МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДКРИТИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ
«УКРАЇНА»
ВІННИЦЬКИЙ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра бізнесу та права

Освітня програма «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

«ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»

(за матеріалами ТОВ «Барлінек Інвест»)

Здобувач _____ Сорока Т.А.
(підпис)

Науковий керівник _____ к.е.н., доц. Швед В.В.
(підпис)

Рецензент _____ д.е.н., проф. Поліщук І.І.
(підпис)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри бізнесу та права
_____ «___» _____2026 р. Давиденко В.В.
(підпис)

Вінниця – 2026 р.

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота на тему: «Організація та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства» (виконана на матеріалах ТОВ «Барлінек Інвест») розкриває теоретичні, нормативні, методичні та практичні аспекти організації та планування зовнішньоекономічної діяльності.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі роботи досліджено теоретико-практичні засади організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства, особлива увага приділена нормативно-правовому регулюванню даної діяльності. Другий розділ дослідження містить виробничої та зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Барлінек Інвест» Третій розділ роботи присвячено організації стратегічного та оперативного планування, а також питанням ризику при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності

Дипломна робота виконана на 84 сторінках і включає: 5 рисунків, 5 таблиць, додатки та список використаних джерел який налічує 43 найменування.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, планування зовнішньоекономічної діяльності, організація зовнішньоекономічної діяльності, управління зовнішньоекономічною діяльністю.

ABSTRACT

Master's thesis on the topic: “Organization and planning of foreign economic activity of an enterprise” (based on materials from Barlinek Invest LLC) reveals the theoretical, regulatory, methodological, and practical aspects of organizing and planning foreign economic activity.

The thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions and recommendations, a list of references, and appendices. The first chapter examines the theoretical and practical foundations of organizing and planning foreign economic activity of an enterprise, with particular attention paid to the regulatory and legal framework governing this activity. The second chapter of the study contains the production and foreign economic activity of Barlinek Invest LLC. The third chapter of the work is devoted to the organization of strategic and operational planning, as well as issues of risk in the implementation of foreign economic activity.

The thesis is 84 pages long and includes: 5 figures, 5 tables, appendices, and a list of 43 references.

Keywords: foreign economic activity, planning of foreign economic activity, organization of foreign economic activity, management of foreign economic activity.

ВСТУП 4
РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 8
1.1 Теоретико-методичні основи зовнішньоекономічної діяльності 8
1.2 Нормативно-правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності 23
Висновки до І-го розділу 30
РОЗДІЛ ІІ АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОЇ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» 33
2.1 Організаційна характеристика ТОВ «Барлінек Інвест» 33
2.2 Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Барлінек Інвест» 45
Висновки до ІІ-го розділу 52
РОЗДІЛ ІІІ ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» 55
3.1. Стратегічне та оперативне планування зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Барлінек Інвест» 55
3.2 Оцінка ризику організації та реалізації зовнішньоекономічної діяльності на ТОВ «Барлінек Інвест» 62
Висновки до ІІІ-го розділу 73
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 80
ДОДАТКИ

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку національної та світової економіки, що характеризуються високою конкуренцією, нестабільністю ринкового середовища, зміною правил міжнародної торгівлі та зростанням логістичних і безпекових ризиків, суттєво підвищується значення системного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Для українських виробників, які водночас працюють у режимі воєнних обмежень і зберігають інтеграцію у міжнародні ланцюги постачання, зовнішні операції стають не лише каналом збуту, а комплексним механізмом забезпечення завантаження потужностей, валютної виручки, довгострокових контрактів і репутаційної стійкості на зовнішніх ринках. За таких обставин підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності доцільно пов'язувати не з фрагментарним нарощуванням експортних поставок, а з удосконаленням стратегічного та оперативного планування, у межах якого цілі підприємства узгоджуються з ресурсними можливостями, ринковою кон'юнктурою, вимогами контрагентів і практикою виконання контрактів.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває для ТОВ «Барлінек Інвест», яке функціонує як український виробничий майданчик міжнародної групи Barlinek SA та спеціалізується на виробництві дерев'яних багатошарових підлог і суміжної продукції. Включеність підприємства у міжнародну структуру групи, орієнтація на експортні ринки та залежність від зовнішньої кон'юнктури об'єктивно підвищують вимоги до якості планових рішень: від вибору географічних напрямів реалізації і формування експортного портфеля до організації постачання сировини, забезпечення сертифікаційної відповідності, логістики, страхового покриття, валютних розрахунків і контролю виконання договірних умов. У цьому контексті стратегічне й оперативне планування ЗЕД виступає практичним інструментом зниження невизначеності та підвищення керованості зовнішніх операцій.

Зовнішні операції підприємства здійснюються в середовищі, де ризики мають багатофакторну природу. По-перше, це ринкові та конкурентні ризики, пов’язані з коливаннями попиту, ціновою конкуренцією та появою альтернативних товарів. По-друге, це операційні ризики, що виникають у процесі впровадження інвестиційних та організаційних змін, зокрема через можливі затримки постачань, інфляційний тиск, обмеження підрядного ринку. По-третє, у воєнних умовах зростає значущість ризиків фізичної безпеки активів, стабільності ланцюгів постачання, кадрової забезпеченості та екологічних вимог. Відповідно, науково обґрунтована система планування зовнішньоекономічної діяльності має поєднувати ринкові орієнтири з ризик-орієнтованими управлінськими рішеннями, що дозволяють підприємству підтримувати стабільність контрактної роботи та знижувати втрати від небажаних подій.

Об’єктом дослідження є процес організації та управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Барлінек Інвест» в умовах підвищеної економічної й безпекової невизначеності.

Предметом дослідження є підходи та інструменти стратегічного й оперативного планування зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Барлінек Інвест».

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні сутності та ролі стратегічного й оперативного планування зовнішньоекономічної діяльності, аналізі практики ЗЕД ТОВ «Барлінек Інвест» та розробці прикладних рекомендацій щодо підвищення її результативності й керованості з урахуванням операційних і ризикових обмежень.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення взаємопов’язаних завдань:

1. Розкрити сутність, зміст і нормативно-правові засади зовнішньоекономічної діяльності підприємства в Україні.

2. Охарактеризувати організаційно-управлінські та виробничі передумови здійснення ЗЕД ТОВ «Барлінек Інвест».

3. Проаналізувати структуру, напрями та географію зовнішніх операцій ТОВ «Барлінек Інвест».

4. Визначити основні ризики реалізації проєктних рішень у сфері ЗЕД та обґрунтувати підхід до їх оцінювання.

5. Розробити пропозиції щодо вдосконалення стратегічного й оперативного планування ЗЕД ТОВ «Барлінек Інвест» (умови контрактів, постачання, страхування, розрахунки, регіональна диверсифікація експорту).

Методичну основу дослідження становлять загальнонаукові методи аналізу та синтезу, індукції й дедукції, порівняння та узагальнення, а також системний підхід до вивчення зовнішньоекономічної діяльності як комплексу взаємопов’язаних управлінських функцій. Для прикладної частини роботи використовуються економіко-статистичні прийоми опрацювання показників діяльності, інструменти стратегічного аналізу (зокрема узгодження цілей і ресурсів із можливостями ринку), підходи до оцінювання концентрації та диверсифікації експортних напрямів на рівні регіонів, експертні методи оцінки ризиків у межах проєктного підходу, а також елементи сценарного підходу для підготовки управлінських рішень в умовах невизначеності.

Практичне значення одержаних результатів полягає у формуванні прикладного підходу до планування та контролю зовнішніх операцій ТОВ «Барлінек Інвест», який може бути використаний для підвищення передбачуваності контрактної діяльності, зниження операційних втрат, підвищення дисципліни договірного супроводу та посилення керованості ризиками зовнішньоекономічної діяльності. Запропоновані підходи можуть бути інтегровані в управлінську практику підприємства як у частині довгострокового вибору ринків і підтримання збалансованості експортного портфеля, так і у частині щоденних рішень щодо організації поставок, страхового покриття та фінансових розрахунків за зовнішньоекономічними контрактами.

Структура роботи включає вступ, три розділи з підрозділами, висновки, список використаних джерел і додатки. У межах роботи поєднано теоретичне

обґрунтування підходів до планування зовнішньоекономічної діяльності, прикладну характеристику та узагальнення практики зовнішніх операцій ТОВ «Барлінек Інвест», а також розроблення рекомендацій, спрямованих на підвищення результативності та стійкості ЗЕД українського підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

За результатами виконання дослідження опубліковані дів наукові статті у виданнях: Актуальні проблеми сталого розвитку та Подільський науковий вісник.

РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретико-методичні основи зовнішньоекономічної діяльності

Зовнішньоекономічна діяльність є невід'ємним елементом економіки будь-якої держави, без якого її повноцінне функціонування та розвиток можуть істотно ускладнюватися. Вона охоплює реалізацію міжнародних економічних зв'язків, зокрема зовнішню торгівлю, спільне підприємництво, надання послуг та інші форми співпраці.

Водночас розвиток світової економіки може відбуватися так, що і держава, і тим більше окреме підприємство ризикують залишитися поза глобальними господарськими взаємодіями та виявитися незатребуваними. Донедавна значна частина підприємств не розглядала організацію й здійснення зовнішніх операцій як чинник розвитку, оскільки внутрішні ринки були місткими й демонстрували високий потенціал зростання. Проте зміни у зовнішньому середовищі, в першу чергу спричинені збройною агресією росії та затяжною війною, набули настільки вагомого характеру, що успішна діяльність без їх урахування вже практично неможлива.

Посилення глобальної конкуренції призвело до того, що компанії, орієнтовані лише на внутрішній ринок, почали відчувати тиск з боку іноземних гравців і поступово втягуватися у конкурентне протистояння. Водночас у багатьох випадках стає очевидним, що межі національного ринку є надто вузькими для досягнення стратегічних бізнес-цілей і повного використання можливостей розвитку, які відкриваються. Зростання взаємозалежності країн світу, своєю чергою, підсилює усвідомлення потреби застосування глобального підходу до розбудови власного бізнесу.

Унормоване визначення зовнішньоекономічної діяльності міститься у відповідному Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», згідно

якого: «зовнішньоекономічна діяльність - діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, а також діяльність державних замовників з оборонного замовлення у випадках, визначених законами України, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами» [6].

У Господарському кодексі України містилось наступне визначення: «зовнішньоекономічною діяльністю суб'єктів господарювання є господарська діяльність, яка в процесі її здійснення потребує перетинання митного кордону України майном та/або робочою силою». Й хоча влітку 2025 року даний кодекс втратив свою чинність, це не відміняє відповідний законодавчий погляд на сутність зазначеної діяльності [1].

У таблиці 1.1 нами наведені погляди різних науковців на сутність й зміст зовнішньоекономічної діяльності [26, 41].

Таблиця 1.1

Сутність зовнішньоекономічної діяльності

Автор	Сутність зовнішньоекономічної діяльності
Багрова І. В.	діяльність (частіше підприємств) України та іноземних суб'єктів, що базується на взаємовідносинах і здійснюється або на території України, або за її межами.
Гордієнко Д. Д.; Бутинець Ф. Ф.; Загородній А. Г.; Вознюк Г. Л.	діяльність вітчизняних та іноземних суб'єктів господарювання, що базується на взаєминах між ними та здійснюється як на території України, так і за її межами.
Гросс Р.; Кайава Д.	охоплює експорт, імпорт, прямі й портфельні інвестиції, ліцензування технологій, кредити та міжнародні організації.
Гузенко Г. М.; Гайдученко Ю. О.	процес розвитку господарських зв'язків між національними суб'єктами суспільного виробництва та їх зарубіжними партнерами в Україні та за її межами.
Деніелс Д.; Радеба Лі Х.	господарські операції, що здійснюються між двома або більше країнами; для приватних компаній орієнтований на отримання прибутку.

Автор	Сутність зовнішньоекономічної діяльності
Дідківський М. І.	не лише складова господарської діяльності підприємства, а й важливий чинник економічного зростання та передумова інтенсивнішого розвитку інтеграційних процесів на мікрорівні.
Завадський Й. С.; Осовська Г. В.; Юшкевич О. О.	сукупність експортно-імпортних операцій міністерств, відомств, підприємств, державних, кооперативних та інших організацій.
Загородній А. Г.; Вознюк Г. Л.	діяльність вітчизняних та іноземних суб'єктів господарювання, основана на взаєминах між ними й така, що здійснюється в Україні та за її межами.
Козак Ю. Г.; Логвінова Н. С.	діяльність українських та іноземних суб'єктів господарювання, побудована на взаємовідносинах між ними й така, що відбувається на території України та поза її межами.
Козак Ю. Г.; Логвінова Н. С.; Сіваченко І. Ю.	діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів, побудована на взаємовідносинах між ними і така, що здійснюється на території України та поза її межами.
Мельник Л. Г.	сфера економічної діяльності держави й підприємств, пов'язана із зовнішньою торгівлею (експорт/імпорт), іноземними кредитами та інвестиціями, реалізацією спільних міжнародних проєктів.
Мочерний С. В.	сфера економічної діяльності підприємств/фірм/компаній і держави, що охоплює зовнішню торгівлю, рух капіталів (кредити, інвестиції), розробку спільних з іншими країнами проєктів тощо.
Новицький В. Є.	форма господарювання, що виходить за межі національних кордонів і передбачає залучення різнонаціональних суб'єктів до багатоетапного циклу економічних відносин.
Сухарський В.	сукупність напрямків, форм і методів торговельно-економічного та науково-технічного співробітництва, а також кредитних і валютно-фінансових відносин країни із зарубіжними державами для ефективного використання переваг міжнародного поділу праці.
Федорець Л. М.	діяльність промислових підприємств як складова їх комерційної діяльності у взаємодії як із внутрішніми, так і з іноземними партнерами.

Автор	Сутність зовнішньоекономічної діяльності
Шкурупій О. В.	сфера господарської діяльності, пов’язана з міжнародною виробничою та науково-технічною кооперацією, експортом та імпортом продукції, виходом підприємства на зовнішній ринок.
Шталь Т. В., Зосимова Ж. С.	сукупність видів діяльності суб’єктів господарювання, що виникають унаслідок взаємодії із зарубіжними партнерами/контрагентами в Україні та за її межами з метою використання переваг міжнародного поділу праці.

Підсумовуючи вищенаведене ми можемо сформулювати власне бачення змісту зовнішньоекономічної діяльності.

Отже, зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) - це господарська діяльність українських та іноземних суб’єктів (а у визначених законом випадках - також державних замовників у сфері оборони), що ґрунтується на взаємовідносинах між ними та здійснюється на території України й/або за її межами через систему міжнародних операцій (торгівля товарами і послугами, виробнича та науково-технічна кооперація, інвестиції, трансфер технологій, кредитно-валютні й інші фінансові взаємодії), які зазвичай пов’язані з перетинанням митного кордону майном та/або робочою силою і спрямовані на досягнення економічного результату та використання переваг міжнародного поділу праці.

На основі аналізу відповідних джерел ми можемо стверджувати, що зовнішньоекономічна діяльність передусім характеризується тим, що її здійснюють не абстрактні учасники ринку, а конкретні суб’єкти господарювання України у взаємодії з іноземними суб’єктами. Тобто в основі ЗЕД завжди лежать міжсуб’єктні відносини, які оформлюються через договори, контракти, партнерські домовленості та інші форми економічної взаємодії, де сторони перебувають у різних правових і економічних просторах. У визначених законом випадках до такого кола учасників долучаються й державні замовники у сфері оборонного замовлення, що підкреслює інституційну вагу ЗЕД для держави.

Другою суттєвою ознакою є просторовий вимір цієї діяльності. На відміну від суто внутрішньогосподарських процесів, ЗЕД не обмежується територією України. Діяльність може відбуватися як у межах країни, так і за її кордонами, або одночасно в обох площинах. Саме ця «подвійна локалізація» робить зовнішньоекономічні зв'язки особливо чутливими до змін міжнародної кон'юнктури, політики держав, режимів торгівлі та логістичних маршрутів.

ЗЕД має чіткий змістовний компонент, який проявляється в наборі типових операцій і зв'язків. Йдеться не лише про експорт та імпорт товарів, а й про торгівлю послугами, міжнародну виробничу та науково-технічну кооперацію, реалізацію спільних проєктів, інвестиційні процеси, трансфер технологій, кредитно-валютні й інші фінансові відносини. Такий спектр показує, що ЗЕД є ширшою за зовнішню торгівлю і фактично охоплює різні канали міжнародної економічної інтеграції підприємств і держави.

Окремою характеристикою, яка часто супроводжує зовнішньоекономічні операції, є зв'язок із перетином митного кордону. У практичному вимірі це означає, що значна частина ЗЕД пов'язана з митними процедурами, режимами переміщення товарів, вимогами до походження, сертифікації, валютних розрахунків, а також із організацією трудових ресурсів у транскордонних процесах. Навіть коли фізичного переміщення може не бути (наприклад, у частині послуг або цифрових продуктів), логіка транскордонності все одно зберігається через іноземний елемент у правовідносинах і розрахунках.

Нарешті, важливою рисою ЗЕД є її цільова та економічна спрямованість. Зовнішньоекономічна діяльність покликана забезпечувати отримання економічного результату, підвищення ефективності, доступ до ресурсів і ринків, а також використання переваг міжнародного поділу праці. Тому ЗЕД можна розглядати не тільки як набір операцій, а як інструмент розвитку підприємства і держави, що створює додаткові можливості зростання, але водночас підвищує вимоги до управління ризиками,

відповідності правилам і здатності конкурувати у глобальному середовищі [13, 14, 15, 34, 41].

Зовнішньоекономічна діяльність послуговується відповідними принципами, що наведені на рисунку 1.1 [19].

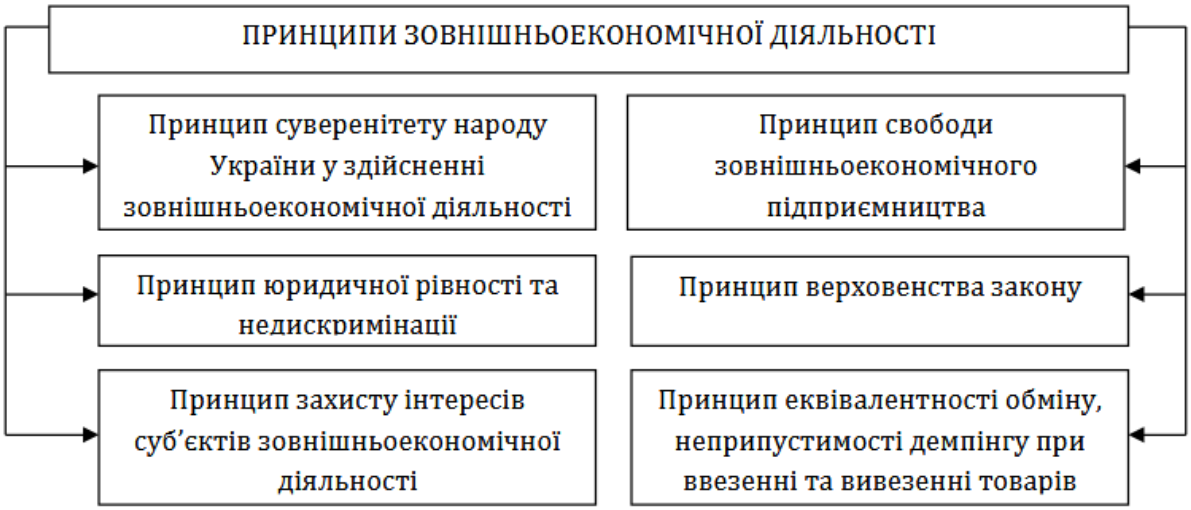


Рисунок 1.1 Принципи зовнішньоекономічної діяльності [19]

Принцип суверенітету народу України у здійсненні ЗЕД означає, що право визначати, як саме здійснюються зовнішньоекономічні відносини на території України, належить Україні як суверенній державі, а правила гри встановлюються її законами. Практично це проявляється в тому, що будь-яка зовнішньоекономічна діяльність має відбуватися в межах українського правового поля (митні, валютні, податкові, ліцензійні та інші вимоги). Одночасно цей принцип підкреслює зобов'язання України сумлінно виконувати міжнародні договори та інші міжнародні економічні зобов'язання, тобто поєднувати внутрішній суверенітет із договірною дисципліною у зовнішніх відносинах.

Принцип свободи зовнішньоекономічного підприємництва відображає загальну ідею економічної ініціативи. Суб'єкти ЗЕД мають право добровільно вступати у зовнішньоекономічні зв'язки та обирати форми співпраці, якщо

вони прямо не заборонені законодавством. Важливо, що свобода тут не є абсолютною: вона реалізується за умови дотримання правил та норм, визначених законами України. Окремий акцент робиться на майновому результаті. Усе, що суб'єкт законно отримує внаслідок зовнішньоекономічної діяльності , належить йому на праві власності, що стимулює інвестиції та підприємницьку активність.

Принцип юридичної рівності та недискримінації встановлює рівні правила для всіх учасників зовнішньоекономічних відносин. Його зміст - це рівність перед законом усіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності незалежно від форми власності (включно з державою) та заборона дискримінаційних обмежень з боку держави чи інших учасників, якщо такі обмеження не передбачені самим законом. На практиці це принцип рівного доступу до здійснення ЗЕД і рівної відповідальності за порушення, а також запобіжник проти вибіркового застосування регулювання.

Принцип верховенства закону означає, що регулювання зовнішньоекономічної діяльності здійснюється саме законами України, а не підзаконними актами чи управлінськими рішеннями місцевих органів, які можуть створювати гірші умови для суб'єктів, ніж визначено законом. Сенс цього принципу - забезпечити передбачуваність, правову визначеність і захист від адміністративного тиску та свавільної зміни правил у сфері міжнародної торгівлі та розрахунків.

Принцип захисту інтересів суб'єктів ЗЕД закріплює активну роль держави як гаранта прав. Він передбачає, що Україна забезпечує рівний захист інтересів усіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та іноземних суб'єктів на своїй території, а також здійснює захист українських суб'єктів за кордоном відповідно до норм міжнародного права. Одночасно підкреслюється, що захист державних інтересів України має здійснюватися лише в межах законів України та міжнародних договорів, тобто через правові механізми, а не довільні обмеження.

Принцип еквівалентності обміну та неприпустимості демпінгу при ввезенні та вивезенні товарів фіксує орієнтацію зовнішньоекономічної діяльності на справедливий, співмірний обмін і чесну конкуренцію. Еквівалентність обміну в цьому контексті це вимога уникати економічно необґрунтованих перекосів, коли одна зі сторін системно отримує переваги через штучне заниження чи завищення вартості, приховане субсидіювання або інші недобросовісні практики. Неприпустимість демпінгу означає заперечення практик продажу товарів на зовнішніх ринках або ввезення їх в Україну за цінами, що спотворюють конкуренцію та завдають шкоди національним виробникам чи ринку; у прикладному сенсі це ідейна основа для застосування торговельних захисних заходів [6].

Найчастіше в сучасній українській науковій традиції види ЗЕД трактують як змістовні напрями зовнішньоекономічної активності (що саме робить суб'єкт у міжнародному економічному просторі), а форми ЗЕД - як організаційно-договірні способи реалізації цих напрямів (як саме це оформлюється і через які операції/угоди здійснюється). Такий підхід узгоджується з тим, що в публікаціях наголошується на множинності підходів до класифікації ЗЕД та необхідності розрізняти зміст діяльності й механізми її практичного здійснення [17].

Ключові види зовнішньоекономічної діяльності доцільно систематизувати наступним чином.

По-перше, це зовнішня торгівля товарами, яка охоплює експорт та імпорт як базові товарні потоки, включно з похідними різновидами на кшталт реекспорту, а також моделями, коли продаж/купівля може відбуватися з фактичним перетинанням митного кордону або без нього (залежно від змісту угоди й правового режиму).

По-друге, значний блок складає економічне та науково-технічне співробітництво, включно зі спеціалізацією та кооперацією у виробництві, науці й техніці. На практиці це означає участь у міжнародних коопераційних

ланцюгах, спільних проєктах, обміні технологіями та інтеграції у міждержавні й міжфірмові виробничі зв’язки.

По-третє, ЗЕД включає економічні зв’язки у суміжних сферах, які забезпечують товарообіг і кооперацію: транспортні та експедиторські операції, страхування, кредитні й розрахункові операції, а також інші інфраструктурні компоненти, без яких міжнародні угоди не можуть бути реалізовані повноцінно.

По-четверте, окремим великим напрямом виступає міжнародна торгівля послугами. У сучасних українських роботах вона розкривається широко - як надання виробничих, юридичних, транспортно-експедиційних, страхових, маркетингових, консультаційних, посередницьких і брокерських, управлінських та агентських, консигнаційних, облікових і аудиторських, туристичних, валютних, платіжних, банківських та інших послуг, не заборонених законодавством.

Основні форми ЗЕД логічно описувати як типові способи організації цих напрямів на рівні підприємства.

Найпоширеніша - контрактно-торговельна форма, у межах якої суб’єкти укладають зовнішньоекономічні договори купівлі-продажу (експорт-імпорт, у т.ч. реекспорт), погоджують умови поставки, платежів і відповідальності сторін. Саме через контракт, як правило, поєднуються товарний компонент і супровідні логістично-фінансові рішення (страхування, експедиція, банківське обслуговування, розрахунки).

Друга - посередницько-договірна форма, коли вихід на зовнішній ринок або реалізація угод здійснюються із залученням посередників. Основною виступають агентські, брокерські, консигнаційні та інші посередницькі моделі, які дають змогу знизити транзакційні витрати, швидше адаптуватися до іноземного середовища і забезпечити виконання угод у спеціалізованих сегментах.

Третя - фінансово-розрахункова форма (як частина ЗЕД і як механізм її забезпечення): валютні операції, міжнародні платежі, кредитування, інші

інструменти фінансування та контролю розрахунків. У сучасних дослідженнях підкреслюється, що можливість здійснювати валютні операції та розрахунки в іноземній валюті є практично невід’ємною складовою провадження ЗЕД, а в умовах воєнного часу та змін регулювання особливо зростає значення валютного нагляду.

Четверта - орендно-лізингова форма в міжнародному вимірі. Вона відображає ситуації, коли доступ до активів (обладнання, транспорту тощо) забезпечується не через купівлю, а через міжнародний лізинг або оренду, що має власну класифікацію (зокрема, експортний, імпортний і транзитний лізинг; прямий і непрямий) та специфіку договірного оформлення і розподілу функцій сторін [14, 15, 22, 34, 41].

Додатково зупинимось на аналізі видів зовнішньоекономічної діяльності, що містяться у відповідному законі.

Так, стаття 4. «Види зовнішньоекономічної діяльності» визначає, що:

«До видів зовнішньоекономічної діяльності, які здійснюють в Україні суб'єкти цієї діяльності, належать:

- експорт та імпорт товарів, капіталів та робочої сили;

- надання суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності України послуг іноземним суб'єктам господарської діяльності, в тому числі: виробничих, транспортно-експедиційних, страхових, консультаційних, маркетингових, експортних, посередницьких, брокерських, агентських, консигнаційних, управлінських, облікових, аудиторських, юридичних, туристських та інших, що прямо і виключно не заборонені законами України; надання вищезазначених послуг іноземними суб'єктами господарської діяльності суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності України;

- наукова, науково-технічна, науково-виробнича, виробнича, навчальна та інша кооперація з іноземними суб'єктами господарської діяльності; навчання та підготовка спеціалістів на комерційній основі;

- міжнародні фінансові операції та операції з цінними паперами у випадках, передбачених законами України;

- кредитні та розрахункові операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності; створення суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності банківських, кредитних та страхових установ за межами України; створення іноземними суб'єктами господарської діяльності зазначених установ на території України у випадках, передбачених законами України;

- спільна підприємницька діяльність між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності, що включає створення спільних підприємств різних видів і форм, проведення спільних господарських операцій та спільне володіння майном як на території України, так і за її межами;

- підприємницька діяльність на території України, пов'язана з наданням ліцензій, патентів, ноу-хау, торговельних марок та інших нематеріальних об'єктів власності з боку іноземних суб'єктів господарської діяльності; аналогічна діяльність суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності за межами України;

- організація та здійснення діяльності в галузі проведення виставок, аукціонів, торгів, конференцій, симпозіумів, семінарів та інших подібних заходів, що здійснюються на комерційній основі, за участю суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності; організація та здійснення оптової, консигнаційної та роздрібної торгівлі на території України за іноземну валюту у передбачених законами України випадках;

- товарообмінні (бартерні) операції та інша діяльність, побудована на формах зустрічної торгівлі між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності;

- орендні, в тому числі лізингові, операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності;

- операції по придбанню, продажу та обміну валюти на валютних аукціонах, регульованих грошових ринках та на міжбанківському валютному ринку;

- роботи на контрактній основі фізичних осіб України з іноземними суб'єктами господарської діяльності як на території України, так і за її межами; роботи іноземних фізичних осіб на контрактній оплатній основі з суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності як на території України, так і за її межами;

- інші види зовнішньоекономічної діяльності, не заборонені прямо і у виключній формі законами України.

Посередницькі операції, при здійсненні яких право власності на товар не переходить до посередника (на підставі комісійних, агентських договорів, договорів доручення та інших), здійснюються без обмежень.» [6].

Якщо проаналізувати вищенаведені підходи до розуміння видів зовнішньоекономічної діяльності то їх ключова відмінність полягає в рівні абстракції та змішаності.

За аналітичного підходу види ЗЕД це великі економічні напрями (що робимо), а форми ЗЕД це організаційно-договірні способи (як робимо). У Законі ж види ЗЕД фактично охоплюють одночасно і напрями, і форми, і навіть окремі інструменти: наприклад, «спільна підприємницька діяльність» або «орендні (лізингові) операції» - це радше організаційні форми, тоді як «операції по придбанню, продажу та обміну валюти» - це конкретний фінансовий інструментарій, а не «напрям» у широкому економічному сенсі.

Водночас ці підходи не суперечать один одному, вони просто виконують різні функції. Аналітичний підхід формує законодавчий перелік у кілька макрокатегорій: наприклад, у «торгівлю товарами» можна включити експорт та імпорт, бартер і зустрічну торгівлю; у «торгівлю послугами» - весь перелік сервісів; у «кооперацію/спільні проєкти» - спільне підприємництво, науково-виробничу кооперацію та навчання; у «фінансово-валютний блок» - міжнародні фінансові операції, цінні папери, кредити, розрахунки та валютні операції. Але Закон додає те, що в узагальненій моделі часто “губиться”, якщо

спеціально не виділяти: рух капіталів і робочої сили, операції з інтелектуальною власністю, а також комерційні заходи (виставки, аукціони тощо) як окремий законний різновид ЗЕД.

Тобто аналітичний (науковий) підхід доцільний для теоретичного узагальнення і групування ЗЕД за економічним змістом, тоді як нормативний підхід є базовим для практики, оскільки задає юридично значущий перелік видів ЗЕД і фіксує конкретні операції та форми, які держава визнає й регулює.

Серед базових функцій зовнішньоекономічної діяльності виокремлюють організацію й забезпечення міжнародного обміну природними ресурсами та результатами праці як у матеріальній, так і у вартісній формах, формування міжнародного призначення споживчої вартості продуктів, створених у межах міжнародного поділу праці, а також упорядкування міжнародного грошового обігу.

Загалом ЗЕД у різних країнах виконує низку важливих функцій: сприяє зближенню національного рівня економічного розвитку зі світовими тенденціями, дає змогу зіставляти національні та міжнародні витрати виробництва, а також забезпечує реалізацію переваг міжнародного поділу праці, підвищуючи ефективність національної економіки. Для України ці функції є актуальними, однак мають певну специфіку, пов’язану з поточним етапом розвитку та реформування економіки, становленням ринкових відносин і відносно початковою стадією інтеграції у світове господарство [14, 22].

Водночас доцільно погодитись із поглядом Завгороднього А.В., який зазначає, що зовнішньоекономічна діяльність може здійснюватися як на рівні держави, так і на рівні окремих суб’єктів господарювання, саме ці суб’єкти вибудовують власні процеси так, щоб максимально використати специфічні переваги країни для досягнення своїх цілей, зокрема максимізації прибутку та реалізації економічних інтересів.

Виробничо-господарські функції суб’єкта ЗЕД охоплюють увесь цикл формування експортного продукту: від пошуку ідеї та оцінювання його

конкурентоспроможності до встановлення виробничих зв'язків із внутрішніми партнерами та безпосереднього виготовлення продукції на експорт. Організаційно-економічні функції пов'язані з проведенням маркетингових досліджень зовнішніх ринків, підготовкою та забезпеченням виходу на ці ринки, а також організацією логістики. Комерційні функції зосереджені на підготовці зовнішньоекономічної операції, визначенні умов контракту та його укладенні (підписанні) [19].

Розглянемо суб'єктно-об'єктний склад зовнішньоекономічної діяльності.

Склад суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності чітко унормований відповідним законом й до них належать:

– фізичні особи - громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які відповідно до законодавства України мають цивільну правоздатність і дієздатність та постійно проживають на території України;

– юридичні особи, створені й зареєстровані в Україні та такі, що мають постійне місцезнаходження в Україні (підприємства, організації й об'єднання всіх форм, зокрема акціонерні та інші господарські товариства, асоціації, спілки, концерни, консорціуми, торговельні доми, посередницькі й консультаційні фірми, кооперативи, кредитно-фінансові установи, міжнародні об'єднання тощо), у тому числі юридичні особи, майно та/або капітал яких повністю належать іноземним суб'єктам господарювання;

– об'єднання фізичних і/або юридичних осіб, які за законами України не мають статусу юридичної особи, але мають постійне місцезнаходження в Україні та можуть здійснювати господарську діяльність, якщо це не заборонено цивільним законодавством України;

– філії та представництва юридичних осіб, створених відповідно до законодавства іноземної держави;

– спільні підприємства за участю українських та іноземних суб'єктів господарювання, зареєстровані в Україні та такі, що мають постійне місцезнаходження на її території;

– державні замовники у сфері оборони;

– інші суб’єкти господарської діяльності, визначені законами України [6].

З точки зору загальної логіки здійснення зовнішньоекономічної діяльності, то до об’єктів зовнішньоекономічної діяльності належать товари, визначені в Українській класифікації товарів зовнішньоекономічної діяльності, затвердженій Законом України «Про митний тариф» [8]. Також такими об’єктами є послуги, перелік і коди яких подано в Класифікації зовнішньоекономічних послуг (КЗЕП), затвердженій наказом Державного комітету статистики України №69 в редакції від 23.12.2022 року [11].

Окремо до об’єктів відносять конвертовану валюту, визначену Класифікатором іноземних валют та банківських металів, затвердженим постановою Правління НБУ № 34 в редакції від 28.04.2020 року [12].

Використання ринкової моделі господарювання в Україні об’єктивно потребує цілісної, прозорої та передбачуваної системи регулювання зовнішньоекономічної діяльності, яка поєднує свободу підприємництва у сфері ЗЕД із державними гарантіями захисту національних інтересів і дотриманням правил міжнародної торгівлі.

Змістовно цілі державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності можна звести до кількох взаємопов’язаних орієнтирів: забезпечення та охорони економічних інтересів України й законних інтересів суб’єктів ЗЕД; підтримання збалансованості економіки та рівноваги внутрішнього ринку; формування найсприятливіших умов для інтеграції національної економіки у світовий поділ праці; стимулювання прогресивних структурних змін; розвиток конкуренції та запобігання монополізації у зовнішньоекономічній сфері.

Сучасна модель регулювання зовнішньоекономічної діяльності ґрунтується на розмежуванні ролей: держава через уповноважені органи встановлює правила та застосовує інструменти регулювання в межах компетенції, недержавні інституції виконують окремі делеговані функції, а самі суб’єкти ЗЕД організовують свою діяльність у межах правового поля та

договірних відносин. При цьому правила регулювання зовнішньоекономічної діяльності не можуть запроваджуватися інакше, ніж у спосіб, передбачений законами України.

У системі державних органів ключові ролі традиційно виконують Верховна Рада України (законодавча база та ратифікація міжнародних договорів), Кабінет Міністрів України (реалізація державної політики та координація), Національний банк України (валютне регулювання і нагляд відповідно до законодавства про валюту), а також центральні органи виконавчої влади, що реалізують політику у сферах економічного розвитку, торгівлі, митної та податкової політики; окреме місце посідають Антимонопольний комітет України (реалізує конкурентну політика) та Міжвідомча комісія з міжнародної торгівлі (рішення щодо застосування торговельних захисних заходів - антидемпінгових, компенсаційних, спеціальних).

Проте варто наголосити, що на відміну від попередніх років функції колишньої єдиної фіскальної вертикалі нині розмежовані між Державною податковою службою та Державною митною службою, які в межах компетенцій регулюють ЗЕД в Україні.

А також ще раз відзначити, що улітку 2025 року Господарський кодекс України втратив чинність, однак підхід, який пов’язував ЗЕД із перетинанням митного кордону майном та/або робочою силою, зберігає значення як доктринальна характеристика і фактично розкладається на норми митного, валютного та міграційного регулювання, що відповідним чином відображено у Митному та Цивільному кодексах, а також низці інших нормативних актів.

1.2 Нормативно-правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності

Як ми вже зазначали, Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» виконує роль базового нормативно-правового акту: він задає

терміни, принципи та «правила гри» для всіх учасників зовнішньоекономічних відносин. Насамперед закон унормовує саме поняття ЗЕД та закріплює принципи, якими мають керуватися учасники ЗЕД: суверенітет народу України у здійсненні ЗЕД; свобода зовнішньоекономічного підприємництва; юридична рівність і недискримінація; верховенство закону; захист інтересів суб'єктів ЗЕД; еквівалентність обміну та неприпустимість демпінгу.

Окремо закон визначає «хто» і «що саме» може робити у сфері ЗЕД: окреслює коло суб'єктів (фізичні та юридичні особи, їх об'єднання, філії/представництва іноземних юросіб, спільні підприємства тощо) та прямо перелічує види ЗЕД (експорт/імпорт товарів, капіталів і робочої сили; послуги; різні форми міжнародної кооперації; фінансові, кредитно-розрахункові операції; спільна підприємницька діяльність; операції з нематеріальними правами; виставкова/ярмаркова діяльність; бартер і зустрічна торгівля; оренда/лізинг; валютні операції; контрактна робота фізичних осіб тощо). При цьому закріплено загальне право всіх суб'єктів здійснювати будь-які види ЗЕД і пов'язані з нею валютні операції, якщо вони не заборонені або не обмежені законом; окремо підкреслено, що можливі обмеження через «заходи захисту» НБУ відповідно до законодавства про валюту.

У частині державного впливу закон встановлює цілі регулювання (баланс економіки й внутрішнього ринку, стимулювання структурних змін, сприятливі умови для включення України в систему світового поділу праці) та визначає засади моделі регулювання без прямого втручання, а саме органи держави не можуть безпосередньо втручатися у ЗЕД, крім випадків, прямо передбачених законами. Також закон розмежовує компетенції ключових органів (передусім Верховної Ради України) і передбачає можливість спеціальних режимів, заборон/обмежень щодо окремих товарів, а також заходів у відповідь на дискримінаційні/недружні дії інших держав.

Нарешті, закон закріплює механізми вирішення спорів: конфлікти у сфері ЗЕД можуть розглядатися судами України, а за згодою сторін - також у Міжнародному комерційному арбітражному суді та Морській арбітражній

комісії при ТПП України (та іншими дозволеними способами вирішення спорів) [6].

Проаналізуємо роль Митного кодексу України в регулюванні зовнішньоекономічної діяльності. Так, Митний кодекс України регулює ЗЕД передусім у тій частині, де зовнішньоекономічні операції пов'язані з переміщенням товарів через митний кордон та виконанням митних формальностей. Будь-яка зовнішня торгівля товарами проводиться через інститути митної справи, а отже підпадає під правила щодо допуску товарів на чи з митної території, контролю, оподаткування та дотримання обмежень.

Кодекс визначає зміст митної справи як комплекс регуляторних інструментів держави, який охоплює порядок і умови переміщення товарів, митний контроль і митне оформлення, застосування тарифного й нетарифного регулювання у ЗЕД, справляння митних платежів, ведення митної статистики й обмін митною інформацією, підтримання УКТ ЗЕД, а також запобігання контрабанді й протидію порушенням митних правил. Таким чином, митне регулювання вбудовує зовнішньоекономічну діяльність у систему державної митної політики через процедурні та фіскальні механізми.

Також Кодекс певним чином структурує ЗЕД через відповідні митні режими: встановлює перелік режимів (імпорт, експорт, транзит, тимчасове ввезення/вивезення, митний склад, вільна митна зона, переробка тощо) і закріплює, що режими визначаються саме Кодексом, а декларант обирає режим і так би мовити запускає його шляхом декларування та виконання митних формальностей. Адже саме від обраного режиму залежать вимоги до документів, строки, умови використання товару, можливість пільг, а також момент і обсяг сплати платежів.

Крім того Митний кодекс створює технічну основу для правильного застосування ставок мита й обмежень через Українську класифікацію товарів зовнішньоекономічної діяльності (УКТ ЗЕД): визначає її побудову на основі Гармонізованої системи, правила деталізації коду та обов'язок класифікації

товарів при декларуванні. У підсумку саме через УКТ ЗЕД визначається мито, нетарифні заходи, статистика та значна частина митних ризиків.

Водночас слід розмежовувати. Митний Кодекс є ключовим для товарної складової ЗЕД (торгівля товарами, їх ввезення/вивезення/транзит, пов'язані платежі та обмеження). Питання валютних розрахунків, інвестиційних режимів чи загальних засад свободи ЗЕД регулюються іншими законодавчими актами [2].

Перейдемо до аналізу Цивільного кодексу в контексті регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

Сам по собі Цивільний кодекс України (ЦК) не дає окремого визначення зовнішньоекономічної діяльності і не підміняє спеціальні акти на кшталт Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність». Його роль інша. Даний кодекс формує базові норми приватного право для відносин, які в ЗЕД найчастіше виникають між контрагентами (постачання чи купівля-продаж, послуги, перевезення, підряд, агентські послуги, спільні проєкти тощо). Після втрати чинності Господарським кодексом України, значення Цивільного кодексу як основи договірного регулювання для бізнес-відносин, у тому числі в іноземнім площині, суттєво зросло.

Насамперед Цивільний кодекс визначає, як виникають і оформлюються договірні зобов'язання. Сторони вільні у виборі контрагента та погодженні умов, можуть укладати як типові, так і змішані договори та врегульовувати у контракті те, що прямо не деталізоване законом, але в межах обов'язкових приписів, звичаїв ділового обороту, принципів розумності та справедливості. Саме тому зовнішньоекономічний контракт з погляду приватного права є різновидом договору, до якого застосовуються загальні норми ЦК щодо змісту, виконання, розірвання та наслідків порушення.

Друга важлива сфера застосування Кодексу - грошові розрахунки та валюта зобов'язання. ЦК закріплює базове правило, що грошове зобов'язання виконується у гривнях, водночас дозволяє фіксувати еквівалент в іноземній валюті та прямо відсилає до спеціального закону щодо випадків і умов

використання іноземної валюти при розрахунках на території України. Для ЗЕД це принципово, бо значна частина контрактів прив'язана до іноземної валюти, а порядок фактичних валютних платежів визначається вже спеціальним валютним регулюванням.

Також Цивільний кодекс України врегульовує відповідальність і «захисні» конструкції договору (прострочення, відшкодування збитків, неустойка, звільнення від відповідальності). Зокрема, ЦК встановлює загальну підставу звільнення від відповідальності, якщо порушення сталося внаслідок дій форс-мажорних обставин, а також уточнює, що не вважається такою обставиною (наприклад, порушення зобов'язань контрагентом боржника чи відсутність коштів).

Варто зауважити, що питання застосовного права та юрисдикції у відносинах з іноземним елементом регулюються переважно не Цивільним кодексом, а спеціальним Законом України «Про міжнародне приватне право» (зокрема принцип автономії волі сторін щодо вибору права у передбачених випадках), який ми проаналізуємо нижче [3].

Крім базового Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» дану сферу регулюють й інші Закони України, зокрема:

1) Закон України «Про валюту і валютні операції». Для ЗЕД цей закон виступає базовим фінансовий контуром. Закон закріплює принцип свободи валютних операцій як загальне правило та вводить сучасну модель валютного нагляду, який здійснюється ризик-орієнтовано й без втручання в операції, окрім випадків запобігання порушенням. Також Закон визначає інституційну архітектуру (НБУ та Держана податкова служба як органи валютного нагляду; уповноважені установи як ключові провайдери платежів), а транскордонні перекази валютних цінностей прив'язує до уповноважених установ і процедур НБУ. Окремо важливо, що НБУ має право тимчасово запроваджувати заходи захист» у разі загроз фінансовій стабільності (зокрема, інструменти на кшталт обов'язкового продажу частини валютних надходжень) і продовжувати їх на визначений Законом строк [4].

2) Закон України «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту». Цей Закон формує механізм торговельного захисту у сфері ЗЕД. Закон встановлює механізм і процедури антидемпінгових розслідувань та застосування антидемпінгових заходів, якщо імпорт здійснюється за демпінговими цінами і завдає шкоди національному товаровиробнику. Регуляторна логіка процесуальна: визначається, хто і як ініціює розслідування (скарга або заява), які органи беруть участь, і хто ухвалює рішення. Центральним елементом механізму є Міжвідомча комісія з міжнародної торгівлі, яка приймає рішення щодо виявлення порушення та проведення розслідування і застосування заходів, а антидемпінгове мито прямо кваліфікується як особливий вид мита, що справляється при ввезенні відповідних товарів [5].

3) Закон України «Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій у галузі зовнішньоекономічної діяльності». Даний закон регулює вузький, але практично ризиковий сегмент ЗЕД - бартер і змішані форми оплати, де розрахунок здійснюється (повністю або частково) в натуральній формі без руху коштів. Закон визначає бартер як різновид експортно-імпортної операції, вводить вимогу збалансованого за вартістю обміну та встановлює правила оцінки для забезпечення еквівалентності й митного обліку. Водночас Закон задає строки завершення бартерної операції (як правило, через обов’язок своєчасного ввезення імпортної частини), передбачає фінансову відповідальність у вигляді пені за прострочення, а також розподіляє контрольні функції між митними та податковими органами (в залежності від того, йдеться про товари чи роботи або послуги). Додатково Закон допускає можливість заборони бартеру щодо окремих товарів або послуг за рішенням Уряду як інструмент макрофінансової стабілізації [9].

4) Закон України «Про режим іноземного інвестування». Закон визначає форми іноземних інвестицій та юридичні гарантії для інвестора. Ключова ідея - визначити національний режим інвестиційної

діяльності (тобто загалом рівні умови з вітчизняними суб'єктами, якщо інше не встановлено законом) та стабілізаційні гарантії щодо зміни законодавства. Також Закон встановлює гарантії захисту від примусових вилучень (націоналізація не допускається; реквізиція можлива лише на підставах і в порядку закону з компенсацією) і закріплює право інвестора після сплати податків безперешкодно та негайно переказувати за кордон прибутки чи доходи та (у разі припинення діяльності) повертати інвестиції у валюті інвестування. Для зовнішньоекономічної діяльності це критично важливо, бо забезпечує правову передбачуваність руху капіталу та репатріації доходів [10].

5) Закон України «Про мито та митний тариф». У сучасному регулюванні зовнішньоекономічної діяльності тарифний механізм фактично складається з двох складових. Перша - Митний кодекс України, який визначає засади митної справи, митного контролю й оформлення та прямо встановлює, що відносини щодо справляння митних платежів регулюються ним і Податковим кодексом. Друга - Закон України «Про Митний тариф України», який встановлює сам Митний тариф як невід'ємну частину Закону та містить перелік ставок ввізного мита для товарів, систематизованих за УКТ ЗЕД; також він закріплює, що ставки ввізного мита можуть змінюватися лише законами про внесення змін до Митного тарифу. У практичному сенсі це означає, що класифікація товару за УКТ ЗЕД, визначення митної вартості та походження, застосування ставки ввізного мита (а за потреби - спеціальних видів мита, зокрема антидемпінгового) формують ядро митно-тарифного регулювання ЗЕД [8].

І наостанок проаналізуємо вже згадуваний Закон України «Про міжнародне приватне право».

Закон України «Про міжнародне приватне право» регулює ЗЕД опосередковано, не через перелік видів діяльності чи митно-валютні правила, а через правила для відносин приватного права з іноземним контрагентом. Тобто він визначає, як врегульовувати договірні та пов'язані з ними відносини,

коли хоча б один складник (сторона, об’єкт або юридичний факт) пов’язаний із правопорядком іншої держави.

Для практики зовнішньоекономічних контрактів Закон насамперед відповідає на питання яке право застосовується: застосовуване право визначається за колізійними нормами цього Закону (або міжнародних договорів), а якщо його неможливо встановити - застосовується право, що має більш тісний зв’язок із правовідносинами. Він також прямо дозволяє сторонам за наявності передумов реалізувати автономію волі (обрати право, що регулюватиме зміст відносин) та укласти письмову угоду про вибір суду для вирішення спорів, з обмеженням щодо виключної підсудності судам України [7].

Висновки до 1-го розділу.

Отже, нами обґрунтована зовнішньоекономічна діяльність як системоутворювальний компонент національної економіки. Ми проаналізували, що через механізми торгівлі, кооперації, інвестицій та інших форм міжнародної взаємодії ЗЕД забезпечує включення держави й підприємств у світові господарські зв’язки, а в умовах посилення глобальної конкуренції та воєнних викликів її значення для стійкості економіки і бізнесу додатково зростає.

У ході роботи ми зіставили нормативний і науковий підходи до розуміння ЗЕД. Так, опрацьовано визначення ЗЕД з профільного закону, яке акцентує на взаємовідносинах українських та іноземних суб’єктів і можливості здійснення діяльності як в Україні, так і за її межами, а також проаналізовано доктринальну характеристику, пов’язану з перетинанням митного кордону майном та/або робочою силою. Доцільно підсумувати, що узагальнення позицій науковців дозволяє представити ЗЕД як

багатокомпонентну господарську взаємодію, спрямовану на отримання економічного результату та використання переваг міжнародного поділу праці.

Ми проаналізували ключові характеристики ЗЕД і встановили, що визначальними є суб'єктний склад (взаємодія українських суб'єктів господарювання з іноземними контрагентами, а в окремих випадках - участь державних замовників), просторовий вимір (діяльність на території України та/або за її межами) і багатомантіний зміст (від експорту-імпорту до фінансових, інтелектуальних та інфраструктурних компонентів). Нами також підкреслено, що навіть без фізичного переміщення товарів транскордонний характер зберігається через іноземний елемент у правовідносинах і розрахунках.

Окремо нами проведено аналіз принципів ЗЕД і їх прикладного значення. Ми дійшли висновку, що вони задають не лише декларативні орієнтири, а й практичні межі та стандарти поведінки: свобода зовнішньоекономічного підприємництва реалізується в рамках закону; юридична рівність і недискримінація забезпечують рівні умови доступу до ЗЕД; захист інтересів суб'єктів поєднується з обов'язком держави підтримувати добросовісну конкуренцію, зокрема через інструменти торговельного захисту.

Нами також здійснено порівняння підходів до тлумачення «видів» ЗЕД у науковому та нормативному вимірах. Ми встановили, що аналітична класифікація зручна для теоретичного узагальнення (коли види це укрупнені напрями діяльності, а форми - організаційно-договірні механізми), тоді як законодавчий підхід подає перелік, який охоплює одночасно напрями, форми й окремі інструменти. Логічно підсумувати, що ці підходи не суперечать один одному, а виконують різні функції: перший - методологічну, другий - правозастосовчу.

Крім того, ми проаналізували нормативно-правове поле регулювання ЗЕД як багаторівневу систему, де профільний закон задає рамкові правила,

митне законодавство забезпечує процедурно-фіскальні основи переміщення товарів, цивільне законодавство - договірну основу, валютне - правила розрахунків і валютного нагляду, спеціальні закони - торговельний захист, бартер і інвестиційний режим, а міжнародне приватне право - колізійні питання застосовуваного права та юрисдикції. Отже, нами обґрунтовано, що ефективне здійснення ЗЕД потребує одночасного врахування приватноправових, митно-процедурних, валютно-фінансових і публічно-правових вимог.

РОЗДІЛ ІІ АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОЇ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ»

2.1 Організаційна характеристика ТОВ «Барлінек Інвест»

Об’єктом дослідження є ТОВ «Барлінек Інвест», що розташоване у місті Вінниця за адресою: вул. Мазепи Гетьмана, буд. 7-В.

ТОВ «Барлінек Інвест» входить до складу фінансової групи Barlinek SA - одного зі світових лідерів у сегменті виробництва багатошарових дерев’яних підлог. Продукція групи реалізується на міжнародних ринках і постачається приблизно до 70 країн на п’яти континентах. Виробничий склад групи представлений трьома заводами, розміщеними в Польщі (м. Барлінек), Україні (м. Вінниця) та Румунії (м. Онешті). Польський і український майданчики забезпечують повний виробничий цикл - від роботи із сировиною до випуску тришарової дошки та біопалива, тоді як румунський завод спеціалізується на виготовленні верхнього шару продукції. Поряд із виробництвом група активно здійснює торговельну діяльність.

Метою створення підприємства є отримання прибутку та його розподіл між учасниками, а також здійснення оптової й роздрібної торгівлі продукцією і товарами на території України та за її межами. Підприємство позиціонується як найбільший в Україні виробник багатошарових дерев’яних підлог. Серед стратегічних намірів також зазначається можливість створення філій і представництв, необхідних для реалізації виробничо-комерційних завдань.

У своїй діяльності товариство керується чинним законодавством України, власним Статутом і рішеннями органів управління; у тексті окремо згадано закони України «Про підприємництво», «Про господарські товариства» та «Про зовнішньоекономічну діяльність».

Основний вид діяльності підприємства визначено за КВЕД 16.10 «Лісопильне та стругальне виробництво». Додатково товариство здійснює діяльність за КВЕД 16.22 «Виробництво щитового паркету», КВЕД 16.29

«Виробництво інших виробів з деревини; виготовлення виробів з корка, соломки та рослинних матеріалів для плетіння», КВЕД 46.73 «Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням».

Ключовим продуктом комерційної пропозиції виступає паркетна дошка Barlinek - багатошарове підлогове покриття, виготовлене з якісної деревини європейських та екзотичних порід. Зазначено, що продукція експортується до 75 країн на шести континентах. Окрім паркетної дошки, група виробляє сертифіковані спортивні підлоги, плінтуси та біопаливо, зокрема пелети і брикети для камінів.

Компанія приділяє значну увагу екологічності виробництва та продукції. Завдяки системним модернізаціям і інвестиціям у сучасні технології виробничі потужності групи належать до найбільш екологічних у своїй галузі в Польщі та Європі, а екологічна відповідальність розглядається як елемент довгострокової стратегії розвитку підприємства.

Підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю з приватною формою власності й набуває статусу юридичної особи з моменту державної реєстрації. Майнова база товариства включає основні засоби, оборотні кошти та інші активи, відображені у балансі. Товариство має самостійний баланс, розрахункові, валютні та інші рахунки у банках, зареєстрований товарний знак, круглу печатку, кутовий штамп, фірмові бланки та інші реквізити, передбачені законодавством. Господарська діяльність здійснюється самостійно з урахуванням економічних нормативів, запитів споживачів, попиту та ринкової кон’юнктури. Відповідальність власників за зобов’язаннями товариства обмежується розміром їхніх часток у статутному капіталі.

Товариство володіє майном, переданим засновниками, продукцією, виготовленою в процесі господарської діяльності, доходами від діяльності, а також іншим майном, набутим у законний спосіб. Для забезпечення діяльності сформовано статутний фонд у розмірі 1300000 тис. грн. Власником ТОВ «Барлінек Інвест» є акціонерне товариство «Барлінек» (м. Кельце, Республіка

Польща). Фінансові ресурси формуються за рахунок коштів від власної діяльності, доходів від підприємств, заснованих товариством, добровільних внесків юридичних осіб та інших надходжень, не заборонених законом. Прибуток, що залишається після сплати податків, обов'язкових платежів, відсотків за кредитами та відрахувань до статутних фондів, перебуває у розпорядженні товариства й спрямовується на розвиток виробництва, соціальні програми та преміювання персоналу, а також на виплату дивідендів.

Підприємство самостійно визначає механізми реалізації статутних цілей, планує виробничо-господарську діяльність і фінанси та встановлює форми й розміри оплати праці. Грошові кошти розміщуються на поточних рахунках у банках, а касові операції здійснюються відповідно до трудових договорів і контрактів. Припинення діяльності можливе шляхом реорганізації або ліквідації.

Станом на описаний період філії, дочірні підприємства, представництва чи інші відокремлені підрозділи відсутні, і зміни організаційної структури не плануються. Систему управління та контролю формують загальні збори, спостережна рада та ревізійна комісія. Найвищим органом управління є Загальні збори власників, що проводяться щонайменше раз на рік. Поточну діяльність забезпечує Правління, яке обирається Загальними зборами засновників на строк, визначений в індивідуальних контрактах, і діє на підставі законодавства, Статуту та положення про Правління. До складу Правління входять директор, заступники директорів, комерційний директор, головний бухгалтер та головний інженер-технолог.

Контроль за діяльністю виконавчого органу здійснює Спостережна рада, а перевірку фінансово-господарської діяльності забезпечує Ревізійна комісія, що обирається з числа власників. З метою забезпечення незалежності її роботи члени комісії не можуть одночасно входити до складу Правління, Спостережної ради чи займати інші керівні посади в товаристві.

Організаційна структура підприємства визначена як лінійна структура управління, що передбачає чітке підпорядкування та однорівневі канали

комунікації. Центральною фігурою є голова правління, який звітує Загальним зборам, а його робота перебуває під контролем Спостережної ради та Ревізійної комісії. У межах цієї структури кожен працівник має одного безпосереднього керівника, а в кожному підрозділі реалізуються функції управління, пов'язані з його діяльністю.

Узагальнено структура управління наведена на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Барлінек Інвест»

Отже, організаційно-управлінська структура ТОВ «Барлінек Інвест» має лінійний тип із чіткою вертикаллю підпорядкування та однорівневими каналами комунікації. Центральною фігурою виступає директор товариства

(керівник виконавчого рівня), який звітує перед вищим органом управління — Загальними зборами власників, що проводяться щонайменше раз на рік. Така конфігурація означає, що стратегічні рішення (цілі, ключові політики, призначення виконавчого органу) концентруються на рівні власника, а оперативне управління виробничо-комерційною діяльністю - на рівні Правління.

Важливою характеристикою структури є розмежування управління та контролю на ТОВ «Барлінек Інвест». Поряд із виконавчим органом функціонує Спостережна рада, що здійснює нагляд за діяльністю Правління, а також Ревізійна комісія, яка контролює фінансово-господарські аспекти й обирається з числа власників, при цьому її члени не можуть одночасно входити до Правління чи Спостережної ради. Такий дизайн підсилює внутрішній контроль, зменшує ризики конфлікту інтересів і є типовим для підприємств, які входять до міжнародних груп та працюють у середовищі підвищених вимог до прозорості й звітності.

Склад Правління ТОВ «Барлінек Інвест» (директор, заступник, комерційний директор, головний бухгалтер, головний інженер-технолог) свідчить про орієнтацію на виробничо-операційну керованість і фінансову дисципліну. Наявність у складі керівного складу як комерційного, так і техніко-технологічного та фінансового блоків забезпечує баланс між цілями збуту та ринку, стабільністю виробництва й контролем витрат, що критично для підприємства-експортера та високими вимогами до якості.

Разом із тим лінійна структура має типові управлінські наслідки: вона забезпечує швидке донесення розпоряджень і персональну відповідальність, але може створювати вузьке місце на рівні керівника через концентрацію рішень та обмежені горизонтальні зв’язки між підрозділами. Для ТОВ «Барлінек Інвест», яке поєднує повний цикл, експортні операції, логістику та закупівлі, це означає потребу в добре формалізованих процедурах координації між виробничим, комерційним, фінансовим і технічним напрямами, щоб

уникати затримок у погодженнях і втрат ефективності при міжфункціональній взаємодії.

Перейдемо до аналізу фінансово-економічного стану ТОВ «Барлінек Інвест». В першу чергу проаналізуємо забезпечення ресурсами підприємство (Таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Забезпечення ресурсами ТОВ «Барлінек Інвест»

№	Назва показника, тис. грн.	2022	2023	2024	Відхилення 2024 від 2022	Відхилення 2024 від 2023
1	Основні активи (необоротні активи), тис. грн.	1196439	1134064	1067966	-128473	-66098
2	Оборотні активи, тис. грн.	1558672	1696106	2097874	539202	401768
3	Власний капітал, тис. грн.	1540427	1671901	1837485	297058	165584
4	Залучений капітал (зобов'язання), тис. грн.	1214684	1158269	1328355	113671	170086

На основі даних таблиці 2.1 ми можемо стверджувати, що динаміка показників ТОВ «Барлінек Інвест» за 2022–2024 рр. свідчить про зростання масштабу діяльності за рахунок оборотного капіталу та помірне посилення власної капіталізації, при одночасному скороченні необоротної (виробничої) складової активів.

Сукупні активи ТОВ «Барлінек Інвест» зросли з 2755111 тис. грн. у 2022 р. до 3165840 тис. грн. у 2024 р., тобто на 410729 тис. грн. (+14,9%). Порівняно з 2023 р. приріст становить 335670 тис. грн. (+11,9%). Джерелом цього

зростання стали насамперед оборотні активи ТОВ «Барлінек Інвест». Вони збільшилися на 539202 тис. грн. у порівнянні до 2022 р. (+34,6%) і на 401768 тис. грн. до 2023 р. (+23,7%). Водночас необоротні активи ТОВ «Барлінек Інвест» зменшилися на 128473 тис. грн. відносно 2022 р. (–10,7%) і на 66098 тис. грн. відносно 2023 р. (–5,8%). Це означає, що структура активів ТОВ «Барлінек Інвест» стала більш мобільною. Частка оборотних активів у загальних активах зросла приблизно з 56,6% (2022) до 66,3% (2024), а частка необоротних відповідно знизилась.

У пасивах ТОВ «Барлінек Інвест» спостерігається одночасне зростання і власного, і залученого капіталу, але з різною траєкторією. Власний капітал ТОВ «Барлінек Інвест» зріс з 1540427 до 1837485 тис. грн.: +297058 тис. грн. до 2022 р. (+19,3%) та +165584 тис. грн. до 2023 р. (+9,9%). Це позитивний сигнал щодо фінансової стійкості, оскільки підприємство нарощує ресурсну базу не лише за рахунок зобов’язань. Залучений капітал (тобто зобов’язання) ТОВ «Барлінек Інвест» збільшився з 1214684 до 1328355 тис. грн.: +113671 тис. грн. до 2022 р. (+9,4%) та +170086 тис. грн. до 2023 р. (+14,7%). Отже, у 2024 р. боргове фінансування активізувалося сильніше, ніж у попередньому році.

Структурно частка власного капіталу в активах у 2024 р. становить близько 58,0% (проти 55,9% у 2022 р. і 59,1% у 2023 р.). Тобто порівняно з 2022 р. фінансова незалежність загалом підвищилась, але відносно 2023 р. дещо знизилась через швидше зростання зобов’язань у 2024 р.

Загалом у 2024 році підприємство розширило активи переважно через оборотні ресурси та паралельно наростило власний капітал, однак зменшення необоротних активів може свідчити про стримані інвестиції в основні засоби або зміну структури виробничого циклу.

Далі проаналізуємо основі показники господарської діяльності ТОВ «Барлінек Інвест» (Таблиця 2.2.).

Таблиця 2.2

Показники господарської діяльності ТОВ «Барлінек Інвест»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	Абсолютне	Відносне
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	3139784	2602929	2705756	-434028	-13,82%
Собівартість, тис. грн.	2543223	2110839	2176070	-367153	-14,44%
Операційні витрати, тис. грн.	497397	302821	355250	-142147	-28,58%
Чистий прибуток/збиток, тис. грн.	179852	131474	165584	-14268	-7,93%
Рентабельність, %	5,73	5,05	6,12	0,39	6,81%
Кількість працівників, осіб	1148	953	716	-432	-37.65%
Фондовіддача, %	262,43	229,52	253,36	-9,07	-3,46%

Аналізуючи дані таблиці 2.2 ми можемо сказати, що у 2024 році чистий дохід ТОВ «Барлінек Інвест» становить 2705756 тис. грн., що на 434028 тис. грн. (–13,82%) менше, ніж у 2022 році. Одночасно собівартість знизилась ще відчутніше, а саме на 367153 тис. грн. (–14,44%). Це означає, що падіння виручки було частково компенсоване зменшенням виробничих витрат, тобто

компанія зберегла керованість витратної бази. У 2024 році вже видно відновлення після 2023-го, дохід зріс порівняно з 2023 роком, що узгоджується з попереднім спостереженням про приріст оборотних активів у 2024 році (активізація операційної діяльності, закупівель, запасів або розрахунків).

Найбільш показовою є динаміка операційних витрат ТОВ «Барлінек Інвест». У 2024 році вони нижчі за 2022 на 142147 тис. грн. (–28,58%), хоча порівняно з 2023 зросли. У поєднанні з відносно стабільною маржинальністю це схоже на сценарій, коли підприємство у 2023 році активно зменшувало витрати, а в 2024 частково повернуло витратні статті для підтримки відновлення продажів.

Чистий прибуток ТОВ «Барлінек Інвест» у 2024 році склав 165584 тис. грн., він лише на 14268 тис. грн. (–7,93%) нижчий за рівень 2022 року, попри суттєвіше падіння доходу. Це пояснюється саме більш швидким скороченням витрат порівняно з виручкою. Як наслідок, рентабельність у 2024 році навіть підвищилася до 6,12% (+0,39 в.п. до 2022; +6,81% відносно 2022). Тобто компанія стала заробляти більше прибутку на 1 грн. виручки, хоча сама виручка ще не повернулася до рівня 2022 року.

Окремий, дуже сильний фактор впливу на діяльність ТОВ «Барлінек Інвест» це скорочення чисельності працівників, з 1148 до 716 осіб (– 432 особи або - 37,65%). Це спричинено війною, але також це й одна з причин зниження операційних витрат і утримання прибутковості. Водночас важливо врахувати ризики. Таке скорочення може підвищувати навантаження на персонал, обмежувати виробничу гнучкість або впливати на темпи відновлення обсягів реалізації, якщо попит зростатиме.

Фондовіддача знизилась незначно з 262,43% до 253,36% (- 9,07; - 3,46%). Це узгоджується з попереднім аналізом активів ТОВ «Барлінек Інвест». Необоротні активи скорочувались, а виручка знизилась, тому ефективність використання основних засобів у підсумку не погіршилась різко, а залишилась близькою до рівня 2022 року. Фактично підприємство зберігає відносно високу віддачу від наявної виробничої бази.

Підсумовуючи, 2024 рік виглядає як період операційного відновлення після 2023-го при збереженні жорсткішого контролю витрат, що дозволило підвищити рентабельність попри нижчу виручку, ніж у 2022 році. Разом із попередніми даними балансу це дає змогу стверджувати, що компанія наростила оборотні ресурси та збільшила власний капітал, але водночас скорочувала необоротні активи і зменшувала чисельність персоналу.

Звернемо увагу на фінансовий стан ТОВ «Барлінек Інвест» (Таблиця 2.3).

Отже, коефіцієнт поточної ліквідності ТОВ «Барлінек Інвест» за весь період суттєво перевищує нормативне значення (як правило, 1,5–2,5), зростаючи з 5,00 у 2022 році до 14,69 у 2024 році. З формальної позиції це означає надзвичайно високий рівень забезпеченості поточних зобов'язань оборотними активами. Однак, таке перевищення норми, особливо у поєднанні зі зростанням оборотних активів у 2024 році, частіше вказує не лише на високу платоспроможність, а й на можливу структурну диспропорцію оборотного капіталу. Надлишкове нагромадження запасів, дебіторської заборгованості або інших оборотних статей може зменшувати швидкість обороту ресурсів та підвищувати непрямі витрати їх утримання.

Коефіцієнт швидкої ліквідності ТОВ «Барлінек Інвест», еталонним значенням для якого вважають близько 0,8–1,5, у 2022–2024 роках також набагато перевищує норматив (2,81; 9,63; 11,10 відповідно). Це засвідчує, що навіть за умови виключення запасів із розрахунку підприємство має значний обсяг відносно ліквідних оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань. Водночас саме співвідношення швидкої та абсолютної ліквідності у 2024 році засвідчує, що за надвисокого рівня швидкої ліквідності коефіцієнт абсолютної ліквідності залишається низьким.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «Барлінек Інвест» порівнюють із нормативними 0,2–0,3. У 2022 році він становив 0,05, у 2023 році підвищився до 0,49, а у 2024 році знизився до 0,07. Отже, для 2024 року характерним є недостатній рівень миттєвої платоспроможності, тобто відносна нестача

грошових коштів та їх еквівалентів для негайного погашення поточних зобов'язань. Порівняно високий показник 2023 року слід трактувати як нетиповий, імовірно ситуативний стан (підвищена частка грошових коштів), тоді як структура ліквідності у 2024 році вказує, що запас платоспроможності формується не стільки за рахунок грошових ресурсів, скільки за рахунок інших оборотних компонентів, конвертація яких у кошти потребує часу.

Таблиця 2.3

Показники фінансового стану ТОВ «Барлінек Інвест»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
				Абсолютне	Абсолютне
Коефіцієнт поточної ліквідності	5	16,67	14,69	9,69	193,8%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,49	0,07	0,02	40%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,81	9,63	11,1	8,29	295,02%
Коефіцієнт автономії	0,56	0,59	0,58	0,02	3,57%
Рентабельність активів (ROA)	0,07	0,05	0,05	-0,02	-28,57%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,12	0,08	0,09	-0,03	-25%
Чиста маржа	0,06	0,05	0,06	0	0
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	1,29	1,47	1,72	0,43	33,33%
Коефіцієнт заборгованості	0,11	0,04	0,05	-0,06	-54,55%

Коефіцієнт автономії ТОВ «Барлінек Інвест», нормативним значенням є рівень не нижче 0,5, у 2022–2024 роках становить 0,56–0,59 і у 2024 році дорівнює 0,58. Це підтверджує достатньо високий рівень фінансової незалежності та стійкості. Основна частина активів фінансується за рахунок власного капіталу. Незначні коливання показника (зокрема невелике зниження у 2024 році відносно 2023) узгоджуються з попередньою динамікою пасивів. У 2024 році зобов'язання зросли відчутніше, однак без формування критичного боргового навантаження.

Показники рентабельності активів (ROA) та власного капіталу (ROE) у 2024 році є нижчими порівняно з 2022 роком. ROA зменшується з 0,07 до 0,05, а ROE - з 0,12 до 0,09. Така тенденція є типовою для ситуації, коли підприємство нарощує активи та власний капітал швидше, ніж зростає чистий фінансовий результат. Це прямо відповідає попередньому аналізу. У 2024 році спостерігалося зростання оборотних активів і власного капіталу при відносно помірній зміні чистого прибутку, тому віддача на сукупні ресурси (активи) та на власний капітал закономірно знижується. Водночас чиста маржа ТОВ «Барлінек Інвест» у 2024 році становить 0,06 і відповідає рівню 2022 року (0,06), що свідчить про збереження прибутковості продажів на прийнятному рівні та часткову компенсацію нижчих обсягів реалізації через більш ефективне управління витратами.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом, еталонним значенням якого є рівень понад 1,0 (власний капітал повністю фінансує необоротні активи), демонструє зростання з 1,29 у 2022 році до 1,72 у 2024 році. Це означає, що підприємство ТОВ «Барлінек Інвест» не лише повністю забезпечує необоротні активи власними джерелами, а й має додатковий власний ресурс для фінансування частини оборотних активів. У контексті попереднього аналізу, зростання цього коефіцієнта пояснюється поєднанням двох процесів: зростанням власного капіталу та одночасним скороченням необоротних активів. З позиції фінансової стійкості це є позитивною ознакою, однак у довгостроковому вимірі потребує контролю

інвестиційної складової. Тривале зниження необоротних активів може відображати недостатні капіталовкладення порівняно з амортизацією, що потенційно впливає на відновлення виробничої бази.

Коефіцієнт заборгованості протягом 2022–2024 років залишається на дуже низькому рівні (0,11; 0,04; 0,05). Такі значення свідчать про незначне боргове навантаження і низькі ризики, пов'язані з обслуговуванням зобов'язань. При цьому невелике зростання у 2024 році відносно 2023 корелює з попереднім фактом підвищення зобов'язань у 2024 році, проте загальна характеристика залишається стабільно сприятливою.

Таким чином, зіставлення показників із нормативними орієнтирами дає підстави констатувати, що у 2024 році ТОВ «Барлінек Інвест» має високу фінансову стійкість та надлишкові інтегральні показники ліквідності, однак структура ліквідності є неоднорідною. За слабкої абсолютної ліквідності запас платоспроможності формується переважно за рахунок інших оборотних активів. Одночасно збереження чистої маржі поєднується зі зниженням ROA і ROE, що вказує на актуальність підвищення ефективності використання нарощених активів і капіталу, зокрема через оптимізацію оборотного капіталу та прискорення його оборотності.

2.2 Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Барлінек Інвест»

ТОВ «Барлінек Інвест» є українським підприємством, яке працює у м. Вінниця та позиціонується на офіційному ресурсі Barlinek як окрема юридична одиниця Групи в Україні.

У стратегічному вимірі ЗЕД підприємства доцільно розглядати через призму ролі українського виробничого майданчика у міжнародній бізнес-моделі Групи Barlinek. Група Barlinek має три фабрики, одна з яких розміщена у Вінниці (Україна), а також мережу офісів у кількох країнах, включно з Німеччиною та США. Така конфігурація прямо вказує, що зовнішньоекономічні операції не є епізодичними, а підтримуються

інфраструктурою комерційної присутності на ключових ринках збуту та комунікаційними вузлами для контрактування, маркетингу й дистрибуції.

Офіційні матеріали засвідчують: підлога Barlinek продається до 75 країн на 6 континентах. Це є базовим маркером географічної глибини зовнішніх операцій, що формує для українського підприємства об'єктивні вимоги до відповідності міжнародним стандартам якості, логістичної надійності, документального супроводу експортних поставок і здатності працювати з різними регуляторними режимами на ринках-імпортерах.

Товарна структура зовнішніх операцій ТОВ «Барлінек Інвест» логічно похідна від продуктової матриці Групи. На офіційному сайті Barlinek підкреслено, що ключовим продуктом є багатошарова дерев'яна підлога (паркетна дошка), а також зазначено наявність суміжних позицій: спортивні підлоги, плінтуси та біопаливо (пелети й брикети). З позиції ЗЕД це означає, що експортний кошик потенційно може включати як основний високоліквідний продукт (підлогові покриття), так і комплементарні товари, що підсилюють комплексну пропозицію на зовнішньому ринку (аксесуари чи комплектуючі), а також продукт переробки (біопаливо), який часто має окремі канали попиту й ціноутворення.

Водночас специфіка ЗЕД українського підприємства не зводиться лише до експорту готової продукції. Наявність міжнародної виробничої групи зазвичай означає поєднання кількох типів транскордонних потоків: по-перше, товарних (експорт/імпорт), по-друге, сервісних (інжиніринг, технічна підтримка, маркетингові та управлінські послуги всередині групи або від зовнішніх контрагентів), по-третє, фінансових та інвестиційних (функціонування у форматі іноземної участі, що в практиці може супроводжуватися внутрішньогруповим фінансуванням, страхуванням ризиків, розрахунками за ліцензійні/бренд-пов'язані елементи тощо). Окремо важливо, що сама архітектур» Групи з фабриками в різних країнах та офісами поза межами України є організаційною передумовою внутрішньогрупової

кооперації й перерозподілу функцій уздовж ланцюга створення вартості (виробництво — складування — збут — сервіс).

Географію зовнішніх операцій доцільно описувати на двох рівнях. Перший рівень - глобальний охоплення збуту: 75 країн на 6 континентах, що за суттю означає диверсифікацію ринків і потенційне зниження залежності від одного регіону, але водночас підвищує складність логістики. Другий рівень - ключові вузли комерційної присутності: офіси, зокрема у Німеччині (ЄС) та США (Північна Америка), які можна інтерпретувати як інституційні точки підтримки продажів, взаємодії з дилерськими мережами, роботи з проєктними клієнтами та післяпродажного супроводу. Для українського підприємства це важливо тим, що експортна реалізація результату праці, створеного в Україні, підсилюється міжнародними каналами доступу до клієнта й сервісною інфраструктурою за кордоном.

З огляду на акцент Barlinek на екологічності технологій та продуктів, зовнішньоекономічна діяльність українського підприємства також набуває нецінових вимірів конкурентоспроможності. Офіційний опис Групи наголошує на значенні екологічних підходів і модернізації виробництва, що в контексті міжнародних ринків зазвичай трансформується у вимоги до походження сировини, простежуваності, сертифікацій та відповідності стандартам безпечності та якості, які є критичними для доступу до розвинених ринків. Практично це означає, що ЗЕД підприємства опирається не тільки на митно-логістичний механізм, але й на систему підтвердження відповідності, документацію та репутаційні фактори бренду.

ТОВ «Барлінек Інвест» як український виробничий майданчик міжнародної групи, за своєю економічною природою, працює у режимі експортно орієнтованого підприємства, для якого зовнішні операції є логічним продовженням виробництва та збуту в межах транснаціонального ланцюга створення вартості. У такій моделі зовнішньоекономічна діяльність формується не стільки як сукупність разових угод, скільки як відносно

стабільний портфель міжнародних ринків, де виробнича функція в Україні поєднується з комерційною та сервісною підтримкою в інших країнах.

У контексті регіоналізації експорту є домінування європейського напряму (ЄС і ширше європейський регіон). Близькість ринків Європи до українського виробництва, наявність розвиненої транспортної інфраструктури в межах континентальних маршрутів, висока місткість європейського сегмента підлогових покриттів і типова для галузі значущість проєктного каналу збуту (будівництво, ремонти, HoReCa). Для українського підприємства цей напрям означає відносно коротші логістичні плечі, більшу частку автомобільних або мультимодальних перевезень та вищу частотність відвантажень, що робить критичними питання ритмічності виробництва, точності комплектування партій, пакування й маркування, а також узгодження стандартів якості, які очікують європейські покупці.

Північноамериканський сегмент (насамперед США) доцільно розглядати як другий великий макрорегіон, який у моделі міжнародної групи зазвичай потребує окремої комерційної «опори» та адаптації операційної логістики. Для українського виробника участь у цьому напрямі супроводжується довшими циклами постачання, більшою роллю морської складової транспортування та підвищеними вимогами до управління ризиками перевезення. На таких ринках суттєво зростає значення планування запасів у каналах збуту, погодження термінів поставки, контролю якості перед відвантаженням і коректності пакета супровідних документів, оскільки помилки дорожчають із кожним етапом міжнародної доставки й можуть призводити до затримок та додаткових витрат.

Інші напрями (поза ЄС і Північною Америкою) у глобально орієнтованій моделі мають більш фрагментований характер. Їх доцільно розглядати як сукупність ринків із різною щільністю попиту, неоднаковими технічними вимогами та нерівномірною повторюваністю замовлень. За такої конфігурації експорт може підтримуватися або через локальних дистриб’юторів, або через разові контракти, що залежать від кон’юнктури, логістичних можливостей і

регуляторних обмежень. Саме тому практична стратегія українського підприємства в межах групи передбачає наявність «ядра» ринків (де поставки регулярні та прогнозовані) і «периферії» (де поставки є більш епізодичними або нішевими).

Типову карт» зовнішніх операцій ТОВ «Барлінек Інвест» коректно описувати як послідовність процедур, які починаються з контрактування та завершуються фінальними розрахунками й постконтрактним супроводом. На старті формуються договірні відносини: для промислового експортера це переважно рамкові контракти з дистриб'юторами/імпортерами, договори на постачання конкретних партій, а також, за потреби, проєктні угоди для об'єктних продажів. Зміст таких контрактів у галузі зазвичай концентрується навколо специфікації продукту, вимог до якості та допустимих відхилень, умов пакування й маркування, порядку приймання, процедури рекламацій та відповідальності сторін. Чим ширша географія ринків, тим більшого значення набуває уніфікація таких умов, адже стандартизація зменшує транзакційні витрати та знижує ризики спорів у міжнародних поставках.

Умови поставки за Incoterms у цій «карті» виконують роль механізму розподілу витрат і ризиків між сторонами та фактично визначають, хто керує логістикою і на якому етапі відповідальність за товар переходить від продавця до покупця. Для близьких ринків (європейських) економічно доцільною є модель, коли виробник або зберігає певний контроль над транспортуванням до узгодженої точки, або, навпаки, передає відповідальність на ранньому етапі, якщо покупець має власну логістичну інфраструктуру. Для далеких напрямів частіше зростає значущість чіткого визначення моменту переходу ризиків у зв'язку з морськими перевезеннями, перевалками, тривалішими строками доставки та вищою ціною помилок. Водночас без доступу до реальних контрактів підприємства ці умови доцільно описувати як типові для експортера галузі, уникаючи тверджень про конкретні базиси поставки.

Страхування є невід'ємним елементом зовнішніх операцій, оскільки дозволяє переводити частину логістичних і комерційних ризиків у керовану

форму. У практиці міжнародної торгівлі зазвичай співіснують два страхові контури: страхування вантажів (ризики пошкодження або втрати під час перевезення та перевалки) і страхування комерційних ризиків (ризик неплатежу або затримки платежу в умовах відстрочки). Для продукції деревообробки та підлогових покриттів це має додаткову актуальність, адже товар є чутливим до умов транспортування, зберігання та вологості, а претензійна робота може бути суттєвою частиною постконтрактного супроводу на окремих ринках.

Фінансові розрахунки у зовнішньоекономічних операціях визначаються балансом між швидкістю отримання коштів і рівнем ризику. Для сталих партнерів частіше використовуються моделі банківського переказу з відстрочкою або з частковою передоплатою; для нових контрагентів, великих партій чи підвищених ризиків можуть застосовуватися документарні або забезпечувальні форми розрахунків. Валютний аспект у цьому контурі є принциповим, оскільки регіони збуту зазвичай корелюють із домінантними валютами контрактів (європейський напрям — здебільшого євро, північноамериканський — долар США), що об’єктивно актуалізує питання валютного ризику та потребу в механізмах його мінімізації. Для українського підприємства це означає, що якість управління дебіторською заборгованістю, дисципліна платежів і коректність валютно-договірних умов безпосередньо впливають на стійкість експортної моделі та її здатність масштабуватися.

У підсумку, регіоналізація експорту ТОВ «Барлінек Інвест» у межах міжнародної групи може бути концептуально описана як поєднання «ядра» (передусім європейський напрям як найбільш логістично доступний і структурно інтегрований) та «другого полюса» (Північна Америка як стратегічний, але операційно складніший сегмент), із додатковими «іншими напрямами», що формують глобальне покриття за умови більшої фрагментарності попиту. Типова «карта» зовнішніх операцій у такій моделі вибудовується навколо стандартизованого контрактування, чіткої Incoterms-логіки, страхового покриття логістичних і комерційних ризиків та валютно-

контрольованих механізмів розрахунків, які забезпечують передбачуваність поставок і фінансову керованість експортної діяльності.

У межах зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Барлінек Інвест» не працює за одним правилом Incoterms у сталому, універсальному сенсі. Коректніше говорити про те, що правила Incoterms виконують для підприємства функцію стандартної міжнародної мови контрактних умов поставки. У кожному конкретному договорі (або замовленні) сторони фіксують, яка саме умова Incoterms застосовується, у якій редакції та в якому погодженому місці відбувається передання товару і перехід ризиків. Саме тому Incoterms для компанії є, насамперед, інструментом договірного структурування зовнішньої операції, а не раз і назавжди обраною схемою роботи»

За даними аналізу ми можемо стверджувати, що ТОВ «Барлінек Інвест» використовує умови FCA Incoterms 2020 та EXW Incoterms 2020.

Використання FCA відображає модель, у якій продавець забезпечує передачу товару перевізнику чи експедитору в погодженій точці (наприклад, на складі чи терміналі), а далі транспортування та значна частина супровідних витрат і ризиків переходять до покупця. Така логіка є типовою для професійних B2B-ланцюгів постачання, де покупець має власні логістичні канали або централізовано управляє доставкою до країни призначення. Натомість EXW відображає ще більшу орієнтацію на покупця, коли товар надається покупцю на території продавця, а покупець самостійно організовує вивезення і подальше перевезення. Це часто застосовується, коли контрагент володіє стійкою логістичною інфраструктурою, прагне повного контролю над транспортуванням або коли сторони прагматично розводять відповідальність: продавець концентрується на виробництві й відвантаженні зі складу, а покупець — на міжнародній доставці.

Висновки до ІІ-го розділу.

Отже, ТОВ «Барлінек Інвест» є українським виробничим майданчиком міжнародної групи Barlinek, орієнтованим на серійне виготовлення продукції деревообробної галузі з акцентом на якість, екологічність технологій та інтеграцію у міжнародні ланцюги постачання. Діяльність підприємства поєднує виробничу складову й торговельні функції, а сама бізнес-модель передбачає використання переваг групової структури для масштабування збуту та підтримки зовнішніх продажів.

Підприємство використовує лінійну модель управління з чітким підпорядкуванням і однорівневими каналами зв’язку, що забезпечує оперативність управлінських рішень у виробничо-комерційному контурі. Ми можемо стверджувати, що наявність Спостережної ради та Ревізійної комісії підсилює контрольну складову й узгоджується з потребою прозорості та підзвітності, характерною для підприємств, інтегрованих у міжнародні корпоративні структури.

Нами проаналізовано динаміку активів і джерел фінансування за 2022–2024 роки та встановлено структурний зсув у бік оборотних активів. Необоротні активи ТОВ «Барлінек Інвест» зменшилися з 1196439 тис. грн. у 2022 році до 1067966 тис. грн. у 2024 році (відхилення -128473 тис. грн.), тоді як оборотні активи зросли з 1558672 тис. грн. до 2097874 тис. грн. (відхилення +539202 тис. грн.). Власний капітал зріс з 1540427 тис. грн. до 1837485 тис. грн. (відхилення +297058 тис. грн.), а залучений капітал збільшився з 1214684 тис. грн. до 1328355 тис. грн. (відхилення +113671 тис. грн.). Це свідчить про посилення ресурсної бази за рахунок власних джерел при одночасному збереженні помірного боргового навантаження.

У 2024 році підприємство ТОВ «Барлінек Інвест» зберегло прибутковість на фоні скорочення масштабів реалізації порівняно з 2022 роком. Ми проаналізували чистий дохід від реалізації, який зменшився з 3139784 тис. грн. у 2022 році до 2705756 тис. грн. у 2024 році (відхилення -

434028 тис. грн., -13,82%), та встановили, що собівартість також скоротилася (відхилення -367153 тис. грн., -14,44%), а операційні витрати знизилися ще відчутніше (відхилення -142147 тис. грн., -28,58%). За цих умов чистий прибуток зменшився відносно 2022 року на -14268 тис. грн. (-7,93%), однак показник рентабельності підвищився з 5,73% до 6,12% (приріст +0,39 в.п.), що дозволяє інтерпретувати зміни як наслідок більш жорсткої витратної дисципліни та оптимізації операційної моделі. Окремо нами проаналізовано трудові ресурси. Кількість працівників ТОВ «Барлінек Інвест» скоротилася з 1148 осіб до 716 осіб (відхилення -432 особи або -37,65 %), що є вагомим фактором трансформації витрат і продуктивності, тоді як фондовіддача знизилася на -3,46%, що може вказувати на необхідність додаткового узгодження ефективності використання виробничих фондів із новими масштабами діяльності.

Нами зіставлено ключові коефіцієнти фінансового стану з еталонними значеннями та доцільно підсумувати, що підприємство характеризується високою платоспроможністю й фінансовою стійкістю при помірних показниках дохідності капіталу. Коефіцієнт поточної ліквідності (14,69 у 2024 році) та коефіцієнт швидкої ліквідності (11,10 у 2024 році) суттєво перевищують типові нормативні інтервали, що формально свідчить про дуже високий рівень покриття короткострокових зобов’язань оборотними активами. Водночас коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2024 році становить 0,07, тобто є нижчим від поширених нормативних орієнтирів. Це означає, що значна частина ліквідності може бути зосереджена не в грошових коштах, а в інших компонентах оборотних активів. Коефіцієнт автономії (0,58 у 2024 році) відповідає нормативній вимозі (не нижче 0,5), коефіцієнт заборгованості є низьким (0,05 у 2024 році), а коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом зріс до 1,72, що підтверджує здатність підприємства фінансувати необоротні активи власними ресурсами та зберігати запас фінансової стійкості. Разом із тим, нами проаналізовано показники ROA та ROE і встановлено їх зниження порівняно з 2022 роком, що доцільно

трактувати як сигнал до посилення управління ефективністю використання активів і власного капіталу в умовах зміненої ринкової кон’юнктури.

ЗЕД ТОВ «Барлінек Інвест» логічно випливає з його ролі у міжнародній групі та має виражений експортний характер. Зовнішні операції доцільно інтерпретувати як портфель багатьох ринків із ймовірним ядром у європейському напрямі та наявністю стратегічно важливих віддалених сегментів (зокрема Північна Америка), що потребують складніших логістичних і контрактних рішень. Нами також проаналізовано типову «карту» зовнішніх операцій, яка включає контрактування, визначення умов поставки, страхування ризиків та організацію розрахунків. Ми можемо стверджувати, що підприємство не обмежується одним базисом поставки, а використовує різні умови залежно від розподілу логістичних функцій між сторонами. Доцільно підсумувати, що використання FCA Incoterms 2020 та EXW Incoterms 2020 відображає практику адаптації контрактних умов до конкретної конфігурації перевезення, відповідальності й ризиків у ланцюгу постачання.

РОЗДІЛ ІІІ ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ТОВ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ»

3.1 Стратегічне та оперативне планування зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Барлінек Інвест»

Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Барлінек Інвест» за своєю сутністю є не другорядним, а визначальним елементом функціонування підприємства, адже український виробничий майданчик інтегрований у міжнародний ланцюг створення вартості групи та працює в умовах конкуренції на зовнішніх ринках, де відрізняються вимоги до якості продукції, організації поставок, сервісного супроводу та договірної дисципліни. Тому підвищення результативності ЗЕД доцільно розглядати не як просте нарощування обсягів експорту, а як послідовну систему управлінських рішень, у межах якої стратегічні орієнтири узгоджуються з ресурсними можливостями підприємства, ринковою кон’юнктурою та практикою реалізації зовнішніх операцій. Такий підхід передбачає поєднання довгострокового бачення щодо вибору ринків збуту і структури експортного портфеля з повсякденними рішеннями, що забезпечують укладання контрактів, планування виробництва, організацію відвантажень, страхування ризиків і здійснення розрахунків.

В основу стратегічного планування зовнішніх операцій доцільно покласти підхід «цілі – ресурси – можливості ринку», який дозволяє більш формалізовано визначати пріоритетні напрями експорту та уникати ситуативності (рисунок 3.1).

Цілі підприємства у міжнародному вимірі переважно пов’язані з отриманням прогнозованої валютної виручки, підтриманням прийнятної маржинальності, стабільним завантаженням виробничих потужностей та формуванням стійкого портфеля замовлень.

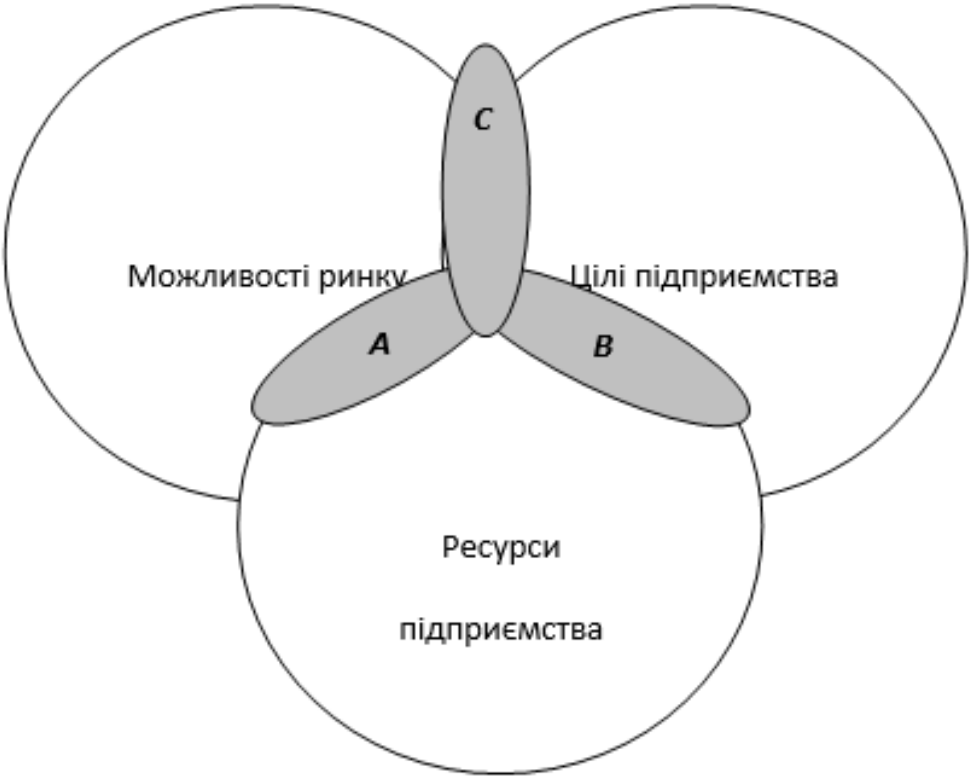


Рисунок 3.1. Взаємозв’язок можливостей ринку, цілей і ресурсів ТОВ «Барлінек Інвест»

Реалізація цих цілей залежить від наявних ресурсів, тобто виробничої бази та гнучкості асортименту, доступності сировини й пакувальних матеріалів, кадрових компетенцій у сфері експорту, фінансової стійкості та достатності оборотного капіталу, необхідного для покриття витрат на транспортування і можливих відстрочок платежів. Разом із тим, зовнішній ринок відкриває перспективи лише тоді, коли продукція відповідає технічним та екологічним стандартам, підприємство здатне виконувати вимоги щодо сертифікації, забезпечувати належний рівень сервісу, своєчасність поставок і прийнятний рівень ризиків у відносинах із контрагентами. Економічний зміст такого підходу полягає в тому, що найкращим напрямом експорту є не обов’язково найбільший за місткістю ринок, а той, де цілі підприємства узгоджуються з його можливостями та зовнішніми вимогами, забезпечуючи довготривалу стабільність.

Практичним провадженням цієї методики є портфельний підхід до

географії експорту. Для українського підприємства ТОВ «Барлінек Інвест», що входить до міжнародної групи, доцільним є формування принаймні двох рівнів зовнішніх напрямів: групи пріоритетних ринків, які забезпечують регулярність та прогнозованість продажів, і групи ринків розвитку, здатних забезпечити додаткові обсяги або підвищення рентабельності, але водночас таких, що потребують складніших організаційних рішень, вищих витрат на маркетинг і сертифікацію та, як правило, мають довший цикл постачання. У такій моделі європейський напрям зазвичай виконує роль базового, з огляду на транспортну доступність, значну місткість ринку підлогових покриттів та можливість здійснювати частіші відвантаження з меншими строками доставки.

Північноамериканський сегмент та інші віддалені напрями варто розглядати як стратегічно важливі для зростання, оскільки вони характеризуються більшою залежністю від морських перевезень, ускладненням документального супроводу та підвищеною вартістю помилки щодо пакування, маркування та правильності оформлення документів. Таким чином, завдання підприємства полягає не у формальному розширенні географії збуту, а у підтриманні збалансованості експортного портфеля, коли базові напрями забезпечують стабільні грошові надходження й завантаження виробництва, а напрями розвитку формують потенціал розширення та зменшують залежність від окремого ринку.

Для того щоб стратегія географічного розподілу не залишалася декларативною, її доцільно підкріпити кількісними показниками концентрації експорту. З цією метою можна застосовувати індекс Герфіндаля–Гіршмана, який визначається як сума квадратів часток експорту за країнами або регіонами, а також похідний коефіцієнт диверсифікації.

$$K_д = 1 - K_к \qquad (3.1)$$

де $K_к$ – коефіцієнт концентрації Герфінделя, який визначається таким чином:

$$Kk = \sum_{i=1}^{n} d \ , \qquad (3.2)$$

де d – питома вага i-го об’єкта показника, що у загальному підсумку вивчається;

n – кількість об’єктів.

Перевага такого підходу полягає в тому, що підприємство отримує можливість оцінювати не лише обсяги реалізації, а й ступінь залежності від окремих ринків. Зростання коефіцієнту свідчитиме про більш рівномірний розподіл експорту, тоді як його зниження сигналізуватиме про посилення концентрації. Навіть за відсутності детальних даних за всіма країнами на першому етапі допустимим є розрахунок за макрорегіонами (ЄС, Північна Америка, інші напрями) з подальшим уточненням за ключовими країнами. Важливо, що цей індикатор може бути безпосередньо включений у планування, підприємство ТОВ «Барлінек Інвест» задає бажаний рівень диверсифікації на рік або два та формує комерційні рішення відповідно до такого орієнтиру.

Окремий напрям стратегічного планування доцільно будувати на сценарному підході, що відповідає умовам невизначеності міжнародної торгівлі, включно з коливаннями попиту, транспортними обмеженнями, зміною регуляторних вимог, валютними ризиками та трансформацією умов фінансування. Узагальнено даних підхід наведено на рисунку 3.2.

Для цього ТОВ «Барлінек Інвест» варто формувати базовий сценарій розвитку зовнішніх продажів, сценарій зростання та стрес-сценарій, який описує дії у разі несприятливих змін ринкової ситуації. Принциповим є те, що сценарії мають містити не лише прогноз, а й перелік управлінських дій, прив’язаних до чітких сигналів (наприклад, до різкого зростання строків доставки, зниження маржинальності на основному ринку, підвищення логістичних витрат або ускладнення вимог щодо відповідності стандартам). Такий підхід дозволяє заздалегідь підготувати варіанти перерозподілу замовлень, коригування умов постачання та перегляду платіжних умов.

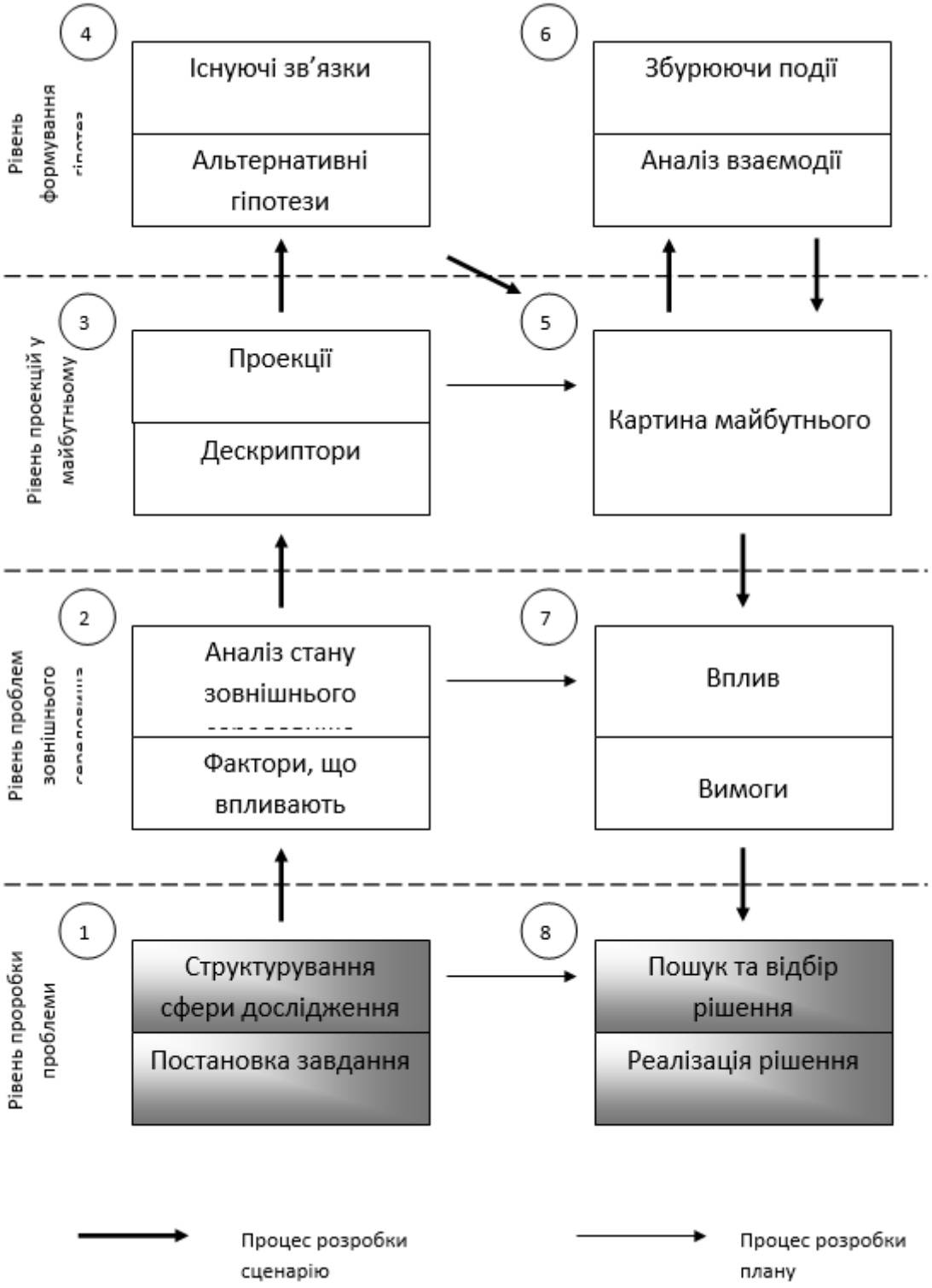


Рисунок 3.2 Сценарний підхід до управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Барлінек Інвест»

На основі стратегічних орієнтирів доцільно застосувати SWOT-аналіз зовнішньоекономічної діяльності як інструмент, що має завершуватися формуванням цілей на рік і програмою заходів із визначеними строками та відповідальними. Методично важливо уникати загальних фраз і наповнювати SWOT-аналізу конкретним змістом, пов’язаним із наявністю масштабованого виробництва, стандартизованих процедур забезпечення якості, доступу до групових каналів збуту, а також із можливими обмеженнями, які формуються потребою в оборотному капіталі, тривалістю доставки на окремих напрямах або чутливістю споживачів до ціни. Практичний сенс SWOT-аналізу полягає у перетворенні сильних сторін і можливостей на вимірювані цілі, тоді як слабкі сторони й загрози мають бути трансформовані у заходи з мінімізації ризиків, зокрема шляхом вдосконалення договірних процедур, підходів до страхування та політики платежів.

Оперативне планування ЗЕД на ТОВ «Барлінек Інвест» має ґрунтуватися на типовій послідовності зовнішніх операцій підприємства: від переговорів і укладання контракту до відвантаження, транспортування, страхування, проходження митних процедур і проведення фінальних розрахунків. У практичному вимірі саме підвищення впорядкованості цього процесу найчастіше забезпечує відчутний економічний ефект. Договірна складова потребує максимальної стандартизації ключових умов, а саме параметрів якості та допустимих відхилень, вимог до пакування й маркування, порядку приймання, процедур розгляду претензій і строків реагування. Для підприємства, що працює на багатьох ринках, уніфікація базових умов контрактів знижує транзакційні витрати, прискорює укладання угод та зменшує ризик спорів.

Важливим елементом операційного управління експортом є визначення умов поставки за Incoterms. Їх застосування має бути підпорядковане економіці операції: розподілу витрат і ризиків, наявності у сторін ресурсів для організації перевезення, а також доцільності передання відповідальності на тому чи іншому етапі. Для ближчих ринків доцільно обирати умови, що забезпечують

передбачуваність передачі товару та керованість відвантаження, тоді як для віддалених напрямів зростає значення точного визначення моменту переходу ризиків і посилення документальної дисципліни. Ми вважаємо доцільним наголосити, що вибір умов поставки на ТОВ «Барлінек Інвест» впливає на рівень логістичних витрат, тривалість операційного циклу та інтенсивність ризиків, а отже має бути предметом цілеспрямованого управління.

Страхування у сфері експорту виконує функцію перетворення частини неминучих ризиків на керований фінансовий показник. Для експортних поставок раціональним є поєднання вантажного страхування з внутрішніми процедурами контролю якості та належного пакування, що зменшує ймовірність претензій і витрат на врегулювання. У разі виходу на нові ринки або роботи з контрагентами без достатньої історії взаємовідносин актуалізуються інструменти зниження ризику неплатежів, які мають бути узгоджені з політикою підприємства щодо прийнятного рівня комерційного ризику.

Фінансові розрахунки у зовнішньоекономічних операціях доцільно оцінювати як компроміс між швидкістю надходження коштів і рівнем ризику. Оперативне планування в цій частині має охоплювати підходи до передоплати й відстрочок, правила лімітування дебіторської заборгованості, механізми контролю платіжної дисципліни, а також управління валютними ризиками, оскільки валютна виручка поєднується з витратами у національній валюті й визначає реальну рентабельність контрактів. Науково обґрунтованим є твердження, що фінансова керованість експортних операцій безпосередньо залежить від узгодженості платіжних умов із термінами доставки та оборотністю запасів, що робить цю сферу ключовою для підвищення ефективності ЗЕД.

Узагальнено, доцільно зазначити, що застосування підходу стратегічного та оперативного планування дозволяє ТОВ «Барлінек Інвест» перейти від опису зовнішніх продажів до системної моделі розвитку ЗЕД, у межах якої підприємство визначає пріоритетні ринки, підтримує збалансованість

експортного портфеля, використовує кількісні індикатори концентрації експорту та готує сценарні рішення на випадок зміни кон’юнктури. Паралельно підприємство вдосконалює практику реалізації зовнішніх операцій шляхом уніфікації договірних умов, більш обґрунтованого вибору умов поставки, застосування страхових механізмів та підвищення дисципліни розрахунків. Саме поєднання довгострокових орієнтирів із чітко організованою практикою виконання контрактів створює підстави для підвищення стійкості експорту, скорочення непродуктивних витрат, зниження ризиків і забезпечення більш прогнозованих фінансових результатів українського підприємства на зовнішніх ринках.

3.2 Оцінка ризику організації та реалізації зовнішньоекономічної діяльності на ТОВ «Барлінек Інвест»

Як засвідчують результати проведеного нами дослідження, керівництво ТОВ «Барлінек Інвест» орієнтується на утримання та посилення конкурентних позицій на зовнішніх ринках, що є закономірним з огляду на належність підприємства до міжнародної групи Barlinek SA та експортну спрямованість виробничого майданчика у м. Вінниці. У таких умовах подальшу результативність діяльності підприємства доцільно пов’язувати зі збереженням присутності на вже освоєних ринках, підтриманням регулярності поставок і поступовим розширенням географії реалізації, зважаючи на різницю в регуляторних вимогах, стандартах якості, очікуваннях споживачів та практиці договірного супроводу в різних країнах. Важливо, що для ТОВ «Барлінек Інвест» зовнішні операції фактично є складовою міжнародного ланцюга створення вартості, а отже питання розвитку експорту слід розглядати як елемент узгодженої політики групи, де українське підприємство виконує виробничу та операційну функції із чіткими вимогами до стабільності якості, ритмічності виконання замовлень і передбачуваності логістики.

Порівняльний аналіз переваг і обмежень діяльності ТОВ «Барлінек Інвест» у міжнародному середовищі дає підстави стверджувати, що підприємство має суттєві організаційні та технологічні передумови для підтримання присутності на зовнішніх ринках, оскільки працює в межах стандартизованих корпоративних підходів до якості та екологічності продукції, а також використовує інтегровані канали збуту групи. Водночас у контексті зовнішньоекономічної діяльності критично важливими залишаються питання оновлення та вдосконалення рішень у сфері дослідження ринків, адаптації продукту й сервісу до специфіки різних країн, а також управління операційними ризиками, що виникають у процесі укладання і виконання міжнародних контрактів. Отже, ймовірність подальшого розвитку та модернізації підходів до ЗЕД є високою, але вона безпосередньо залежить від того, наскільки послідовно підприємство формалізує управлінські процедури планування та контролю зовнішніх операцій.

Як ми вже зазначали, для ТОВ «Барлінек Інвест» забезпечення відповідного рівня якості експортної продукції та здатність стабільно виконувати зовнішні замовлення об’єктивно вимагають постійного вдосконалення виробничих і організаційних рішень. З огляду на те, що сучасне експортноорієнтоване підприємство є складною та динамічною системою, актуальними стають завдання своєчасного виявлення ризиків, які супроводжують модернізацію технологій, впровадження нових процедур, освоєння нових ринків або зміну форматів співпраці з контрагентами. Для ТОВ «Барлінек Інвест» такі ризики посилюються специфікою зовнішніх операцій: більшою залежністю від транспорту й митних процедур, чутливістю до строків поставки, вищою «вартістю помилки» у документах, маркуванні чи пакуванні, а також необхідністю узгоджувати вимоги різних ринків із внутрішніми регламентами групи.

У сучасних умовах ризик фактично супроводжує всю господарську діяльність підприємства, але найбільш концентровано проявляється у тих процесах, де зосереджені значні витрати, довші часові цикли та підвищена

залежність від зовнішніх чинників. Саме тому для ТОВ «Барлінек Інвест» особливої ваги набуває ризик-орієнтований підхід до управління зовнішньоекономічними операціями, який дозволяє не лише зменшувати потенційні втрати, а й формувати набір попереджувальних управлінських рішень на середньо- та довгострокову перспективу. Доцільно підсумувати, що впровадження інструментарію оцінювання та моніторингу ризиків у ЗЕД є необхідною умовою підвищення стійкості експорту, адже дає змогу пов’язати зовнішньоринкові загрози з конкретними управлінськими діями підприємства.

Узагальнення теоретичних підходів і практики компаній-експортерів дозволяє запропонувати для ТОВ «Барлінек Інвест» послідовність реагування на ризики, яка може бути адаптована до його організаційної побудови та міжнародної інтегрованості. Як цілісний процес управління ризиками у ЗЕД доцільно розглядати через етапи, зміст яких визначається масштабом зовнішніх поставок, номенклатурою продукції, географією збуту, характером логістики та практикою договірного супроводу (рисунок 3.3).

На першому етапі доцільно зосередитися на ідентифікації можливих моментів виникнення втрат у зовнішньоекономічних операціях підприємства. Для ТОВ «Барлінек Інвест» це передусім ті ситуації, що можуть виникати на стику контрактування, виробничого планування, комплектації партій, організації перевезення, митного оформлення та приймання товару контрагентом. Інформаційно-аналітична складова цього етапу має передбачати постійне відстеження чинників зовнішнього середовища, включно зі змінами умов перевезень, вимог до сертифікації й маркування, коливаннями попиту на окремих ринках, а також змінами у правилах розрахунків або вимогах до документів. Важливим є те, що ризики, не виявлені на цьому етапі, не потрапляють у подальший аналіз і, відповідно, можуть трансформуватися в непередбачені втрати, які для експортера зазвичай є істотними.

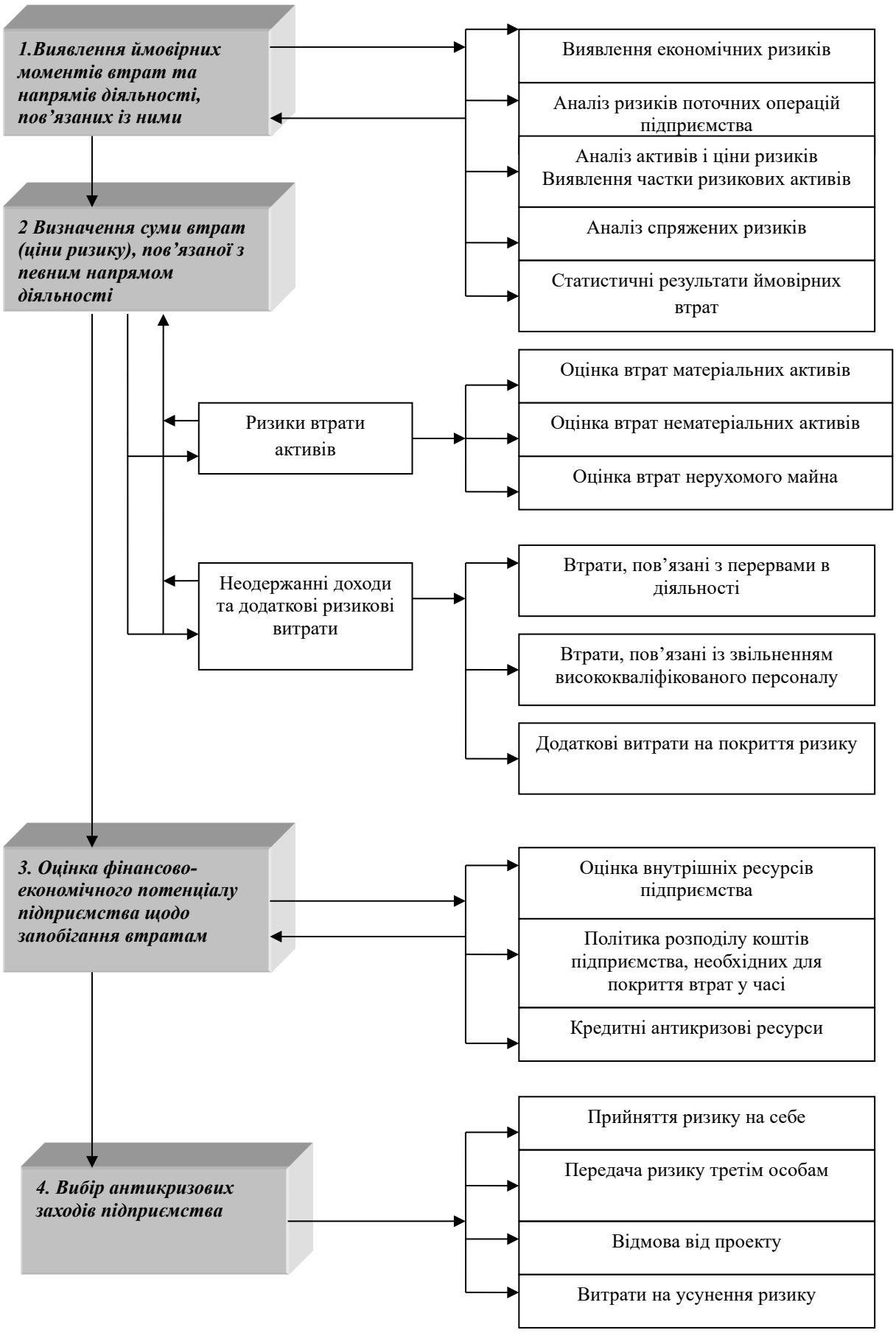


Рисунок 3.3 Узагальнені підходи до управління ризиками на ТОВ «Барлінек Інвест»

Другий етап має бути спрямований на оцінювання «ціни ризику», тобто кількісної оцінки можливих втрат і ваги їх наслідків для підприємства. У випадку ТОВ «Барлінек Інвест» мова йде не лише про прямі збитки (наприклад, витрати на доукомплектацію, повернення, переробку, штрафні санкції або додаткову логістику), а й про недоодержані вигоди, що проявляються у втраті частини доходів, упущеному прибутку через зрив строків поставки або зменшенні обсягів замовлень у майбутніх періодах. При цьому оцінювання доцільно розпочинати з конкретизації подій, що можуть спричинити втрати, та визначення максимально можливого масштабу негативного ефекту для кожної з таких подій. Для експортноорієнтованого підприємства принциповим є й те, що окремі ризики можуть породжувати цілі ланцюги вторинних наслідків, коли одна помилка в документах або порушення строків призводить не лише до додаткових витрат, а й до претензій, затримки платежів чи перегляду умов співпраці контрагентом.

Третій етап доцільно пов’язати з аналізом взаємозв’язку ризиків та формуванням узагальнених сфер можливих втрат, у межах яких підраховуються потенційні наслідки з наступним підсумовуванням. Для ТОВ «Барлінек Інвест» це означає, що оцінка ризиків має охоплювати не поодинокі епізоди, а типові групи ризикових ситуацій: логістичні, договірні, розрахункові, валютні, регуляторні, а також ризики якості та рекламацій. При цьому необхідно враховувати, що в один і той самий період можуть реалізуватися кілька ризикових подій одночасно, а страхове покриття або інші інструменти захисту не завжди компенсують фактичний масштаб втрат, особливо якщо йдеться про непрямі наслідки - репутаційні втрати, зниження довіри контрагентів або зменшення повторних замовлень.

Окремо доцільно наголосити, що для підприємства, яке працює у міжнародній торгівлі, інтенсивність ризику та його наслідки істотно залежать від тривалості операційного циклу та швидкості обороту капіталу. Віддалені напрями постачання, як правило, мають довший цикл, вищу залежність від морських перевезень і складніший документальний супровід, що підвищує

значущість ризик-орієнтованих управлінських процедур. У цьому контексті ймовірна регіоналізація експорту ТОВ «Барлінек Інвест» (ЄС як базовий напрям із більш короткими циклами та Північна Америка й інші віддалені напрями як напрям розвитку з довшими строками і вищою чутливістю до помилок) має прямо враховуватися при побудові системи контролю ризиків і стандартів виконання зовнішніх операцій.

З огляду на організаційну специфіку ТОВ «Барлінек Інвест» та його інтеграцію у групу, доцільно розглядати управління ризиками не як ізольовану функцію одного підрозділу, а як узгоджену діяльність відповідальних фахівців виробничого, комерційного, логістичного та фінансового напрямів. У практичному вимірі це може бути реалізовано через внутрішню експертну групу або регламентований механізм міжфункціональної взаємодії, що дозволяє оперативно ідентифікувати ризики, оцінювати їх наслідки та погоджувати управлінські рішення у межах типових ситуацій зовнішніх операцій.

Загальний критерій ефективності управлінських рішень у сфері ЗЕД доцільно пов’язувати із забезпеченням стійкого результату від залучених ресурсів і прогнозованістю зовнішніх продажів, де під «результативністю» варто розуміти не лише досягнення планових обсягів експорту, а й здатність підтримувати маржинальність, виконувати строки поставок, мінімізувати претензії та зберігати платіжну дисципліну контрагентів. У межах такого підходу аналіз управлінських ініціатив у сфері зовнішніх операцій доцільно здійснювати послідовно: через попередню експертизу рішень (їх відповідність можливостям підприємства та вимогам ринку), оцінювання економічної доцільності та аналіз ризиків із визначенням заходів реагування.

Методично обґрунтованим для підприємства-експортера є поєднання якісних і кількісних методів оцінки ризиків. Якісна складова дозволяє ідентифікувати ризики, описати джерела їх виникнення, визначити потенційні наслідки та сформувати превентивні заходи. Кількісна складова, своєю чергою, надає можливість оцінити, як зміна ключових параметрів зовнішньої

операції впливає на її підсумковий результат. У контексті зовнішніх операцій ТОВ «Барлінек Інвест» доцільно акцентувати інструмент аналізу чутливості, який може використовуватися для оцінювання впливу коливань логістичних витрат, строків доставки, відстрочок платежів, курсових змін або зміни умов поставки (Incoterms) на фактичну ефективність контракту. Перевага такого інструменту полягає в тому, що він дозволяє прив'язати ризики до конкретних управлінських рішень: наприклад, доцільності перегляду умов поставки, зміни схеми страхового захисту, коригування платіжних умов або посилення перевірки контрагентів.

Також ми можемо використовувати проектний підхід для оцінки ризиків ЗЕД ТОВ «Барлінек Інвест», нижче наведений умовний приклад для запуску нової продукції на підприємстві (таблиця 3.1). При оцінці даного підходу обов'язково враховуємо ризики воєнного стану.

Таблиця 3.1

Пропонований підхід для оцінки ризиків при проектному підході в зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Барлінек Інвест»

Прості ризики	Можливі негативні реакції / вплив	Наявність ризиків	Експертна оцінка рівня ризику
1	2	3	4
Підготовча стадія реалізації проекту (R1)			
Відстань від транспортних вузлів	Додаткові витрати на створення під'їзних шляхів, збільшення експлуатаційних витрат	-	+0,1
Доступність інженерних мереж	Додаткові капітальні витрати на побудову та підключення	-	+0,25
Ставлення місцевої влади та громади	Можливість введення додаткових обмежень, несприйняття з боку громади	-	+0,1
Наявність місцевих підрядників	Небезпека зростання вартості робіт через монополізм	-	+0,1

Наявність альтернативних джерел сировини	Небезпека завищення цін при монопольному положенні підрядника	-	+0,1
Разом (R1)			+0,65
Впроваджувальна стадія реалізації проекту (R2)			
Платоспроможність замовника	Ризик залучення позик та кредитів	-	+0,1
Непередбачувані витрати, в тому числі інфляція	Збільшення обсягу позикових коштів	+	-0,1
Недоліки проектно-дослідних та конструкторських робіт	Коригування вартості виробництва, затягування із введенням потужностей	-	+0,1
Несвоєчасні поставки устаткування або сировини	Зростання витрат на будівництво, простої обладнання, виплата штрафів підрядним організаціям	-	+0,4
Несвоєчасна підготовка обладнання і робітників	Збільшення строку виходу на проектну потужність	-	+0,25
Несумлінність підрядника	Збільшення строку будівництва або постачання (враховуємо ризики війни)	+	-0,1
Разом (R2)			+0,65
Фінансово-економічні ризики (R_3)			
Коливання попиту на продукцію	Зниження попиту із зростанням цін	+	-0,1
Поява альтернативної продукції	Зниження попиту	-	+0,1
Зниження цін конкурентами внутрішній ринок зовнішній ринок	Зниження ціни	 - +	 +0,1 -0,1
Зростання податків	Зменшення прибутку	+	-0,15
Збільшення виробництва конкурентами внутрішній ринок зовнішній ринок	Падіння обсягів продажів або зниження ціни	 - +	 +0,1 -0,2
Неплатоспроможність споживачів	Падіння обсягів продажів, зменшення	+ -	-0,1 +0,1

внутрішній ринок зовнішній ринок	прибутку		
Зростання цін на сировину та матеріали, відсутність альтернатив	Зниження прибутку через зростання цін	+	-0.1
Залежність від постачальників, відсутність альтернатив	Зниження прибутку через зростання цін	+	-0,15
Нестача оборотних коштів	Збільшення кредитів	-	+0,2
Нестійкий фінансовий стан підприємства	Зменшення прибутку	-	+0,2
Разом (R_3)			-0,1
Соціальні ризики (R_4)			
Труднощі з набором кваліфікованої робочої сили	Збільшення витрат на комплектування і підготовку персоналу	+	-0,2
Загроза страйку	Штрафи за порушення договорів, контрактів	-	+0,1
Ставлення місцевої влади та громади	Додаткові витрати на виконання їх вимог	-	+0,1
Недостатній рівень зарплати	Плинність кадрів, зниження продуктивності праці	-	+0,2
Кваліфікація кадрів	Зниження ритмічності, збільшення браку, збільшення аварій	-	+0,2
Соціальна інфраструктура	Збільшення невиробничих витрат	+	-0,2
Разом (R_4)			0,2
Технічні ризики (R_5)			
Зношеність устаткування	Збільшення простоїв і витрат на ремонт	-	+0,1
Нестабільність якості сировини та матеріалів	Зменшення обсягів виробництва через переналагодження устаткування, зниження якості	+	-0,2
Новизна технологій	Збільшення витрат на освоєння, зниження обсягів виробництва	-	+0,2
Недостатня надійність технологій	Збільшення аварійності,	-	+0,2

	нестабільність виробничого процесу		
Відсутність резерву потужностей	Нерівномірність покриття попиту, втрати виробництва при аваріях	+	-0,1
Загроза знищення обладнання та продукції	Збільшення витрат, загроза існуванню компанії	+	-1,0
Разом (R_5)			-0,8
Екологічні ризики (R_6)			
Викиди в атмосферу і скидання у воду	Витрати на очисні споруди	+	-0,1
Близькість населеного пункту	Збільшення витрат на очисні споруди та розширення санітарної зони	+	-0,2
Шкідливість виробництва	Збільшення експлуатаційних витрат	+	-0,05
Складування відходів	Збільшення собівартості	+	-0,05
Разом (R_6)			-0,5

Таким чином, сумарна експертна оцінка ризиків за даним проектом для ТОВ «Барлінек Інвест» складе:

$$R_{пр} = R_1 + R_2 + R_3 + R_4 + R_5 + R_6 = (+0,65) + (+0,65) + (-0,1) + (+0,2) + (-0,8) + (-0,5) = + 0,1.$$

Таким чином, інтегральний показник Rпр +0,1 свідчить про загалом прийнятну (помірну) ризиковість реалізації проекту в ТОВ «Барлінек Інвест», але з важливою особливістю. Результат є майже граничним, тому навіть невелике посилення негативних факторів може швидко погіршити загальну оцінку.

На підготовчій (R1 = +0,65) та впроваджувальній стадіях (R2 = +0,65) ризики переважно оцінені нами як керовані або такі, що не проявляються. Це означає, що стартові умови проекту (інфраструктура, взаємодія з місцевими стейкхолдерами, організація запуску) загалом не формують критичних загроз. Водночас у R2 уже фіксуються ризики, які вважаються наявними: інфляційні

або непередбачувані витрати (-0,1) та несумлінність підрядника з урахуванням умов війни (-0,1), тобто на етапі реалізації існує вразливість до зривів строків і бюджету.

Фінансово-економічний блок (R3 = -0,1) показує незначну перевагу негативів чинників, характерних для ринку: коливання попиту, ціновий тиск, податкові зміни, дорожчання сировини та залежність від постачальників. Це важливо, але не є головним джерелом критичності в моделі.

Соціальні ризики (R4 = +0,2) оцінені як помірні. При цьому наявні проблеми (враховуючи умови воєнного стану) з кадровим забезпеченням (-0,2) та витратами соціальної інфраструктури (-0,2) можуть впливати на ритмічність виробництва і якість виконання експортних замовлень.

Ключова зона уваги — технічні ризики (R5 = -0,8) та екологічні (R6 = -0,5). Саме вони найбільше тягнуть вниз загальний результат. Найкритичніший чинник — загроза знищення обладнання та продукції (-1,0), яка має форс-мажорний характер і в умовах війни істотно підвищує операційні ризики. Екологічний блок вказує на сталі витрати та вимоги щодо відповідності, що особливо чутливо для зовнішніх ринків.

Отже, аналізований проект ТОВ «Барлінек Інвест» не виглядає надмірно ризиковим на старті, однак його стійкість визначатиметься тим, наскільки підприємство зможе керувати технічною вразливістю та екологічними зобов’язаннями, адже саме ці компоненти формують головні потенційні втрати.

Зважаючи на вищевикладене, доцільно підсумувати, що посилення конкуренції на міжнародних ринках зумовлює необхідність для ТОВ «Барлінек Інвест» підтримувати збалансований підхід до географії експорту та одночасно вдосконалювати внутрішні процедури виконання зовнішніх операцій. У ситуації, коли детальні прогнозні розрахунки окремих зовнішніх контрактів не завжди можуть бути здійснені та коректно оцінені (через умови війни та воєнного стану), раціональним є зосередження на методичних і організаційних рішеннях: формалізації підходів до виявлення ризиків, їх оцінювання,

ранжування за значущістю та розроблення програм мінімізації наслідків. Саме такий підхід дозволяє ТОВ «Барлінек Інвест», перетворити ризик-орієнтоване управління на практичний інструмент підвищення стійкості експорту, передбачуваності виконання контрактів і довгострокового зміцнення позицій на зовнішніх ринках.

Висновки до ІІІ-го розділу.

Нами встановлено, що для ТОВ «Барлінек Інвест» зовнішньоекономічна діяльність є базовим чинником функціонування, оскільки український виробничий майданчик у м. Вінниці інтегрований у міжнародну систему створення вартості групи та конкурує на зовнішніх ринках, де відрізняються вимоги до якості, організації поставок і договірної дисципліни. Відповідно, підвищення результативності ЗЕД нами обґрунтовано як системний управлінський процес, у межах якого довгострокові орієнтири мають узгоджуватися з ресурсними можливостями підприємства та практикою виконання зовнішніх операцій.

У стратегічній площині нами узагальнено, що підприємству доцільно перейти від фрагментарних рішень до формалізованого планування, яке поєднує вибір пріоритетних ринків збуту, підтримання збалансованості експортного портфеля та готовність до коливань кон’юнктури. У цьому контексті акцент зроблено на необхідності сценарного підходу (базовий варіант, варіант зростання та стрес-варіант), де управлінські дії мають бути прив’язані до конкретних сигналів, наприклад, зміни строків доставки, зростання логістичних витрат або посилення регуляторних вимог. Паралельно SWOT-аналіз визначено як інструмент, що має завершуватися не загальними формулюваннями, а постановкою вимірюваних цілей і програмою дій із контролем строків та відповідальних.

На рівні оперативного управління підкреслено, що найбільш відчутний ефект зазвичай забезпечує не стільки загальне розширення експорту, скільки

впорядкування щоденних процедур: уніфікація ключових умов контрактів, стандартизація вимог до якості, пакування й маркування, чіткість процедур приймання та розгляду претензій. Окремо нами відзначено роль умов Incoterms як інструменту розподілу витрат і ризиків між сторонами, що прямо впливає на керованість відвантажень, документальну дисципліну та тривалість операційного циклу. Так само суттєвими для стійкості ЗЕД є страхування вантажів і застосування підходів до зниження ризику неплатежів, а також політика розрахунків, яка має балансувати швидкість надходження коштів і рівень комерційного ризику та враховувати валютні чинники.

Додатково доцільно підсумувати, що в роботі ризики зовнішніх операцій інтерпретовано з урахуванням тривалості операційного циклу. Чим більш віддаленим є напрям постачання й складнішим є документальний супровід, тим вищою є ціна помилки та потреба в ризик-орієнтованих процедурах контролю. Саме тому регіональна структура експорту (коротші цикли на ближчих напрямах і довші - на віддалених) має враховуватися при встановленні стандартів виконання зовнішніх операцій і підходів до контролю.

За результатами представленої експертної оцінки ризиків нами зафіксовано інтегральний показник Rпр = +0,1, що свідчить про загалом прийнятну, але майже граничну ризиковість реалізації проєкту. Невелике посилення негативних факторів здатне швидко погіршити загальну оцінку. Важливо, що на підготовчій і впроваджувальній стадіях (R1 = +0,65; R2 = +0,65) ризики переважно оцінені як керовані, однак уже на етапі реалізації відмічено вразливість до непередбачуваних витрат та до факторів, пов’язаних із надійністю підрядників в умовах війни. При цьому ключовими зонами напруження виступають технічні ризики (R5 = -0,8), зокрема ризик пошкодження або втрати обладнання та продукції, а також екологічні ризики (R6 = -0,5), які формують додаткові витрати й підвищують вимоги до дотримання стандартів.

Отже, ми можемо стверджувати, що підвищення ефективності ЗЕД ТОВ «Барлінек Інвест» має спиратися на поєднання стратегічної визначеності

(цілі, пріоритети ринків, сценарна готовність) із дисциплінованою організацією виконання зовнішніх контрактів (стандартизовані умови угод, керований вибір умов поставки, страхове покриття, керовані розрахунки). Водночас результати оцінки ризиків показують, що навіть за загалом прийнятного інтегрального рівня ризиковості критично важливо посилювати саме ті компоненти управління, які знижують імовірність технічних втрат, збоїв постачання та екологічних витрат, оскільки вони найбільш істотно впливають на стійкість зовнішньоекономічних операцій українського підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Узагальнюючи результати виконаного дослідження, можна стверджувати, що поставлена мета щодо обґрунтування підходів до підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Барлінек Інвест» та розроблення прикладних управлінських рішень для її вдосконалення досягнута. У роботі послідовно розкрито зміст і значення зовнішніх операцій для українського виробничого підприємства, виконано аналітичну оцінку динаміки ключових показників діяльності, а також сформовано практико-орієнтовані підходи до планування, організації та контролю експортних процесів.

По-перше, зовнішньоекономічну діяльність розглянуто як систему управлінських рішень, у межах якої стратегічні цілі підприємства мають бути узгоджені з його виробничими можливостями, ресурсним забезпеченням і вимогами зовнішніх ринків. Такий підхід є принциповим для виробника, який працює в умовах міжнародної конкуренції, оскільки якість контрактування, організація постачань і дисципліна виконання зобов’язань безпосередньо впливають на стійкість експортних продажів.

По-друге, об’єкт дослідження, ТОВ «Барлінек Інвест» - це як український виробничий майданчик, інтегрований у міжнародну групу Barlinek SA. Встановлено, що така інтеграція визначає експортну спрямованість діяльності, оскільки виробничі процеси та збутова інфраструктура групи зорієнтовані на широку міжнародну присутність (постачання у десятки країн, наявність кількох виробничих локацій у Європі). Це об’єктивно підвищує вимоги до стандартизації процедур ЗЕД, керованості поставок і відповідності регуляторним вимогам на ринках-імпортерах.

По-третє, аналіз ресурсного забезпечення підприємства за 2022–2024 рр. засвідчив зміну структури активів у бік посилення оборотної складової за одночасного скорочення необоротних активів. При цьому власний капітал зростав, що означає нарощення внутрішньої фінансової бази для підтримки

операційної діяльності й виконання зовнішніх контрактів, однак тенденція до зменшення необоротних активів потребує управлінської уваги з погляду відновлення або підтримання виробничої бази, від якої залежить ритмічність експортних поставок.

По-четверте, оцінка показників господарської діяльності виявила одночасне зниження чистого доходу у 2024 році порівняно з 2022 роком та більш виразне зменшення собівартості й операційних витрат. Це свідчить, що підприємство зберігало керованість витратної бази навіть за менш сприятливої динаміки виручки, а підвищення рівня рентабельності у 2024 році демонструє здатність підтримувати прийнятну віддачу від реалізації. Водночас істотне скорочення чисельності персоналу та зниження фондовіддачі вказують на зміну параметрів використання ресурсів, що в умовах експортної діяльності може впливати на гнучкість виробництва, строки виконання замовлень і сервісний супровід.

По-п’яте, зіставлення фінансових коефіцієнтів із нормативними значеннями дало підстави констатувати високу фінансову стійкість підприємства. Коефіцієнт автономії перебував вище мінімально прийнятного рівня 0,5, а боргове навантаження залишалося низьким. Разом із тим структура ліквідності є неоднорідною. За високих значень поточної та швидкої ліквідності абсолютна ліквідність залишається слабкою, тобто миттєва платоспроможність формується не за рахунок грошових коштів, а переважно через інші елементи оборотних активів. Додатково зниження ROA та ROE при збереженні дохідності вказує на потребу підвищувати ефективність використання активів і капіталу саме через управління оборотністю та параметрами зовнішніх контрактів (умови поставки, строки розрахунків, рівень запасів під експортні замовлення).

По-шосте, зовнішньоекономічну діяльність підприємства доцільно трактувати через роль українського майданчика у міжнародній системі збуту групи. Офіційні відомості про широку географію реалізації продукції, а також про комерційну присутність на окремих ключових ринках (зокрема через

мережу офісів) підтверджують, що зовнішні операції мають системний характер і потребують професійно організованого договірного та документального супроводу, стабільної логістики й здатності працювати з різними режимами регулювання.

По-сьоме, у роботі обґрунтовано доцільність поєднання стратегічного та оперативного планування ЗЕД. Довгострокові орієнтири щодо вибору ринків, структури експортного портфеля та цільових параметрів мають бути підкріплені щоденною організацією зовнішніх операцій – від контрактування до постачання, страхового покриття та розрахунків. Саме узгодженість цих рівнів управління створює передумови для прогнозованих експортних результатів і зниження операційних втрат.

По-восьме, ризиковість реалізації проєктних рішень у сфері ЗЕД оцінено на основі експертного підходу, який передбачає агрегування ризиків за стадіями та групами. Інтегральний показник Rпр=+0,1 інтерпретується як загалом прийнятна, однак близька до граничної ризиковість, за якої навіть незначне посилення негативних чинників здатне погіршити сумарну оцінку. Важливо, що найбільший внесок у потенційну вразливість формують технічні та екологічні ризики, зокрема форс-мажорні загрози для обладнання і продукції в умовах воєнного стану, тоді як підготовча та впроваджувальна стадії характеризуються більш керованими ризиками.

По-дев’яте, практична цінність запропонованих рішень полягає у можливості їх використання як інструментів підвищення керованості зовнішніх операцій: стандартизації договірних умов, узгодження параметрів поставок і розрахунків із виробничим та логістичним циклом, а також у підсиленні процедур ризик-менеджменту через поєднання експертної оцінки та аналізу чутливості ключових параметрів контракту. Це дозволяє переводити ризики у площину конкретних управлінських дій (перегляд умов поставки, посилення перевірки контрагентів, уточнення страхового покриття, коригування платіжних умов).

У підсумку результати дослідження підтверджують, що підвищення результативності ЗЕД ТОВ «Барлінек Інвест» доцільно забезпечувати не шляхом ситуативного нарощування експорту, а через послідовну систему управління, у якій стратегічні пріоритети ринків і продуктового портфеля узгоджуються з ресурсною базою українського підприємства та підтримуються впорядкованою практикою виконання контрактів. За такого підходу підприємство отримує можливість одночасно підсилити прогнозованість експортних надходжень, знизити ймовірність операційних збоїв і підвищити стійкість до ризиків зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text

2. Митний кодекс України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17/#Text

3. Цивільний кодекс України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text

4. Закон України «Про валюту і валютні операції». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19/#Text

5. Закон України «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/330-14#Text

6. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text

7. Закон України «Про міжнародне приватне право». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2709-15#Text

8. Закон України «Про митний тариф України». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-20#Text

9. Закон України «Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій у галузі зовнішньоекономічної діяльності». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/351-14/#Text

10. Закон України «Про режим іноземного інвестування». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/330-14#Text

11. Наказ Державної служби статистики України «Про затвердження Класифікації зовнішньоекономічних послуг (КЗЕП)». URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0069832-13#Text

12. Постанова Правління Національного Банку України «Про затвердження Класифікатора іноземних валют». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0521500-98#Text

13. Будякова О., Задорожний В. Сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/16856/1/PIONBUG_2020_P044-045.pdf

14. Гобела В. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю & Management of Foreign Economic Activity : навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2021. 244 с.

15. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: підручник. Ірпінь : Університет ДФС України, 2019. 410 с.

16. Диба М.І., Кушнір М.О. Інструменти управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобальної невизначеності. *Економічний журнал ОНУ.* 2022. №2(11). С. 79–87

17. Дунська А.Р., Кузнєцова К.О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств. URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/81980f73-cb1a-4f3e-872a-eede9000fa8b/content

18. Дунська А. Р., Пінчук О. В. Передумови інноваційного управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств в умовах військової агресії. *Економіка і вектор розвитку.* 2023. № 1(45). С.76-83. URL: DOI:10.52058/2710-2021-2023-1(45)-76-83

19. Завгородній А.В. Принципи зовнішньоекономічної діяльності: національні та регіональні виміри. *Український журнал прикладної економіки.* 2019. Том 4. № 1. С. 85–93.

20. Зеліч В. Теоретичні основи менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах воєнного стану в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №15. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.17156190

21. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2024. 63 с.

22. Козак Ю.Г., Притула Н.В., Єрмакова О.А. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон. К.: Центр учбової літератури, 2016. 240 с.

23. Кондратенко Н. О., Тернова І. А., Колесник Т. М. Теоретико-методичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю господарюючих суб'єктів України. *Бізнес-Інформ.* 2021. № 2. С. 21–26.

24. Косенко С. В. Адаптивне управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах криз. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2022. № 2. С.102-112.

25. Лагутіна Н. М. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах невизначеності. *Економіка та держава.* 2023. № 6. С.45-49.

26. Малишко Є.О. Сучасне розуміння поняття зовнішньоекономічна діяльність підприємств. *Приазовський економічний вісник.* 2022. № 2. С. 101-105

27. Малишко Є.О., Чернишов В.В. Аналіз впливу стратегічних пріоритетів на розвиток зовнішньо-економічної діяльності підприємств. *Фінансово-кредитна діяльність проблеми теорії та практики.* 2020. № 3(34). С. 322–329.

28. Милько І., Денисова Т. Методика оцінки менеджменту безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки.* 2021. №4. С. 88-95

29. Михайловська І.М., Мантур-Чубата О.С. Організаційно-функціональна структура відділу ризик-менеджменту зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету* 2015. № 3. С. 161-164

30. Олішевська А., Пашкова А., Миколайчук В. Стратегічне управління ЗЕД у період воєнних криз: інструменти адаптації для українських підприємств. *Науковий журнал «ECONOMIC SYNERGY».* 2025. №3. С. 140-154

31. Рубцова-Каменська Г.А. Особливості законодавчого регулювання зовнішньоекономічної діяльності. *Альманах права.* URL: file:///D:/My%20downloads/ap_2019_10_65.pdf

32. Скрипник С., Процевят О., Воронова О. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2022. № 38. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-47

33. Сухарева К. В., Бікулов Д. Т., Маркова С. В., Головань О. О., Олійник О. М., Маказан Є. В. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності. Запоріжжя : ЗНУ. 2025. 124 с.

34. Тищенко В. Ф., Остапенко В.М. Основи зовнішньоекономічної діяльності та митної справи. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 193 с.

35. Тюріна Н.М., Карвацка Н.С. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: навч. посіб. Київ: Вид. «Центр учбової літератури». 2023. 524с.

36. Тюріна Н., Карвацка Н., Назарчук Т., Петяк А. Теоретичні аспекти стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2025. № 2. С. 33-40.

37. Тюріна Н., Карвацка Н., Петяк А. Зовнішньоекономічна діяльність: сутнісні характеристики та система менеджменту. *Development service industry management*. 2023. №4. С. 156–165.

38. Федорчук О. М., Вац І. О., Россомаха І. Д. Управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах воєнного стану: нові виклики та рішення. *Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства.* 2023. № 3. URL: http://mzedp.nau.edu.ua

39. Фомішина В.М., Гужавіна І.В., Огородник Р.П. Сутність і особливості менеджменту в зовнішньоторговельних операціях. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2025. №4. С. 89-96

40. Чорненька О. Б. Виклики менеджменту в умовах сьогодення: трансформація зовнішньоекономічної діяльності. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. №9. URL https://doi.org/10.5281/zenodo.15069826

41. Шапоренко О.І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства : навчальний посібник. К.: Видавничий дім «Кондор». 2020. 435 с.

42. Швед В.В., Тимрієнко І.Ю., Жукова О.А., Сорока Т.А. Аналіз законодавчого регулювання зовнішньоекономічної діяльності. *Актуальні проблеми сталого розвитку.* 2026.

43. Швед В.В., Сорока Т.А. Теоретичні основи зовнішньоекономічної діяльності. *Подільський науковий вісник.* 2025. № 3-4.

додатки

Фінансова звітність за 2023 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БАРЛІНЕК ІНВЕСТ" ВІННИЦЬКА ОБЛ., ВІННИЦЬКИЙ Р-Н, М. ВІННИЦЯ, ВУЛ. МАЗЕПИ ГЕТЬМАНА, БУД. 7-В
(ТОВ "БАРЛІНЕК ІНВЕСТ")

Код за ЄДРПОУ: 34004579

Дата звіту	28.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Косьміна Дар'я Василівна
КАТОТТГ	UA05020030010063857
Кількість працівників	953

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	403.00	276.00
первісна вартість	1001	1 295.00	1 295.00
накопичена амортизація	1002	892.00	1 019.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	69 718.00	41 104.00
Основні засоби	1010	1 123 240.00	1 089 606.00
первісна вартість	1011	1 667 733.00	1 719 053.00
знос	1012	544 493.00	629 447.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	3 078.00	3 078.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	1 196 439.00	1 134 064.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	681 654.00	716 527.00
Виробничі запаси	1101	201 343.00	167 658.00
Незавершене виробництво	1102	357 948.00	460 580.00
Готова продукція	1103	114 818.00	79 962.00
Товари	1104	7 545.00	8 327.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	650 478.00	821 565.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	14 072.00	12 091.00
з бюджетом	1135	134 623.00	51 158.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	55 234.00	39 064.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	15 250.00	50 129.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	15 250.00	50 129.00
Витрати майбутніх періодів	1170	7 331.00	5 548.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	30.00	24.00
Усього за розділом II	1195	1 558 672.00	1 696 106.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	2 755 111.00	2 830 170.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 300 000.00	1 300 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	240 427.00	371 901.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	1 540 427.00	1 671 901.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання	1500	1 677.00	386.00
Пенсійні зобов’язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	900 986.00	1 056 120.00
Інші довгострокові зобов’язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	902 663.00	1 056 506.00
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	264 276.00	85 314.00
розрахунками з бюджетом	1620	25 687.00	2 922.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	21 371.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	2 578.00	1 313.00
розрахунками з оплати праці	1630	16 614.00	9 376.00
за одержаними авансами	1635	2 716.00	2 650.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов’язання	1690	150.00	188.00
Усього за розділом III	1695	312 021.00	101 763.00
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	2 755 111.00	2 830 170.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 602 929.00	3 139 784.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 110 839.00	2 543 223.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	492 090.00	596 561.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	165 363.00	323 336.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	39 726.00	35 002.00
Витрати на збут	2150	153 906.00	179 154.00
Інші операційні витрати	2180	109 189.00	283 241.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	354 632.00	422 500.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	8 991.00	99 321.00
Інші доходи	2240	109 232.00	115 195.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	96 605.00	47 347.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	215 771.00	369 933.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	160 479.00	219 736.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-29 005.00	-39 884.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	131 474.00	179 852.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	131 474.00	179 852.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 739 277.00	2 247 867.00
Витрати на оплату праці	2505	197 524.00	215 567.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	41 830.00	48 195.00
Амортизація	2515	86 549.00	83 612.00
Інші операційні витрати	2520	335 264.00	306 985.00
Разом	2550	2 400 444.00	2 902 226.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	2 302 353.00	2 831 306.00
Повернення податків і зборів	3005	437 464.00	465 648.00
у тому числі податку на додану вартість	3006	434 083.00	465 648.00
Цільового фінансування	3010		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	226 279.00	18 289.00
Надходження від повернення авансів	3020	16 237.00	291 280.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	2 268.00	1 868.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00
Надходження від операційної оренди	3040		0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	926.00	4 732.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	2 023 319.00	2 697 317.00
Праці	3105	164 203.00	175 230.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	46 389.00	48 211.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	102 610.00	73 801.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	56 960.00	28 700.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Витрачання на оплату авансів	3135	611 038.00	669 637.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	353.00	5 384.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	4 230.00	2 083.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	33 385.00	-58 540.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205		0.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260		0.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	0.00	0.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305		0.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350		0.00
Сплату дивідендів	3355		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Витрачання на сплату відсотків	3360		0.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	0.00	0.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	33 385.00	-58 540.00
Залишок коштів на початок року	3405	15 250.00	64 458.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	1 494.00	9 332.00
Залишок коштів на кінець року	3415	50 129.00	15 250.00

Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БАРЛІНЕК ІНВЕСТ" ВІННИЦЬКА ОБЛ., ВІННИЦЬКИЙ Р-Н, М. ВІННИЦЯ, ВУЛ. МАЗЕПИ ГЕТЬМАНА, БУД. 7-В
(ТОВ "БАРЛІНЕК ІНВЕСТ")

Код за ЄДРПОУ: 34004579

Дата звіту	27.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Косьміна Дар'я Василівна
КАТОТТГ	UA05020030010063857
Кількість працівників	716

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	276.00	171.00
первісна вартість	1001	1 295.00	1 275.00
накопичена амортизація	1002	1 019.00	1 104.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	41 104.00	22 418.00
Основні засоби	1010	1 089 606.00	1 042 299.00
первісна вартість	1011	1 719 053.00	1 754 647.00
знос	1012	629 447.00	712 348.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	3 078.00	3 078.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	1 134 064.00	1 067 966.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	716 527.00	513 297.00
Виробничі запаси	1101	167 658.00	161 238.00
Незавершене виробництво	1102	460 580.00	256 533.00
Готова продукція	1103	79 962.00	78 966.00
Товари	1104	8 327.00	16 560.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	821 565.00	1 114 240.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	12 091.00	351 905.00
з бюджетом	1135	51 158.00	55 246.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	39 064.00	45 333.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	50 129.00	9 889.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	50 129.00	9 889.00
Витрати майбутніх періодів	1170	5 548.00	7 940.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	24.00	24.00
Усього за розділом II	1195	1 696 106.00	2 097 874.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	2 830 170.00	3 165 840.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 300 000.00	1 300 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	371 901.00	537 485.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	1 671 901.00	1 837 485.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання	1500	386.00	23.00
Пенсійні зобов’язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	1 056 120.00	1 185 532.00
Інші довгострокові зобов’язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	1 056 506.00	1 185 555.00
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	85 314.00	121 829.00
розрахунками з бюджетом	1620	2 922.00	9 530.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	8 244.00
розрахунками зі страхування	1625	1 313.00	1 255.00
розрахунками з оплати праці	1630	9 376.00	8 991.00
за одержаними авансами	1635	2 650.00	1 029.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов’язання	1690	188.00	166.00
Усього за розділом III	1695	101 763.00	142 800.00
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	2 830 170.00	3 165 840.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 705 756.00	2 602 929.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 176 070.00	2 110 839.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	529 686.00	492 090.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	154 530.00	165 363.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	39 228.00	39 726.00
Витрати на збут	2150	195 091.00	153 906.00
Інші операційні витрати	2180	120 931.00	109 189.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	328 966.00	354 632.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	7 951.00	8 991.00
Інші доходи	2240	98 378.00	109 232.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	86 218.00	96 605.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	146 128.00	215 771.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	202 949.00	160 479.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-37 365.00	-29 005.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	165 584.00	131 474.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	165 584.00	131 474.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 551 588.00	1 739 277.00
Витрати на оплату праці	2505	203 722.00	197 524.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	44 817.00	41 830.00
Амортизація	2515	85 292.00	86 549.00
Інші операційні витрати	2520	349 257.00	335 264.00
Разом	2550	2 234 676.00	2 400 444.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00