають повний карт-бланш на захист наших прав [14].

Чому ситуація ще гірша, ніж здається на перший погляд? Тому що перелічені країни, що заливають Європу та, зокрема, порти Болгарії та Румунії навіть неросійським ДП, мають величезну конкурентну перевагу завдяки прибутку на кривавому ресурсі. Дедалі більше вони витіснятимуть з ринку компанії, які не хочуть мати справи з росіянами. Тому Україна повинна боротися та вдаватися до непопулярних заходів навіть щодо політичних партнерів, тим більше що останні не довго думали, запроваджуючи ембарго на нашу аграрну продукцію [14].

Одне із питань, яке часом можна почути в інформаційному просторі при геополітичних дискусіях: чи не краще було для всіх сторін, включаючи Україну, росію, білорусь та Європу, з метою зняття напруги на ринку нафтопродуктів в Європі відокремити питання війни та економіки, та досягнути згоди щодо співробітництва в нафтопродуктовому напрямку за прикладом «зернової угоди» при якій створено зерновий коридор в Чорному морі для уможливлення експорту українського зерна? Відповідь на це питання треба дати відразу: однозначно «ні». Нафта, газ та нафтопродукти були і є інструментом гібридної війни для росії у всі часи, основне джерело доходів та основний важіль впливу на країни свого геополітичного інтересу. І світові потрібно об'єднано протидіяти цьому впливу росії, відмовившись від використання російської нафти, газу та нафтопродуктів. В підтвердження цього наведемо цитату Митрополита Андрея Шептицького з книги Мирослава Мариновича «Андрей Шептицький і принцип позитивної суми» [18]:

“Бо ж це не мир, коли хтось проти своєї волі мусить із кимось іншим на щось погоджуватися, і тому люди стараються ту згоду зламати й боротися – провадити війну, бо та сама згода не є для них миром, вона суперечить осягненню того чого бажають. Бо кожний розуміє, що мир який не рахувався б

із потребами народів і при якому народи вважали б себе скривдженими і ними б у дійсності були, не був би ніяким миром, а радше причиною нових чимраз гірших ускладнень і взаємних ненавистей, які мусили б довести до нових воєн» [18, с.198].

Шептицький підтверджує, що оборонна війна – це узаконений компроміс із «нульовою сумою», бо взаємовигідна співпраця з нерозкаяним злочинцем у стилі «позитивної суми» немає жодного сенсу.

На жаль, на даний час не всі країни світу ще стали в опозицію до росії та її загарбницькій війні, а заграють з агресором, виходячи з власних меркантильних інтересів, заробляють на «можливостях», спекулюють та маніпулюють енергетичними ресурсами, що походять з росії.

Власне тому ембарго на російську нафту та газ має бути запроваджено по всьому світу, і будь-які ознаки підміни походження ресурсу мають присікатись на міждержавному рівні, допоки росія не припинить війну.

Основні висновки, які допоможуть сформувати чітку стратегію розвитку ринку пального, наступні:

1. Державі необхідно мати **надійно захищений запас палива**. Це може бути забезпечено підземними сховищами в межах країни, а також нафтобазами за кордоном. В цьому напрямку робота вже йде і було ухвалено проект Закону «Про мінімальні запаси нафти та нафтопродуктів». Згідно з документом, суб'єкти нафтового ринку зобов'язані формувати мінімальні запаси продукту та періодично оновлювати їх, а також звітувати про ці запаси через електронну систему репортингу. У випадку, якщо власники АЗС не виконують вимоги стосовно формування резервів нафти та нафтопродуктів, на них накладатиметься штраф у розмірі 100% вартості невідформованого запасу. Мінімальні запаси нафти і нафтопродуктів, необхідні під час кризових ситуацій, повинні включати 90 днів середньодобового чистого імпорту або 61 день середньодобового внутрішнього споживання. Документ також встановлює вимоги до обсягів цих запасів. Для суб'єктів,

що працюють на ринку понад два роки, вимагається формування запасів у розмірі 5% середньозваженого річного обсягу імпорту або продажу за останні два роки. Для суб'єктів, що працюють менше двох років, ця вимога стосується 5% середньозваженого обсягу імпорту або продажу за останній квартал, з поступовим досягненням вимог, які застосовуються до довших учасників ринку. Згідно з нормами документу, мінімальні запаси, до моменту виникнення кризової ситуації, є недоторканими і вони вилучаються з цивільного обігу. Вони не можуть бути використані для комерційних цілей. Подальший розподіл запасів визначає оператор ринку, який є органом виконавчої влади. Законопроект все ще викликає багато гострих дискусій серед учасників паливного ринку, очевидно текст закону буде змінений в остаточній проголосованій депутатами редакції, але сам факт законодавчого руху в напрямку створення стратегічного запасу є безперечно вірний [20].

2. **Логістика** є ключовим аспектом. Різна ширина колії в Україні і Європі створює проблеми зі швидким і ритмічним постачанням необхідних обсягів пального. Необхідно провести реконструкцію залізничної інфраструктури відповідно до європейських стандартів, що призведе до позитивного ефекту для ринку пального та інших галузей. Україна отримала великий парк паливовозів, що придбався великими та малими трейдерами нафтопродуктів, і цей парк є хорошим активом в майбутньому для швидкого обігу та постачання нафтопродуктів в Україну з різних країн Європи. Слід розуміти, що постачання з білорусії та росії відновиться дуже і дуже нескоро, як через фактори санкцій, так і через фактори принциповості України та побудови власної стратегії енергетичної безпеки в країні.
3. Важливо забезпечити енергонезалежність країни шляхом розвитку **власних переробних потужностей**. Високі імпортні ціни створюють стимул для розвитку внутрішньої переробки, навіть при використанні імпоротної сировини. Необхідно відновити власні нафтопереробні заводи,

які були цілеспрямовано зруйновані економічними методами та саботажем (Одеський, Дрогобицький, Надвірнянський) та внаслідок війни (Лисичанський – 2014, Кременчуцький – 2022), можливо і побудувати новітній нафтопереробний завод з входом сировини європейського або арабського походження. Це привабливі інвестиційні проекти.

4. Необхідно збільшувати **видобуток нафти**. Це складне завдання, але розвиток єдиний вихід. Наростити власний видобуток нафти для подальшої власної переробки. Відповідно до стратегічного плану розвитку державної компанії ПАТ «Укрнафта», який оголосив її голова Сергій Корецький, виступаючи 25.05.2023 на Львівській антикризовій нафтогазовій конференції, компанія має намір до 2027 року підвищити видобуток нафти удвічі до 3 млн т на рік. При цьому збільшення рівня комерційних запасів до 40 млн т з поточних 24 млн т. Звичайно, цьому має передувати геологічна розвідка, буріння нафтових свердловин і до цього будуть залучатись треті сторони в рамках кооперації. За 5 років компанія планує пробурити 212 свердловин, що в 4 рази більше ніж було зроблено за останні 10 років [28].

Таблиця 3.1

КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ



	2023	2027
КОМЕРЦІЙНІ ЗАПАСИ (2Р), млн. тонн	24	40
Коефіцієнт нафтовилучення, %	32	50*
Темп відбору запасів, %	4,5	8 – 9*
Річний видобуток нафти, млн. тонн	1,45	3,2 – 3,6

Джерело: Дані компанії Укрнафта

Голова «Укрнафти» також повідомив про підготовку великого плану 20 інвестиційних проектів спільної розвідки та розробки.

5. Щоб стимулювати збільшення видобутку, слід **переглянути рентні платежі**. Нафтову ренту має бути сплачено після продажу ресурсу за касовим методом, так само як газову. Це дозволить нафтодобувачам мати доступ до коштів, забезпечить чітку фіскальну дисципліну та динамічні інвестиції. У майбутньому ці заходи можуть допомогти забезпечити власними ресурсами понад половину українського попиту на паливо.
6. Захід в Україну на правах оренди готової мережі **великих Європейських рітейлерів** нафтопродуктів, наприклад Orlen, що суттєво підніме рівень обслуговування споживачів на АЗС Укрнафта. Конкуренція, на нашу думку, принесе ріст якості обслуговування та зниження ціноутворення в діючих топ брендів України (ОККО, WOG, Socar).

3.2 Бізнес-модель розвитку ТОВ «Західнафтозбут» на 2023-2026 роки

Адріан Сливоцький у своїй книзі «Прорив. 7 стратегій перетворення великих загроз у можливості для великого зростання» стверджує, що ефект від проривної діяльності компанії дуже часто в десятки разів перевищує відвернені загрози. Факти, які він дослідив у своїй практиці, підтверджують, що «грамотний підхід до управління ризиком може збільшити довгострокову вартість компанії у десять, а то й більше разів. Правильний вибір у ключовій точці прийняття рішення може різко покращити перспективи на майбутнє» [25]

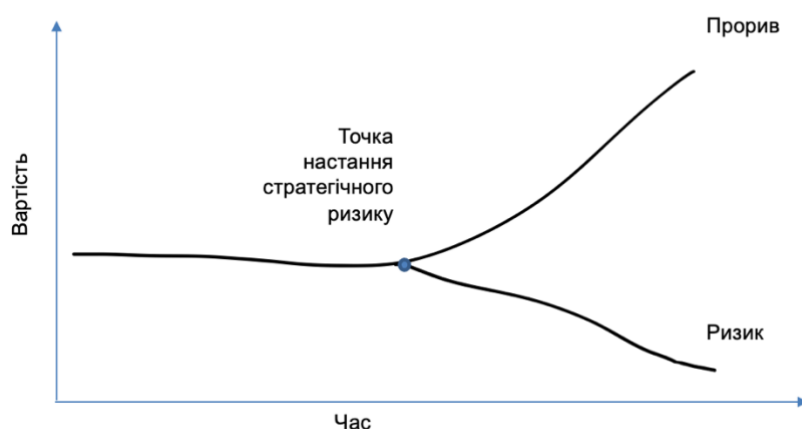


Рис. 3.3 Графік сценаріїв розвитку організації при проявленні ризику

Джерело: [25, с.32]

Аналізуючи поведінку ТОВ «Західнафтозбут» під час кризи I півріччя 2022 року можна провести аналогію та процитувати слова Адріана Сливоцького, які він навів у своїй книзі «Прорив»:

«Можливо ви ніколи не опинитися у поворотній точці історії вашої компанії, де вона перебуватиме між абсолютною поразкою і неймовірним тріумфом... Але кожного дня організація, керувати якою ви допомагаєте, і люди, які покладаються на вас, стикаються з багатьма ризиками, що несуть в собі величезний потенціал можливостей і загроз... Важливо виявити цей потенціал і знати, що робити з ним, як підготуватися до того, щоб скористатись ризиком у своїй сфері впливу та створити нову унікальну цінність, яка у кілька разів переважає загрози» [25, с. 34].

ТОВ «Західнафтозбут» успішно пройшло поворотну точку своєї історії, перебуваючи за мить до абсолютної поразки (банкрутства) та вийшло на лінію зростаючої динаміки свого розвитку. І завдання подальше лежить в тому, щоб максимізувати цей рух вгору, досягнути максимального зростання по всіх показниках. Для цього необхідна успішна стратегія розвитку компанії на найближчі 3-5 років.

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз ТОВ «Західнафтозбут» станом на травень 2023 року

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> Хороша ділова репутація Довгострокові партнери-покупці Широкий вибір постачальників Сильна досвідчена команда Товар, який потрібен всім Позитивна кредитна історія Позитивний баланс 	<ul style="list-style-type: none"> Відсутність власної логістики Відсутність власних паливних складів Низька диверсифікація клієнтської бази
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> Можливість масштабувати діяльність Можливість запуску власної логістики Можливість кооперації з іншими компаніями в закупках та вступу в галузеву Асоціацію Можливості впровадження нових ефективніших технологій Можливість залучати банківські кредити 	<ul style="list-style-type: none"> Зростання конкуренції в умовах певної стабілізації і зменшення маржинальності проекту Зменшення ринку нафтопродуктів через тривалі воєнні дії

Джерело: складено автором на основі оціночних внутрішніх даних ТОВ Західнафтозбут.

В таблиці 3.2. наведено SWOT аналіз компанії через рік після настання переломного моменту в розвитку. В сегменті «слабкі сторони» по суті показано обмеження, які надалі існують в організації.

Згідно з теорією обмежень, кожна система має обмеження або "вузьке місце", яке перешкоджає її прогресу і досягненню максимальної продуктивності. Процес безперервного вдосконалення спрямований на ідентифікацію цього обмеження і постійне вдосконалення його роботи для досягнення кращих результатів. Методологія безперервного вдосконалення за відомим ізраїльським теоретиком управління Еліягу Голдраттом спрямована на досягнення оптимальної продуктивності, збільшення ефективності та покращення результатів шляхом виявлення і вирішення обмежень у системі [7].

ТОВ «Західнафтозбут» зможе додати в своєму розвитку наступним чином:

1. Створити власний парк бензовозів для покращення власної незалежності в логістиці.
2. Створення повноцінного підрозділу по збуту нафтопродуктів дрібним гуртом. Наразі відбувається постачання нафтопродуктів переважно для крупних покупців - мереж АЗС або промислових споживачів, мінімальною партією – паливовоз (25 тон). Для організації відділу продажу дрібним гуртом (секційно від об'єму паливовозу) необхідно наростити кількість бензовозів та відкрити нафтобазу в Західній Україні (на умовах договору зберігання).
3. Поглиблення та розширення бази постачальників пального з Європи. Вийти на дешевші але крупніші партії постачання, освоїти дальшу географію доставки. Організувати доставку пального залізницею, якщо така складніша логістика принесе додаткову економію на 1 тоні доставленої продукції.

Криза – період можливостей. Що не вбило – то зробило сильнішими. Впевнені в перемозі нашої країни над агресором та подальшому розквіті України у всіх сферах, в тому числі і нафтопродуктовому. Над цим і працює компанія кожного дня.

Стейкхолдери проекту

Розглядаючи стратегію ТОВ «Західнафтозбут» варто проаналізувати хто є стейкхолдерами підприємства і запланувати правильну взаємодію з ними на етапі побудови стратегії. Діяльність ТОВ «Західнафтозбут» певною мірою залежить від різних зовнішніх стейкхолдерів. І для того, щоб сфокусувати свої зусилля на взаємодії з ключовими зацікавленими організаціями важливо розуміти ступінь впливу кожного у певний період розвитку компанії.

Клієнти. Ключовим клієнтом для «Західнафтозбут» є мережа АЗС Chiro. Її потужності, стратегія, інвестиції мають вплив на реалізацією компанії, а також на рішення, які могли приймати інші організації стосовно, наприклад, фінансування компанії. Тому узгоджені дії та плани в цей турбулентний період залишались такими ж значимими. Зі зміною вектора діяльності Західнафтозбут в травні 2022 року, кількість ключових клієнтів компанії розширяється.

Постачальники. Умови, які диктували наші закордонні партнери могли стати непереборними для невеликих компаній, до яких відноситься «Західнафтозбут». Але вони обрали зважену стратегію диверсифікованої співпраці з багатьма українськими компаніями чим швидко забезпечили собі новий ринок збуту, а Україні – додаткову стійкість в воєнних умовах. «Західнафтозбут» допомогла їй ділова репутація, професійний менеджмент з великою експертизою паливного ринку.

Кредитори. Окремої уваги заслуговують банківські установи, які в кризовий 2022 рік забезпечили пільгові умови фінансування для компанії з допомогою яких «Західнафтозбут» мала можливість покривати короткострокові фінансові потреби в нових умовах. Але слід відзначити, що саме завдяки показаним результатам за підсумками 2022 року банки-кредитори змогли розпочати переговори про кредитування подальшого росту діяльності. Так, наприкінці 2022 року було отримано перший транш кредиту на 5 млн грн, а в наступному році отримано попереднє рішення кредитного комітету про дофінансування компанії на додаткових 55 млн грн, при чому на тих же пільгових умовах державної програми.

Уряд та інші державні інституції. Ринок нафтопродуктів з початку війни переживав як блискавично швидку реакцію державних органів щодо спрощення процесу імпорту пального та підтримку у вигляді зниження оподаткування галузі (ставок акцизу та ПДВ), так і хаотичні незважені кроки щодо перевірок, наприклад, поліції, які виходили за межі її компетенції чи державної регуляції маржі операторів АЗС. Останніми новаціями, що обговорюються на законодавчому рівні є повернення ПДВ та рівня акцизу на пальне, а також створення стратегічного запасу пального автозаправними станціями. Для уряду важливим фактором є те, що Західнафтозбут сплачує податки з успішної діяльності та платить при імпорті значні платежі при розмитненні.

ЗСУ. Цей нетиповий вид стейкхолдерів в бізнес-літературі не є зацікавленою стороною у «Західнафтозбут», але суттєво впливає на плани компанії. Вже тривалий час кожен ранок керівників бізнесів в Україні розпочинається з огляду подій на фронті з тим, щоб оцінити ризики та нові виклики. Від успіхів української армії залежало, яку тактику обрати бізнесам з огляду на небезпеку з неба та географії прифронтових районів.

Галузеві асоціації та експерти ринку. Нафтогазова Асоціація України в цей період готувала аналітику для державних інституцій для зміни регуляторної політики відповідно до нових реалій. Експерти ринку, зокрема, надавали свої пропозиції для нормалізації ситуації. Відомим та впливовим експертом в нафтопродуктовій галузі на даний момент є Сергій Куюн, який представляє «Консалтингову компанію А-95» та інформаційний портал enkont.ua.

Конкуренти. Ринок пального в Україні є висококонкурентним, а його особливістю є суттєвий рівень тінізації, частка якого в роздрібі за оцінками експертів сягає до 25%. Але якщо в роздрібі цей факт спотворює цінову конкуренцію, то на імпорт суттєвого цінового впливу не має. Хоча через те, що кількість імпортерів пального значно виросла за останній рік, є значна конкуренція між ними за ринок збуту привезеного ними пального. Для успішної конкуренції Західнафтозбут постійно повинно приділяти увагу щодо пропозиції

своєму клієнту унікальної ціннісної пропозиції, що дозволяє компанії займати свою нішу на ринку, постійно розширюючи свою частку.

Перевізники. Сектор вантажних перевезень зазнав змін з початком широкомасштабної війни. Зі слів директора «Консалтингової компанії А-95» Сергія Куюна, парк бензовозів зріс у 4 рази, ринок поповнився також новими європейськими цистернами, терміналами і танкерами. Це дозволило створити нову транспортну інфраструктуру для паливного ринку, без якої діяльність таких компаній, як «Західнафтозбут» була б відчутно складнішою.

Всі групи стейкхолдерів були проранжовані за такими показниками як вплив та інтерес (важливість). Відповідно отримана Матриця стратегії поведінки з ними.

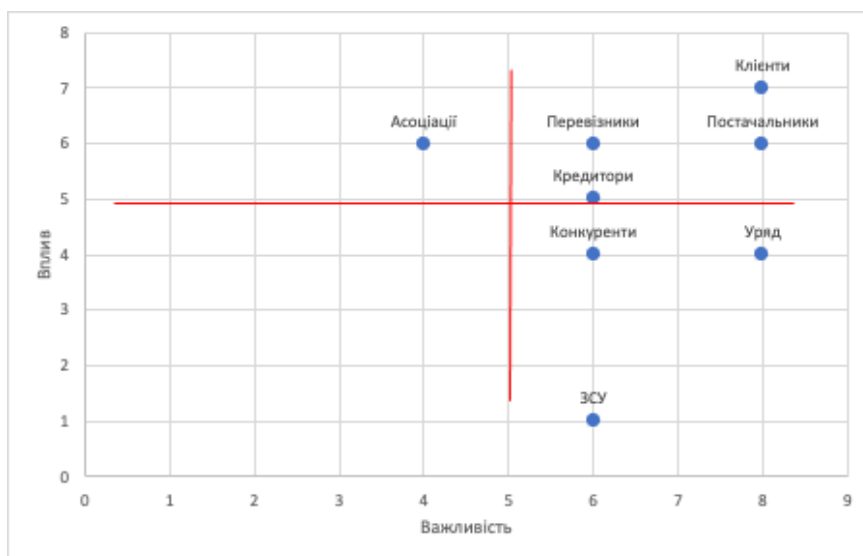


Рис 3.3 Матриця стейкхолдерів ТОВ Західнафтозбут

Джерело: складено автором на основі оціночних даних

Блок у який увійшли галузеві асоціації та експерти умовно називається «Захист» і передбачає максимальне інформування про діяльність компанії з підтримкою реалізації проектів даних організацій.

Найбільше стейкхолдерів потрапило у групу «Хороші відносини», вони мають високий вплив на діяльність компанії та інтерес у результатах її роботи. Це значить, що вони потребують найбільше уваги до взаємодії та налагодження тісних взаємовигідних контактів.

До блоку «Моніторинг» належать Конкуренти, Уряд та ЗСУ, вони напряду не зацікавлені в діяльності саме компанії «Західнафтозбут», але їхні рішення та стратегія цілком можуть коригувати майбутнє компанії.

3.3 Фінансово-економічна модель розвитку підприємства на 2023-2025 роки

Так як після початку війни галузь попала під удар і мала проблеми з логістикою, то найшвидший та найефективніший спосіб логістики нафтопродуктів в Україну виявився паливовозними партіями. Підприємство ТОВ Західнафтозбут, починаючи з травня 2022 року активно включилось в процес імпортування пального з Європи, наймаючи при цьому перевізників. При цьому гострий попит на такі перевезення різко підняв ринкову ціну таких перевезень та створював постійні проблеми з фрахтом паливовозів, оскільки за вільні рейси точилась боротьба між трейдерами.



Рис. 3.4 Динаміка імпорту нафтопродуктів паливовозами, тис тон

Джерело: Консалтингова Група «А-95»

Неможливість постачати нафтопродукти морем, а також закриття поставок з білорусії та росії, створило новий спосіб логістики НП в Україну – бензовозами через західний кордон. Мобільність та швидкість такого способу поставок, а також спекулятивний зиск на торгівлі паливом спричинили появу великої кількості імпортерів бензовозними партіями. Цей «москитний флот» і врятував нашу країну від паливної кризи (дефіциту), яка тривала з березня по липень 2022 року.

Підприємство Західнафтозбут, налагодивши поставки нафтопродукту з Європи, побудувало партнерські стосунки з деякими перевізниками на постійній основі. Проте запуск проекту щодо інвестицій у власні паливовози міг би дати автономність для Західнафтозбут у питаннях логістики, а також би понизив собівартість імпортованого нафтопродукту, оскільки на даний час рентабельність перевезень як окремий вид діяльності складає до 50%.

Як один із елементів стратегії Західнафтозбут на наступні роки визначено напрямок створення власного парку паливовозів для стабільної логістики. Було окремо проаналізовано проект інвестування в власний парк паливовозів. На момент планування проекту компанія Західнафтозбут керувалась наступними параметрами:

1. Кількість паливовозів – 9 комплектів (9 тягачів + 9 напівпричепів-автоцистерн), при цьому після оцінки наявних на ринку варіантів від постачальників та досвіду керівника логістики у експлуатації паливовозів вибір впав на такі варіанти придбання:
 - Тягач Renault T440 – 5 одиниць
 - Тягач DAF XF 105.480 – 4 одиниці
 - Автоцистерна Dogan Yildiz – 9 одиниць
2. Середня вартість 1 комплекту – 200 тис Євро
3. Для інвестицій планується залучити кредит по програмі державної підтримки «5%-7%-9%», при цьому розмір власного внеску становить 25%
4. Нові паливовози заміщають сторонніх перевізників по наявних маршрутах доставки (гарантоване задіяння та дохідна частина проекту).
5. Західнафтозбут в складі холдингу мережі АЗС сіро виконує функцію імпортера-трейдера, тому переважаюча частина імпортованого нафтопродукту гарантовано постачається на конкретні АЗС відповідно до замовлення.

Таблиця 3.3

Розрахунок суми інвестицій

грн

Тип транспорту	Тягач	Тягач	Цистерна	ВСЬОГО	
Марка	Renault	DAF XF 105.480	Dogan Yildiz	Разом	Середнє на 1 паливовоз
Ціна, Євро	105 000	112 105	95 800		
Доставка в Україну, Євро	-		5 000		
Брендування, Євро	-				
Вартість одиниці, Євро	105 000	112 105	100 800	1 880 620	208 958
Вартість одиниці, грн з ПДВ	4 200 000	4 484 200	4 032 000	75 224 800	8 358 311
ПДВ	700 000	747 367	672 000	12 537 467	1 393 052
Реєстраційні витрати	6 000	6 000	6 000		
Кількість ТЗ, одиниць	5	4	9	18	2
Реєстраційні витрати на партію	30 000	24 000	54 000	108 000	12 000
Вартість партії ТЗ, грн	21 000 000	17 936 800	36 288 000	75 224 800	
Перший внесок, %	25%	25%	25%		
Власні кошти	5 250 000	4 484 200	9 072 000	18 806 200	2 089 578
Кредитні кошти	15 750 000	13 452 600	27 216 000	56 418 600	6 268 733
Термін кредиту, років	4	4	4	4	4
Місячна виплата, грн	328 125	280 263	567 000	1 175 388	130 599
Місячна виплата на 1 ТЗ, грн	65 625	70 066	63 000	130 599	130 599

Джерело: складено автором

Майбутні 9 паливовози плануються розподілити в роботу по існуючим маршрутам постачання пального з Польщі та Молдови. Так як маршрути різні по довжині та структурі кілометражу в мажах України та за межами України (де тарифи суттєво різні), ми виводимо середній показник на 1 паливовоз для подальших обчислень.

Таблиця 3.4

Планування роботи новопридбаних паливовозів

грн

Транспортна одиниця	Renault Воля	Renault Воля	Renault Малашевичі-Мостиська	Renault Малашевичі-Мостиська	Renault Жендзінська-Ужгород	DAF Джурджулешти-Гнівань	DAF Джурджулешти-Гнівань	DAF Джурджулешти-Гнівань	DAF Джурджулешти-Гнівань	ВСЬОГО	СЕРЕДНЯ
Рейсів в місяць	6	6	6	6	6	6	6	6	6	54	6
Протяжність маршруту (закордон), км	450	450	880	880	470	1100	1100	1100	1100	45 180	5 020
Тариф стороннього перевізника, Євро за км	2,67	2,67	2,10	2,10	2,55	1,82	1,82	1,82	1,82		2,03
Вартість імпортного рейсу, Євро	1 200	1 200	1 848	1 848	1 200	2 005	2 005	2 005	2 005	91 889	10 210
Протяжність подальшого рейсу по Україні, км	630	680	400	600	350	450	450	450	450	26760	2 973
Тариф по Україні, грн без ПДВ	37,50	37,50	37,50	37,50	37,50	37,50	37,50	37,50	37,50		37,50
Вартість рейсу по Україні, грн без ПДВ	23 625	25 500	15 000	22 500	13 125	16 875	16 875	16 875	16 875	1 003 500	111 500
Загальний пробіг за місяць, км	6 480	6 780	7 680	8 880	4 920	9 300	9 300	9 300	9 300	71 940	7 993
Загальна вартість перевезень за місяць, грн	429 750	441 000	533 520	578 520	366 750	582 382	582 382	582 382	582 382	4 679 068	519 896

Джерело: складено автором

Таким чином, в середньому 1 паливовоз за місяць проходить 7993 км, з яких 5020 км за кордоном по тарифу 2,03 Євро/км, та 2973 км по Україні по тарифу 37,50 грн/км без ПДВ.

Підставивши середні дані по пробігу та структурі перевезень, отримуємо дохідну частину по 1 середньому паливовозу (519,1 тис грн без ПДВ на місяць).

Витрати експлуатації паливовоза становитимуть 259,8 тис грн на місяць, включаючи % по кредиту.

Таблиця 3.5

Розрахунок витрат на експлуатацію паливовоза, грн

Стаття	Найманий (фрахтований) бензовоз	Власний НОВИЙ бензовоз
Середній робочий пробіг в місяць, км	7 993	7 993
з них по Україні	2 973	2 973
з них за кордоном	5 020	5 020
Ринковий тариф по перевезенню, грн/км без ПДВ	64,94	64,94
по Україні (45 грн з ПДВ)	37,50	37,50
за кордоном (всередньому 2,03 євро)	81,20	81,20
Вартість транспортних послуг за місяць, грн без ПДВ	519 124	519 124
по Україні	111 500	111 500
за кордоном	407 624	407 624
Витрати експлуатації 1 бензовозу в місяць		259 834
Витрати на паливо (33л/100км * 38грн/л /1,2)		83 530
Оплата праці водія (на руки)		40 000
Витрати на відрядження		8 000
Технічне обслуговування		35 000
Інші витрати		5 000
Дозвільні витрати		10 000
Податки із зарплати водія		16 400
Страховання КАСКО 1,9%		14 000
% по кредиту за місяць (9%)		47 904
Собівартість 1 км		32,51
в т.ч. паливо		10,45
в т.ч. інші витрати		16,06
в т.ч. % по кредиту		5,99
Валовий прибуток на 1 км		32,44
по Україні		4,99
за кордоном		48,69
Валовий прибуток з 1 паливовоза в місяць, грн		259 290
Місячна виплата по кредиту		130 599
Вартість паливовоза (вкл реєстраційні), грн без ПДВ		7 096 833

Джерело: складено автором

Таким чином валовий прибуток з діяльності 1 паливовоза становитиме 259,3 тис грн на місяць. При цьому погашення тіла кредиту складає 130,6 тис грн (по 4-річному кредиту за умови сплати 25% першого внеску власними коштами).

Виходячи з параметрів планованого кредиту по державній програмі 5-7-9, учасником якої є Західнафтозбут, ми плануємо отримати необхідну суму кредиту 56,4 млн грн під 9% річних в АТ КБ Приватбанк. Попереднє рішення кредитного комітету отримано.

Сума кредиту – 56,4 млн грн. Застава – транспортні засоби, що придбаваються. Термін кредиту – 4 роки. Ставка по кредиту – 9% річних.

Комісія за видачу – 1%.

Таблиця 3.6

План руху грошових коштів по інвестиційному проекту

грн

Стаття руху грошових коштів	РАЗОМ	2 півріччя 2023	2024 рік	2025 рік	2026 рік	1 півріччя 2027
Грошовий потік від фінансової діяльності						
Надходження коштів	56 418 600	56 418 600	-	-	-	-
Отримання кредиту		56 418 600				
Виплати коштів	56 982 786	7 616 511	14 104 650	14 104 650	14 104 650	7 052 325
Погашення кредиту	56 418 600	7 052 325	14 104 650	14 104 650	14 104 650	7 052 325
Комісія за видачу 1%	564 186	564 186	-	-	-	-
ЧП від фінансової діяльності	- 564 186	48 802 089	- 14 104 650	- 14 104 650	- 14 104 650	- 7 052 325
Грошовий потік від інвестиційної діяльності						
Надходження коштів	32 239 200	-	-	-	-	32 239 200
Продаж ТЗ (залишок вартість)	32 239 200					32 239 200
Виплати коштів	75 224 800	75 224 800	-	-	-	-
Оплата власними коштами		18 806 200	-	-	-	-
Оплата ВК за Renault		5 250 000				
Оплата ВК за DAF		4 484 200				
Оплата ВК за цистерни		9 072 000				
Оплата кредитними коштами		56 418 600	-	-	-	-
Оплата КК за Renault		15 750 000				
Оплата КК за DAF		13 452 600				
Оплата КК за цистерни		27 216 000				
ЧП від інвестиційної діяльності	- 42 985 600	- 75 224 800	-	-	-	32 239 200
Грошовий потік від операційної діяльності						
Надходження коштів	269 113 882	33 639 235	67 278 470	67 278 470	67 278 470	33 639 235
Дохід від транспортних послуг, грн з ПДВ	269 113 882	33 639 235	67 278 470	67 278 470	67 278 470	33 639 235
Виплати коштів	163 652 553	17 847 639	35 559 461	42 729 593	41 688 670	25 827 189
Операційні витрати	112 248 270	14 031 034	28 062 068	28 062 068	28 062 068	14 031 034
Сплата ПДВ	27 447 026	-	441 768	8 652 823	8 652 823	9 699 612
Сплата податку на прибуток	13 590 339	1 410 000	3 194 478	3 422 973	3 651 468	1 911 420
Проценти по кредиту	10 366 918	2 406 606	3 861 148	2 591 729	1 322 311	185 124
ЧП від операційної діяльності	105 461 329	15 791 596	31 719 009	24 548 877	25 589 800	7 812 046
ЗАГАЛЬНИЙ ЧП	61 911 543	- 10 631 115	17 614 359	10 444 227	11 485 150	32 998 921

Джерело: складено автором

Таблиця 3.7

Розрахунки по кредиту та податках по інвестиційному проекту

грн

Показник	РАЗОМ	2 півріччя 2023	2024 рік	2025 рік	2026 рік	1 півріччя 2027
Розрахунки по кредиту						
Борг по кредиту на початок періоду		-	49 366 275	35 261 625	21 156 975	7 052 325
Вибірка кредиту	56 418 600	56 418 600	-	-	-	-
Погашення кредиту	56 418 600	7 052 325	14 104 650	14 104 650	14 104 650	7 052 325
Борг по кредиту на кінець періоду		49 366 275	35 261 625	21 156 975	7 052 325	-
Розрахунки по податку на додану вартість						
Сальдо ПДВ на початок періоду		-	8 211 055	-	-	-
ПДВ кредит від операційної діяльності		1 280 128	2 560 255	2 560 255	2 560 255	1 280 128
ПДВ кредит від інвестиційної діяльності		12 537 467				
ПДВ зобов'язання від операційної діяльності		5 606 539	11 213 078	11 213 078	11 213 078	5 606 539
ПДВ зобов'язання від інвестиційної діяльності						5 373 200
ПДВ до сплати за період		- 8 211 055	8 652 823	8 652 823	8 652 823	9 699 612
Сплата ПДВ в бюджет	27 447 026	-	441 768	8 652 823	8 652 823	9 699 612
Накопичене сальдо ПДВ на кінець періоду		- 8 211 055	-	-	-	-
Розрахунки по податку на прибуток						
Доходи	224 261 568	28 032 696	56 065 392	56 065 392	56 065 392	28 032 696
Експлуатаційні витрати	102 007 249	12 750 906	25 501 812	25 501 812	25 501 812	12 750 906
Фінансові витрати	10 931 104	2 970 792	3 861 148	2 591 729	1 322 311	185 124
Амортизація паливовозів	35 821 333	4 477 667	8 955 333	8 955 333	8 955 333	4 477 667
Залишкова вартість паливовозів		58 209 667	49 254 333	40 299 000	31 343 667	26 866 000
Всього валові доходи	224 261 568	28 032 696	56 065 392	56 065 392	56 065 392	28 032 696
Всього валові витрати	148 759 686	20 199 365	38 318 294	37 048 875	35 779 457	17 413 696
Прибуток до оподаткування	75 501 882	7 833 331	17 747 098	19 016 517	20 285 935	10 619 000
Податок на прибуток	13 590 339	1 410 000	3 194 478	3 422 973	3 651 468	1 911 420
Чистий прибуток після оподаткування	61 911 543	6 423 332	14 552 621	15 593 544	16 634 467	8 707 580

Джерело: складено автором

Оцінка фінансових показників проекту

На основі таблиці грошових потоків проекту визначаємо чисту теперішню вартість проекту. Так як проект стартує всередині календарного року, то поділимо проект на такі умовні періоди:

Період 0 – період вкладень, період 1 та 5 – тривалістю 6 місяців, періоди 2-4 відповідають календарному року

Таблиця 3.8

Розрахунок чистої теперішньої вартості інвестиційного проекту

Період	РАЗОМ	0	1	2	3	4	5
Чистий грошовий потік за період	61 911 543	- 18 806 200	8 175 085	17 614 359	10 444 227	11 485 150	32 998 921
Чиста теперішня вартість (NPV)	32 311 161	- 18 806 200	6 812 571	12 232 194	6 044 113	5 538 749	20 489 734

Джерело: складено автором

В розрахунках використано ставку дисконтування 20%.

Відповідно до розрахунків, чиста теперішня вартість (NPV) всього проекту за 4 роки складає 32,3 млн грн, внутрішня норма доходності (IRR) проекту складає 39,3%, дисконтований період окупності проекту (DPP) складає менш як 2 роки. Отже, відповідно до отриманих фінансових показників проект оцінюється як фінансово вигідний [3].

Таким чином, при плануванні даного інвестпроекту ми бачимо, що:

1. Актуальність проекту для Західнафтозбут та для країни в цілому є дуже значущою з огляду на суттєву зміну напрямку та способу логістики палива в Україну
2. Західнафтозбут втілюючи проект не тільки вирішує свою ціль у незалежності логістики, а й значно підвищує фінансові показники загалом по фірмі, запускаючи такий проект.
3. Для споживача цінність буде полягати у надійності поставок нафтопродуктів та недопущенні паливної кризи в майбутньому.
4. Для держави є наступні позитивні моменти
 - створення нових робочих місць
 - створення резерву в логістиці пального
 - Збільшення ВВП шляхом надання послуг перевезення резидентом

- Зниження попиту на валюту, яка закупається зараз для оплати послуг іноземних перевізників нафтопродуктів
- Збільшення надходжень до бюджету від ПДВ та податку на прибуток, ЄСВ відповідно до розрахунків по даному проекту

Але головною стратегією для ТОВ Західнафтозбут на наступні роки має бути стратегія блиц-масштабування своєї діяльності, яка показує ефективність та випробовування нових ніш на ринку.

Блиц-масштабування за Гоффманом - це підхід до швидкого і масштабного зростання компаній, розроблений Рейдом Гоффманом, співзасновником LinkedIn та автором книги "Blitzscaling: The Lightning-Fast Path to Building Massively Valuable Companies". Суть блиц-масштабування полягає в тому, щоб зосередитися на максимальному зростанні компанії в найкоротший можливий час, навіть за рахунок великих ризиків та недоліків. Цей підхід передбачає інвестування значних ресурсів у збільшення розмірів компанії швидкими темпами, навіть якщо це означає збільшення витрат або відступи від деяких стандартних бізнес-практик. Гоффман стверджує, що блиц-масштабування дозволяє компаніям витіснити конкурентів на ринку, створювати нові стандарти та займати домінуючі позиції відразу. Він рекомендує сфокусуватися на стратегіях, які дозволяють швидко залучати користувачів або клієнтів, використовувати масштабні платформи та мережі, а також будувати команди, здатні швидко реагувати на зміни та використовувати швидкість як конкурентну перевагу. Блиц-масштабування за Гоффманом визначається як стратегія активного та швидкого зростання компаній, що базується на швидкості, гнучкості та масштабуванні ресурсів з метою досягнення домінуючої позиції на ринку [8].

Зрозуміло, що блиц-масштабування не є універсальним підходом і не підходить для всіх компаній чи ринків. Воно вимагає пильного управління ризиками, залучення достатньої кількості ресурсів та готовності до швидкого змінного середовища. Проте на нашу думку, на нафтопродуктовому ринку в сегменті дрібного гурту стратегія блиц-масштабування бути мати успіх.

Найкращою стратегією розвитку компанії в майбутні роки могла би бути «стратегія голубого океану». Стратегія "блакитного океану" - це концепція, розроблена В. Чан Кім та Рене Моборн, яка спрямована на досягнення успіху на ринку через створення нового простору зростання і уникнення прямої конкуренції з іншими гравцями. Суть стратегії полягає в тому, щоб перейти від "червоного океану" - ринку, на якому конкуренція жорстка і компанії борються за існуючих клієнтів, до "блакитного океану" - незайнятого ринкового простору, де компанія може створити нову цінність та залучити нових клієнтів.

Основні ідеї стратегії "блакитного океану" включають:

- Створення нових факторів цінності: Замість конкуренції на основі ціни або функцій, компанія має зосередитися на створенні нових факторів цінності, які виходять за рамки традиційних галузевих стандартів.
- Відмова від директиви "або-або": Замість того, щоб обирати між різними стратегіями, компанія повинна поєднувати елементи різних стратегій для створення унікальної пропозиції цінності.
- Фокус на покупцях: Важливо вивчити потреби та бажання цільових клієнтів і зорієнтувати стратегію на їхню задоволеність, забезпечуючи нові форми цінності.
- Використання виключності: Стратегія "блакитного океану" передбачає створення унікальних переваг, які важко скопіювати конкурентами, таких як патенти, особливі ноу-хау або власний бренд.
- Відмова від границь галузі: Компанія може розширювати межі своєї галузі, шукаючи нові можливості співпраці з іншими галузями або створюючи нові ринкові сегменти [10].

Стратегія "блакитного океану" спрямована на створення нових просторів зростання та досягнення стійкої конкурентної переваги, залучаючи нових клієнтів і створюючи цінність, яка відповідає їхнім потребам та очікуванням.

Слід відмітити, що менеджментом компанії активно ведеться дослідження та апробація на практиці унікальних ціннісних пропозицій для своїх клієнтів, частина з цих пропозицій є дуже затребувана, проте є на межі законності з точки

зору правильності податкового адміністрування підакцизних товарів (нафтопродуктів), тому в рамках даної роботи ці напрацювання висвітлювати недоречно.

Інша частина ціннісних пропозицій в напрямку стратегії голубого океану, яка передбачає вивід на ринок мережі «холодних АЗС» є також в розробці і призупинена з початком війни. Проект «Холодні АЗС» - це мережа невеликих повністю автоматизованих автозаправних станцій, де немає звичного персоналу як такого. Це автозаправна станція самообслуговування (аналог станцій мийки-самообслуговування), де споживач швидко придбає пальне, розрахується та отримає при цьому дешевшу ціну порівняно з звичайними АЗК, де присутній хороший сервіс та великий спектр супутніх товарів. Станом на травень 2023 року компанія ТОВ Західнафтозбут, розробляючи стратегію свого розвитку, починає відновлювати цей проект, проводить відповідні дослідження та пілотні запуски, щоб зрозуміти ефективність цього проекту на ринку України та чи може ця діяльність стати «голубим океаном» для компанії в наступні роки.

Враховуючи ефект від провадження інвестиційного проекту «Паливовози» та блиц-масштабуванню діяльності по реалізації нафтопродуктів дрібним гуртом, ми маємо такі фінансові плани на 2023-2025 роки:

Таблиця 3.9

Динаміка основних фінансових показників ТОВ «Західнафтозбут»
враховуючи виконання плану розвитку на 2023-2025 роки, тис грн

Показник	Тип даних	Чистий дохід від реалізації продукції	Фінансовий результат до оподаткування	Власний капітал
2016р	Факт	14 460	176	154
2017р	Факт	64 546	343	435
2018р	Факт	8 803	- 263	172
2019р	Факт	19 445	118	269
2020р	Факт	36 527	645	798
2021р	Факт	37 741	- 2 457	- 1 659
2022р	Факт	307 243	10 125	13 075
2023р	Прогноз	570 000	19 950	25 000
2024р	План	1 500 000	55 500	72 300
2025р	План	4 000 000	156 000	200 000

Джерело: складено автором на основі фінансового плану ТОВ «Західнафтозбут»

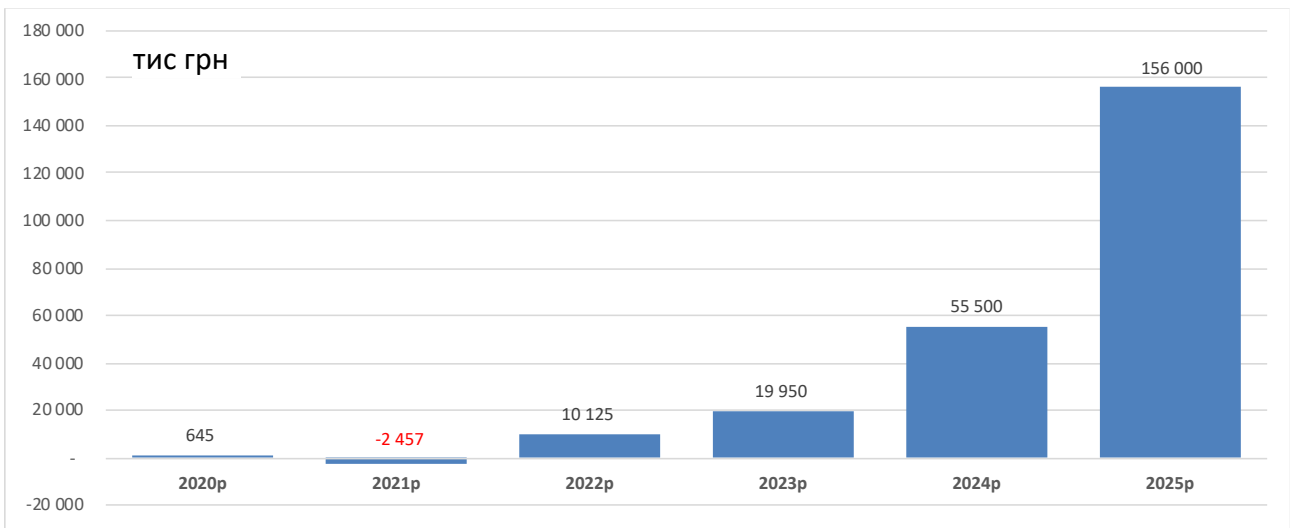


Рис. 3.4 Динаміка фінансового результату ТОВ «Західнафтозбут» в 2020-2025рр
Джерело: складено автором на основі фінансового плану ТОВ «Західнафтозбут»

УПРАВЛІНСЬКІ ВИСНОВКИ

На протязі періоду, під час якого здійснювалась робота над магістерським проектом паралельно здійснювалась діяльність ТОВ «Західнафтозбут», оскільки автор даної роботи є директором цього підприємства. Отже, була хороша нагода застосовувати як дедукцію (від теорії до фактів, від загального до конкретного) так й індукцію (від фактів до теорії, від часткового до загального). Так як проект трансформації підприємства тривав близько року, то дипломна робота описує і те що вже реалізовано на практиці, і те, що тільки планується.

Під час роботи над магістерським проектом автор дійшов до таких управлінських висновків:

1. Енергоресурси країни – це важливий елемент її енергетичної безпеки. Держава мусить мати свою енергетичну стратегію, яка полягає у диверсифікації джерел енергоресурсів, орієнтацію на національного виробника та створення резерву енергоресурсів в країні для уникнення колапсу чи кризових періодів. Паливна криза 2022 року показала нам недоліки та прорахунки в енергетичній безпеці країни та дала розуміння як врахувати це в новій стратегії управління нафтопродуктовим ринком.
2. Трансформація невеликого підприємства в успішного трейдера є досяжним і важливим кроком для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності ТОВ Західнафтозбут. Фактично трансформація розпочалась як реакція організації на загрозу банкрутства, але завдяки вдалій стратегії та тактиці не тільки змогло вижити, але й отримало потенціал для невпинного та успішного росту.
3. Результат-орієнтоване мислення керівника підприємства є важливим фактором успіху компанії, особливо у важкий період її роботи. Керівник компанії може досягти будь-якої мети для свого підприємства, якщо він чітко визначає цілі і наполегливо працює над їх досягненням. Успіх керівника залежить від повного використання його потенціалу та ресурсів для досягнення результатів. Використання технології EQ-Boost дозволяє

керівнику приймати рішення швидше й ефективніше, а також знаходити нові шляхи та альтернативи для розвитку компанії.

4. Організація в умовах найвищої небезпеки діє понад свої власні можливості, проявляється лідерський характер, креативність, інстинкт виживання на фоні битви за власне існування. Велика мета досягається завдяки надзвичайним зусиллям і подоланню обмежень. Для досягнення цілей, пов'язаних з виживанням, учасники процесу вкладають великі зусилля та розвивають динамічну стратегічну роботу. Ця древня мудрість була описана ще тисячі років тому Сунь-Дзи в праці «Мистецтво війни».
5. Асиметрична поведінка компанії, яка описана бізнес-футурологом Адріаном Сливоцьким, була несвідомо використана ТОВ Західнафтозбут у своїй боротьбі за виживання в період паливної кризи в Україні 2022 року. Практика кризового менеджменту показала, що тільки швидкі та асиметричні рішення, орієнтовані на результат «вже і сьогодні» можуть дати можливість перемогти у важкій боротьбі.
6. Прорив в діяльності компанії має значно більший вплив, ніж звичайне відвернення загроз. Дослідження підтверджує, що грамотний підхід та ефективно управління ризиками може сприяти збільшенню довгострокової вартості компанії в десять разів або навіть більше. Правильний вибір у ключовій точці прийняття рішення може різко покращити перспективи на майбутнє.
7. Компанії ТОВ Західнафтозбут в подальшому розвитку потрібне бліц-масштабування. Цей стратегічний підхід передбачає швидке та інтенсивне збільшення масштабів бізнесу з метою досягнення значних результатів у найкоротший можливий строк. Для такої стратегії необхідний ретельний план бліц-масштабування, при чому він має бути гнучким та таким, що реагує на постійні зміни кон'юнктури ринку.
8. Інвестиції в підвищення ефективності діяльності компанії варто робити, оскільки це не тільки дасть додатковий прибуток, а й розширить зону діяльності компанії, дасть більші неочікувані можливості в майбутньому.

Проект «Інвестиції в паливовози», який почало реалізовувати ТОВ Західнафтозбут, відповідно до фінансово-економічної моделі дає компанії не тільки додатковий прибуток, а й незалежність в паливній логістиці, особливо в період дефіциту найманої логістики.

9. Використання кредитних коштів у розвитку компанії – правильний та ефективний крок. Щойно компанія вийшла на прибуткову діяльність та показала хорошу фінансову звітність, відразу отримала можливість отримати кредити для свого подальшого розвитку, що зараз і відбувається. Можна підтвердити правило, що компанії, які використовують лише власний капітал у своїй діяльності є не до кінця ефективні, оскільки втрачають можливість у фінансових ресурсах, які дають додатковий розвиток при правильному їх освоєнні. Оптимальне співвідношення власного та позикового капіталу є 50% на 50%.
10. Співпраця з банками по кредитному фінансуванню є додатковою вигодою в управлінні підприємством. Після видачі кредиту банк стає «стейхолдером проекту» та допомагає швидше досягати цілей проекту, краще аналізувати ризики проекту.

В рамках даної роботи не вдалось поки що здійснити такі етапи на шляху трансформації ТОВ Західнафтозбут в успішного трейдера нафтопродуктами:

- Ретельний аналіз конкурентного середовища в сегменті торгівлі дрібним гуртом нафтопродуктами по областях України;
- Аналізу перспективи та фінансової вигоди заходу компанії в додаткову ринкову нішу торгівлі скрапленим газом (LPG). Дана ринкова ніша має свої додаткові ризики діяльності та вимагає додаткових інвестицій в логістику;
- Аналіз логістики нафтопродуктів залізницею в порівнянні з логістикою паливовозами. Хеджування ризиків зміни ціни на ресурс за час тривалої логістики;
- Детальне опрацювання проекту «Холодні АЗС», які передбачають повністю автоматизовані невеликі модулі автозаправних станцій, в яких

немає обслуговуючого персоналу, проте є автоматизація процесу заправки авто та фінансових трансакцій та є цінова перевага для споживача.

Загалом, навчання в бізнес-школі та робота над магістерським проектом дозволило автору краще розглянути очолювану ним компанію з точки зору гелікоптер-вю, а також краще пізнати себе та своє мислення як керівника в кризовий період. Оскільки навчання розпочалось ще до війни, то готуючись до написання магістерської роботи автор мав на думці впроваджувати в діяльності компанії дещо інші проекти, тому ідея дипломної роботи до війни була інша. Але початок загарбницької війни росії проти нашої держави змусив повністю змінити плани та діяльність компанії, розпочати боротьбу за виживання компанії на фоні того, як український народ успішно, але важко бореться з агресором. І, як показує практика, є перші перемоги і прорив в трансформації діяльності ТОВ Західнафтозбут в успішного трейдера саме завдяки лідерству та результат-орієнтованому мисленню.

А «довоєнні» проекти, що поки що відкладені через війну, обов'язково будуть втілені пізніше, в процесі розвитку компанії, як відповідь на нескінченну потребу в змінах, адже досягнувши певного успіху, компанія чи її керівник не має права відпочивати або стояти на місці.

«Отож тепер ви розумієте, що мусите бігти щодуху, щоб лише втриматись на місці. Якщо ж бажаєте потрапити куди-інде, треба бігти хоча б удвічі швидше!»

(Червона Королева з книги «Аліса в Задзеркаллі»,
авторства Льюїса Керрола)

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Drucker Peter F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices/Peter F. Drucker. – NYC: Harper&Row, 1973. – 839 p.
2. Frandsen F. Organizational crisis communication / F. Frandsen, W. Johansen. – London: Sage Publications, 2017. – 256 p.
3. King A. Total cash management / Alfred King. – NYC: R.R.Donneley & Sons Company, 1994. – 353 p.
4. Sallet J. How can a crisis help you turn a challenge into an opportunity? [Електронний ресурс] / Jeffrey Sallet // ЕУ. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: https://www.ey.com/en_gl/assurance/how-can-a-crisis-help-you-turn-a-challenge-into-an-opportunity
5. Авінаш К. Діксіт. Мистецтво стратегії. Посібник з теорії гри в житті та бізнесі / Авінаш К. Діксіт, Баррі Дж. Нейлбафф. – Львів: Видавництво Старого Лева, 2020. – 606 с.
6. Адізес І. К. Управління життєвим циклом корпорацій / Іцхак Калдерон Адізес. – Харків: КСД, 2018. – 496 с..
7. Голдратт Е. Мета. Процес безперервного вдосконалення / Еліягу Голдратт, Джефф Кокс. – Київ: Наш формат, 2018. – 447 с.
8. Гоффман Р. Бліц-масштабування. Блискавичний шлях до побудови найдорожчих світових компаній / Р. Гоффман, К. Є. – Львів: Видавництво Старого Лева, 2021. – 354 с.
9. Десять думок Пітера Друкера, що змінюють уявлення про бізнес [Електронний ресурс]. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.management.com.ua/blog/2989>.
10. Кім В. Чан. Стратегія блакитного океану / Кім В. Чан, Р. Моборн. – Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2019. – 271 с.
11. Козлова В. Технологія EQ-BOOST. Як використовувати емоційний інтелект у бізнесі та житті / Валерія Козлова. – Львів: Видавництво Старого Лева, 2018. – 176 с.

12. Коллінз Д. Від хорошого до величного / Джим Коллінз. – Київ: Наш Формат, 2021. – 365 с.
13. Крістенсен К. М. Дилема інноватора. Як нові технології нищать сильні компанії / Клейтон М. Крістенсен. – Київ: Yakaboo Publishing, 2019. – 272 с. – (Друге видання).
14. Куюн А. Хто допомагає росії обходити нафтові санкції, в тому числі і за рахунок України? [Електронний ресурс] / А. Куюн, І. Марченков // Зеркало тижня. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://zn.ua/ukr/macroeconomics/khto-dopomahaje-rosiji-obkhoditi-naftovi-sanktsiji-v-tomu-chisli-i-za-rakhunok-ukrajini.html>.
15. Куюн С. Паливний фронт. Перша перемога [Електронний ресурс] / Сергій Куюн. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://fuelfront.enkorr.ua/persha-peremoga/>.
16. Куюн С. Паливний акциз між армією, дорогами, популістами та лобістами [Електронний ресурс] / Сергій Куюн // Зеркало тижня. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://zn.ua/ukr/macrolevel/palivnij-aktsiz-mizh-armijeju-dorohami-populistami-ta-lobistami.html>.
17. Лесняк С. Наймогутніші країни можуть програти війну слабшим та погано озброєним. Чого Україну може навчити трактат «Мистецтво війни» Сунь-дзи [Електронний ресурс] / С. Лесняк, А. Рождественський, С. Собко // Forbes. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://forbes.ua/leadership/samy-mogushchestvennye-strany-mogut-proigrat-voynu-bolee-slabym-i-plokho-vooruzhennym-chemu-ukrainu-mozhet-nauchit-traktat-iskusstvo-voyny-sun-dzy-03022022-3504>.
18. Маринович М. Митрополит Андрей Шептицький і принцип "позитивної суми" / Мирослав Маринович. – Львів: Видавництво Старого Лева, 2021. – 248 с.
19. Михайлюк О. Як читати і аналізувати фінансову звітність / Ольга Михайлюк. – Київ: Міжнародна Фінансова Корпорація, 2004. – 108 с.

20. Про мінімальні запаси нафти та нафтопродуктів: Проект Закону України від 15.02.2023. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/pubFile/1656965>
21. Райс Е. Маркетингові війни / Е. Райс, Д. Траут. – Харків: Ранок, 2022. – 240 с.
22. Сунь-дзи. Мистецтво війни / Ву Дзю Лун, Сунь-дзи Дзяо Ші. (переклад Сергій Лесняк) – Львів: Видавництво Старого Лева, 2020. – 110 с.
23. Сливоцький А. Давид перемагає: дисципліна неспівмірної перемоги / Адріан Сливоцький. – Львів: УКУ, 2019. – 320 с.
24. Сливоцький А. Майстер нерівного бою. Як Ілон Маск використовує модель асиметричної дії [Електронний ресурс] / Адріан Сливоцький // Forbes. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://forbes.ua/leadership/mayster-nerivnogo-boyu-15092020-95>.
25. Сливоцький А. Прорив / Адріан Сливоцький. – Львів: УКУ, 2010. – 328 с.
26. Талєб Н. Н. Антикрихкість / Насім Ніколас Талєб. – Київ: Наш формат, 2021. – 400 с.
27. Талєб Н. Н. Чорний лебідь: про неймовірне у реальному житті / Насім Ніколас Талєб. – Київ: Наш формат, 2017. – 392 с.
28. «Укрнафта» заробила 7 млрд грн прибутку у 2023 році [Електронний ресурс] // enkorр. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: https://enkorр.ua/uk/news/ukrnafta_zarobila_7_mlr_d_grn_pributku_u_2023_ro_c/254851#2.
29. Яструбецька Л. С., Яструбецький В. О. Класифікація загроз фінансовій безпеці підприємницьких структур // Формування ринкової економіки в Україні : зб. наук. праць. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2011. Вип. 24. 435 с. С. 426–430.
30. Яструбецька Л. С., Яструбецький В. О., Підхомний О. М. Фінансова компетентність як чинник безпеки суб'єктів господарювання // Наук. вісн. ЛДУВС. Серія економічна : зб. наук праць. Львів : ЛДУВС, 2011. Вип. 2. 436 с. С. 210–219. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_e_2011_2_26

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Динаміка балансових показників ТОВ Західнафтозбут
за 2016-2022 роки (Актив), тис грн

Актив	Код рядка	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022
I. Необоротні активи								
Нематеріальні активи	1000							
первісна вартість	1001							
накопичена амортизація	1002							
Незавершені капітальні інвестиції	1005							
Основні засоби	1010	9,2						
первісна вартість	1011	9,6					98	152
знос	1012	-0,4					113	224
Інвестиційна нерухомість	1015						15	72
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016							
знос інвестиційної нерухомості	1017							
Довгострокові біологічні активи	1020							
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021							
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022							
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030							
інші фінансові інвестиції	1035							
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040							
Відстрочені податкові активи	1045							
Гудвіл	1050							
Відстрочені аквізиційні витрати	1060							
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065							
Інші необоротні активи	1090							
Усього за розділом I	1095	9,2			-	-	98	152
II. Оборотні активи								
Запаси	1100	533,4	41	1	1	1		
Виробничі запаси	1101							
Незавершене виробництво	1102							
Готова продукція	1103							
Товари	1104							
Поточні біологічні активи	1110							
Депозити перестраховання	1115							
Векселі одержані	1120							
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	599	17	49	900	2 455	4 680	13 564
Дебіторська заборгованість за розрахунками:								
за виданими авансами	1130							
з бюджетом	1135	51	16	24	0	659	592	791
у тому числі з податку на прибуток	1136		7	7		659	382	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140							
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх	1145							
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6	61	24	22	259	254	5 467
Поточні фінансові інвестиції	1160							
Гроші та їх еквіваленти	1165	115	379	91	155	1 015	195	5 374
Готівка	1166							
Рахунки в банках	1167							
Витрати майбутніх періодів	1170	3	2	3	6	8	9	18
Частка перестраховика у страхових резервах	1180							
у тому числі в:	1181							
резервах збитків або резервах належних виплат	1182							
резервах незароблених премій	1183							
інших страхових резервах	1184							
Інші оборотні активи	1190	1	1	2	1	3	2	102
Усього за розділом II	1195	1308	515	193	1 084	4 400	5 733	39 635
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи								
Баланс	1200	1317	515	193	1 084	4 400	5 831	39 786

**Динаміка балансових показників ТОВ «Західнафтозбут»
за 2016-2022 роки (Пасив), тис грн**

Пасив	Код рядка	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022
I. Власний капітал								
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10	10	10	10	10	10	6 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401							
Капітал у дооцінках	1405							
Додатковий капітал	1410							
Емісійний дохід	1411							
Накопичені курсові різниці	1412							
Резервний капітал	1415							
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	144,1	425	162	259	788	- 1 669	7 075
Неоплачений капітал	1425							
Вилучений капітал	1430							
Інші резерви	1435							
Усього за розділом I	1495	154,1	435	172	269	798	- 1 659	13 075
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення								
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		6	8	7	15	60	
Пенсійні зобов'язання	1505							
Довгострокові кредити банків	1510							
Інші довгострокові зобов'язання	1515							
Довгострокові забезпечення	1520							
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521							
Цільове фінансування	1525							
Благодійна допомога	1526							
Страхові резерви	1530							
у тому числі:	1531							
резерв збитків або резерв належних виплат	1532							
резерв незароблених премій	1533							
інші страхові резерви	1534							
Інвестиційні контракти	1535							
Призовий фонд	1540							
Резерв на виплату джек-поту	1545							
Усього за розділом II	1595	4	6	8	7	15	60	5 136
III. Поточні зобов'язання і забезпечення								
Короткострокові кредити банків	1600							
Векселі видані	1605							
Поточна кредиторська заборгованість за:								
довгостроковими зобов'язаннями	1610							
товари, роботи, послуги	1615	1042	57	1	755	2 096	2 153	
розрахунками з бюджетом	1620	99,1	0		43	2	14	1 013
у тому числі з податку на прибуток	1621	32,4			14			999
розрахунками зі страхування	1625	2,1	1	1	0	3	16	16
розрахунками з оплати праці	1630	7,9	3	4	4	13	60	63
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635							
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з	1640							
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645							
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650							
Поточні забезпечення	1660							
Доходи майбутніх періодів	1665							
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670							
Інші поточні зобов'язання	1690	7	13	7	5	1 474	5 188	14 319
Усього за розділом III	1695	1158	74	13	808	3 588	7 430	14 319
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами,	1700							
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800							
Баланс	1900	1317	515	193	1 084	4 400	5 831	39 786

Додаток Б

Таблиця Б.1

Динаміка Звіту про фінансові результати ТОВ Західнафтозбут
за 2016-2022 роки, тис грн

Стаття	Код рядка	2016р	2017р	2018р	2019р	2020р	2021р	2022р
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14 460	64 546	8 803	19 445	36 527	37 741	307 243
Чисті зароблені страхові премії	2010							
Премії підписані, валова сума	2011							
Премії, передані у перестраховання	2012							
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013							
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014							
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	- 13 997	- 63 906	- 8 766	- 18 995	- 32 350	- 35 871	- 284 324
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070							
Валовий :								
прибуток	2090							
збиток	2095							
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105							
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110							
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111							
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112							
Інші операційні доходи	2120		3	2	1	3	23	187
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою	2121							
Дохід від первісного визнання біологічних активів і с/г продукції	2122							
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123							
Адміністративні витрати	2130							
Витрати на збут	2150							
Інші операційні витрати	2180	-287	- 300	- 302	332	- 3 536	- 4 350	- 12 977
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою	2181							
Витрати від первісного визнання біологічних активів і	2182							
Фінансовий результат від операційної діяльності:								
прибуток	2190							
збиток	2195							
Доход від участі в капіталі	2200							
Інші фінансові доходи	2220							
Інші доходи	2240							
Дохід від благодійної допомоги	2241							
Фінансові витрати	2250							
Втрати від участі в капіталі	2255							
Інші витрати	2270							- 5
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275							
Фінансовий результат до оподаткування:								
прибуток	2290	176	343	- 263	118	645	- 2 457	10 125
збиток	2295							
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-32	- 62		- 21	- 116	-	- 1 381
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305							
Чистий фінансовий результат:								
прибуток	2350	144	281	- 263	97	529	- 2 457	8 744

Додаток В

Таблиця В.1

Розрахунок графіку обслуговування кредиту по інвестиційному проекту, грн

Період	борг на початок	погашення	погашення за рік	борг на кінець	сума % за місяць	сума % за рік
июль.23	56 418 600	1 175 388	7 052 325	55 243 213	423 140	2 406 606
авг.23	55 243 213	1 175 388		54 067 825	414 324	
сент.23	54 067 825	1 175 388		52 892 438	405 509	
окт.23	52 892 438	1 175 388		51 717 050	396 693	
нояб.23	51 717 050	1 175 388		50 541 663	387 878	
дек.23	50 541 663	1 175 388		49 366 275	379 062	
янів.24	49 366 275	1 175 388	14 104 650	48 190 888	370 247	3 861 148
февр.24	48 190 888	1 175 388		47 015 500	361 432	
март.24	47 015 500	1 175 388		45 840 113	352 616	
апр.24	45 840 113	1 175 388		44 664 725	343 801	
май.24	44 664 725	1 175 388		43 489 338	334 985	
июнь.24	43 489 338	1 175 388		42 313 950	326 170	
июль.24	42 313 950	1 175 388		41 138 563	317 355	
авг.24	41 138 563	1 175 388		39 963 175	308 539	
сент.24	39 963 175	1 175 388		38 787 788	299 724	
окт.24	38 787 788	1 175 388		37 612 400	290 908	
нояб.24	37 612 400	1 175 388		36 437 013	282 093	
дек.24	36 437 013	1 175 388		35 261 625	273 278	
янів.25	35 261 625	1 175 388	14 104 650	34 086 238	264 462	2 591 729
февр.25	34 086 238	1 175 388		32 910 850	255 647	
март.25	32 910 850	1 175 388		31 735 463	246 831	
апр.25	31 735 463	1 175 388		30 560 075	238 016	
май.25	30 560 075	1 175 388		29 384 688	229 201	
июнь.25	29 384 688	1 175 388		28 209 300	220 385	
июль.25	28 209 300	1 175 388		27 033 913	211 570	
авг.25	27 033 913	1 175 388		25 858 525	202 754	
сент.25	25 858 525	1 175 388		24 683 138	193 939	
окт.25	24 683 138	1 175 388		23 507 750	185 124	
нояб.25	23 507 750	1 175 388		22 332 363	176 308	
дек.25	22 332 363	1 175 388		21 156 975	167 493	
янів.26	21 156 975	1 175 388	14 104 650	19 981 588	158 677	1 322 311
февр.26	19 981 588	1 175 388		18 806 200	149 862	
март.26	18 806 200	1 175 388		17 630 813	141 047	
апр.26	17 630 813	1 175 388		16 455 425	132 231	
май.26	16 455 425	1 175 388		15 280 038	123 416	
июнь.26	15 280 038	1 175 388		14 104 650	114 600	
июль.26	14 104 650	1 175 388		12 929 263	105 785	
авг.26	12 929 263	1 175 388		11 753 875	96 969	
сент.26	11 753 875	1 175 388		10 578 488	88 154	
окт.26	10 578 488	1 175 388		9 403 100	79 339	
нояб.26	9 403 100	1 175 388		8 227 713	70 523	
дек.26	8 227 713	1 175 388		7 052 325	61 708	
янів.27	7 052 325	1 175 388	7 052 325	5 876 938	52 892	185 124
февр.27	5 876 938	1 175 388		4 701 550	44 077	
март.27	4 701 550	1 175 388		3 526 163	35 262	
апр.27	3 526 163	1 175 388		2 350 775	26 446	
май.27	2 350 775	1 175 388		1 175 388	17 631	
июнь.27	1 175 388	1 175 388		-	8 815	
ВСЬОГО		56 418 600	56 418 600		10 366 918	10 366 918

Джерело: складено автором