

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПЕРВОМАЙСЬКИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ІМЕНІ АДМ. МАКАРОВА

Кафедра Економіки, обліку та підприємництва

«Допущений до захисту»

Завідувач кафедри

Григорук Н. О.
«14» 06 2025р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ СТУПЕНЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ «БАКАЛАВР»

На тему: Зовнішньоекономічна діяльність підприємства та правові
механізми її забезпечення

Виконав студент 42-ЕН-21 групи

Мігуш Д.В.

Мігуш Д.В.
(підпис)

Керівник роботи:

к.е.н., доцент Хмарська І.А.

(посада, наука ступінь, вчене звання)

Хмарська І.А.
(підпис)

Первомайськ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Характеристика механізму зовнішньоекономічної діяльністю	6
1.2 Основні напрямки та показники розвитку зовнішньоекономічної діяльності в Україні	11
1.3 Нормативно-правове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності.....	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ФІРМИ «ГАБЕН»	
2.1 Загально-економічна характеристика діяльності фірми.....	25
2.2 Аналіз фінансового стану та зовнішньоекономічної діяльності фірми	31
2.3 Оцінка системи управління діяльністю фірми	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ФІРМИ “ГАБЕН”	
3.1 Обґрунтування запропонованих заходів щодо вдосконалення роботи служби зовнішньоекономічної діяльності фірми	48
3.2 Напрямки правового механізму забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності фірми	62
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	76

ВСТУП

Зовнішньоекономічна діяльність є найважливішим стабілізуючим фактором розвитку вітчизняної економіки в сучасних економічних умовах. Створюючи по-перше додаткові можливості для українських експортерів у вигляді розширення ринків збуту їхньої продукції та отримання валютних надходжень. По-друге, існує загроза неконтрольованого імпорту товарів і послуг, що становлять конкуренцію для вітчизняних виробників.

Роль зовнішньоекономічної діяльності як зовнішнього фактора економічного зростання постійно зростає в сучасних умовах, а також посилюється її вплив на соціально-економічний розвиток не лише країни, а й кожного окремого суб'єкта господарювання. Поняття зовнішньоекономічної діяльності включає такі види діяльності: зовнішня торгівля; міжнародна виробнича кооперація; міжнародне науково-технічне співробітництво; міжнародне інвестиційне співробітництво; валютні, фінансові та кредитні операції. Зовнішньоекономічна діяльність здійснюється як на державному рівні (так званий макроекономічний рівень діяльності), так і на рівні окремих суб'єктів господарювання (мікроекономічний рівень діяльності). З іншого боку, самі компанії створюють свій імідж, як і українські компанії, що працюють на зовнішніх ринках. Однак їх діяльність не може бути повністю гарантована без безпеки на державному рівні.

Дослідження проблем розвитку зовнішньоекономічної діяльності знайшли відповідне відображення в наукових працях таких відомих учених-економістів, як А.П. Баскакова, Л. Головка, О. Гребельника, Л. Дідківської, Л. Пісьмаченко, В. Покровської, Л. Швайка та ін. Проте питання пов'язане з визначенням економічного змісту поняття «зовнішньоекономічна діяльність» залишається дискусійним, що і обумовлює актуальність обраної теми.

Все це зумовлює необхідність і своєчасність розробки теми кваліфікаційної роботи.

Дана кваліфікаційна робота спрямована на вивчення, аналіз і удосконалення механізму зовнішньоекономічної діяльності, який сформований службою зовнішньоекономічної діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю фірми «Габен».

Об'єктом дослідження в роботі виступає зовнішньоекономічна діяльність фірми «Габен».

Предметом дослідження є: є теоретичні, методичні та практичні питання механізму зовнішньоекономічної діяльності фірми.

У ході здійснення досліджень та виконання роботи були поставлені наступні завдання:

- розкрити сутність механізму зовнішньоекономічної діяльності;
- охарактеризувати основні напрями та показники розвитку зовнішньоекономічної діяльності;
- ознайомитись з нормативно-правовим забезпеченням зовнішньоекономічної діяльності;
- розглянути загально-економічну характеристику фірми;
- провести аналіз фінансового стану та зовнішньоекономічної діяльності фірми;
- обґрунтувати шляхи вдосконалення механізму зовнішньоекономічної діяльності фірми;
- визначити напрямки правового механізму забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності фірми.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що їх впровадження в діяльність фірми може сприяти вирішенню проблеми системи управління зовнішньоекономічною діяльністю фірми.

Структура роботи: Кваліфікаційна робота складається з трьох розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел. Робота викладена на 76 сторінках друкованого тексту, містить 7 рисунків, 9 таблиць. Список використаної літератури містить 27 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Характеристика механізму зовнішньоекономічної діяльності

Перш ніж розглядати механізми зовнішньоекономічної діяльності, давайте розглянемо визначення терміна «механізм» різними авторами.

Енциклопедія для підприємців, економістів та менеджерів визначає механізм (від грецького *mechanē* – інструмент, пристрій) як сукупність процесів, технологій, методів, підходів для виконання певних дій для досягнення мети [1]. Подібне визначення наведено в Енциклопедії економіки [2]. Механізм – це система, пристрій, метод, що визначає послідовність певних видів діяльності.

Поняття «механізм» тлумачиться по-різному: це внутрішня структура чогось, сукупність станів і процесів, що формують певне явище (наприклад, управління підприємством). Перевагою такого подвійного визначення є те, що для подальшого вивчення його функціонування та розвитку необхідно спочатку знати склад об'єкта. Відповідно, Пономаренко В.С. розглядає механізм управління підприємством як сукупність управлінських форм, структур, методів і засобів, об'єднаних спільною метою, за допомогою яких реалізується зв'язок і узгодження соціальних, колективних та індивідуальних інтересів, а також забезпечується функціонування та розвиток підприємства як соціально-економічної системи [4]. Цей механізм включає певну сукупність економічних явищ, і тут йдеться про економічний механізм (систему взаємозв'язків економічних явищ, що відбувається під дією об'єктивних економічних законів). Його основними елементами є початкове явище, кінцеве явище та весь процес, що відбувається в проміжку між ними. У практичній діяльності підприємств використовуються економічні

механізми, які являють собою сукупність форм, методів та інструментів управління та менеджменту [5].

Лише деякі автори, зокрема Сіденко В.Р. [6], детально розглядають та вивчають механізм зовнішньоекономічної діяльності. Він пише, що цей механізм по суті є складно організованою системою, в якій застосовуються всі загальні системні закони та закономірності, властиві соціально-економічній системі. Механізм зовнішньоекономічної діяльності слід розуміти як систему форм, методів та засобів (інструментів), що інтегрують окремі підприємства, організації, регіони та країни в міжнародний поділ праці та міжнародний обмін. Це певний тип організації та самоорганізації в процесі розвитку зовнішньоекономічних зв'язків.

Механізм зовнішньоекономічної діяльності на всіх рівнях, з одного боку, виникає та функціонує спонтанно, тобто виникає в процесі адаптації агента діяльності до параметрів постійно мінливого зовнішнього середовища. З іншого боку, він з'являється в результаті свідомої та цілеспрямованої регулятивної діяльності суб'єкта на різних рівнях управління (регулювання) економікою. У процесі історичного розвитку співвідношення між цими двома принципами постійно змінюється на користь принципу свідомого регулювання [9].

Регулювання економічної діяльності, включаючи зовнішньоекономічну, поділяється на чотири рівні:

- Мікрорівень – рівень первинних економічних одиниць, підприємств та організацій (далі – «господарські суб'єкти»), що діють на основі суто комерційних розрахунків;
- Середній рівень – рівень різних національних промислових та регіональних об'єднань та організацій (асоціацій, торгових палат, консорціумів, координаційних комітетів тощо), до складу яких входять юридично та економічно самостійні господарські суб'єкти;
- Макрорівень – рівень держави;
- Макрорівень – рівень міжнародних об'єднань, організацій, груп.

Структура механізму зовнішньоекономічної діяльності поділяється на три якісно різні підсистеми, які характеризуються функціональною однорідністю форм, методів та засобів (інструментів), що використовуються, та їх управлінською спрямованістю [6].

Підсистеми економічного механізму здійснюють регулюючий вплив на економічні інтереси та створюють економічне середовище, в якому рівень прибутку, що генерується господарюючими суб'єктами, зростає або зменшується залежно від того, чи діють вони в напрямку, визначеному економічною політикою. У межах цього економічного середовища відбувається процес саморегулювання господарюючих суб'єктів. Економічний механізм зовнішньоекономічної діяльності діє через такі категорії (інструменти), як повний торговельний (економічний) розрахунок, самозабезпечення, самофінансування, економічна відповідальність, економічні стимули, витрати, ціни, видатки, кредити, банківські процентні ставки, конвертованість валюти тощо. На відміну від економічного механізму, підсистема організаційно-правових механізмів безпосередньо створює відносно жорсткі та незмінні зв'язки між суб'єктами господарювання, між регулюючими органами всередині кожного суб'єкта господарювання та між регульованими та регульованими. Вона визначає розподіл відповідальності між рівнями організаційної структури управління та процедури адміністративної та цивільної (а в деяких випадках і кримінальної) відповідальності.

Основою організаційно-правового механізму є організаційна структура управління економікою, яка визначає склад і підпорядкованість елементів управління, ланок та рівнів управління (регулювання) та забезпечує їх організацію в єдину систему. У цьому сенсі організаційна структура є основою будь-якої системи управління (регулювання), будь то адміністративна система, командна система чи більш-менш вільний ринок. Підсистема соціально-психологічного механізму базується на активації

людського фактора, мобілізації гуманітарного капіталу шляхом постійного підвищення рівня освіти та підготовки кадрів, застосуванні методів соціальної мотивації до економічної (трудової) діяльності. Вона характеризується використанням таких інструментів, як суспільне визнання та престиж, привабливість для керівництва, самореалізація, задоволення від досягнення цілей та самого процесу роботи. До потужних стимулів цього механізму належать конкуренція та обмін досвідом.

У процесі історичного розвитку змінюється не лише відносна важливість та кореляція економічних, організаційних, правових та соціально-психологічних механізмів, а й відбуваються суттєві якісні зміни всередині кожного механізму. У найзагальнішому вигляді це можна виразити наступним чином [6]:

1. Існує відносно сильна позитивна кореляція між рівнем економічного та культурного розвитку та відносною важливістю соціально-психологічних механізмів. За інших рівних умов, чим вищий рівень розвитку, тим більше значення мають соціально-психологічні регуляторні форми та засоби (інструменти). Однак навіть за відносно низьких рівнів економічного розвитку властиво, що високорозвинені національні культурні принципи, вбудовані в релігію, національні традиції, звичаї та домінуючу систему цінностей, значно посилюють роль соціально-психологічних механізмів.

2. Існує позитивна кореляція між рівнем економічного розвитку та відносною важливістю економічних механізмів. Високого рівня економічного розвитку неможливо досягти без ефективної системи матеріального стимулювання, ефективного розподілу ресурсів на основі ціннісних механізмів та суворої економічної відповідальності економічних агентів. Дуже високий рівень економічного розвитку створює, з одного боку, політичну стабільність, а з іншого – високий рівень індивідуальної відповідальності за суспільство та його соціальну самоорганізацію. Це розширює можливості здійснення економічного впливу замість

адміністративних заходів. Однак ці межі можуть суттєво змінюватися залежно від соціально-культурних традицій країни.

3. Зі зростанням економічного розвитку роль організаційно-правових механізмів зменшується порівняно з економічними та соціально-психологічними механізмами. Однак це не означає, що сфера застосування організаційно-правових форм, методів та засобів (інструментів) загалом обмежена. Навпаки, деякі механізми демонструють тенденцію до більш інтенсивного розвитку. Сюди слід віднести, серед іншого, розширення та якісне вдосконалення соціально-правової системи. Тим часом сфера застосування прямих адміністративних заходів скорочується та замінюється більш гнучкими формами, методами та засобами (інструментами). Одним з найважливіших процесів є зміна структури управління організаціями та їх адаптація до змінних економічних умов.

Цей зв'язок не ґрунтується виключно на відповідних організаційно-правових формах та регуляторних заходах. Невід'ємною передумовою є наявність відповідних прямих та непрямих інформаційних потоків, значення яких постійно зростає. Крім того, чим більше посилюються структурні та циклічні зміни в економіці, тим більше ефективність економічних механізмів залежить від ефективності інформаційної бази. Недостатня, неточна або спотворена інформація, повільне розповсюдження та несвоєчасне отримання інформації є найбільшими недоліками сучасних систем економічного регулювання [7].

Лише за наявності відповідної організаційно-інформаційної бази такі управлінські функції, як планування, організація, координація, мотивація та контроль, можуть утворювати ефективний управлінський (регуляторний) ланцюг, тобто функціональний механізм господарської діяльності, включаючи зовнішньоекономічну діяльність.

1.2 Основні напрямки та показники розвитку зовнішньоекономічної діяльності в Україні

Зовнішньоекономічна політика держави – це цілеспрямована діяльність держави по формуванню і використанню зовнішньоекономічних зв'язків для зміцнення свого потенціалу (політичного, економічного, соціального, екологічного) і ефективної участі у світовій економіці.

Принципи зовнішньоекономічної політики держави:

- 1) перехід суб'єктів господарювання від разових зовнішньоекономічних угод до постійних економічних зв'язків;
- 2) орієнтація зовнішньоекономічної діяльності на довгострокову перспективу;
- 3) захист ринку і стимулювання економіки;
- 4) поділ функцій зовнішньоекономічної політики між державою в цілому й окремими суб'єктами господарювання;
- 5) розгляд зовнішньоекономічної політики як важливої складової частини всієї зовнішньої політики.

Завданням зовнішньої політики є створення сприятливих умов на світовому ринку для експортерів та активізації ефективних зовнішньоекономічних зв'язків.

Зовнішньоекономічна політика має аспекти:

- 1) *часовий аспект* зовнішньоекономічної політики визначає дії держави по формуванню і використанню зовнішньоекономічних зв'язків на сучасний момент і на тривалий період. Тому зовнішньоекономічна політика включає поточну і довгострокову політику.

Поточна зовнішньоекономічна політика полягає в оперативному регулюванні зовнішньоекономічної діяльності.

Довгострокова зовнішньоекономічна політика спрямована насамперед на вирішення великомасштабних зовнішньоекономічних завдань, що потребують великих витрат часу і капіталу.

2) *просторовий аспект* зовнішньоекономічної політики визначає дії держави по основних напрямках впливу на світову і вітчизняну економіку. За цією ознакою до складу зовнішньоекономічної політики держави входять зовнішньоторговельна, зовнішньоінвестиційна, валютна і митна політики:

1. Зовнішньоторговельна політика регулює та встановлює відносини з іноземними державами у сфері зовнішньої торгівлі, яка включає міжнародний обмін товарами (будівельними роботами, послугами, інформацією, результатами інтелектуальної діяльності). Ці відносини ґрунтуються на дотриманні загальновизнаних принципів і норм міжнародного права та зобов'язань, що випливають з міжнародних договорів. Зовнішньоторговельна політика поділяється на експортну та імпорتنу політику.

Експортна політика спрямована на продаж конкурентоспроможних товарів на світовому ринку та стимулювання їх виробництва. Для сприяння експортно-орієнтованим галузям промисловості використовуються державне законодавство, бюджетне фінансування, позики, фінансування досліджень та розробок тощо.

Імпортна політика спрямована на регулювання імпорту іноземних товарів (будівельних робіт, послуг). Інструментом цього регулювання є прямі обмеження імпорту для захисту вітчизняної економіки. Для цього використовуються ліцензії та квоти на імпорт, антидемпінгові та компенсаційні мита, система мінімальних імпортних цін. Адміністративні формальності не мають прямої мети на обмеження імпорту, але вони мають шкідливий вплив на зовнішню торгівлю. До них належать митні формальності, гігієнічні та ветеринарні правила, а також технічні стандарти та норми.

Імпортна зовнішньоторговельна політика враховує роль імпорту у вітчизняній економіці, яка визначається двома моментами:

1) Імпорт як традиційне джерело митних надходжень для держави;

2) Імпорт як антимонополістичний інструмент та елемент виробництва, що формує конкурентоспроможність вітчизняних товарів.

2. Політика іноземних інвестицій включає комплекс заходів щодо залучення та використання іноземних інвестицій на національній території та регулювання експорту інвестицій за кордон. Вона включає як політику імпорту іноземних інвестицій, так і політику експорту внутрішніх інвестицій.

Політика імпорту іноземних інвестицій спрямована на вирішення таких завдань:

- збільшення обсягу вітчизняного виробництва товарів і послуг на рівні міжнародних стандартів;
- залучення передової технології, досвіду, ноу-хау тощо;
- збільшення зайнятості населення і скорочення рівня безробіття;
- збільшення сукупного суспільного і національного доходу.

Політика експорту вітчизняних інвестицій спрямована на вирішення таких завдань:

- просування експортних товарів (послуг) на закордонні ринки;
- розвиток закордонного виробництва для отримання прибутків або для забезпечення гарантованого постачання на ринок імпортних товарів;
- зміцнення банківської сфери і підвищення ефективності валютних операцій;
- зміцнення страхової системи і збільшення активності страхового бізнесу.

3. Валютна політика - це сукупність економічних, юридичних і організаційних форм і методів у галузі валютних відносин, здійснюваних державою і міжнародними валютно-фінансовими організаціями.

Зміст валютної політики багатогранний і включає опрацювання основних напрямків формування та використання валютних коштів, розробку заходів, спрямованих на ефективне використання цих коштів.

Сферою дії валютної політики є валютний ринок, ринок дорогоцінних металів.

4. Митна політика є складовою частиною внутрішньої і зовнішньої політики держави. Її метою є забезпечення найбільш ефективного використання інструментів митного контролю і регулювання товарообміну на митній території; участь у реалізації торговельно-політичних задач щодо захисту вітчизняного ринку і стимулювання розвитку економіки. Митна політика є частиною митної справи, основи якої визначені Митним кодексом.

Принципи, на підставі яких формується митна політика України визначено в Митному кодексі України:

- принцип виключної юрисдикції України на її митній території,
- принцип виключної компетенції митних органів щодо здійснення митної справи,
- принцип законності,
- принцип єдиного порядку переміщення товарів і транспортних засобів через митний кордон України,
- принцип системності,
- принцип додержання прав та охоронюваних законом інтересів фізичних та юридичних осіб,
- принцип ефективності,
- принцип гласності та прозорості.

Три базові функції митної політики: фінансова; регулятивна; захисна.

Економічні інтереси при цьому виражають спонукальні мотиви суб'єктів економічної діяльності, спрямовані на задоволення потреб.

Національні економічні інтереси країни – це комплексна сукупність різних потреб і вимог, обумовлених як внутрішніми задачами ек розвитку країни, так і її положенням і участю в системі МЄВ.

Захист економічного суверенітету кожної держави є найвищим національним пріоритетом. Зовнішня економічна залежність має свій

критичний рівень і межі, за якими іде втрата реального державного суверенітету.

Критеріями економічної безпеки є ознаки, на основі яких роблять оцінку стану економіки країни забезпечення її сталого функціонування. Індикатори економіки безпеки є системою виміру найважливіших параметрів економіки країни і відображають її стан або динаміку змін.

Загальноекономічна безпека країни складається з макроекономічної, зовнішньоекономічної, фінансової, інвестиційної, боргової, науково-технологічної, енергетичної, соціальної, продовольчої, виробничої та демографічної. Зовнішньоекономічна безпека - складова частина економічної безпеки.

Зовнішньоекономічна безпека є засобом досягнення та підтримки внутрішньої стабільності та прийняття на себе належної ролі в міжнародному середовищі. Суть забезпечення зовнішньоекономічної безпеки полягає у здатності держави протистояти впливу негативних факторів та мінімізувати їх шкоду, активно брати участь у світовому поділі праці для створення сприятливих умов для розвитку національної економіки через комплекс заходів, спрямованих на сталий розвиток національної економіки та використання переваг сучасних форм міжнародного поділу праці, а також запобігати критичній залежності економіки від іноземних держав або їх угруповань у життєво важливих питаннях економічного співробітництва. Зовнішньоекономічна безпека вимагає стабільності всієї системи зовнішньоекономічних зв'язків та її стійкості до зовнішніх ризиків і загроз глобалізації, що впливають на національні інтереси держави. Види зовнішньоекономічної безпеки України:

1) експортна безпека - здатність держави підтримувати відповідність експорту національним інтересам, забезпечувати раціональність його товарної структури, географічну збалансованість і конкурентоспроможність, не допускати дискримінації української продукції на зовнішніх ринках. У зв'язку з цим основою ефективної ЗЕД і зовнішньоекономічної безпеки

України в умовах переходу до економіки відкритості є розвиток експортного потенціалу й активна експортна політика.

2) імпортна безпека характеризується раціональною товарною і географічною збалансованістю імпорту, який не створює зайвих загроз внутрішньому ринку та вітчизняному товаровиробнику, що сприяє задоволенню платоспроможності виробничого і споживчого попиту.

3) митна безпека – це такий стан захищеності економічних інтересів держави в галузі митної справи, який дає можливість при різних зовнішніх і внутрішніх умовах, незалежно від будь-яких загроз забезпечити:

- переміщення через митний кордон товарів і транспортних засобів;
- здійснення митного регулювання, пов'язаного зі встановленням та справлянням податків і зборів ;
- застосування процедур митного контролю та митного оформлення із застосуванням заходів митно-тарифного та нетарифного регулювання;
- проведення боротьби з контрабандою та порушенням митних правил, а також виконання інших, покладених на митні органи завдань.

Підприємства, орієнтовані на сталий розвиток, прагнуть гармонійно використовувати економічні, людські та матеріальні ресурси та постійно підвищувати соціальну ефективність. Підприємства, які орієнтуються переважно на інтереси споживачів або «виховують» споживачів на високому рівні, вирішують багато соціальних проблем, особливо проектування та стабілізацію споживчих ринків для задоволення соціальних потреб.

Система методології управління є дуже важливою для досягнення сталого розвитку. Вона повинна бути зосереджена на орієнтації механізмів, що включають ці методи, координації між економічними та соціальними елементами управління, ефективній взаємодії з організаційною структурою підприємства, задоволенні соціальних та індивідуальних потреб в умовах економічного використання ресурсів [11].

Механізм управління торгівлею

Загальні функціональні підсистеми		
<i>Економічна</i>	<i>Організаційна</i>	<i>Соціальна</i>
Функціонування забезпечення	Функціонально-спеціальні	Управління соціальним розвитком підприємства
Методологічний	Управління корпоративними діловими відносинами	Психологічні методи управління
Інформаційний		Участь колективу підприємства в управлінні
Програмний	Управління STP	
Технічний	Маркетингові дослідження	
Фінансовий	Управління якістю продуктів та послуг	
Кадровий		

Значна складність умов ведення зовнішньоекономічної діяльності, що характерна для світової економіки в цілому та ще більше посилюється складністю невизначеності, вимагає від усіх підприємств, які бажають вижити в об'єктивно нестабільному та висококонкурентному середовищі, наявності комплексної системи управління цією діяльністю на корпоративному рівні. Така комплексна система управління повинна враховувати складний взаємозв'язок різних факторів, що визначають ефективність зовнішньоекономічної діяльності, таких як наука і техніка, виробництво, збут, послуги, інформація, кваліфікація тощо, і повинна не лише керувати окремими етапами, напрямками та видами діяльності у сфері зовнішньоекономічних відносин, але й забезпечувати їх органічну «інтеграцію» в загальний механізм функціонування підприємства. Такий механізм має базуватися на принципах міжнародного маркетингу. Перехід до ринкової економіки не означає зменшення значення таких інструментів управління, як планування. Швидше, йдеться про їх використання на мікроекономічному, а не на макроекономічному рівні.

Підприємства на цьому перехідному етапі мають «можливість» постійно адаптуватися до змінних ринкових умов. Як показує приклад багатьох іноземних підприємств, ціною практичної відмови від

довгострокової стратегії адаптації є втрата потенційної конкурентоспроможності на ринку. Така стратегія адаптації вимагає чіткого довгострокового внутрішнього планування. Однак навіть короткострокова адаптація вимагає бізнес-планування, яке встановлює узгодженість різних мікроекономічних показників [9].

Тому важливою вимогою до механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю в перехідний період є створення основи для аналізу, прогнозування та концептуальної роботи, пов'язаної з розробкою зовнішньоекономічних стратегій і тактик. Це формулювання стратегій і тактик, які впливатимуть на дії підприємств у всій зовнішньоекономічній сфері та на окремих сегментах ринку, та впровадження розроблених концептуальних підходів у внутрішні плани підприємства та конкретні заходи з їх реалізації. Водночас, загальний алгоритм концептуальної та планової роботи підприємства повинен комплексно враховувати засоби адаптації до потреб зовнішніх ринків у різних аспектах.

Також необхідно відповідно розробляти методи управління [12], зокрема:

- методи короткострокового, середньострокового та довгострокового прогнозування ринку, розвиток технологій відповідних галузей;
- програмно-орієнтоване управління масштабними проектами зовнішньоекономічного співробітництва та великою зовнішньоекономічною діяльністю загалом;
- методи балансування ринку, а також планового постачання та збуту;
- застосування гнучких методів координації між відділами та службами підприємства, включаючи підтримку тимчасових (цільових) робочих груп для вирішення окремих критичних питань;
- як забезпечити комплексне матеріальне стимулювання за досягнення високих кінцевих результатів, які будуть оцінюватися на основі комплексної матеріальної відповідальності за своєчасне та якісне виконання зобов'язань у

сфері зовнішньоекономічної діяльності та методи правильного розрахунку ефективності зовнішньоекономічних зв'язків.

- для успішної адаптації до зовнішньоекономічного середовища підприємствам слід приділяти пильну увагу питанню налагодження належного інформаційного забезпечення своєї зовнішньоекономічної діяльності (та й усієї ринкової діяльності загалом).

Одним із важливих питань у зовнішньоекономічній діяльності підприємств є ефективна організація процесу ведення прямої зовнішньоекономічної діяльності та пошук раціональних шляхів виходу на зовнішні ринки.

1.3 Нормативно-правове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності

Законодавство про зовнішньоекономічну діяльність України почало прийматися у 1991 році, одразу після здобуття Радянським Союзом незалежності. У той час Радянський Союз не надавав підприємствам самостійних можливостей здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, а діяв централізовано на державному рівні.

Одним із перших законів, що регулював зовнішньоекономічну діяльність на рівні підприємств, був Закон України (далі – «Закон України») «Про українські підприємства». Стаття 25 цього закону говорить: [17]

1. Підприємства повинні здійснювати зовнішньоекономічну діяльність самостійно. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств є частиною зовнішньоекономічної діяльності України та підпорядковується законодавству України.

2. Порядок використання прибутку підприємства в іноземній валюті визначається Валютним законом України.

3. Підприємства мають право отримувати позики від іноземних партнерів. У цьому випадку відповідна валюта відображається в балансі підприємства та використовується підприємством самостійно.

Підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, можуть створювати представництва та виробничі потужності за межами України, утримання яких здійснюється за рахунок підприємства. 4. Підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, підлягають нагляду з боку державних органів у сфері економічної, технологічної, екологічної та соціальної безпеки. Найважливішим законом у сфері зовнішньоекономічної діяльності є Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [16]. Цей закон було прийнято з метою правового регулювання всіх видів зовнішньоекономічної діяльності в Україні. У цьому законі зовнішньоекономічна діяльність визначається як діяльність, що базується на відносинах між українськими суб'єктами господарювання та іноземними суб'єктами господарювання та здійснюється як у країні, так і за її межами. Усі підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність в Україні, мають право створювати представництва в інших країнах та брати участь у міжнародних неурядових економічних організаціях відповідно до власного законодавства.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Габен» імпортує товари у сфері зовнішньої торгівлі, тому Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» визначає товари, що імпортуються в Україну, як товари, що підлягають обов'язковій сертифікації на відповідність фармакологічним, санітарним, фітосанітарним, ветеринарним та екологічним стандартам. Однак відповідні вимоги поширюються і на аналогічні товари, вироблені в Україні. Товари, що імпортуються в Україну, підлягають державній системі сертифікації. Закон також визначає принципи, види, осіб та процедури регулювання зовнішньоекономічної діяльності, страхування, ліцензування та квотування зовнішньоекономічної діяльності тощо. Ліцензії, необхідні для діяльності «Габен» (імпорт, роздрібна та оптова торгівля пестицидами та

іншими засобами захисту рослин), регулюються Законом України «Про підприємництво», «Переліком товарів, на які поширюється квота та ліцензування експорту та імпорту у 2003 році» Кабінету Міністрів України (далі – КМУ) (щорічно) та «Положенням про порядок ліцензування експорту та імпорту товарів у 2003 році» Міністерства економічного співробітництва та з питань європейської інтеграції (щорічно публікується відповідно до вищезазначеної постанови КМУ). У Законі України «Про підприємництво» [17] перелічені види підприємницької діяльності, що підлягають обмеженням (ліцензуванню). Для здійснення цієї діяльності необхідно отримати відповідну ліцензію та дотримуватися умов і правил здійснення певних видів діяльності (ліцензійних умов), встановлених Центральним комітетом економічної інтеграції України (КМУ) та уповноваженими ним органами. Порядок видачі ліцензій та необхідні документи зазначаються в КМУ. Термін дії ліцензії визначається органом, що її видав (у даному випадку, відділом реєстрації та ліцензування Львівської міської ради – 3 роки), але він має бути не менше 3 років. Ліцензія може бути поновлена за бажанням підприємства. Цей закон визначає загальні правові, економічні та соціальні принципи, що регулюють провадження підприємницької діяльності (бізнесу) громадянами та юридичними особами на території України, забезпечують свободу та державну підтримку підприємницької діяльності.

Постановою Кабінету Міністрів України «Про перелік товарів на імпорт та експорт, на які поширюються квотування та дозволи у 2003 році» [19] затверджено перелік товарів на імпорт, на які поширюються дозволи, перелік товарів на імпорт та експорт, на які поширюються дозволи, перелік речовин, що руйнують озоновий шар (крім товарів, що перевозяться в контейнерах з особистими речами), перелік товарів на імпорт та експорт, на які поширюються дозволи. Міністерство економіки та Міністерство європейської інтеграції забезпечують видачу дозволів на імпорт та експорт товарів, зазначених у цьому положенні.

«Відповідно до цієї статті, імпорт препарату «Габен» потребує дозволу, оскільки включає імпорт наступної продукції: інсектицидів, родентицидів, фунгіцидів, гербіцидів, інших інгібіторів проростання та регуляторів росту рослин (дозволи видаються після консультації з Державним технологічним центром охорони родючості ґрунтів при Міністерстві аграрної політики) з кодами згідно з Класифікацією видів економічної діяльності України 3808 10, 3808 20, 3808 30 та 3808 90 (за винятком окремих партій, що імпортуються безкоштовно лише для проведення державних випробувань, наукових досліджень та дослідних експериментів за згодою Міністерства екології та природних ресурсів).

Наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції «Про порядок видачі ліцензій на імпорт та експорт товарів у 2003 році» [20] затверджено наступне: Додається Наказ про порядок видачі ліцензій на імпорт товарів у 2003 році, який поширюється на всіх суб'єктів господарювання в Україні незалежно від форми власності. У ньому перелічено документи, необхідні для отримання ліцензії та подається заява на отримання...» ліцензії на імпорт.

Закон України «Про державне регулювання імпорту сільськогосподарської продукції» З метою створення умов для добросовісної конкуренції між вітчизняною та нерезидентною продукцією запроваджується порядок митного та немитного регулювання імпорту сільськогосподарської сировини та продуктів її переробки (далі – сільськогосподарська продукція) та передбачається низка методів цінової підтримки сільськогосподарських виробників України. Імпортні мита на продукцію, зазначену у статті 6 цього Закону, встановлюються та змінюються Верховною Радою України. Сільськогосподарська продукція, що імпортується на митну територію України, підлягає обов'язковій сертифікації, санітарно-епідеміологічній та радіологічній експертизі, а у разі імпорту продукції, що підлягає державному ветеринарно-санітарному контролю та нагляду, товари, що належать до груп 1, 5, 7, 10, 12, 14, 16, 19, 21, 23 Класифікації товарів зовнішньоекономічної

діяльності, підлягають ветеринарно-санітарній експертизі. У цьому випадку іноземні сертифікати враховуються лише за умови встановлення взаємного визнання таких сертифікатів відповідно до норм відповідних міжнародних договорів.

У разі перетинання митного кордону України товарами груп 1–24 Класифікації товарів зовнішньоекономічної діяльності підставою є сертифікат відповідності, виданий ліцензуючим органом відповідно до чинного законодавства або іноземним органом. Підставою є сертифікат про визнання сертифіката. Кабінет Міністрів України може тимчасово обмежити імпорт сільськогосподарської продукції, виробленої в країнах, де діє карантин, або в країнах, де Україна чи інші країни запровадили карантин. Рішення про такі обмеження публікується [21]. На Товариство також поширюється дія законодавства України «Єдиний митний тариф України» та законодавства України «Митний тариф України». Перше передбачає, що митні збори сплачуються в національній валюті України. Кабінет Міністрів має право змінювати митні збори на товари та інші предмети, що перетинають митний кордон України, за винятком товарів (предметів), що підлягають оподаткуванню акцизним збором, та товарів (предметів), на які митні збори встановлені відповідно до законодавства України [22].

Остання систематизує перелік імпортних мит, що стягуються з товарів, що імпортуються на митну територію України, відповідно до Класифікації товарів зовнішньоекономічної діяльності України. Класифікація. Номенклатура товарів (Номенклатура товарів) Митного тарифу України – це класифікація товарів зовнішньоекономічної діяльності України, що базується на гармонізованій системі опису та кодування товарів. Нові та зміни до чинних імпортних мит, встановлених Митною службою України, здійснюються Парламентом України (Верховною Радою). З урахуванням висновків Кабінету Міністрів України приймається та впроваджується українське законодавство [23]. У постанові Державної митної служби України «Про затвердження Положення про відкриття та

діяльність митних ліцензійних складів» [24] визначено деякі основні поняття, пов'язані з митними ліцензійними складами, вимоги до митних складів, порядок відкриття, методи управління, конкретні товари, які можуть зберігатися на митних ліцензійних складах, методи діяльності тощо.

Правова база зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств та регулювання цієї діяльності державними органами сформовані на достатньо високому рівні, але виникають певні суперечності, не всі дотримуються законів та інших нормативних актів або ж вона здійснюється за «подвійними стандартами».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ФІРМИ “ГАБЕН”

2.1. Загально-економічна характеристика діяльності фірми

Товариство з обмеженою відповідальністю «Гавен» (далі – «ТОВ») було засноване у серпні 1994 року. Станом на грудень 2006 року кількість працівників становить 96 осіб, з яких 25 працюють у головному офісі, а решта – у 16 представництвах, розташованих по всій Україні. Форма власності – спільна власність. Філія компанії в Голованієві розташована за адресою вул. Василіано, 8/4.

Компанія була створена з метою здійснення комерційної діяльності для насичення ринку сільськогосподарською продукцією, надання торговельних, посередницьких та інших послуг у сфері сільськогосподарського виробництва, ефективного використання сировини та робочої сили, встановлення взаємовигідних зовнішньоекономічних зв'язків, а також одночасного отримання доходу від виробничої, торговельної та іншої діяльності.

Поточна сфера діяльності компанії включає оптову торгівлю хімічною продукцією та цукром, оптову торгівлю фармацевтичними препаратами, будівництво загальних будівельних матеріалів та спеціалізовану роздрібну торгівлю непродовольчими товарами. Для цього виду діяльності видається генеральна ліцензія на торгівлю пестицидами (роздрібну та оптову) терміном до 3 років, яка оподатковується державним податком у розмірі 5000 гривень. Як варіант, видаються окремі ліцензії на роздрібну та оптову торгівлю. Статут компанії передбачає право самостійного проведення імпортно-експортних операцій, необхідних для ведення господарської діяльності.

Компанія була створена громадянами України на підставі договору шляхом об'єднання їхнього майна та підприємницької діяльності з метою

отримання прибутку. Воно здійснює свої права відповідно до законів України «Про власність», «Про підприємництво», «Про господарські товариства», «Про підприємства в Україні», інших нормативно-правових актів, Статуту та Установчих документів.

Вищим органом управління товариства є загальні збори акціонерів. Загальні збори акціонерів складаються з членів або їх представників. Акціонери мають право делегувати свої повноваження на загальних зборах іншим акціонерам або їх представникам. Учасники мають право голосу, що відповідає затвердженому статутному капіталу товариства. Представництво, створене товариством, забезпечує основний капітал та оборотні кошти на основі активів товариства. Активи представництва відображаються в окремому балансі та самостійному балансі товариства. Представництва компанії «Габен» розташовані у Вінниці, Житомирі, Запоріжжі, Івано-Франківську, Києві, Луцьку, Полтаві, Рівному, Тернополі, Хмельницькому, Черкасах, Голованійську та Чернігові. На сучасному етапі розвитку компанія постачає фармацевтичною продукцією 15% українського ринку засобів захисту рослин. «Габен» посідає 3-тє місце за обсягами продажів та дистрибуції продукції, поступаючись своїм основним конкурентам «Різ» (1-ше місце) та «Ерідон» (2-ге місце).

Стратегія компанії полягає в диверсифікації бізнесу. Основними пріоритетами компанії є надання комплексних послуг для сільськогосподарської діяльності, зокрема, постачання насіння, мінеральних добрив, техніки та засобів захисту рослин, встановлення механізованої техніки для землекористування (у зв'язку із земельною реформою) та надання професійних консультацій з питань землекористування.

Основним зовнішнім фактором, що впливає на діяльність «Габен», є державні органи, які визначають напрямок аграрної політики України та тим самим обмежують або розширюють діяльність компанії. Виконання зобов'язань постачальниками також суттєво впливає на результати діяльності на внутрішньому ринку. Погодні умови в сільському господарстві є дуже

важливими, оскільки їх важко передбачити в довгостроковій перспективі, тому компанія стикається з невизначеністю перед початком сезону. НТП є як позитивним, так і негативним фактором. Розвиток хімічної промисловості може сприяти розробці ефективних та менш шкідливих продуктів, але не всі споживачі довіряють новому або не хочуть змінюватися. Компанії зазвичай здатні прогнозувати значення певних показників на майбутній період на основі минулого досвіду, оскільки поточна ситуація стабільна.

Аналіз фінансового стану компанії передбачає кілька способів вираження. По-перше, аналіз – порівняння значень окремих показників ефективності з відповідними значеннями тієї ж компанії в попередні періоди (розглянуто в наступному розділі). По-друге, аналіз – визначення причин змін показників ефективності компанії. Ґрунтуючись на принципі взаємозв'язків між показниками, використовується об'єктивний або статистичний аналіз. По-третє, оцінка чутливості одних показників до змін інших. Коефіцієнт чутливості розраховується шляхом порівняння змін порівнюваних показників (наприклад, продуктивність, рентабельність). По-четверте, аналіз – оцінка поточного стану. Це робиться шляхом порівняння відповідних характеристик, таких як платоспроможність, фінансова стійкість, ліквідність тощо.

Характерною рисою фінансового стану компанії є її фінансова незалежність від зовнішніх джерел. Це виражається коефіцієнтом фінансової незалежності, який розраховується як відношення загального капіталу до загальних активів. У 2023 році він становив 0,24 (критичне значення – 0,5). Отже, залежність компанії від зовнішнього фінансування дуже висока, і, відповідно, її ризик високий. Компанія не має довгострокової заборгованості.

Аналіз структури кредиторської заборгованості проведений за поточними зобов'язаннями та оформлений в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Характеристика кредиторської поточної заборгованості у 2023 році

№ з/п	Показник	Баланс, код рядка	На початок року		На кінець року		Відхилення	
			Сума, млн. грн	% до суми заборгованості	Сума, млн. грн	% до суми заборгованості	Сума, млн. грн	(+/-) % до початку року
1.	Короткострокові кредити банків	500	154,9	14,49	367,2	29,21	212,2	+137,02
2.	Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	-	-	-	-	-	-
3.	Векселі видані	520	11,0	1,03	-	-	11,0	-100,00
4.	Кредит. заборгованість за товари, роботи, послуги	530	841,6	78,71	889,7	70,78	48,1	+5,72
5.	Поточні зобов'язання за розрахунками:							
	- з одержаних авансів	540	-	-	-	-	-	-
	- з бюджетом	550	0,1	0,01	0,2	0,01	0,1	+50,00
	- з позабюджетних платежів	560	-	-	-	-	-	-
	- зі страхування	570	-	-	-	-	-	-
	- з оплати праці	580	-	-	0,1	0,001	0,1	+100,00
	- з учасниками	590	61,1	5,71	-	-	61,1	-100,00
	- із внутрішніх розрахунків	600	-	-	-	-	-	-
6.	Інші поточні зобов'язання	610	0,5	0,05	-	-	0,5	-100,00
	Всього	620	1069,3	100	1257,1	100	187,8	+17,56

Загалом, зобов'язання бухгалтерського обліку зросли з звітного періоду 2023 року. Однак, за цей період було повністю погашено борги за випущеними облігаціями, а також виконано зобов'язання перед учасниками та інші поточні зобов'язання.

Одним з елементів розуміння фінансового стану підприємства є аналіз оборотних активів. Оборотні активи – це оборотний капітал (поточний), і для їх розуміння необхідно визначити різницю між оборотними активами (поточні активи та відстрочені витрати) та поточними зобов'язаннями. На початок 2023 року оборотний капітал підприємства становив 208,1 млн

гривень, а на кінець року – 215,4 млн гривень. Волатильність оборотного капіталу, яка показує частку запасів у загальній сумі активів, становила 3,34% на початок року та 3,81% на кінець року.

Давайте детальніше проаналізуємо оборотні активи підприємства та розрахуємо середній коефіцієнт оборотності поточних активів у 2023 році. Коефіцієнт оборотності запасів на кінець року становив 4,04, а період оборотності – 90 днів.

Поповнення та використання запасів можна виразити коефіцієнтом оборотності запасів. Цей коефіцієнт показує, що запаси компанії оновлювалися в середньому 6,66 разів у 2023 фінансовому році. Середній період оборотності становить 55 днів. Іншим показником оборотності є коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, який становив 8,71. Період оборотності дебіторської заборгованості становить 42 дні, що означає, що борги компанії погашаються дуже часто. Коефіцієнт оборотності загальних активів становить 3,58 разів, а загальний період використання активів – 102 дні.

Деякі основні показники господарської діяльності представлені в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Показники господарської діяльності підприємства за 2023 рік

№ з/п	Показники	На початок року	На кінець року	Відхилен-ня (+/-), %
1	2	3	4	5
1.	Валовий дохід (млн.грн)	-	6120,3	-
2.	Обсяг реалізованої продукції (з ПДВ)	-	6556,8	-
3.	Обсяг реалізованої продукції (без ПДВ)	-	5553,8	-
4.	Собівартість реалізованої продукції	-	5041,4	-
5.	Прибуток або збиток (-) від реалізації	-	-337,8	-
6.	Повна собівартість продукції	-	5891,6	-
7.	Умовно-постійні витрати в структурі повної собівартості, %	-	14,43	-
8.	Капіталовіддача реалізованої продукції, %	-	0	-
9.	Балансовий прибуток або збиток (-)	-	6,8	-
10.	Активи	1456,6	1649,1	+13,22
11.	Власний капітал	387,3	392,0	+1,22
12.	Середньооблікова чисельність усіх працівників, чол.	95	96	+1,05

13.	Оборотний (робочий) капітал	208,1	215,4	+3,51
14.	Запаси	694,4	820,6	+18,17
15.	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	275,1	459,0	+66,84

Відобразимо структуру оборотних активів фірми для виявлення частки усієї дебіторської заборгованості (рис.2.1 і рис.2.2).

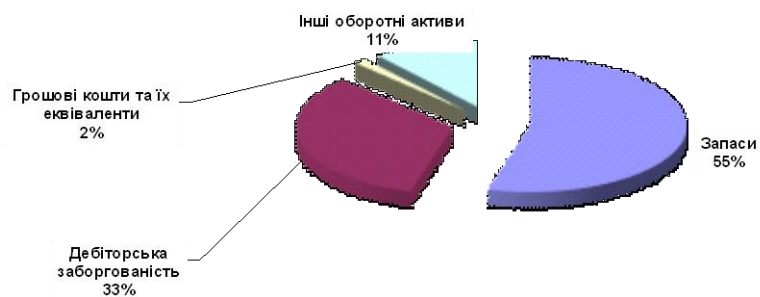


Рис. 2.1. Структура оборотних активів на початок 2023 р.

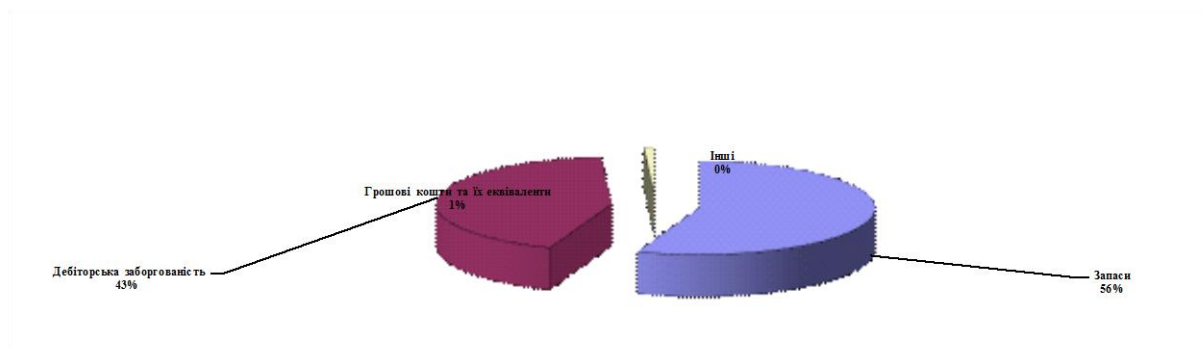


Рис. 2.2. Структура оборотних активів на кінець 2023 р.

Як видно на графіку, частка загальної дебіторської заборгованості в оборотних активах зросла на 10%, що є ознакою поганого управління платежами.

Платоспроможність компанії вимірюється за допомогою різних показників ліквідності.

1) Оборотні активи - 1,17. Це значення свідчить про те, що компанія вчасно погашає свої борги.

2) Швидка ліквідність - 0,52. Можна вважати, що компанія не в змозі повністю погасити свої основні борги, жертвуючи своїми найбільш ліквідними активами (грошовими ресурсами, оборотними активами).

3) Абсолютна ліквідність - 0,01. Це значення невелике, що означає, що компанія не готова негайно погасити короткострокові борги.

4) Грошовий потік - 0,01 (аналогічно попередньому значенню, оскільки компанія наразі не здійснює фінансових інвестицій). Це коефіцієнт, подібний до попереднього значення. Це значення свідчить про брак грошових коштів для погашення поточних зобов'язань.

Для аналізу прибутковості компанії було розраховано різні показники прибутковості за 2023 рік (перші два показники розраховані на основі чистого прибутку). Показники такі: 1) Рентабельність активів (ROA) – 0,29%, тобто ефективність капіталу, інвестованого в активи підприємства (основний капітал та оборотний капітал), дуже низька, на кожну одиницю активів підприємство отримує 0,003 одиниці (гривні) прибутку.

2) Рентабельність власного капіталу (ROE) – 1,21%, на кожну 1 гривню власного капіталу підприємство отримує близько 0,01 гривні.

3) Рентабельність продукції (ROA) – 0, підприємство зазнало збитків від продажів, оскільки не отримало оплати за всю свою продукцію (цей показник розраховується як відношення прибутку від реалізації продукції до чистого прибутку від реалізації продукції).

В результаті аналізу фінансовий стан підприємства за звітний період 2023 року оцінюється як добрий.

2.2. Аналіз фінансового стану та зовнішньоекономічної діяльності фірми

Компанія «Гавен» розпочала свою діяльність навесні 1995 року. Цей сезон ознаменувався появою перших клієнтів на постачання засобів захисту рослин, створенням офісних будівель, організацією першого складу засобів захисту рослин та сільськогосподарського складу, створенням базового

плану взаємовідносин з клієнтами, набуттям досвіду співпраці з державними установами, такими як місцеві державні адміністрації, митні органи, органи захисту рослин, санітарно-епідеміологічні служби, а також налагодженням співпраці з великими іноземними постачальниками: «Рон-Пуленк» (Франція), «Байєр» (Німеччина) та «Зенека» (Велика Британія), тим самим заявивши про себе як про престижного партнера галузі як потенційного дистриб'ютора.

За весняний сезон 1995 року обіг компанії перевищив 19 200 доларів США. Кількість співробітників на той час становила сім осіб. Зоною діяльності на той час були Львівська та Івано-Франківська області.

У період з 1996 по 1997 рік компанія активно розширювалася. Були відкриті представництва в Тернопільській та Хмельницькій областях; збільшилася кількість клієнтів, які виробляють сільськогосподарську продукцію; та збільшилася кількість працівників. Розширилося коло іноземних партнерів з постачання засобів захисту рослин; були налагоджені контакти з такими компаніями, як AgrEvo (Велика Британія), Cyanamid (США), Dow Elanco (США), Du Pont (США) та Monsanto (США), що дозволило розширити пропонований асортимент продукції. Обсяг реалізованої продукції зріс до 0,2 млн доларів США, що більш ніж у сім разів порівняно з 1995 роком, у тому числі обсяг засобів захисту рослин зріс у 3,7 рази.

Набутий досвід на ринку засобів захисту рослин у західних регіонах України, дозволив компанії розширити свою присутність в інших регіонах України. У 2013 та 2014 роках було відкрито представництва у Вінницькій, Київській, Рівненській, Волинській, Черкаській, Чернігівській, Полтавській та Херсонській областях, що забезпечило охоплення практично всієї території України. Були налагоджені зовнішні контакти з BASF (Німеччина) та Dow Agrosiences (США). Цей та наступні періоди міжнародного бізнесу характеризувалися створенням спільних підприємств шляхом злиття потужних компаній. Таким чином, після злиття Rhône-Poulenc та Goest (Німеччина) була створена компанія Aventis CropScience (штаб-квартира у

Франції). Нещодавно Aventis CropSciences та Bayer заснували Bayer CropSciences (штаб-квартира у Німеччині).

Водночас було розширено інфраструктуру компанії, створено базові табори в регіонах та побудовано власний автопарк. У компанії були створені нові напрямки діяльності. Було створено:

- Фармацевтичний відділ, який займається оптовим продажем фармацевтичних препаратів;
- Відділ сучасного дизайну інтер'єрів;
- Митний склад.

У 2014 році Gaben почала активно працювати на ринку насіння овочевих та промислових рослин.

Дослідження основних фінансово-економічних показників, а також показників господарської діяльності компанії «Габен» представлено за п'ятирічний період, починаючи з 2019 року та закінчуючи 2023 роком.

Валовий дохід компанії (загальна сума доходів платників податків від усіх видів діяльності, отриманих (нарахованих) протягом звітного періоду в грошовій, матеріальній або нематеріальній формі, як в Україні, так і за її межами) стабільно зростає з кожним звітним роком.

Збільшення валового доходу порівняно з попереднім роком було таким: на кінець 2020 року валовий дохід був на 105% вищим, ніж на кінець 2019 року, на 75% вищим у 2021 році порівняно з 2020 роком, на 112% вищим у 2022 році та на 5% вищим у 2023 році.

У 2019 та 2020 роках нерозподілений прибуток був від'ємним, а саме - 214,1 млн. грн. та -56,1 млн. грн. відповідно. Це було пов'язано зі збитками (фінансовими результатами) компанії, пов'язаними зі зміною обмінних курсів. Податок на прибуток сплачувався і в наступні роки, оскільки нерозподілений прибуток становив 245,0 млн. гривень (2021 рік), 676,7 млн. гривень (2022 рік), а на кінець 2023 року зменшився до 6,8 млн. гривень.

Збільшення боргу зумовлене збільшенням дебіторської заборгованості (яка зменшилася у 2020 році порівняно з 2019 роком), але значно швидшими

темпами, ніж зростання боргу. Збільшення валового прибутку зумовлене збільшенням обсягу продажів продукції, тобто основної операційної діяльності компанії.

Відповідно, собівартість реалізованої продукції також демонструє таку ж тенденцію до зростання.

Таблиця 2.3

Операційна діяльність підприємства (млн. грн)

Роки	2019	2020	2021	2022	2023
Повна собівартість,	756,7	1372,6	2431,4	5106,7	5891,6
Частка умовно-постійних витрат в структурі повної собівартості, %	11,49	16,20	9,24	11,07	14,43

Згідно з розрахунком, частка постійних витрат у структурі загальних витрат також збільшується. Проаналізуємо характеристики платоспроможності, фінансової стійкості та ліквідності підприємства.

Таблиця 2.4

Використання оборотних засобів та їх ефективність

№ з/п	Коефіцієнти	Значення показників за роками				
		2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7
1.	фінансової незалежності	0	0	0	0,27	0,24
2.	поточної ліквідності	0,76	0,54	0,84	1,19	1,17
3.	швидкої ліквідності	0,12	0,13	0,33	0,40	0,52
4.	абсолютної ліквідності	0,01	0,01	0,05	0,02	0,01
5.	готівкової ліквідності	0,01	0,01	0,05	0,02	0,01
6.	обіговості оборотних засобів	1,48	2,44	4,28	4,99	4,04
7.	оборотності дебіторської заборгованості	4,87	14,20	15,62	15,50	10,45
8.	обіговості всіх активів	1,41	2,30	3,91	4,45	3,58

Як бачимо з таблиці 2.4, показник фінансової стійкості становив 0 у 2019-2021 роках через неоплачені збитки (або негативний власний капітал), понесені в ці роки. Позитивна тенденція відображається у швидкому зростанні ліквідності. Очікується, що показник оборотності дебіторської заборгованості буде стабільно зростати щорічно до 2021 року, а потім

знизиться протягом наступних двох років, тоді як показник оборотності загальної кількості активів та показник оборотності загальної кількості активів зростатимуть (без урахування зниження у 2019 році). Грошові кошти та абсолютна ліквідність продовжуватимуть залишатися низькими.

Розрахуємо показники рентабельності діяльності компанії.

Таблиця 2.5

Показники ефективності діяльності підприємства за 2019 – 2023 роки

№ з/п	Показники	Значення показників за роками, %				
		2019	2020	2021	2022	2023
1.	Рентабельність активів	0	0	27,22	32,52	0,29
2.	Рентабельність власного капіталу	0	0	0	122,32	1,21
3.	Рентабельність виготовленої продукції	3,17	9,24	10,53	2,70	0
4.	Капіталовіддача реалізованої продукції	3,00	28,52	31,79	9,71	0

Рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу (ROE) на рівні 0 зумовлені чистими збитками (сума всіх видів економічної діяльності) та від'ємними значеннями капіталу (-) за звітний період. Рентабельність виробленої продукції та рентабельність інвестицій у реалізовану продукцію мали тенденцію до зростання до 2021 року, а потім знову знижувалися. Значення 0 у 2019 році зумовлене збитками від реалізації продукції.

Загалом, ми бачимо, що фінансовий стан підприємства покращився, активізувалася ринкова діяльність, а обсяги продажів зросли.

Далі розглянемо деякі тенденції зовнішньоекономічної діяльності (частково вже розглянуті вище), які є важливими факторами, що визначають діяльність Габена. Обсяг імпорتنих операцій зменшився до 544,9 млн гривень у 2019 році, до 866,4 млн гривень у 2018 році, до 1 712,4 млн гривень у 2019 році, до 324,7 млн гривень у 2022 році та до 2 527,8 млн гривень у 2023 році. Компанія зафіксувала збитки у 2019-2020 роках через позареалізаційні витрати, які склали 214,1 млн гривень та 56,1 млн гривень

відповідно. У наступні роки чистий прибуток компанії від усіх видів діяльності зріс до 245 млн гривень у 2021 році та 473,7 млн гривень. У 2023 році чистий прибуток склав 4,7 млн гривень. Витрати на оплату праці зросли з 17,2 млн гривень до 63,2 млн гривень (2023) за 5 років, за винятком 2021 (2019), через розширення компанії та збільшення кількості працівників. Компанія має характер зростання, що підтверджується зростанням ключових економічних показників, таких як обсяг продажів, імпорту тощо.

Зовнішнє середовище компанії є вкрай нестабільним, що робить нестабільним і внутрішнє середовище окремих компаній. Зокрема, важливо враховувати якомога більше факторів, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність та її механізми дії. Спочатку розглянемо фактори зовнішнього середовища. До цих факторів належать, зокрема, фінансові фактори (методи оцінки місцевої діяльності, фактичні та правові податкові режими, умови договорів з дебіторами, постачальниками та кредиторами, потреба в інвесторах тощо), маркетингові фактори (витрати на отримання та доступ до ринкових даних, методи та витрати розподілу, характер конкуренції, державне регулювання цін, рекламна діяльність), політичні фактори тощо.

Постійні зміни в системі бухгалтерського обліку та звітності про результати діяльності компанії протягом останнього десятиліття сприяли тому, що при складанні звітності всередині компанії використовується лише податковий облік. Тому керівництво наразі віддає перевагу показникам прибутку, заснованим на податковому обліку. Компанії практично позбавлені можливості вибору облікової політики, і вони не дотримуються порівняльного принципу під час складання звітних показників, оскільки такі вимоги є лише формальністю. Сучасний механізм складання показників прибутку не забезпечує огляду деяких показників, важливих для проведення розслідувань, таких як рівень торговельної націнки, постійні та змінні витрати тощо.

Немає належного механізму виконання зобов'язань. Відсутність контролю за процедурою повернення коштів як з боку компаній, так і з боку держави створює реальну можливість для невідповідних осіб чи установ використовувати кошти без додаткової відповідальності.

Інвестиційна активність компанії «Габен» досягла високого рівня, але вона не потребує довгострокових інвестицій і фінансується переважно за рахунок короткострокових банківських кредитів.

Давайте детальніше розглянемо внутрішній ринок продукції. Постанова Кабінету Міністрів № 42 від 24 січня 2005 року «Про організацію вітчизняного виробництва засобів захисту рослин» проголосила, що Україна самостійно вироблятиме хімічну «їжу» в цій сфері. Частина такого виду виробничих потужностей була збережена. У 80-х роках, коли в Україні почали впроваджуватися інтенсивні технології вирощування рослин, середньорічне споживання засобів захисту рослин перевищувало 100 тис. тонн. Частина виробництва фармацевтичних препаратів була зосереджена на українських хімічних підприємствах Первомайського «Хімпрому» в Харківській області та столичному хімічному заводі «Радикал». Пізніше обидві компанії, зіткнувшись з економічними труднощами, припинили свою діяльність. Ці банкрутства дозволили транснаціональним корпораціям міцно закріпитися на українській землі (близько 120 іноземних компаній). Нинішній Кабінет Міністрів працює над відродженням українського виробництва пестицидів, розширенням асортименту продукції, зниженням цін вдвічі та збільшенням виробництва на таку ж суму. За розрахунками Кабінету Міністрів, це дозволить заощадити понад 200 мільйонів гривень (близько 280 мільйонів вон) на рік, або 20% імпортованих засобів захисту рослин. [31] Однак, засобів захисту рослин наразі в сільськогосподарські зони постачається лише 20% від запланованих 1000 тонн, або п'ята частина загальної потреби, включаючи гербіциди. У зерновиробниках – Дніпропетровській, Харківській, Херсонській та Черкаській – дефіцит становить до 8%.

Фермерам постачається лише 30% мінеральних добрив. Діюча речовина мінеральних добрив, що використовується на гектар, становить лише 11 кг, що в 20 разів менше, ніж у розвинених країнах (до 2019 року). 80% мінеральних добрив експортується. Експерти Міністерства аграрної політики звинуватили українські хімічні компанії у встановленні цін на мінеральні добрива «на запаморочливому рівні», але це не підтвердилося. Виявляється, вони досягають рентабельності 7-11%. [30]

У 2020 та 2021 роках імпорт хімічної продукції (за вкрай низького внутрішнього виробництва) не перевищував 60 мільйонів доларів США, тоді як у 2022 році обсяг ринку становив 110 мільйонів доларів США (без ПДВ у закупівельних цінах оптових покупців). Необхідність зниження собівартості продукції спонукає сільськогосподарських виробників збільшувати врожайність. З цієї причини з 2022 року вони все частіше закуповують високоврожайне насіння, добрива та пестициди. Відповідно ринок хімікатів активно зростає.

Також активно розвивається вітчизняне виробництво. Зі зростанням цін на мінеральні добрива у січні виробники обґрунтували свої заходи щодо збільшення тарифів на вантажне перевезення на 7-10% з 10 січня. Однак зростання ціни на мінеральні добрива цілком передбачуване, враховуючи сезонні ринкові фактори, зокрема сезонність фінансування вітчизняного аграрного сектору, яка починається у лютому. З огляду на різке зростання попиту на добрива, яке тривало лише два місяці, ціни на них щорічно зростають. Фермери, які не страждають від нестачі обігових коштів (переважно фермери), тому купують добрива, які на 10–20% дешевші [31]. Ринок хімічної продукції є перспективним, оскільки існує постійна потреба у збільшенні врожайності, а споживання такої продукції в шість-вісім разів нижче за науково обґрунтовану норму.

Окрім вищезазначеного, до негативних факторів, що впливають на її діяльність, належать: відсутність державної політики у цій сфері діяльності, подвійна реєстрація лікарських засобів, недостатня кваліфікація посадових

осіб нижчих рівнів, насичення ринку через низькоякісні товари та контрабанду, цінова політика постачальників тощо. Незважаючи на загальний податковий тиск, компанія «Габен» отримала визнання та нагороди за високий культурний рівень платників податків, отримала максимальну підтримку та преференції при імпорті товарів на митну територію України за підтримки Державної податкової служби. Дослідження механізму зовнішньоекономічної діяльності компанії «Габен» також включає її вивчення як системи економічних, організаційних, правових та соціально-психологічних механізмів. Економічний механізм розглядався вище як сукупність певних економічних категорій та показників частково.

Підсистема організаційно-правових механізмів діяльності компанії складається з «норм», встановлених державою та створених самою компанією. Перша – це правова та нормативна база діяльності компанії, особливо у сфері зовнішньоекономічної діяльності компанії. Розподіл функцій між рівнями організаційної структури управління. Основними нормативно-правовими документами, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність компанії «Габен», є законодавство України «Про зовнішньоекономічну діяльність», законодавство України «Про державне регулювання імпорту сільськогосподарської продукції», законодавство України «Про Єдину митну службу України», законодавство України «Про митну службу України» та Митний кодекс України. Структура управління, створена компанією, представлена вище. Зовнішньоекономічну діяльність та її супровід в основному здійснює Генеральний директор, який веде переговори з іноземними партнерами. Юридичний відділ, який розробляє зовнішньоторговельні контракти та перевіряє їх з юридичної точки зору; та Митний відділ, який займається митним оформленням контрактів. Підсистема соціально-психологічного механізму компанії розроблена з акцентом на людському факторі.

Існує система мотивації працівників, підвищення їхньої кваліфікації та створення сприятливого робочого середовища. Більшість працівників

залучені до зовнішньоекономічної діяльності компанії, деякі з яких опосередковано впливають на її результати. Колектив має право брати участь в управлінні компанією, відвідуючи загальні збори, а на загальних зборах робітничий колектив визначає перелік та порядок надання соціальних виплат працівникам компанії, а також бере участь у наданні моральної та матеріальної підтримки продуктивній праці. Генеральний директор впливає на діяльність працівників за допомогою авторитарних або демократичних методів управління. Тому генеральний директор діє по-різному залежно від ситуації, посилюючи або послаблюючи свої повноваження за потреби та надаючи працівникам простір для саморозвитку.

Економічна підсистема механізму характеризується економічним впливом на управління компанією через методологічну, інформаційну, програмну, технічну та фінансову підтримку. Компанія має вичерпну інформацію та налагоджені процедури підтримки зв'язків зі своїми представництвами; наприклад, головний офіс отримує від них пакети замовлень. Однак інформації про ринки збуту продукції недостатньо для прогнозування певних подій. Компанія має локальну комп'ютерну мережу, її програмне забезпечення постійно оновлюється, встановлено Інтернет; налагоджено внутрішню телефонну мережу. «Габен» має власний веб-сайт в Інтернеті. Це сприяє розвитку компанії, надаючи можливість швидкого та вичерпного отримання інформації та підтримки зв'язків з партнерами, клієнтами та її представництвами.

Проведений аналіз та дослідження зовнішньоекономічної діяльності компанії «Габен» показує налагоджені зв'язки з іноземними діловими партнерами та сформований імідж надійного ділового партнера. Позитивний імідж компанії створюється також на внутрішньому ринку, що підкріплюється визначенням «Природа – Якість – Урожай». Компанія «Gaben» (саме «Gaben», а не продукція) рекламується з 2015 року у впливових сільськогосподарських виданнях, таких як журнали «Агробізнес», «Proposy» та «Agroperspectiva», але поки що лише в газетах.

Компанія зосередила свою стратегію на диверсифікації діяльності та пропонуватиме повний спектр товарів та послуг для сільськогосподарської діяльності, включаючи обладнання. Останні кілька років свідчать про стабільне розширення «Габена», що характеризується збільшенням кількості партнерів, зростанням продажів продукції та збільшенням кількості співробітників. Це, а також необхідність чіткого визначення функцій та обов'язків працівників, змушує компанію реструктуризуватися.

2.3. Оцінка системи управління діяльністю фірми

Згідно зі Статутом ТзОВ – фірми “Габен” компетенцією Зборів Учасників є визначення основних напрямків діяльності Товариства; затвердження річних результатів діяльності Товариства, затвердження звітів і висновків ревізійної комісії, порядку створення і використання фондів, розподілу прибутку, визначення порядку покриття збитків; затвердження внутрішніх документів Товариства, визначення організаційної структури Товариства.

Фірма “Габен” очолювана генеральним директором, якому підпорядковуються центральний офіс і представництва. Ним забезпечується планування діяльності фірми; контроль за виконанням поставлених цілей, завдань, функцій; визначення стратегічних напрямів діяльності. Проте директору кожного представництва надається право контролю у визначених межах.

Керівництво поточною діяльністю Товариства здійснює генеральний директор на основі єдиноначальності, в рамках компетенції і прав, визначених Статутом і рішенням Зборів Учасників. Він самостійно призначає на посаду та звільняє свого заступника, комерційного директора, виконавчого директора та фінансового директора. Генеральний директор приймає на роботу і звільняє з роботи працівників Товариства, укладає з

ними контракт; визначає умови оплати праці працівників Товариства, його представництв і філій. Генеральний директор має право без доручення здійснювати дії від імені Товариства.

Фірмове планування діяльності на майбутні періоди відбувається шляхом аналізу звітів менеджерів з продажу з усіх представництв, які подаються ними щомісяця у центральний офіс у м. Львові, а також організовуються щорічні збори працівників щодо результатів їх роботи за річний період, виявлення відхилень від попередніх планових показників, недоліків роботи.

Організація взаємодії представлена організаційною структурою управління фірми, яку можна охарактеризувати як наділену гнучкістю та взаємодією між усіма підрозділами, інформаційні потоки в якій пронизують всі відділи. Організаційна структура управління (з висвітленням ієрархії всіх представництв) зображена на рис.2.4.

Розглянемо функції підрозділів фірми. Комерційний директор здійснює організацію та контроль господарської діяльності, веде моніторинг руху товарів по всіх представництвах, стежить за внутрішнім розпорядком фірми.

Працівники відділу засобів захисту рослин (ЗЗР), мінеральних добрив (двоє) і фармацевтичного відділу (один працівник) здійснюють моніторинг цін, відповідають за зв'язки з клієнтами, звітують комерційному та генеральному директорам.

Відділ дизайну (шестеро працівників) виконує роботи з проектування інтер'єру, екстер'єру, будівництва та ремонту; вбудований в структуру фірми як "Габен-дизайн".

Фінансовий директор займається питаннями фінансування, розрахунковими, кредитними операціями та страхуванням ризиків у зовнішньоекономічній діяльності, контролює рух коштів (з використанням іноземної валюти).

Заступник генерального директора здійснює функції логістичного спрямування, організовує роботу із забезпечення продажу товарів, збирає

інформацію про правила транспортування, транспортні шляхи, оптимізує транспортування, стежить за рухом товарів, забезпечує їх завантаження та розвантаження.

Відділ зберігання та митного забезпечення в особі митного брокера збирає інформацію про митні правила та документацію, здійснює оформлення митних процедур при отриманні імпортованих товарів і інших предметів, організовує роботу митного ліцензійного складу. Складське господарство забезпечує зберігання продукції у відповідних умовах; налічує тринадцять працівників, з яких шестеро вантажників і четверо водіїв.

У бухгалтерії функції розподілені між п'ятьма бухгалтерами, один з яких веде облік операцій із засобами захисту рослин і насінням, другий – облік операцій з мінеральними добривами, третій - матеріально-технічний облік, четвертий - облік банківських платежів, і головний бухгалтер відображає у звітних формах всю іншу діяльність, формує всю звітність фірми у вигляді представлення державним органам.

Юридичний відділ здійснює опрацювання документації та вирішення правових питань, підготовку проектів договорів цивільно-правового характеру, зовнішньоторгових контрактів, претензійно-позовну роботу. Функції розподілені між двома працівниками.

Створення рекламних матеріалів, налагодження співпраці з представниками періодичної преси та організацію роботи, пов'язаної з цим, здійснює менеджер з реклами.

Загальний відділ (один працівник) виконує інформування усіх відділів, здійснює роботу з кадрами, забезпечує процеси підвищення кваліфікації кадрів.

Консультаційний відділ, який налічує троє працівників, консулює клієнтів, один з них здійснює грубу розфасовку продукції, другий - дрібну розфасовку продукції, а також є директором магазину роздрібної торгівлі та Торговий консультаційний центр (ТКЦ) “Зелений світ” (був створений за ідеєю компанії “Байер”, яка також забезпечує його рекламу).

Форми оплати праці, що використовуються на фірмі, є комбінована, яка формується як сума ставок та відсотків відповідно до обсягу продажу продукції, для менеджерів з продажу та початково-відрядна - для решти працівників. Для працівників, які безпосередньо реалізують продукцію, фірми-партнери (виробники) організовують семінарію, на яких дається повна характеристика продукції, спосіб використання та інша інформація, потрібна для її продажу. Такі семінарії відбуваються як у Львові, Києві, так і за кордоном приблизно п'ять разів на рік. Бухгалтери при потребі консультуються в аудиторській фірмі. Організаційна структура управління фірми "Хабен" не забезпечує достатнього розмежування функцій між працівниками, відділами, що із постійним зростанням чисельності працівників і обсягів реалізації набуває ще більшого значення. Комплексна структура, яка характеризується високою плинністю кадрів і високим рівнем менеджменту.

Системи компенсації компанії є комбінованими, що впливають із суми ставок та відсотків, що базуються на обсягу продажів продукції для менеджерів з продажу, та з погодинної та відрядної оплати праці для інших співробітників. Для співробітників, які продають продукцію безпосередньо, компанії-партнери (виробники) організовують семінари, які надають повний опис продукту, його використання та іншу інформацію, необхідну для продажів. Такі семінари проводяться приблизно п'ять разів на рік у Львові, Києві та за кордоном. Бухгалтери консультуються з аудиторською фірмою за необхідності.

Організаційна структура управління Gaben не передбачає достатнього розподілу функцій між співробітниками та відділами, що ще важливіше, враховуючи постійне зростання кількості співробітників та обсягу продажів. Структура розроблена зі значною гнучкістю та враховує вимоги ринку та сучасного менеджменту.

На поточному етапі розвитку компанія Gaven вже встановила міцні партнерські відносини приблизно з 15 міжнародними партнерами. Серед них

найбільші у світі диверсифіковані компанії з розробки та виробництва хімічної та фармацевтичної продукції, такі як Bayer CropScience (Німеччина), Agri-Evo (Велика Британія), Cyanamide (США), Dow Elanco (США), DuPont (США), Monsanto (США), BASF (Німеччина), Dow AgroScience (США) та Zeneca (Велика Британія).

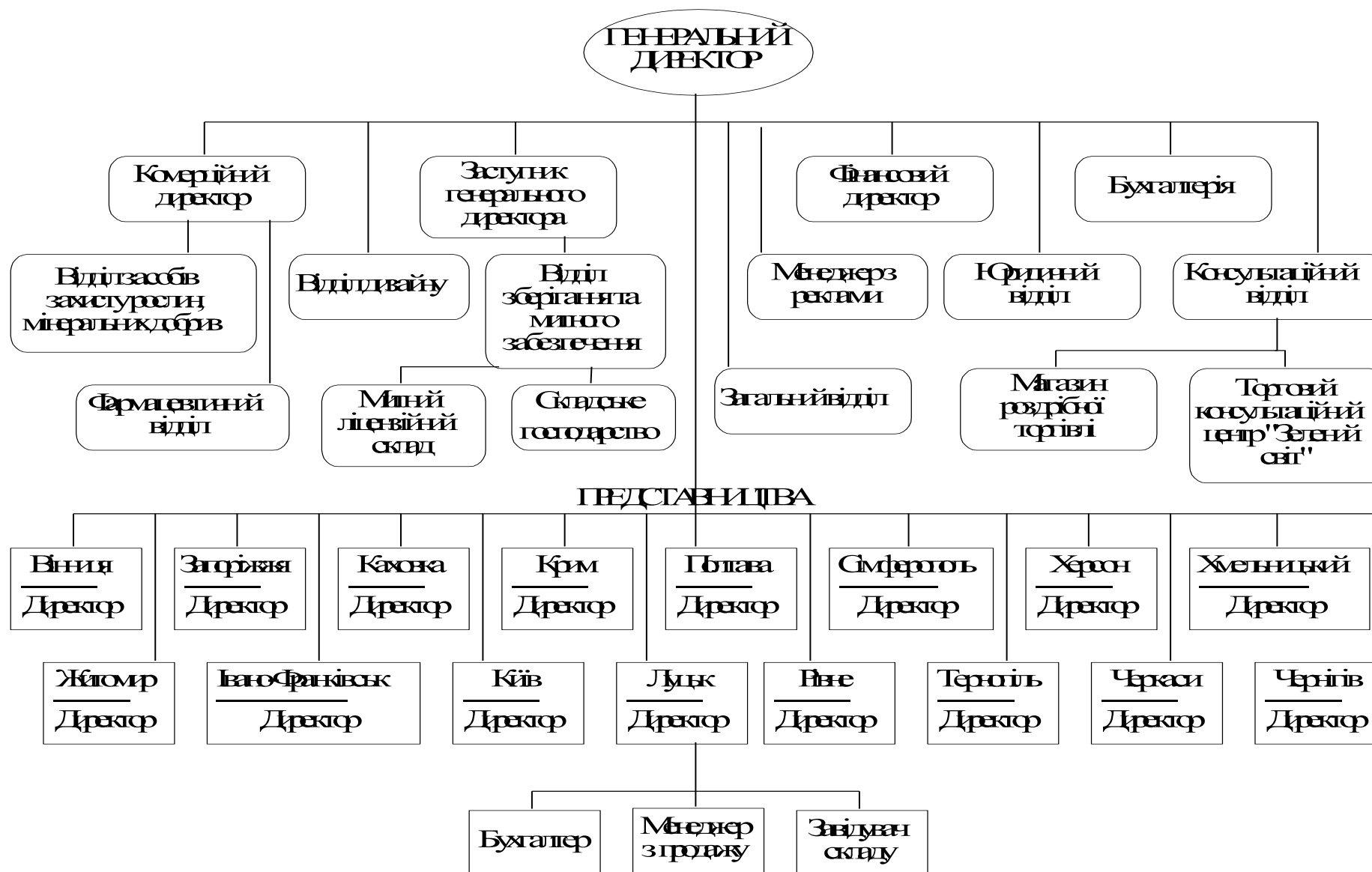


Рис. 2.3 Організаційна структура управління Товариства з обмеженою відповідальністю фірми "Габен"

Статут ТОВ «Габен» визначає зовнішньоекономічну діяльність, зокрема:

- експорт товарів (включаючи власне виробництво) та імпорту товарів, капіталу та робочої сили;
- надання послуг іноземним суб'єктам господарювання (включаючи виробничі, експедиційні, маркетингові, брокерські, посередницькі, агентські (ліцензовані), консигнаційні, управлінські, бухгалтерські, юридичні, туристичні (ліцензовані) та інші, не заборонені прямо та виключно законодавством України);

- Надання вищезазначених послуг іноземними компаніями компанії; – наукова, науково-технічна, науково-виробнича, виробнича, освітня та інша співпраця з іноземними підприємствами;

- Спеціалізоване навчання та підвищення кваліфікації на комерційній основі;

- Кредитні та платіжні операції між компанією та іноземними структурами, створення банків, кредитних та страхових установ за межами України;

- Спільні підприємства з іноземними підприємствами, включаючи операції з сировиною;

- Бартер та інша діяльність, що базується на взаємних формах торгівлі між компанією та іноземними підприємствами; тощо.

Найважливішим видом зовнішньоекономічної діяльності компанії «Габен» є імпорту. Вся імпортована продукція реалізується в межах України. Компанія здійснює дистрибуцію продукції іноземних виробників хімічних засобів захисту рослин та мінеральних добрив, таких як Bayer CropSciences та DuPont. У 2023 році обсяг імпорту склав 2,5278 млрд гривень.

Компанія укладає більшу частину своїх контрактів (99%) з іноземними партнерами у формі договорів купівлі-продажу, причому «Габен» виступає переважно покупцем. Консигнаційні договори, де компанія виступає одержувачем, становлять в середньому 0,5% від усіх контрактів на рік. Решта 0,5% – це договори на послуги митного складу, які переважно укладаються з резидентами України.

Минулого року у вищезгаданій ситуації було укладено 19 контрактів з 12 партнерами. Основними умовами поставки закордонних товарів, що використовуються компанією Gaben та її партнерами, є CIP та DAF залізничним транспортом, але частіше використовується автомобільний транспорт. Продукція, імпортована компанією Gaben, готова до продажу та не потребує подальшої обробки чи оздоблення. Загальна вартість продукції Gaben складається з ціни покупки, транспортних витрат, витрат на дистрибуцію, витрат на оплату праці та інших витрат.

Наразі компанія має високий рівень дебіторської та кредиторської заборгованості, і недостатній аналіз ринку збуту.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ФІРМИ “ГАБЕН”

3.1 Обґрунтування запропонованих заходів щодо вдосконалення роботи служби зовнішньоекономічної діяльності фірми

Аналіз діяльності компанії Gaven та вивчення тенденцій розвитку компанії виявив позитивні риси, такі як стабільне збільшення обсягів реалізованої продукції та загальне розширення діяльності компанії. До недоліків проведеної роботи можна віднести розподіл функцій, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю, між різними підрозділами компанії, а також наявність значної дебіторської та кредиторської заборгованості.

З огляду на послідовність та концентрацію завдань, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю, доцільно створити в складі компанії відділ зовнішньоекономічної діяльності та об'єднати його зі складським та митним відділом. Для цього потрібно буде найняти нового співробітника, який буде займатися складанням проектів зовнішньоекономічних угод, роботою з іноземними контрагентами та виконанням інших обов'язків, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю. Також маркетолог буде відповідати за дослідження внутрішнього товарного ринку.

Ще одним рішенням для усунення виявлених недоліків є зміна системи виставлення рахунків з клієнтами, тобто впровадження договірної системи виставлення рахунків з оптовими клієнтами, що пропонує знижки за платежі, здійснені протягом певного короткого періоду часу, та вимагає оплати частини товару авансом. Рекомендовані заходи, відповідно до заявлених цілей, покликані забезпечити збільшення рентабельності активів на 7,33% до 7,62%. Створимо структурно-логічну схему досягнення конкретної рентабельності активів (рис. 3.1).

Отже, розглянемо визначення активів. Основні засоби – це все, що належить компанії та має вартість. Вони поділяються на поточні (ліквідні) та постійні.

1) Аналіз фактичних значень рентабельності активів						
числитель активів = рентабельність активів (%)	Значення показників за роками					
	2019	2020	2021	2022	2019	2018
	-227,5	-104,0	245,0	473,7	4,7	7,62
	827,0	490,0	899,8	1456,6	1649,1	
	0 (непокритий збиток)	0 (непокритий збиток)	27,22	32,52	0,29 (зросла дебіторська заборгованість)	
2) Чинники, які впливають на зміну значення рентабельності активів						
Економічні		Організаційні		Технологічні		
Постачальники (зменшення витрат на матеріали) Споживачі (зменшення дебіторської та кредиторської заборгованості шляхом своєчасної оплати товарів, зменшення активів) Конкуренти (зменшення витрат, пошук нових ефективних способів реклами та продажу)		Система збуту продукції (скорочення активів за рахунок швидкого та своєчасного продажу продукції) Транспортне забезпечення (паливо, інші матеріали; економічно ефективна система доставки до складу представництва) Матеріально-технічне забезпечення (вартість та ефективність використання)		Період виробничого циклу (проектування та будівництво, укладання договору, виконання договору та продаж продукції на ринку) Запаси та незавершене виробництво (скорочення активів шляхом ефективного використання (скорочення))		
3) Заходи щодо досягнення значення рентабельності активів підприємства						
Відділ зовнішньоекономічної діяльності			Вдосконалення системи розрахунків			
Удосконалення систем управління, аналіз ринків, дослідження дешевої імпортої сировини та продукції, збільшення чистого прибутку			зменшення дебіторської заборгованості, зменшення кредиторської заборгованості, зменшення активів			
4) Значення заходів у очікуваній величині рентабельності активів підприємства						
Зовнішньоекономічна діяльність – 8 %			Вдосконалення системи розрахунків – 92 %			
5) Розрахунок впливу запропонованих заходів на величину рентабельності активів						

Рис. 3.1. Схема розрахунку необхідного значення рентабельності активів підприємства

До оборотних активів належать кошти та активи, що перетворюються на гроші або споживаються у процесі виробництва (оборотні кошти) протягом

року в рамках звичайних господарських операцій. Основні засоби – це активи, які не призначені для продажу, а постійно використовуються у виробництві, зберіганні та транспортуванні продукції, тобто довгострокові активи (будівлі, споруди, обладнання, транспорт, нематеріальні активи).

У системі бухгалтерського обліку (балансі) підприємства довгострокові активи обліковуються як довгострокові активи, а оборотні кошти – як оборотні. У реальній господарській практиці вся діяльність здійснюється в процесі взаємодії людської праці та засобів виробництва. Засоби виробництва – це виробничі фонди підприємства за матеріальним змістом, а їх сукупність поділяється на довгострокові фонди та оборотні фонди.

Складові виробничих фондів мають характерні ознаки, що відрізняють довгострокові фонди та оборотні фонди (табл. 3.1). Це дозволяє чітко тлумачити сутність та значення виробничих фондів у процесі відтворення та виробництва.

Таблиця 3.1

Характеристики основного та оборотного капіталу

Ознака	Основні фонди	Оборотні фонди
Період роботи у виробничому процесі	Тривала експлуатація	Участь лише у одному виробничому процесі
Зміна структури споживання	Збереження структури споживання	Зміна або повна втрата структура споживання
Сфера використання в кожному виробничому циклі	Частков	Повне
Перенесення вартості на собівартість виробленого продукту	Часткове перенесення вартості при його споживанні	Витрати повністю відносяться на собівартість виробництва продукту

Згідно з сучасними системами бухгалтерського обліку та статистики, у балансах компаній постійно є об'єкти соціального призначення, які зазвичай називають непродуктивними довгостроковими активами.

У ринковій ситуації кожна компанія має достатні фінансові ресурси для ведення своєї діяльності. Певні фінансові ресурси використовуються для створення та діяльності компанії, і тому види фінансових ресурсів розрізняються як капітальні витрати та операційний капітал.

Відправною точкою для отримання фінансових ресурсів у компанії завжди є статутний капітал. Розмір статутного капіталу зазначається в установчому договорі, створюється шляхом продажу акцій, державних коштів та приватного капіталу.

Найважливішим джерелом власного капіталу для компанії є чистий прибуток від її діяльності.

Важливим джерелом формування капіталу є амортизація для оновлення основних засобів та нематеріальних активів. Річна амортизація визначається на основі співвідношення вартості основних засобів до нематеріальних активів та їх балансової вартості. У разі тимчасової нестачі коштів основне підприємство може отримати банківські та/або корпоративні кредити з умовами повернення та сплати певного відсотка (відсотків за кредит).

Існує кілька видів оцінки основних засобів. Залежно від часу оцінки вони оцінюються за вартістю придбання або вартістю заміщення, а з урахуванням стану основних засобів – за вартістю придбання або ліквідаційною вартістю.

Невід'ємною умовою точного планування та обліку створення, відтворення та використання основних засобів є їх класифікація за видами та групами.

Загальна класифікація передбачає класифікацію всіх основних засобів за певними видами на основі їх функціонального призначення та подібності природних та матеріальних властивостей. Облікові та статистичні системи розрізняють такі види:

- земля;
- будівлі (виробничі приміщення, склади, гаражі, склади, офіси тощо); – Споруди (шахти, кар'єри, свердловини, під'їзні шляхи, дамби, мости, естакади, водосховища тощо);
- передавальні споруди (електричні мережі, трубопроводи, системи передачі);
- машини (включаючи силові машини та обладнання, робочі машини та обладнання, вимірювальні та регулювальні прилади, лабораторне обладнання, обчислювальну техніку);

– транспортні засоби (магістральні лінії, локомотиви, вантажні вагони, цистерни, автомобілі, електромобілі тощо); – Інструменти (механізовані та немеханізовані різальні, ударні, герметизаційні та подібні інструменти, а також різні пристрої для обробки деталей та складання виробів);

– виробниче обладнання та аксесуари (верстати, огорожі машинних груп, ємності для зберігання);

– побутова техніка (оргтехніка, друкарське та інше репродукційне обладнання, засоби пожежної безпеки);

– інші основні засоби (робочі та сільськогосподарські тварини, багаторічні насадження, бібліотечні фонди, музейні цінності). Оскільки роль окремих основних засобів у виробничому процесі не є однорідною, основні засоби поділяються на дві частини. Активні основні засоби – це ті, що безпосередньо беруть участь у виробничому процесі та можуть виробляти певну кількість та якість продукції, а пасивні основні засоби створюють умови, необхідні для виробничого процесу (надання послуг). До активних основних засобів належать переважно робочі машини та обладнання, вимірювальні та контрольні прилади, комп'ютерне обладнання для автоматизованого керування технологічними процесами, інструменти та деякі технічні споруди. Співвідношення окремих видів (груп) основних фондів, виражене у відсотках до їх сукупної вартості, характеризує видову (технологічну) структуру засобів праці.

Вона тим прогресивніша й ефективніша, чим більша у складі основних фондів питома вага активної її частини, що змінюється під впливом багатьох чинників. Найбільш впливовим з них є: особливості та технічний рівень виробництва, відтворювальна структура інвестицій, вартість будівництва виробничих об'єктів і рівень цін на технологічне устаткування, територіальне розміщення підприємства тощо.

Фінансові (грошові) ресурси зазнають певного обороту в процесі діяльності підприємства (проходячи через грошову, виробничу та товарну фази циклу).

Ці ресурси використовуються в першій фазі обігу для придбання сировини, матеріалів та інших видів ресурсів, тобто вони перетворюються з грошової

форми в речову (товарну), формують необхідні виробничі запаси, а потім вступають у другу фазу – виробництво. Під час цієї фази у виробничому процесі задіяні різні категорії персоналу (працівників), які отримують відповідну заробітну плату за виконану роботу та виготовлену продукцію. Використані ресурси потім матеріалізуються у вигляді готової продукції (послуг). У третій (заклучній) фазі циклу вироблена продукція продається на внутрішньому або світовому ринку, і в результаті підприємство має відповідну суму виручки (грошову суму), яка не тільки повністю відшкодовує раніше авансовані витрати, але й за нормальних умов ведення бізнесу генерує певну суму прибутку (прибутку).

Поточні фінансові ресурси послідовно та безперервно рухаються фазами циклу та розташовані на певних етапах. Вони обслуговують сфери виробництва та обігу, визначаючи таким чином величину оборотних коштів та поточних активів.

Оборотний капітал – це специфічний грошовий актив компанії, який необхідний для формування та підтримки виробничого циклу оборотних та поточних активів. Кожен елемент оборотного капіталу має свої особливості. На цьому тлі оборотний капітал поділяється на виробничу та розподільчу сфери, а також на нормовані та ненормовані елементи (рис. 2).



Рис. 3.2. Типовий склад оборотних активів підприємства

Важливо визначити та оцінити структуру оборотного капіталу компанії. Чим більша частка цих ресурсів використовується для виробництва, тим ефективніше вони використовуються. Наявність оборотного капіталу в обігу є лише необхідною умовою безперервності процесів відтворення; Оскільки воно розташоване в цій місцевості, воно не бере безпосередньої участі у створенні вартості продукції.

Оборотний капітал складається з виробничих запасів, незавершеного виробництва, власних напівфабрикатів та майбутніх витрат, що залежать від характеристик основного капіталу та оборотного капіталу.

Виробничі запаси – це запаси сировини, основних та допоміжних матеріалів, покупних напівфабрикатів, палива, тари, запасних частин (вузлів),

недорогих інструментів, побутової техніки та інших швидкооборотних споживчих товарів аналогічного призначення. Незавершене виробництво – це продукція, яка ще не перероблена (оброблена) в одному виробничому підрозділі підприємства. Така продукція знаходиться безпосередньо в цеху або транспортується з одного цеху в інший. Власні напівфабрикати – це робочі елементи, які повністю перероблені (оброблені) в певному виробничому підрозділі підприємства, але які потребують подальшої обробки в інших підрозділах.

Витрати майбутніх періодів – це грошові витрати, які понесені у певному періоді, але відшкодовуються у наступних періодах за собівартістю продукції (робіт, послуг); Це витрати на підготовку виробництва, управління виведенням на ринок нових продуктів, винаходи та раціоналізації, придбання ділової інформації, авансові платежі за журнали тощо.

Дохід від транспорту розраховується шляхом множення транспортного обороту на транспортний тариф, встановлений для перевезення певного виду продукції (послуг, робіт) та певного виду транспорту. Щоб отримати загальний результат виробничої діяльності в транспортному секторі, необхідно підсумувати доходи від усіх видів діяльності. Розмір прибутку визначається шляхом віднімання суми витрат від доходу. До них належать витрати на оплату праці працівників, амортизацію основних засобів, витрати на паливо, матеріали, електроенергію, витрати на утримання доріг тощо. У цьому випадку загальний прибуток (балансовий прибуток) розраховується як сума всіх видів діяльності та прибутку, отриманого від транспортування.

Для розрахунку величини рентабельності активів використовується декілька формул:

1) показник рентабельності активів (ROA) обчислюють:

$$ROA = \frac{ЧП}{A \cdot PP}$$

де ЧП- чистий прибуток підприємства;

A- середньорічна вартість активів підприємства;

РП- обсяг реалізованої продукції;

Ррп- рентабельність реалізації продукції;

КОа- коефіцієнт оборотності активів підприємства.

2) Рентабельність чистих активів = $\text{р. 220 ф. 2} / \text{р. 280 ф. 1} - (\text{р. 480 ф. 1} + \text{р. 620 ф. 1} + \text{р. 630 ф. 1})$,

де р. 220 ф. 2 - прибуток;

р. 280 ф. 1 - підсумок активу балансу;

р. 480 ф. 1 - довгострокові зобов'язання;

р. 620 ф. 1 - поточні зобов'язання;

р. 630 ф. 1 - доходи майбутніх періодів.

3) Рентабельність активів = прибуток від звичайної діяльності (або збиток від звичайної діяльності)/усі активи =

= $\Phi.2 \text{ р.190 (або р.195) ст.3} / [\Phi.1 (\text{р.280 ст.3} + \text{р.280 ст.4})] / 2$.

Рентабельність активів характеризує результативність вкладення коштів у капітал підприємства та раціональність використання їх діючим менеджментом. Оскільки активи забезпечують усі види діяльності підприємства, рентабельність активів розраховують на підставі сукупного розміру прибутку. Показник обчислюють як “нетто” (“Звіт про фінансові результати” містить дані, необхідні для розрахунку).

Індикатором рентабельності активів виступають, по-перше, суб'єктивні вимоги інвесторів щодо дохідності, до якої вони звикли, вкладаючи свої гроші; по-друге, поточний рівень відсотків по довгострокових банківських кредитах.

Ще одним показником економічного зростання є умовно-постійні витрати. Їх і умовно-змінні витрати виділяють за ступенем реагування на зміну обсягів діяльності. До умовно постійних відносять такі витрати, розмір яких не змінюється внаслідок зміни обсягів товарообігу, тобто витрати, пов'язані з управлінням діяльністю підприємства, а також витрати на забезпечення господарських потреб виробництва (допоміжні матеріали, видатки на обслуговування виробництва, паливо на опалення, електроенергія на освітлення, амортизація основних фондів).

До основного фонду оплати праці входить заробітна плата, нарахована за роботу (робочий час), виконану за тарифною ставкою та/або окладом.

До додаткового фонду оплати праці входять:

1) внески та доплати до тарифних ставок та окладів у розмірах, встановлених законодавством. До них належать: персональні премії; премії керівникам, спеціалістам, працівникам за високі показники праці або виконання особливо важливих завдань (протягом періоду служби); премії за володіння іноземними мовами, у випадках, встановлених законодавством; премії за суміщення робіт (посад), збільшення обсягу роботи; премії за середній заробіток, у випадках, встановлених законодавством;

2) оплата праці працівників, які не є працівниками комерційного підприємства, але виконують роботу (надають послуги) за цивільно-правовими договорами (включаючи підряди). Однак розрахунок за виконану роботу має бути укладений безпосередньо з працівником підприємством. При цьому суми, що спрямовуються на оплату праці перелічених працівників, визначаються на основі кошторисів на виконання робіт (надання послуг) за договором підяду та платіжних документів.

3) Оплата щорічних та додаткових відпусток відповідно до законодавства, виплата грошової компенсації за невикористані відпустки (за винятком відпусток, оплачуваних із залишкового прибутку компанії в межах вихідної допомоги);

4) Оплата спеціальних відпусток у випадках, передбачених законодавством; Реструктуризація управління Gaben спрямована на підвищення ефективності закордонної економічної роботи шляхом зосередження на закордонних економічних функціях. Нові співробітники будуть відповідати за аналіз закордонної економічної діяльності, і на основі результатів аналізу вони сприятимуть поверненню певних продуктів, заміні іншими продуктами та відкриттю нових напрямків бізнесу.

Наразі юридичний відділ відповідає за складання та перевірку контрактів на закордонну торгівлю, що створює труднощі в роботі інших відділів та обмежує робочий час. Компанії також необхідно аналізувати діяльність на внутрішньому

та міжнародному ринках. Пропонується передати ці завдання новим співробітникам. На рисунку 3.3 показано структуру нового відділу.

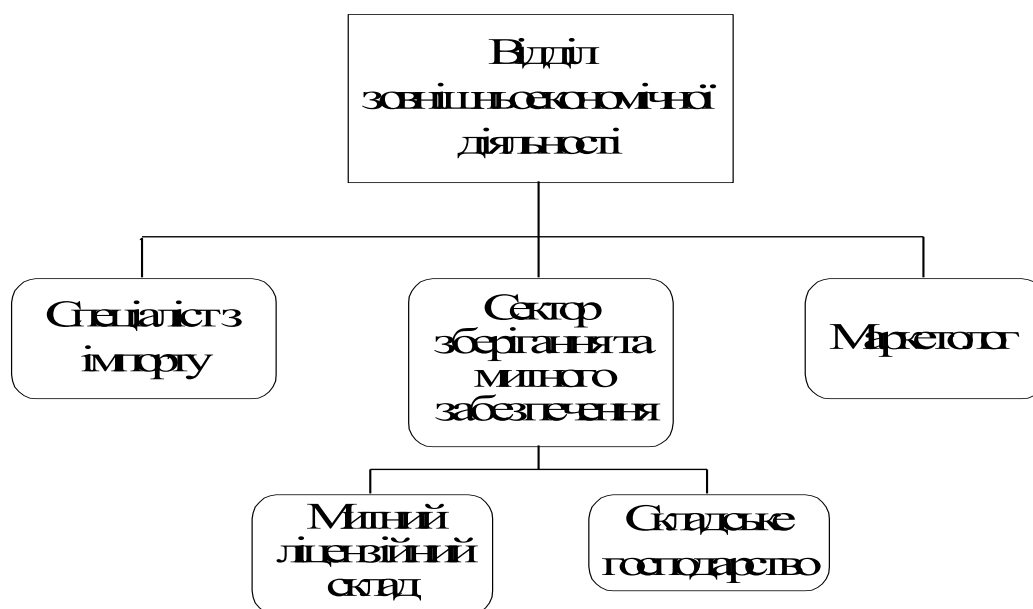


Рис. 3.3. Запропонована схема відділу зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Оскільки ролі складських та митних відділів (відділів) вже обговорювалися в розділі 2, тепер перейдемо до ролей спеціаліста з імпорту та спеціаліста з маркетингу.

Таблиця 3.2

Функції нових працівників

№ з/п	Посада	Відповідальність	Повноваження
1.	Фахівець з імпорту	Забезпечення роботи з імпортом	Створення та надсилання запитів і замовлень Створення зовнішньоторговельних контрактів Ведення листування, пов'язаного з імпортними матеріалами Закупівлі Відстеження платежів Управління поставками імпортних напівфабрикатів, будівельних матеріалів тощо.
2.	Маркетолог	Забезпечення зовнішніх і внутрішнього ринків	Збирати інформацію про продавців та покупців Систематизувати інформацію про продажі та рух товарів Розробляти та впроваджувати заходи збереження імпортних ресурсів (співпрацювати з експертами з імпорту) Збирати інформацію про виставки

Оплата праці спеціаліста з імпорту та маркетолога включає:

Таблиця 3.3

Оплата праці нових працівників (за місяць)

№ з/п	Посада	Оклад, грн.	Премії	Надбавки	Сума, грн.	Відрахування на соціальні заходи	Сума до виплати
1.	Фахівець з імпорту	10000 + 1% вартості укладе-ного контракту	12 % окладу за дешевшу (не менше 5 %) імпорту поставку	2 % вартості контракту іноземною мовою	11 500	1) Пенсійний фонд (2%) – 300 2) Фонд загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття (0,5%) – 50 3) Фонд соціального страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності (0,5%) – 50 4) Прибутковий податок – 154,4	10946
2.	Маркетолог	11000	12 % окладу за дешевшу (не менше 5 %) імпорту поставку	5 % окладу за швидко виконану роботу	12860	1) Пенсійний фонд (2%) – 257,0 2) Фонд загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття (0,5%) – 64,3 3) Фонд соціального страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності (0,5%) – 64,3 4) Прибутковий податок – 145,6	12329

Досвід західних компаній та розвиток науки управління пропонують іншу організаційну структуру управління підприємством «з радянським минулим». Цей захід спрямований на більш-менш децентралізовану структуру та взаємодію між корпоративними підрозділами, щоб діяльність одного підприємства не була відірваною від потреб іншого. У міру розширення зовнішньоекономічної діяльності необхідно, щоб усі ключові функціональні підрозділи мали фахівців із зовнішньоекономічних зв'язків. Крім того, на початкових етапах адаптації до зовнішньоекономічного середовища, коли підприємство ще не пододало розрив

між внутрішньою та зовнішньоекономічною діяльністю, можуть бути сформовані спеціальні функціональні підрозділи (відділи, відділи, служби) із зовнішньоекономічних зв'язків. Керівник повинен звітувати перед спеціалістами із зовнішньоекономічних зв'язків інших відділів, використовуючи матричний метод управління, який замінює традиційний лінійний або лінійно-функціональний мікроекономічний метод управління.

Далі розрахуємо економічний ефект від впровадження відділу зовнішньоекономічної діяльності.

1) Витрати на виробництво:

А) Матеріальні витрати:

- Сировина та основні матеріали. Компанія s.r.o. "Gaben" здійснює різні види діяльності, включаючи проектування та будівництво. Вона закуповує фарби та тканини для цих видів діяльності. Уклавши договір прямого постачання, можна досягти зниження витрат на 2,5%.

- Паливо та енергія. Витрати на енергію збільшуються на кількість електроенергії, спожитої двома придбаними комп'ютерами (наприклад, 0,3 кВт/год, 8 годин на день, 250 днів роботи). Рахунок компанії за електроенергію становить 686,32 грн. Додаткові витрати на енергію на кожен кВт/год становлять 5200 грн на рік.

- Будівельні матеріали. Пряме постачання будівельних матеріалів зменшує витрати на 5,3%. Це відповідає 14 575 000 гривень, враховуючи вартість будівельних матеріалів минулого року, яка становила 275 000 гривень.

В) Витрати на оплату праці:

- Заробітна плата. Обсяг збільшився, збиток становить 740 000 гривень на місяць, а річний збиток – 61 666 гривень.

С) Внески на соціальне страхування:

- Внески на пенсійні виплати. За державною ставкою 32% це 60 000 гривень.

- Внески на соціальне страхування (внески на тимчасову непрацездатність – 2,9%). Збиток становить 25 000 гривень на місяць.

- Інші внески на соціальне страхування (обов'язкові державні внески на соціальне страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань – 0,9%) становлять 170,6 гривень.

D) Амортизація:

- Основні засоби. Придбання двох комп'ютерів для спеціаліста з імпорту та спеціаліста з маркетингу коштуватиме 40 тисяч гривень з розрахунковим терміном корисного використання 7 років (ліквідаційна вартість – 1,1 тисячі гривень). Річна амортизація, розрахована за прямолінійним методом, становитиме 0,6 тисячі гривень. Придбання ліцензійного програмного забезпечення (дві копії) – Windows XP (2440 гривень), Microsoft Office XP (2800 гривень) – 5240 гривень. Придбання двох телефонів коштуватиме загалом 20 тисяч гривень (очікуваний термін корисного використання – 4 роки). Отже, стаття амортизації становитиме 0,04 тисячі гривень.

E) Інші операційні витрати:

- Витрати на відрядження. Витрати на відрядження до представництва збільшилися на 50 тисяч гривень.

- Послуги телекомунікацій. Очікується їх збільшення приблизно на 1,8% порівняно з попереднім роком, 2022 (тоді 55 тисяч гривень).

2) Витрати на збут:

- Інші витрати. Оптимізація транспортування шляхом аналізу часу продажів, кількісних та якісних характеристик продукції представництва дозволить зменшити транспортні витрати на 40 000 гривень порівняно з 2022 роком. Вплив створення відділу зовнішньоекономічної діяльності на показники: збільшення загального доходу, балансового прибутку (включаючи чистий прибуток), збільшення активів, зменшення капіталу, зменшення зобов'язань, збільшення рентабельності власного капіталу, збільшення рентабельності активів (зваженої на 8% від очікуваної вартості), збільшення рентабельності виготовленої продукції, збільшення рентабельності капіталу реалізованої продукції, загальні витрати.

3.2 Напрямки правового механізму забезпечення безпеки зовнішньоекономічної діяльності фірми

В умовах економічної глобалізації економічна безпека зовнішньоторговельних компаній зазнає впливу численних небезпек, загроз та ризиків. Це пов'язано з нестабільністю світової економіки внаслідок світової фінансово-економічної кризи. За цих умов стабільна діяльність та розвиток підприємства на зовнішньому ринку можливі лише за рахунок комплексного підходу до створення системи економічної безпеки. Основою для цього є власні ресурси компанії та здатність зовнішніх організацій протидіяти негативним зовнішнім факторам.

Сучасні компанії повинні функціонувати в умовах економічної глобалізації. За цих умов найважливішим завданням власників і керівників компанії та її системи безпеки є розробка ефективної політики та стратегії протидії зовнішнім та внутрішнім небезпекам і загрозам. Це вимагає використання ефективних технологій, форм та методів протидії негативним факторам у світовій та внутрішній економіці. Вирішення цієї проблеми значно ускладнюється тим, що розвиток теорії та практики забезпечення економічної безпеки, особливо у зовнішній торгівлі, відстає від розвитку реального сектору економіки. Отже, відсутні наукові рекомендації щодо створення ефективних систем забезпечення безпеки компаній під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Діяльність зовнішньоторговельних компаній у даний час постійно та сильно залежить від різних зовнішніх та внутрішніх факторів. Небезпеки та загрози постійно виникають та змінюються на світовому та регіональному ринку, у національній економіці, у бізнес-секторі та всередині самих підприємств. За цих умов, для стабільного функціонування та розвитку підприємств, необхідно побудувати систему економічної безпеки, яка може комплексно протидіяти всім реальним та потенційним небезпекам і загрозам економічній безпеці шляхом інтеграції власних ресурсів підприємства та ресурсів зовнішніх зацікавлених урядових та неурядових організацій. На рисунку 3.4 представлено один із

варіантів створення комплексної системи економічної безпеки для підприємств зовнішньоторговельної діяльності.

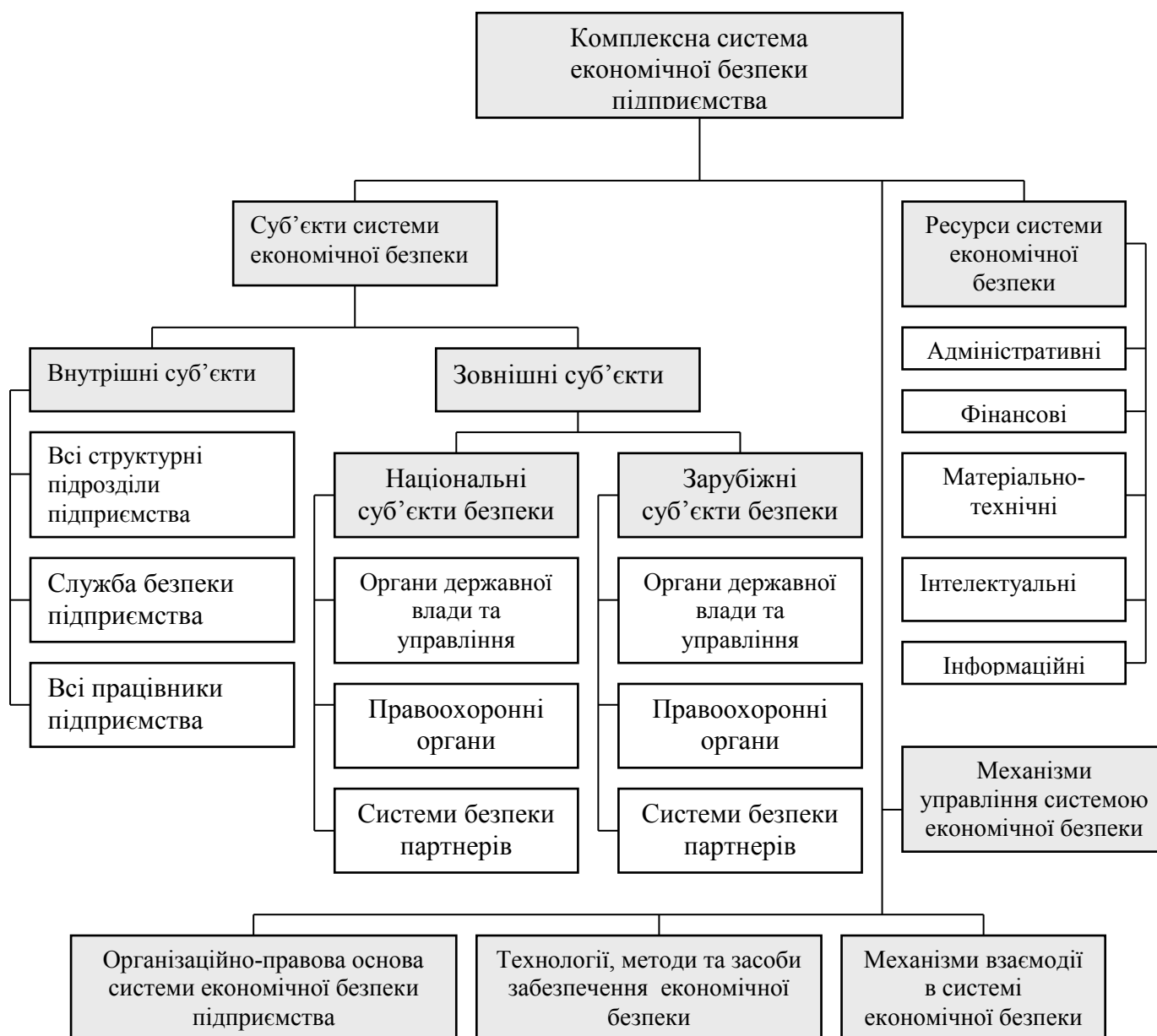


Рис. 3.4 Структура комплексної системи економічної безпеки підприємства яке здійснює зовнішньоекономічну діяльність

У якості основних структурних компонентів комплексної системи економічної безпеки ми пропонуємо розглядати:

- суб'єкти комплексної системи економічної безпеки підприємства;
- ресурси комплексної системи економічної безпеки;

- організаційно-правову основу побудови й діяльності комплексної системи економічної безпеки;
- механізми управління комплексною системою економічної безпеки;
- механізми взаємодії в системі економічної безпеки;
- технології, методи та засоби забезпечення економічної безпеки.

Суб'єкти комплексної системи економічної безпеки підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність можна розділити на дві основні групи.

Першу групу складають внутрішні підрозділи комплексної системи економічної безпеки компанії. До них належать усі структурні підрозділи компанії, незалежно від їх функціонального призначення, постійно діюча служба безпеки компанії та весь персонал компанії.

У компанії має бути створена атмосфера, в якій кожен її структурний підрозділ, виконуючи покладені на нього завдання, повинен враховувати потенційні наслідки своєї діяльності для економічної безпеки компанії. Кожен член трудового колективу, від директора до рядового працівника, повинен усвідомлювати, що економічна безпека компанії певною мірою залежить від його поведінки в офіційних та неофіційних умовах, від його дій та слів, а також від якості виконання покладених на нього функціональних обов'язків.

Особливе місце та роль серед внутрішніх суб'єктів комплексної системи економічної безпеки компанії займає її постійно діюча служба безпеки. Це пояснюється тим, що до складу служби безпеки входять фахівці, які володіють спеціальними знаннями, навичками та здібностями в галузі економічної безпеки. Здатний застосовувати сучасні технології, технічні засоби, форми та методи для протидії небезпекам та загрозам діяльності компанії, а також для моніторингу та аналізу процесів у світовій та національній економіці та суспільному житті, які прямо чи опосередковано впливають або можуть вплинути на економічну безпеку компанії. Служба безпеки об'єктивно є ядром комплексної системи економічної безпеки компанії. Вона планує свою діяльність та забезпечує інформаційно-методичну підтримку всіх структурних підрозділів компанії та зовнішніх

підрозділів системи економічної безпеки, а також взаємодію у підготовці та реалізації заходів щодо протидії внутрішнім та зовнішнім небезпекам та загрозам.

Другу групу складають зовнішні ланки комплексної системи економічної безпеки компаній. Склад цієї групи значно складніший, ніж у першій. Оскільки це комплексна система економічної безпеки компаній, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, доцільно виділити дві підгрупи, від яких значною мірою залежить ефективність економічної безпеки, особливо під час взаємодії з іноземними партнерами. Перша підгрупа включає національні ланки системи економічної безпеки компаній. До них насамперед належать державні органи та адміністрації, які контролюють діяльність цих компаній. Особливу роль у забезпеченні економічної безпеки компаній, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, відіграють правоохоронні органи – Міністерство внутрішніх справ, Служба безпеки України та Митна служба.

Оскільки компанії активно взаємодіють з діловими партнерами під час зовнішньоекономічної діяльності, послуги безпеки, що надаються їхніми партнерами, є важливою складовою їхньої системи економічної безпеки. Друга підгрупа включає іноземні суб'єкти системи економічної безпеки підприємств. До них належать державні органи та адміністрації тих країн, на території яких підприємство здійснює свою господарську діяльність. Важливими іноземними суб'єктами комплексної системи економічної безпеки є правоохоронні органи країн, де працюють підприємства або які вони використовують як транзитні країни. Особливе значення для забезпечення безпеки під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності мають іноземні ділові партнери. Їхні системи безпеки, адаптовані до місцевих умов, можуть відігравати дуже важливу роль у забезпеченні безпеки підприємств під час здійснення ділових операцій за кордоном.

Ефективність комплексної системи економічної безпеки значною мірою залежить від ресурсів, які підприємства нафтогазового комплексу здатні виділити для забезпечення своєї діяльності. Найважливішими ресурсами комплексної

системи безпеки є:Адміністративні ресурси. Дозволяють використати всі внутрішні можливості підприємств у системі економічної безпеки.

- Фінансові ресурси. Дають можливість побудувати комплексну систему економічної безпеки, адекватну загрозам і можливостям підприємств нафтогазового комплексу.
- Матеріально-технічні ресурси. Забезпечують комплексну систему економічної безпеки сучасними технологіями, технічними засобами протидії небезпекам і загрозам економічній безпеці підприємств нафтогазового комплексу.
- Інтелектуальні ресурси. Дозволяють використати інновації в комплексній системі економічної безпеки.
- Інформаційні ресурси. Забезпечують комплексну систему економічної безпеки своєчасною й достовірною інформацією про процеси, що відбуваються на підприємствах агропромислового комплексу, в енергетичній сфері національної й світової економіки, про організовану злочинність, конкурентів і споживачів.

Важливим структурним компонентом комплексної системи економічної безпеки підприємств агропромислового комплексу є механізм управління. Від механізму управління залежить, наскільки вчасно й ефективно буде реагувати система безпеки на існуючі й виникаючі небезпеки й загрози для діяльності підприємств і стану їхньої економічної безпеки.

Для того щоб всі внутрішні й зовнішні суб'єкти економічної безпеки підприємств агропромислового комплексу здійснювали скоординовані за часом і напрямком дії по забезпеченню їхньої економічної безпеки необхідно створити ефективний механізм взаємодії в комплексній системі економічної безпеки. Механізм взаємодії є тим елементом комплексної системи економічної безпеки, без якого вона не зможе працювати як система.

Комплексна система економічної безпеки підприємств агропромислового комплексу повинна здійснювати свою діяльність в умовах виходу світової економіки із глобальної кризи й системної кризи вітчизняної економіки. Успішна

діяльність по забезпеченню економічної безпеки підприємств багато в чому залежить від технологій, методів і способів які застосовуються в діяльності їхніх систем економічної безпеки.

Технології, методи й способи забезпечення економічної безпеки є важливою складовою частиною комплексної системи економічної безпеки підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

Діяльність комплексної системи економічної безпеки підприємств повинна бути добре організована й здійснюватися в правовому полі. Виходячи із цього, важливим елементом комплексної системи економічної безпеки є її організаційно-правова основа.

Пропонована нами структура комплексної системи економічної безпеки підприємств дозволяє інтегрувати сукупність їхніх власних можливостей, а також можливостей зовнішніх суб'єктів для забезпечення економічної безпеки в умовах високої невизначеності процесів, які відбуваються у світовій і вітчизняній економіці, а також у сегменті ринку, де вони здійснюють свою діяльність. Для того, щоб запропоновану комплексну систему економічної безпеки впровадити на підприємства необхідно, в першу чергу, розробити модель її функціонування. На рисунку 3.4 ми пропонуємо варіант побудови подібної моделі.

В основі побудови моделі лежать кілька основних підходів:

1. Керувати комплексною системою економічної безпеки повинен безпосередньо директор підприємства.
2. На підприємстві повинна бути створена Рада по економічній безпеці. До складу якої входять керівники й провідні спеціалісти підприємства. Заступником голови Ради повинен бути начальник служби економічної безпеки підприємства.
3. На підприємстві повинні бути створені ефективні механізми управління й взаємодії в системі економічної безпеки.
4. Для структурних підрозділів підприємства повинні бути розроблені завдання, які вони повинні вирішувати в комплексній системі економічної безпеки підприємства.

5. На підприємстві повинен бути створений спеціальний підрозділ для інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності комплексної системи економічної безпеки.
6. Керівниками підприємства повинні бути визначені зовнішні суб'єкти комплексної системи економічної безпеки та умови організації взаємодії з ними.
7. На підприємстві повинен бути розроблений організаційно-правовий механізм побудови й діяльності комплексної системи економічної безпеки.
8. Директор підприємства через систему зворотного зв'язку й моніторингу підрозділу інформаційно-аналітичного забезпечення в режимі он-лайн здійснює управління й контроль над діяльністю комплексної системи економічної безпеки підприємства.

Взаємодія завжди була й залишається найбільш важливим і складним елементом комплексної системи економічної безпеки підприємств при здійсненні ними зовнішньоекономічної діяльності. Це обумовлено тим, що для забезпечення ефективної роботи комплексної системи економічної безпеки необхідно налагодити тісний взаємозв'язок служби економічної безпеки з усіма структурними підрозділами підприємства, а також зовнішніми суб'єктами системи економічної безпеки.

Добре налагоджена взаємодія дозволить повною мірою й комплексно використати всі власні можливості підприємства, а також можливості зовнішніх суб'єктів комплексної системи економічної безпеки для протидії всім зовнішнім і внутрішнім небезпекам, загрозам і ризикам.

В сучасних умовах економічна безпека і розвиток підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність в значній мірі залежить від ефективності їх систем економічної безпеки.

Успішно протидіяти всім існуючим небезпекам та забезпечити економічну безпеку підприємств на зовнішньому ринку можна тільки на основі комплексного підходу до побудови їх систем безпеки. Тільки комплексна система забезпечення економічної безпеки здатна в сучасних умовах вчасно виявляти, оцінювати та

ефективно протидіяти всім факторам небезпекам і загрозам внутрішнього і зовнішнього середовища.

Основою комплексної системи економічної безпеки є корпоративні ресурси підприємства, а також ресурси зовнішніх організацій – органів державної влади та управління, правоохоронних органів, суб'єктів недержавної системи безпеки, ЗМІ, суспільно-політичних організацій з якими здійснюється на основі взаємного інтересу взаємодія у сфері економічної безпеки.

ВИСНОВКИ

У ході аналізу зовнішньоекономічної діяльності компанії «Габен» було визначено кілька важливих особливостей, які активно працюють на міжнародних ринках та мають позитивний імідж в Україні та за кордоном. Під гаслом «Природа – Якість – Урожай» компанія успішно зарекомендувала себе, будуючи довіру серед партнерів.

1. Стратегічною метою компанії є розширення спектру послуг та продуктів в аграрному бізнесі, включаючи технічну підтримку. В останні роки вона демонструє динамічне зростання, зокрема збільшення кількості партнерів, обсягів продажів та персоналу. Ці фактори вимагають удосконалення організаційної структури та чіткого розподілу праці.

2. Аналіз фінансових показників виявив позитивні зміни в загальних доходах, активах, капіталі, зобов'язаннях та дебіторській заборгованості. Це свідчить про подальше зростання компанії. Водночас, частка умовно-постійних витрат збільшилася за рахунок розширення виробничої діяльності.

3. Враховуючи зміни у зовнішньоекономічній діяльності та відсутність систематичного аналізу результатів, пропонується створити відділ, що займатиметься зовнішньоекономічною діяльністю. Це дозволить зменшити дебіторську заборгованість та покращити координацію процесів. Вплив цього заходу на рентабельність активів не є визначальним, але він відіграє важливу роль у підвищенні ефективності роботи із зовнішніми партнерами.

Ефективна зовнішньоекономічна діяльність передбачає високий рівень взаємодії між структурними підрозділами підприємства та агентами зовнішньої економічної безпеки. Це основа для створення надійної системи захисту економічних інтересів підприємства.

4. Позитивна динаміка зовнішньоекономічної діяльності можлива лише за умови створення чітких державних механізмів регулювання, контролю та запобігання зловживанням у цій сфері.

У сучасному світі підприємства повинні відповідати новим вимогам до ефективного управління, що можливо лише за умови створення прозорості

структури зовнішньоекономічної діяльності. Здійснення зовнішньоекономічної діяльності має базуватися на чіткій стратегії, яка визначає напрямок розвитку та забезпечує сталий ріст підприємства в ринковому середовищі.

Успішна реалізація зовнішньоекономічних стратегій потребує державної підтримки. Державна підтримка означає створення сприятливого середовища для співпраці між українськими підприємствами та міжнародними партнерами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Гобела В.В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю & Management of Foreign Economic Activity: навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2021. 244 с.
2. Бабій І. В. Вплив факторів на забезпечення зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств. *Економіка і суспільство: електронне наукове фахове видання*, 3, 114–118. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal-3>.
3. Зелінська О.З. Механізм активізації зовнішньоекономічної діяльності регіону в умовах європейського співробітництва. *Економіка і суспільство: електронне наукове фахове видання*, Випуск # 44 / 2022 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-32>
2. Міщенко Д. А., Міщенко Л. О. Теоретичні основи механізму державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1965> (дата звернення: 06.05.2025). DOI: [10.32702/2307-2156-2021.2.6](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.2.6)
3. Платонова І.О. Теоретичні засади механізмів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 13-14. С. 125-129.
4. Топольницька Т.Б. Напрями підвищення дієвості механізму регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств цементної галузі України. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7783> (дата звернення: 06.04.2025). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.4.67](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.67)
5. Белінська Я.В., Коляда П.Б., Чернова О.В., Юр'єва П.Б., Назаров М.І. Експортно-імпортні операції :навч. посібник. Ірпінь : ВПЦ УДФСУ, 2018. 254 с.

6. Юр'єва П.Б. Зовнішня торгівля країни в умовах глобальних трансформацій: аналітичний інструментарій. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 29. С. 51–57. URL: http://www.market-nfr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/10.pdf
7. Микитенко Т.В. Вплив європейської інтеграції на зовнішньоекономічну діяльність. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 6(17). С. 13–16. URL: <http://pev.kpu.zp.ua/archives>
8. Зовнішня торгівля України у 2020 році: стат. зб. Київ : Держ. служба статистики України, 2021. 133 с.
9. Економічна статистика / Зовнішньоекономічна діяльність. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
10. Бюджет України : стат. зб Міністерства фінансів України Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/statistichnij-zbirnik>
11. Тищенко В. Ф. Основи зовнішньоекономічної діяльності та митної справи [Електронний ресурс] : навчальний посібник / В. Ф. Тищенко, В. М. Остапенко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. – 193 с.
12. Про застосування спеціальних заходів щодо імпорту в Україну [Електронний ресурс] : Закон України № 332-XIV від 22.12.1998 р. із змінами, внесеними 13.02.2020. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/332-14#Text>.
13. Басюркіна Н. Й., Кузнецова К. О., Лагодієнко В. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю бізнес-суб'єктів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 3. С. 163-169.
14. Зінченко А.В. Сучасні проблеми та перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2021. № 5. С. 168-172.
15. Хромушина Л.А. Аналіз зовнішнього середовища в процесі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 137-143.
16. Бондар Ю.А., Легінькова Н.І. Економіко-правові механізми регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств сфери послуг // Розвиток методів

управління та господарювання на транспорті: Зб. наук. праць, 2022. № 3 (80). С. 37-50. DOI 10.31375/2226-1915-2022-3-37-50

17. Про міжнародні договори України: Закон України в редакції від 26 січня 2021 р. № 1135-IX, із змінами. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2154-17>

18. Про режим іноземного інвестування: Закон України в редакції від 17 грудня 2020 р. № 1116-IX, із змінами. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2857-17>.

19. Дунська А.Р., Кузнєцова К.О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств. –Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. -181 с.

20. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. – 856 с

21. Шапоренко О.І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства: навчальний посібник / Денисенко М.П., Панченко В.А., Шапоренко О.І., Федорак В.І. – К.: Видавничий дім «Кондор», 2020. – 435 с.

22. Батюк Р.Б. Особливості стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств. *Економічний аналіз* : Зб. наук. праць. Т. 32, № 3. Тернопіль, 2022. С.199–207.

23. Батюк Р.Б. Особливості економічної оцінки розвитку експортного потенціалу аграрних підприємств. Науковий вісник ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького. Сер.: *Економічні науки*. Львів, 2022. Т. 24 (99), С. 25–30. URL: <https://doi.org/10.32718/nvlvet-e9905>.

24. Ткачук В.І., Батюк Р.Б. Проблеми та перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств в умовах війни. *Науковий вісник ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького*. Сер.: Економічні науки. Львів, 2023. Т. 25 (111), С. 3–9. URL: <https://doi.org/10.32718/nvlvet-e10101>.

25. Батюк Р. Моделювання зовнішньоекономічної взаємодії аграрних підприємств України. *Економіка та суспільство*, (44). 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1809>

26. Акименко О.Ю. Теоретична концептуалізація зовнішньоекономічної діяльності як вагомого фактору економічної стабільності держави.

Причорноморські економічні студії: науково-практичний журнал. 2019. Вип. 38-1. С.37–42. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/38_1_2019/9.pdf

27. Данкевич В. Є. Управління конкурентоспроможністю агропродовольчої продукції при виході на зовнішні ринки. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки.* № 64. 2021.с. 19–24.