

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
Центр післядипломної освіти, заочного та дистанційного навчання
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ДІЛОВОГО ЕТИКЕТУ ОРГАНІЗАЦІЇ У
РОБОТІ ІЗ ЗАРУБІЖНИМИ ПАРТНЕРАМИ**

здобувачки вищої освіти освітнього
ступеня «магістр»

2 курсу заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»

СРЕМЕНКО Владислави Володимирівни

Науковий керівник

д.е.н., професор, професор кафедри
менеджменту

ЖИВКО Зінаїда Богданівна

Рецензент

к.е.н, доцент

МАРТИН Ольга Максимівна

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«__» _____ 202_р., протокол № _____
завідувач кафедри менеджменту,

(підпис)

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Єременко В. В. Удосконалення системи ділового етикету ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» у роботі із зарубіжними партнерами. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2022.

У першому розділі проведено теоретичне дослідження ділового етикету в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. У другому розділі проведено аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ». У третьому розділі розроблено заходи для покращення стану ділового етикету та покращення економічних показників.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

Ключові слова: професійна етика, економічна безпека, діловий етикет.

ANNOTATION

Yeremenko V. V. Improving the business etiquette system of LANDECOTECH LLC in working with foreign partners. Manuscript.

Research on the master of education degree and qualification of Master 073 «Management». Lviv, 2022.

In the first section a theoretical study of business etiquette in the management of foreign economic activity of the enterprise. The second section analyzes the financial and economic activities of LANDECOTECH LLC. The third section develops measures to improve business etiquette and improve economic performance.

Based on the development of theoretical and practical materials, the relevant conclusions were made and specific proposals were made.

Keywords: professional ethics, economic security, business etiquette.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМИ ДІЛОВОГО ЕТИКЕТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Завдання і значення етики для формування сучасного фахівця.....	8
1.2. Діловий етикет в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.....	12
1.3. Етичні кодекси. Історичні аспекти міжнародної увічливості.....	16
Висновки до першого розділу	20
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЗМІНИ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ.....	22
2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ».....	22
2.2. Аналіз розвитку системи зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ».....	36
2.3. Дослідження ролі і стану ділового етикету ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ»	44
Висновки до другого розділу	58
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ЗАХОДІВ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ СТАНУ ДІЛОВОГО ЕТИКЕТУ ТА ПОКРАЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ	60
3.1. Розроблення рекомендацій для покращення стану ділового етикету	60
3.2. Розроблення заходів для покращення показників економічної діяльності	68
Висновки до третього розділу	79
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	89

ВСТУП

Сучасний світ щодня змінюється та розвивається. Це спричиняє встановлення нових вимог до бізнесу, починаючи від простих працівників та закінчуючи топ-менеджментом організацій (начальниками, керівниками). Тож наразі постає питання: «Чи можемо ми використовувати термін «етичний» в бізнесі? Чи є право на існування у вислову – «етика бізнесу»?» Питання на котре, у нових вітчизняних економічних реаліях поліпшення ринкових взаємин, ще не має однозначної відповіді.

Актуальність даної роботи полягає в тому, що у наш час існує нагальна потреба у підготовці менеджерів, начальників високого професійного рівня, здатних розвивати відносини бізнесові та у організаціях на цивілізованій основі, що значною мірою визначається моральними цінностями. Рівень психологічної культури менеджера є його головним аспектом професійної компетентності. Він включає в себе знання психологічних аспектів спілкування та взаємодії в різних соціальних групах, пізнання психології управління, а також уміння застосовувати набуті вміння.

Психологічна культура є головною, але не достатньою умовою успішного ведення бізнесу та управління. В сучасному суспільстві менеджмент має ґрунтуватися на моральних цінностях, це спровокувало розвиток наук етичного спрямування: «Етика», «Етика бізнесу», «Етика ділових відносин», «Етика ділового спілкування», «Конфліктологія» тощо. Саме вивчення цих наук забезпечує становлення сучасного менеджера, як професіонала своєї справи.

На початку 50-60-х років ХХ століття помітно зросла увага з боку вітчизняних та зарубіжних вчених на рахунок питання впливу ділового етикету на становлення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Головним кроком на шляху посилення моральних засад бізнесу та менеджменту, становленням «етики відповідальності» стала започаткована 1999 року Генеральним секретарем ООН Кофі Аннаном ініціатива, яка отримала найменування Глобального договору.

Проблематика впливу ділового етикету на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств розкривається в працях видатних філософів сучасності: Дона Шмінке, Карла-Отто Апеля, Юргена Хабермаса, Вітторіо Гесле, Фрідріха Шеллінга та інших. В них автори висували завдання відновлення єдності економіки, політики та етики. Все це стимулює тенденцію посилення інтересу до проблем етики.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є дослідження теоретично-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо покращення стану ділового етикету та покращення економічних показників підприємства.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність виконання наступних завдань:

- розкрити сутність поняття «професійна етика». Визначити завдання і значення етики для формування сучасного фахівця;
- обґрунтувати особливості управління зовнішніми процесами на підприємстві в сучасних умовах господарювання;
- проаналізувати розвиток ділового етикету в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю в Україні та за її межами;
- надати загальну характеристику досліджуваного підприємства ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ»;
- проаналізувати розвиток системи зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ»;
- дослідити роль і стан ділового етикету ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ»;
- запропонувати найбільш ефективні заходи для покращення показників економічної діяльності;
- розробити рекомендації для покращення стану ділового етикету ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ».

Об'єкт дослідження – удосконалення системи ділового етикету у роботі із зарубіжними партнерами (на прикладі ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ»).

Предмет дослідження – методи та стратегії удосконалення системи ділового етикету у роботі із зарубіжними партнерами.

Методи дослідження. У ході написання роботи використовувались такі методи, які базуються на загальнонаукових та емпіричних методичних прийомах економічної науки. Тому в процесі дослідження застосовувалися економіко-статистичні методи аналізу, методи абстрагування, а також опис, вимірювання, порівняння та спостереження. Також використовувалися загальнотеоретичні методи наукового пізнання: синтезу, дедукції, індукції та інші методичні прийоми.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі розглядається «професійна етика» – як навчальна дисципліна. Визначаються завдання і значення етики для формування сучасного фахівця. Вивчається діловий етикет в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Розкривається поняття – «етичні кодекси», їх значення у сучасних підприємствах та організаціях. Розглядаються історичні аспекти міжнародної увічливості.

У другому розділі зроблено аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ», а також проаналізований розвиток системи зовнішньоекономічної діяльності. Проведено дослідження ролі і стану ділового етикету ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ».

У третьому розділі розроблено рекомендації для покращення стану ділового етикету та розкриваються можливі шляхи вдосконалення управління та діяльності ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ».

Обсяг кваліфікаційної роботи складається з 85 (114 з літературою і додатками) сторінок, в тому числі 46 опрацьованих джерела.

В роботі використано власні публікації [8, 9, 10]. Результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи, зокрема пропозиції впроваджено в практичну діяльність організації ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» (акти від 28.04.2022 додаються в додатках А та В).

Відповідно до «Акту про впровадження матеріалів кваліфікаційної роботи «Удосконалення системи ділового етикету організації у роботі із зарубіжними партнерами» від 28 травня 2022 р. (Додаток А), співробітниками ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» використані рекомендації подані в кваліфікаційній роботі для проведення збутової діяльності та заключення угод про міжнародні постачання сільськогосподарської техніки та запасних частин до неї. Також взяті до уваги актуальні на даний час пропозиції стосовно розроблення рекомендацій для покращення стану ділового етикету, запропоновані менеджерам із зовнішньоекономічної діяльності дотримання зазначених принципів ділової етики та розроблені ряд якостей, які менеджер ЗЕД повинен виховати в собі.

Матеріали «Акту про впровадження матеріалів наукової статті «Діловий етикет в зовнішньоекономічній діяльності» від 28 травня 2022 р. (Додаток Б), були взяті до уваги для підготовки менеджерів до переговорів з зарубіжними партнерами, для проведення міжнародних наукових семінарів, стажувань, ярмарок та виставок.

Матеріали «Акту про впровадження матеріалів наукової статті «Управління функціональними стратегічними зонами управління як фактор конкурентоспроможності інноваційно-орієнтованого підприємства в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності» від 28 травня 2022 р. (Додаток В), будуть використовуватися для покращення діяльності компанії у сфері збуту, фінансів, виробничих процесів та управлінні персоналом в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності.

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМИ ДІЛОВОГО ЕТИКЕТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Завдання і значення етики для формування сучасного фахівця

Етика – окрема наука, яка вивчає норми та правила поведінки, які є головною складовою культури.

Термін «етика» походить від давньогрецького слова «ethos», яке спочатку означало «загальне житло», «будинок», а пізніше – «звичай», «правило», «норов», «характер».

Латиною, грецький термін «етичний», давньоримський філософ Цицерон переклав як «моральний». У побуті слова «етика» і «мораль» стали синонімами, тоді як наукові визначення цих уявлень різняться. Етика – це наука, що осягає сутність, структуру, функції моралі, її прояви в різних сферах діяльності. Предметом етики є мораль. Мораль – система історично сформованих вимог, і правил поведінки людини, дотримання яких має добровільний характер [25].

Етика розкриває історичний процес появи моральності, її стан та функції, оглядає соціальну сутність моральності, доводить її історичну прогресивність. Предмет цієї науки завжди відчував вплив утилітарних запитів часу.

Узагальнюючи якісно нові моральні відносини у суспільстві, вона уточнює, розширює вивчення свого предмету, осягає загальні обґрунтування моральної свідомості, визначає роль об'єктивного та суб'єктивного чинників у формуванні моралі, відкриває те нове, що вносить життя у її зміст, виявляє якими мотивами керуються люди, роблячи певні вчинки.

В умовах сучасності, коли ринкові відносини активно формуються, прогресує громадянська спільнота та правова держава, посилюються моральні фактори в системі саморегуляції парці, гуманізація у різних сферах праці призводить до безперервного розгалуження кола професій, які претендують на утворення власних моральних кодексів.

Все очевиднішим стає той факт, що прогресивне становлення сучасного соціуму та всіх його сфер життя залежить від рівня загальноосвітньої та професійної підготовки, культури, моральних якостей працівників – активних та мислячих творців історичного процесу.

Об'єктом професійної діяльності виступають живі люди, саме вони утворюють складну систему взаємоперехідних, взаємозумовлених моральних взаємовідносин (Рис. 1.1).

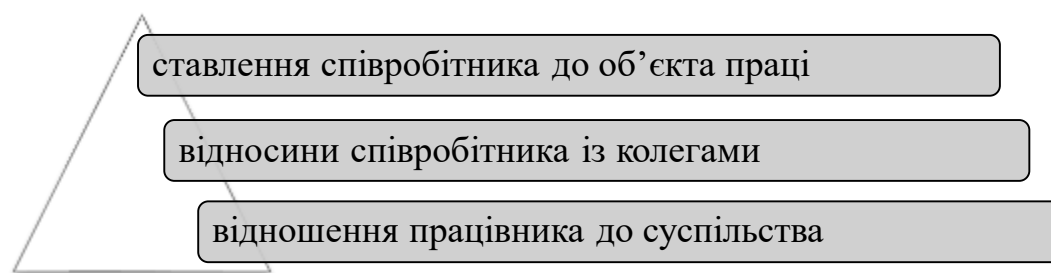


Рис. 1.1. Система моральних взаємовідносин

Саме ці стосунки й вивчаються професійною етикою. Високопрофесійна мораль – це конкретизація загальних моральних принципів та норм таких відносин, відповідно до особливостей того чи іншого виду професійної діяльності [25].

Зародки професійної етики можна виявити ще в рабовласницькому суспільстві. Давньогрецький філософ Аристотель (384 – 322 до н.е.) вважав її спеціальною сферою етичного пізнання. Він дав найменування «Етика» до своєї праці, у якій осягав проблеми людських взаємин і виховання чеснот. Філософ утворив прикметник «етичний» для позначення чеснот людського характеру, до яких відніс безстрашність, поміркованість і сумлінність. Етикою ж він назвав науку, яка осягає етичні чесноти. Завданням етики він визначив виховання гідного громадянина шляхом формування його етичних чеснот.

Вважають, що Гіппократ – «батько» медицини і давньогрецький лікар, вперше в історії створив високопрофесійний кодекс у формі клятви лікаря (загальновідомий як «Клятва Гіппократа»). Пізніше теоретичним висвітленням

проблеми професійної етики займалися І. Бентам, Ш. Монтеск'є, О. Конт, Е. Дюркгейм та інші [25].

У період Середньовіччя було побудовано цілу піраміду суворо регламентованих моральних взаємин, верство-корпоративних розмежувань, оброслих застарілими правилами, казуїстикою. Мораль буржуазного соціуму була просякнута духом корпоративності. На перший план висувалися інтереси професійних груп, а вони за своєю суттю висловлювали не професійну, а саме вузькокорпоративну мораль. В той же час, внаслідок неконтрольованого зростання економіки, у суспільстві стала підвищуватися стурбованість проблемами, які вона викликала: проблеми екології, домінування технократичних тенденцій в розвитку соціуму та особистості, дисбаланс на стадії розвитку економічних та моральних тез соціального життя та інші. Все це поставило на порядок денний питання розробки та впровадження принципів та норм етики бізнесу.

У Європі та США безперервно точаться дискусії про те, яке місце займає мораль в діяльності професійних підприємців. Проте, прихильники наявності етики у бізнесі відстоюють судження у тому, що моральні принципи сприяють підтримці рентабельності, продуктивності, розвитку та конкурентоспроможності організації. Такі загальні моральні цінності як сумлінність, чесність, відповідальність, втілені у практичну активність, пов'язану з різними видами підприємництва, сприяють стійкості, злагодженості, цивілізованості [24]. Найважливішим кроком у напрямку розвитку ділової етики можна вважати прийняту в 1994 р. у швейцарському місті Ко Декларацію Ко – «Principles of Business» («Принципи бізнесу») [25].

Основні принципи ведення бізнесу, визнані в цьому документі, показані на (Рис. 1.2). Свідченням того, що світ, незважаючи на виклики в цілому, рухається до спільної, глобальної етики, є документи Першого Світового конгресу з етики, бізнесу та економіки (Токіо, 1996 р.) та інших міжнародних форумів.



Рис. 1.2. Декларацію Ко – «Principles of Business» («Принципи бізнесу»)

Європейські вчені та представники бізнесу відіграють активну роль у формуванні етичних принципів бізнесу. Так, у вересні 2000 р. Європейська мережа бізнес-етики провела свою 13-ту щорічну конференцію в Кембриджі (Великобританія) під назвою «Етика: лідерство та відповідальність» [25]. З кожним роком у різних країнах світу розширюється усвідомлення ділової етики як складової ділової культури.

Підсумовуючи, зауважимо, що зміст та покликання професійної етики пов'язані з гуманізацією громадської роботи. Основними морально-професійними кодексами є: кодекси честі лікаря, адвоката, педагога, кореспондента. В наш час, завдяки технічній силі та працездатності, людина здатна зробити (по неувважності, некомпетентності, безвідповідальності) багато зла, внаслідок чого можуть загинути люди, знищитися фізичні та духовні цінності. Зростає розбіжність між певною дією зробленою особою та її здатністю нести моральну відповідальність. Це одна з передумов появи морально-професійних чи етичних кодексів для новоутворених сучасних професій.

1.2. Діловий етикет в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Протягом ХХ століття багато держав наближалися до утворення та становлення відкритого цивілізованого соціуму. В ньому проголошувалося рівність членів перед законом і Конституцією, виникли нові форми спілкування, засновані на партнерстві та здоровій конкурентній боротьбі, правові та суспільні основи формальної рівності всіх членів (людей) .

Будь-який бізнес створюється для отримання прибутку (бізнес для бізнесу і є бізнес). Але бізнес реалізується в певному середовищі і може бути вдалий тільки в стабільних умовах. Міжособистісні стосунки та взаємодії наповнені гуманізмом та моральним змістом, одягнені у правову та естетичну форму – замість традицій та звичаїв.

Таким чином, інноваційний стан соціуму сформував та покращив ділову культуру в галузі виробництва, побуту та дозвілля. Ділова етика є значною складовою підприємницької культури у світлі історичних змін організації сучасного бізнесу. Це пояснюється зростанням рівня корпоративності та інформаційної революції. За допомогою ділової етики формулюються необхідні естетичні цінності для будь-якої людини, підприємцям стає легше орієнтуватися у важких проблемах, що виникають при прийнятті етичних рішень у певних ситуаціях ділового життя. Це також допомагає створити моральну інфраструктуру, необхідну для побудови цивілізованого соціуму.

Зазвичай ділова етика розглядається на макро- та мікрорівні (Рис.1.3) [2]. Таким чином, завдання ділової етики – узгодження, гармонізація інтересів моральними засобами та в ім'я обґрунтування мети, а також утворення таких принципів ділового спілкування, які не суперечили б загальним етичним засадам поведінки.



Рис.1.3. Рівні ділової етики

В останні роки як у теорії, так і на практиці, як показує звичка країн з розвинутою ринковою та соціально-орієнтованою економікою, ведеться широка дискусія щодо культури підприємництва. Уявлення «підприємницька культура» має неоднозначне значення, але відправною точкою абсолютно є уявлення про культурний світ як про світ людських чеснот.

Підприємницька культура включає широкий спектр питань ділової етики. Правила поведінки, будь-якої галузі чи сфери бізнесу, ґрунтуються на:

- чесності і дотриманні закону підприємцями;
- забезпечені високої якості та технічного рівня виробництва продукції;
- забезпечення безпеки праці;
- сумлінних та добросовісних стосунках з підрядниками, замовниками, діловими партнерами.

Слід зазначити, що бізнес-мораль (ділова етика) є як духовною так і економічної категорією. На думку іноземних підприємців, існують певні моральні норми бізнесу, яких слід дотримуватися.

У умовах сучасності, слово «підприємець» має викликати суспільну повагу. Тільки культура бізнесу допомагає підтримувати постійний інтерес партнерів та замовників. За словами фахівців, утримати наявних замовників значно дешевше, ніж залучити нових. Сучасну підприємницьку активність можна результативно здійснювати і розвивати за належного дотримання вимог економічного, соціально-духовного і політичного характеру.

Неформальні контакти між комерсантами, що створюють особливу атмосферу довіри, чесності, порядності в ділових відносинах, вірності словам, поваги до законів і традицій, тобто тих неписаних правил поведінки та дій, що становлять сутність уявлення «ділової етики», на сьогоднішній день мають велике значення.

Серед тих, хто сьогодні займається бізнесом, є багато тих, що суперечать закону та етичним вимогам. Тож підприємницька активність у свідомості людей погано асоціюється з мораллю та етикою. Однією з причин є тотальна криза довіри як моральної основи ділових взаємин. Серед підозрілих видів підприємницької діяльності поширені хабарі, підробка документів, неправильна фінансова звітність (так звана чорна та біла бухгалтерія), маніпуляція, цінова змова.

Світова практика свідчить, що подолання заперечень між бізнесом та моральністю є дійсністю, навіть економічною необхідністю. Успіху досягають лише ті організації, які працюють на моральних засадах.

Сучасна бізнес-етика потребує дотримання законів, поваги до звичаїв людей, уникнення хабарництва, збереження навколишнього середовища. Якщо фірма діє відповідно до вимог моралі, це сприяє реалізації товарів та її привабливому образу, як надійного партнера.

Американський соціолог Л. Хосмер запропонував багатофункціональний поведінковий алгоритм балансування моральних цінностей та бізнесу (принципи етичної поведінки в бізнесі) (Рис.1.4) [2]:

1. • Ніколи не чиніть таким чином, щоб завдати шкоди вашим довгостроковим інтересам або інтересам організації, в якій ви працюєте
2. • Ніколи не чиніть так, щоб потім неможливо було сказати, що цей вчинок є сумлінний і відкритий.
3. • Ніколи не примушуйте людей втрачати віру в те, що всі працюють заради однієї мети
4. • Ніколи не робіть так, щоб добро, яке ви створюєте, було менше, ніж зло, заподіяне суспільству від ваших дій
5. • Ніколи не робіть того, як ви не хотіли б, щоб інші люди чинили з вами
6. • Ніколи не вчиняйте того, що зможе обмежити права інших.
7. • Постійно чиніть так, щоб максимізувати виручку в рамках закону
8. • Ніколи не чиніть так, щоб це завдало шкоди найслабшим у суспільстві
9. • Ніколи не порушуйте закон, так як він уособлює в собі найнеобхідніші суспільні норми моралі
10. • Ніколи не чиніть так, щоб обмежити розвиток і самореалізацію іншої людини.

Рис.1.4. Л. Хосмер «Принципи етичної поведінки в бізнесі»

Значною особою у побудові зовнішньоекономічних зв'язків із зарубіжними партнерами є керівник (менеджер) із зовнішньоекономічної діяльності (далі менеджер ЗЕД). Від рівня його моральності залежить морально-психологічний мікроклімат у відносинах із зарубіжними колегами.

Міжнародні дослідження показують, що результативність роботи будь-якої організації з іноземними партнерами значною мірою залежить від моральних аспектів менеджера із зовнішньоекономічних відносин. Враховуються його етичні якості: вірність слову, укладеному договору; почуття

міри в гонитві за виручкою; відповідальність за покладену справу; корпоративна єдність; встановлення збільшення кваліфікації, самовдосконалення; визнання та повага до особистості.

Менеджер ЗЕД повинен виховати в собі такі риси (Рис. 1.5.) [3]:

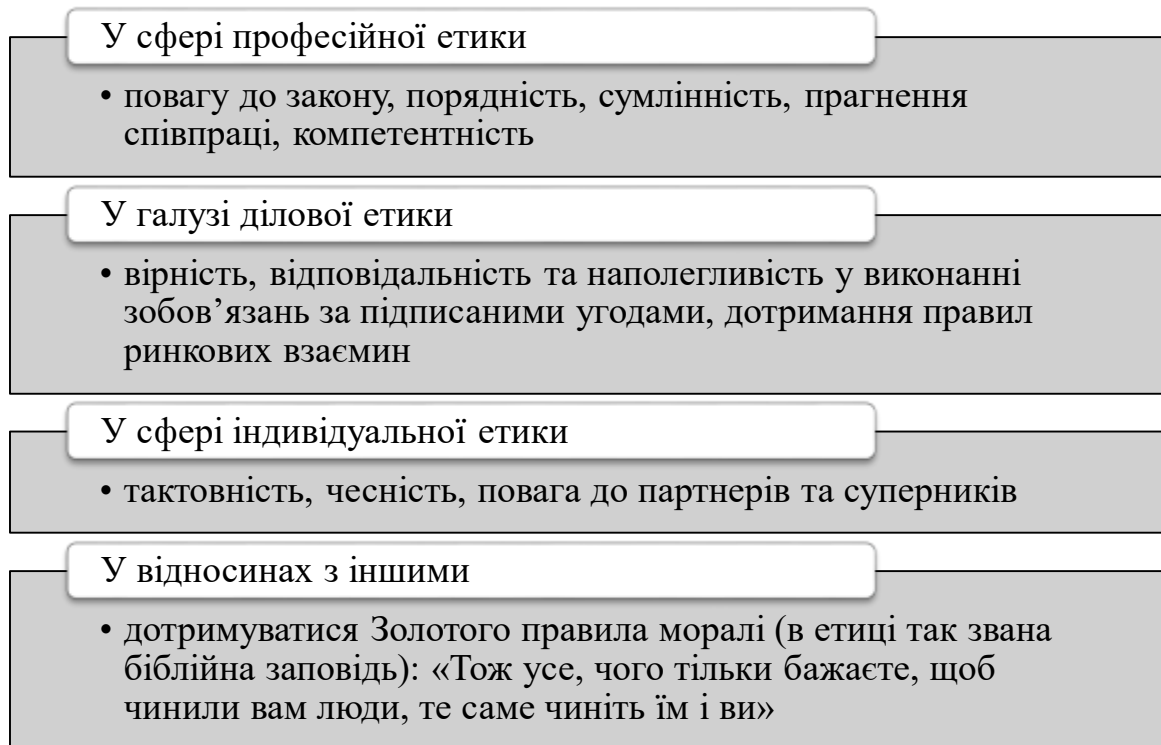


Рис. 1.5. Основні етичні принципи менеджера із зовнішньоекономічної діяльності

Як бачимо етичні принципи визначають характерні риси менеджерів із зовнішньо-економічної діяльності. Тим самим підкреслюють важливість компетентностей, яким має відповідати менеджер ЗЕД.

1.3. Етичні кодекси. Історичні аспекти міжнародної увічливості

Зі вступом економіки України до міжнародного «ринкового простору», збільшилася кількість ділових контактів з іноземними партнерами в різних видах співпраці, що включає насамперед безпосередній контакти з цими партнерами, але може бути досконалим лише при врахуванні елементарних правил, етичних

норм та традицій, характеру ділових взаємовідносин з зарубіжними партнерами, оснований на дипломатичних протоколах, а також національних, культурних та етнічних відмінностях у переговорному процесі.

Чимало організацій у західному діловому світі впроваджують свої етичні кодекси – це перелік заповідей і правил чи декларація загальних принципів [3]. Зведення релігійних правил, можна назвати, першим універсальним кодексом, що втілив в собі набір загальнолюдських цінностей. Кодекс ділової етики – це узагальнення моральних принципів, моральних норм і правил поведінки однієї особи чи групи осіб, визначаючи оцінку їхніх дій з погляду відносин із іншими підприємствами, відносини у колективі та суспільстві за допомогою моральних норм і принципів [2].

Кодекси спілкування та поведінки працівників розробляються на сучасних підприємствах та організаціях. Хоча частіше вживають науковий термін – «етичні кодекси».

Вчені виділяють такі види етичних кодексів (Рис. 1.6):

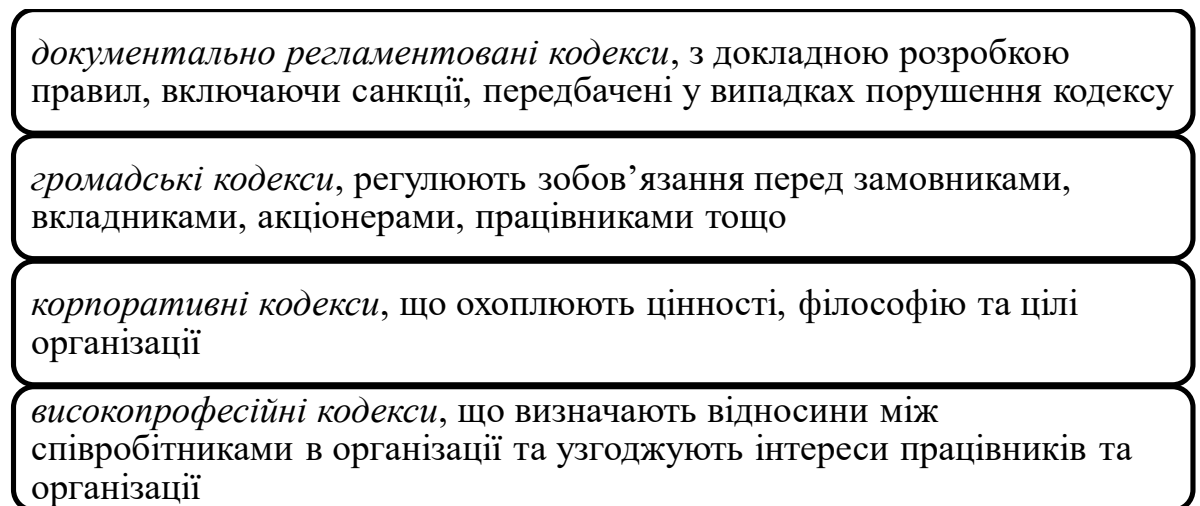


Рис. 1.6. Види етичних кодексів

Засновниками корпоративних кодексів є японські організації, які довели регулювання поведінки співробітників до абсолюту. Після цього кодекси були введені в США, де вони були опубліковані в пресі, з метою переконати громадськість у перевазі організації та її співробітників. У 60-х роках ХХ ст. за

участю президента Джона Кеннеді була утворена Рада з питань ділової етики. Її завданням було розробити положення та рекомендації у сфері етичної поведінки. Зокрема, правила забороняють хабарництво, шахрайство, коштовні подарунки, розголошення корпоративної таємниці, використання інформації, отриманої на конфіденційній основі, незаконне функціонування в інтересах організації. За даними журналу «Fortune», чотириста п'ятдесят із п'ятисот найбільших американських компаній у США мають кодекси етики.

Кодекси професійної етики розробляються в режимі реального часу бізнес-асоціаціями, асоціаціями банкірів, асоціаціями рекламних агентств тощо. Міжнародна торгова палата розробила Міжнародний рекламний кодекс, якого дотримуються в сімнадцяти країнах. Він містить такі етичні норми: реклама має бути законною, респектабельною, добросовісною, відповідати принципам добросовісної конкуренції та не вводити покупця в оману.

Функції етичних кодексів (Рис.1.7) [38]:

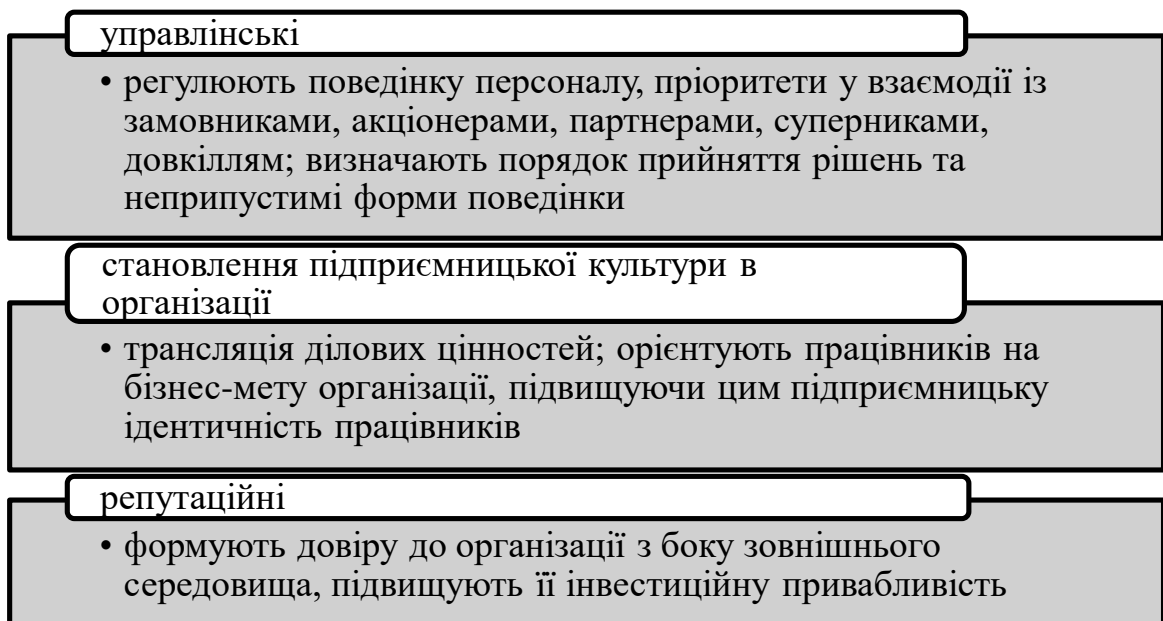


Рис.1.7. Функції етичних кодексів

Розробка етичних кодексів відбувається не лише на рівні фірм. У деяких галузях фірмами, які займаються однаковою діяльністю, застосовують галузеві кодекси етики, які дозволяють розробити цілісні етичні критерії у тій чи іншій сфері бізнесу, загальні та значущі для всіх ділових людей, які ведуть

індивідуальний бізнес у цій сфері і полегшують виявлення нестичної поведінки суперників.

Великі фірми та організації на Заході, приймаючи рішення про створення на підприємствах кодексів етики, набирають для цього психологів та експертів з етики. США, Німеччина та Японія на своєму багаторічному досвіді показують, що витрати на морально-психологічну підтримку персоналу окупаються. Дешевше розробити якісні умови праці, ніж витратити гроші на навчання нових спеціалістів або компенсувати витрати через чвари і страйки. Кодекси пов'язані з професійним етикетом, що встановлений багаторічною практикою та звичками поведінки, а також віковими обрядами безпосереднього спілкування [38].

Отже, значна роль стадії розвитку бізнесу приділяється дипломатичному протоколу і діловому етикету. Загалом, така будова пропагує дві важливі якості: сумлінність і довіру. Для досягнення бажаного результату на діловій зустрічі з іноземними товаришами слід звернути увагу на етичні кодекси підприємств. Вони визначають поведінку та високопрофесійний етикет ділового партнера.

Крім того, будь-яка національність має свої особливості. Наприклад, у США діловому етикету не надають великого значення. Американці нехтують традиціями, ясністю та простотою спілкування, але приділяють пильну увагу деталям. Щоб зарекомендувати себе в американському діловому світі з кращого боку, необхідно знати певні правила ділових переговорів. Щоб вони були вдалимими, насамперед, потрібно досліджувати всі тонкощі американського бізнесу. Американські підприємці впевнені, що гарно розуміються на бізнесі будь-якої держави. Під час переговорів вони чекатимуть, що ви вестимете справи по-американськи.

Варто бути готовим до того, що при підписанні договору американці проявлять велику наполегливість і агресивність. Вони схильні вважати, що їхня позиція значно міцніша, ніж у їхніх партнерів. У англійському бізнесі існує певний ритуал спілкування. Говорити з британцем про роботу після закінчення робочого дня – знак дурного тону. Для британця всі робочі розмови закінчуються наприкінці робочого дня, навіть якщо це зустріч із діловим партнером. Що ж до

укладання контрактів, то британські підприємці нададуть перевагу тим, які принесуть виручка найближчим часом, і, навпаки, дуже неохоче підуть на витрати, які окупляться через кілька років.

У Франції важливо пам'ятати, що тутешньому народу імponує почуття гумору. Французи люблять жартувати. При діловому знайомстві необхідно вручити візитну картку. Часом ділові зустрічі у Франції зрідка проходять за обіднім столом, і багато основних питань також можуть бути вирішені у цій обстановці. Розмова повинна починатися здалеку, французи схильні потрохи підходити до питання яке їх зацікавило, вони люблять спочатку поговорити на різні нейтральні теми.

У Німеччині не люблять жодних сюрпризів та несподіванок у плані підприємництва. Там звиклі все планувати і прораховувати завчасно. У веденні бізнесу німці дотримуються більш високого ступеня формальності. При цьому вони дуже обережні і в усьому дотримуються етикету, тому іноді здаються замкнутими і непривітними. У веденні бізнесу будь-яка поспішність викликає з їхнього боку несхвалення. Не варто пропонувати німецьким підприємцям стрімко «провернути» якесь дільце. Це викличе у них негативні відчуття, вони можуть вирішити, що ви нічого не прораховуєте і дієте без жодного плану. В той час як вони навіть відпустку планують за шість місяців, а то й за рік до її настання.

Висновки до першого розділу

Сучасні умови розвитку бізнесу спричинили різке підвищення інтересу до питань ділової етики. Як ми можемо бачити, питанням етики цікавилися ще давньоримські філософи. Вивченню питань етики та етичних норм, кодексів, правил приділялася величезна увага протягом багатьох тисячоліть. Сьогодні не можна уявити без дотримання етичних норм. Взяти хоча б Десять біблійних заповідей, яких має дотримуватися кожна людина.

Так і в бізнесі, неможливо уявити розвиток нормальних, якісних, прогресивних ділових стосунків без дотримання етичних кодексів. Вивчення ділової етики, допоможе менеджерам із зовнішньоекономічних відносин та директорам фірми правильно будувати ділові стосунки зі своїми іноземними партнерами. В Україні не так давно почали приділяти особливу увагу вивченню етики, як науки, та її супутнім галузям: конфліктології, етиці ділових стосунків, етиці бізнесу тощо. Але, вже як сучасні великі підприємства, так і маленькі фірми розробляють етичні кодекси, де чітко розписаний алгоритм балансування моральних цінностей та бізнесу. Також в них дані рекомендації менеджерам зовнішньоекономічної діяльності, щодо виховання в собі певних етичних та моральних якостей, щоб бути спеціалістом високого класу у своїй діяльності, для того щоб приносити користь для свого підприємства у вигляді високого прибутку та міцних довговічних ділових зв'язків із зарубіжними партнерами.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЗМІНИ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ

2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ»

Фінансово-економічний стан підприємства можна оцінити за показниками ефективності використання його ресурсів (основних виробничих фондів, оборотних активів, персоналу) та результативності діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Загальна оцінка фінансово-економічного стану ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ»,
2018 – 2020 рр.*

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. / 2018 р.	
				абсолютне, ±	відносне, %
Виручка від реалізації, тис. грн.	5764,6	28614,2	34601,4	28836,8	600,2
Чистий дохід, тис. грн.	-449,6	906,6	3055	3504,6	-679,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	5455,7	24598,4	25666,2	20210,5	470,4
Товаровіддача, грн.	1,06	1,16	1,35	0,29	127,6
Вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	973,4	2063,3	2087,7	1114,3	214,5
Фондовіддача, грн.	5,92	13,87	16,57	10,65	279,9
Вартість оборотних активів, тис. грн.	2122,8	9268,3	14274,3	12151,5	672,4
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, коеф.	2,72	3,09	2,42	-0,29	89,3
Рівень рентабельності, %	-8,2	3,7	11,9	20,1	-

*Розраховано за даними Додатків Д, Е та Ж

Отримані результати свідчать, що підприємство протягом 2018 – 2020 рр. працювало досить ефективно, лише у 2018 р. воно отримало збитки і було нерентабельним. На кожну затрачену гривню підприємство отримувало від

1,06 грн. товарообороту у 2018 р. до 1,35 грн. у 2020 р. у результаті в 2020 р. рентабельність зросла в порівнянні з 2018 р. на 20,1 пункт. За аналізований період фондівдача підприємства зросла на 10,65 грн. або в 2,8 рази, ефективність використання оборотних активів підприємства за аналізований період знизилась (див. табл. 2.1).

Фінансово-економічний стан підприємства характеризує економічну діяльність підприємства, допомагає оцінити його потенціал, конкурентоздатність та забезпеченість інтересів самого підприємства та його партнерів. Для його аналізу використовують п'ять груп показників:

- 1) майнового стану;
- 2) ліквідності й платоспроможності;
- 3) фінансової стійкості;
- 4) ділової активності;
- 5) рентабельності.

Розрахунок динаміки показників фінансово-економічного стану для українських підприємств є обов'язковим тому, що на його основі слід розробляти та реалізовувати заходи, які спрямовані на швидке підвищення платоспроможності, забезпечення достатнього рівня фінансової стійкості, прибутковості, подальшого розвитку, забезпечення і зростання виробничого потенціалу [28].

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства здійснюється на підставі звітності: ф. №1 «Баланс», ф. №2 «Звіт про фінансові результати» та ф. №5 «Примітки до річної фінансової звітності».

Майновий стан підприємства оцінюють за допомогою показників, що характеризують виробничі фонди підприємства: їх знос, оновлення та вибуття. У ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» два з трьох показників відповідають нормативу: коефіцієнт оновлення основних засобів протягом аналізованого періоду мав загальну тенденцію до зростання (у 2020 р. проти 2018 р. на 0,003 пункти, хоча у 2019 р. він частково знизився); коефіцієнт вибуття основних засобів щороку був нижчим за коефіцієнт оновлення. Лише коефіцієнт зносу основних засобів

має негативну тенденцію. Таким чином, майно підприємства використовується ефективно (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз показників майнового стану ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ»,
2018 – 2020 рр.*

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення 2020 р. / 2018 р., ±
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,03	0,16	0,33	+0,30
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,074	0,063	0,077	+0,003
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,065	0,060	0,071	+0,006

*Розраховано за даними Додатків Д, Е та Ж

Ліквідність підприємства характеризують показники: покриття, швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності і відображено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз показників ліквідності ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ», 2018 – 2020 рр.*

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення 2020 р. / 2018 р., ±
Коефіцієнт покриття	0,68	0,89	1,15	+0,47
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,59	0,31	0,48	-0,11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,008	0,013	0,146	+0,138

*Розраховано за даними Додатків Д, Е та Ж

Нормативне значення коефіцієнта покриття повинен бути вищим за 1, він характеризує достатність обігових коштів для погашення боргів протягом року. Якщо він менший за 1, то баланс підприємства неліквідний. У ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» лише у 2020 р. баланс став ліквідним.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує здатність підприємства негайно погасити короткострокові борги, якщо показник має від'ємне значення, то підприємство може опинитись на межі банкрутства, якщо усі кредитори одночасно вимагатимуть повернути їх кошти. ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» протягом усього аналізованого періоду було спроможне негайно розрахуватись з боргами. У 2020 р. ця можливість вища.

Проте, коефіцієнт швидкої ліквідності (нормативне значення 0,6-0,8) щороку нормативу не відповідав, тому загроза банкрутства для підприємства залишається.

Показники платоспроможності (фінансової стійкості) ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» за період 2018 – 2020 рр. відображено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз показників платоспроможності (фінансової стійкості)

ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ», 2018 – 2020 рр.*

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення 2020 р. / 2018 р., ± п.
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,016	0,084	0,230	+0,214
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,016	0,084	0,241	+0,225
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,463	-0,126	+0,130	+0,593
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-19,50	-1,22	+0,49	+19,99

*Розраховано за даними Додатків Д, Е та Ж

Коефіцієнт маневреності власного капіталу відображає питому вагу власного капіталу у власних оборотних активах. Нормативне значення вище 0,1 з позитивною динамікою. Від'ємне значення показника характеризує недостатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів підприємства і частини оборотних, що і спостерігається в аналізованому підприємстві у 2018 р. та 2019 р. Лише у 2020 р. коефіцієнт маневреності власного капіталу відповідав нормативу.

Коефіцієнт платоспроможності або автономії характеризує частку власних коштів, вкладених у його діяльність. Нормативне значення вище 0,5. Якщо показник нормативу не відповідає, то підприємство залишається залежним від зовнішніх впливів фінансових коштів. ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» лише у 2020 р. змогло вийти з-під зовнішнього впливу.

Забезпеченість підприємства власними оборотними коштами характеризується за допомогою коефіцієнта забезпеченості власними оборотними засобами. За отриманими результатами аналізоване підприємство лише у 2020 р. було забезпечене власними оборотними засобами у повній мірі.

Здатність підприємства залишатись платоспроможним протягом тривалого періоду часу характеризує коефіцієнт фінансової стійкості. Нормативне значення 0,7 – 0,9. Низький рівень показника свідчить про обмеженість короткострокових зобов'язань і ризик банкрутства. У ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» протягом всього аналізованого періоду коефіцієнт фінансової стійкості засвідчив, що для підприємства існує загроза банкрутства.

Для характеристики ділової активності підприємства розраховують показники: оборотності активів, оборотності кредиторської та дебіторської заборгованості, строки погашення дебіторської та кредиторської заборгованості, оборотності матеріальних запасів, фондівіддачі, оборотності власного капіталу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз показників ділової активності ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ»,
2018 – 2020 рр.*

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення 2020 р. / 2018 р., ±
Коефіцієнт оборотності активів	1,83	3,93	2,49	+0,66
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	17,67	21,63	13,83	-3,84
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,54	17,55	16,76	+10,22
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	55,05	20,51	21,48	-33,57

Продовження таблиці 2.5

Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	20,37	16,64	26,03	+5,66
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	20,92	9,05	4,81	-16,11
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	5,92	18,85	16,67	+10,75
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	114,38	56,80	14,67	-99,71

*Розраховано за даними Додатків Д, Е та Ж

Коефіцієнт оборотності активів характеризує ефективність використання усіх наявних ресурсів підприємства. Позитивною є тенденція до зростання показника, що і спостерігається у ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» протягом 2018 – 2020 рр. Швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства відображає коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості. В аналізованому підприємстві протягом аналізованого періоду даний показник знижувався, але залишався досить високим. Тобто підприємство часто бере комерційні кредити, але вчасно розраховується за них.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості відображає розширення або скорочення кредиту, що надає підприємство. Підприємство ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» протягом 2018 – 2020 рр. відображає позитивну тенденцію до збільшення, тобто боржники підприємства вчасно повертають заборговані кошти. Показник – строк погашення дебіторської та кредиторської заборгованості показує середній період погашення. Позитивним є зниження цього показника. У ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» строк погашення дебіторської заборгованості відповідає нормативу, а строк погашення кредиторської заборгованості за аналізований період збільшився, бо підприємство вчасно не погашає свої борги.

Швидкість реалізації товарно-матеріальних запасів підприємства характеризується показником коефіцієнт оборотності матеріальних запасів. Нормативне значення показника вище 1,0, що і спостерігається в аналізованому

підприємстві. Проте прослідковується негативна тенденція до зниження, тобто попит на продукцію підприємства знижується. Ефективність використання основних засобів підприємства характеризується коефіцієнтом оборотності основних засобів або фондівіддачею. У ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» протягом всього аналізованого підприємства фондівіддача була вища за 1,0, тобто на кожну гривню основних виробничих фондів підприємство отримує від 5,92 грн. виручки у 2018 р. до 16,67 грн. – у 2020 р. Фондовіддача має тенденцію до зростання.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу відображає ефективність використання власного капіталу підприємства. Нормативним є його збільшення. Проте, у ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» протягом 2018 – 2020 рр. коефіцієнт оборотності власного капіталу знизився, але його не низький рівень дає право свідчити, що підприємство досить ефективно використовує власний капітал. Рентабельність підприємства оцінюють за допомогою коефіцієнтів рентабельності: активів, власного капіталу, господарської діяльності, реалізованої продукції та продажу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз показників рентабельності ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ», 2018 – 2020 рр.*

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення 2020 р. / 2018 р., ±
Коефіцієнт рентабельності активів	-0,142	+0,125	+0,220	+0,362
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-8,9	+1,8	+1,3	+10,2
Коефіцієнт рентабельності господарської діяльності	-0,072	+0,032	+0,096	+0,168
Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції	+0,058	+0,179	+0,354	+0,296
Коефіцієнт рентабельності продажу	-0,078	+0,032	+0,088	+0,166

*Розраховано за даними Додатків Д, Е та Ж

Коефіцієнт рентабельності активів відображає ефективність використання активів підприємства; коефіцієнт рентабельності власного капіталу –

ефективність вкладення коштів; коефіцієнт рентабельності господарської діяльності – ефективність господарської діяльності; коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції – прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності; коефіцієнт рентабельності продажу – суму прибутку, яку підприємство отримує з кожної гривні проданої продукції. За нормативом усі показники рентабельності повинні бути додатними, і мати тенденцію до зростання [28].

У підприємстві ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» у 2018 р. усі показники рентабельності були негативними. Проте, у 2019 – 2020 рр. рентабельність в усіх сферах діяльності підприємства була додатною і мала тенденцію до зростання, що свідчить про покращення діяльності аналізованого підприємства. Доповненням до показників фінансового стану підприємства є горизонтальний та вертикальний аналіз його активів. Його результати для ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» за період 2018 – 2020 рр. відображено у таблиці 2.7.

Проведені розрахунки показують:

- загальна вартість активів ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» протягом 2018 – 2020 рр. мала тенденцію до зростання. Показник стабільно високий та відповідає нормативу;
- вартість необоротних активів у 2020 р. знизилась проти 2019 р. на 25 тис. грн. або 43,7%, що свідчить про недостатньо стійкий фінансовий стан підприємства;
- вартість оборотних активів підприємства щороку зростала;
- матеріальні оборотні активи підприємства стабільно зростають. ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» протягом 2018 – 2020 рр. мало достатньо активів: сировини, матеріалів та інших для виробництва продукції;
- дебіторська заборгованість ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» у 2019 р. проти 2018 р. зменшилась, тобто дебітори не поспішали повертати борги підприємству, а у 2020 р. проти 2019 р. вона навпаки збільшилась – борги дебіторів було погашено;
- грошові кошти та їх еквіваленти ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» протягом 2018 – 2020 рр. зростали, що негативно впливає на роботу підприємства;

• інші оборотні активи у 2019 р. зросли на 1534 тис. грн. або у 1,8 раз, а у 2020 р. знизились на 118,1 тис. грн. або на 7,5%. Їх зниження свідчить про економію ресурсів підприємства.

Таблиця 2.7

Аналіз динаміки (горизонтальний аналіз) та структури (вертикальний аналіз) активів ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» за 2018 – 2020 рр., тис. грн.*

№ з/п	Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2019 р. / 2018 р.		Відхилення 2020 р. / 2019 р.	
					абсолютне	відносне, %	абсолютне	відносне, %
1	Активи підприємства, всього	3156,0	11392,2	16373,2	+8236,2	3,6р.	+4981,0	143,7
2	Необоротні активи	1033,4	2123,9	2098,9	+1090,5	2,1р.	-25	98,8
	- у % до всіх активів	32,7	18,6	12,8	-	-	-	-
3	Оборотні активи	2122,6	9268,3	14274,3	+7145,7	4,4р.	+5006,0	154,0
	- у % до всіх активів	67,3	81,4	87,2	-	-	-	-
3.1	Матеріальні оборотні активи	275,5	6050,2	8351,5	+5774,7	22,0р.	+2301,3	138,0
	- у % до оборотних активів	13,0	65,3	58,5	-	-	-	-
3.2	Дебіторська заборгованість	1763,9	1496,1	2633,8	-267,8	84,8	+1137,7	176,0
	- у % до оборотних активів	83,1	16,1	18,5	-	-	-	-
3.3	Грошові кошти та їх еквіваленти	33,4	138,2	1823,3	+104,8	4,1р.	+1685,1	13,2р.
	- у % до оборотних активів	1,6	1,5	12,8	-	-	-	-
3.4	Інші оборотні активи	49,8	1583,8	1465,7	+1534	31,8р.	-118,1	92,5
	- у % до оборотних активів	2,3	17,1	10,2	-	-	-	-

*Розраховано за даними Додатків Д, Е та Ж

Структура активів ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» протягом всього аналізованого періоду характеризується переважанням частки оборотних активів і тенденцією до зростання. Частка необоротних активів за даний період скоротилась майже у три рази (рис. 2.1).

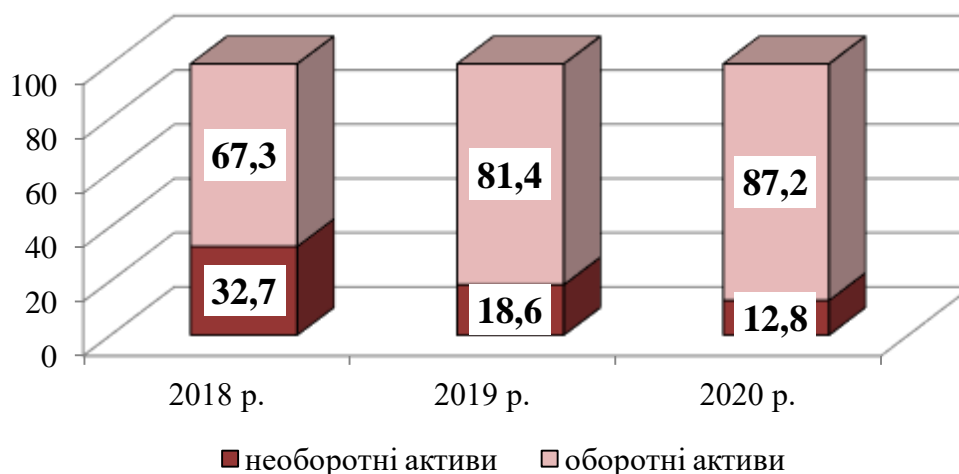


Рис. 2.1. Структура активів ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» у 2018 – 2020 рр., %*

*розраховано і побудовано за даними Додатків Д, Е та Ж

Структура оборотних активів до 2020 р. дещо покращилась: частка матеріальних оборотних активів та грошових коштів і їх еквівалентів у ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» значно збільшилась за аналізований період. У той же час, дебіторська заборгованість зменшилась практично у 4 рази, тобто дебітори почали вчасно розраховуватись за своїми зобов'язаннями (рис. 2.2).

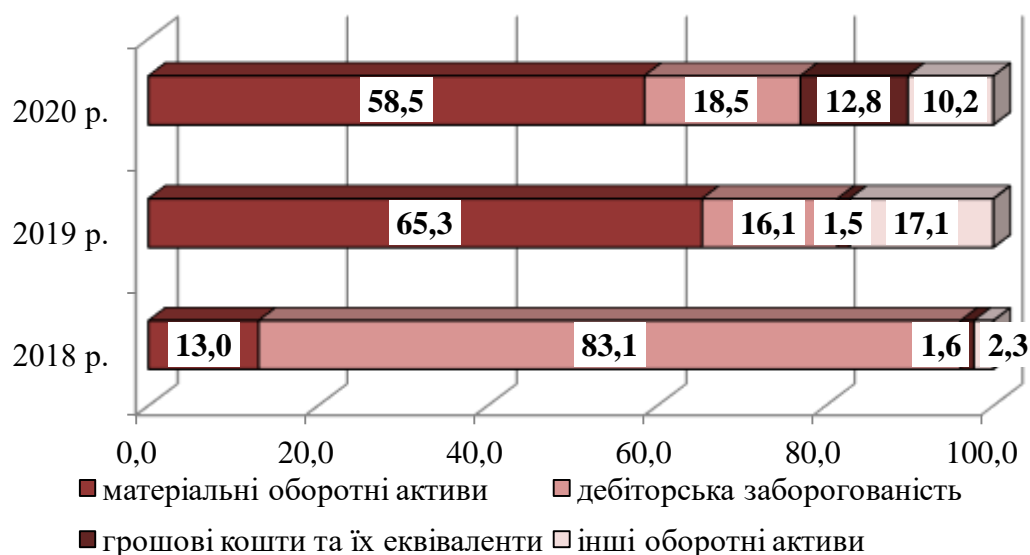


Рис. 2.2. Структура оборотних активів ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» у 2018 – 2020 рр., %*

*розраховано і побудовано за даними Додатків Д, Е та Ж

Аналіз динаміки (горизонтальний аналіз) та структури (вертикальний аналіз) джерел утворення активів також доповнює аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства. Результати проведених розрахунків для ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» за період 2018 – 2020 рр. відображено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз динаміки (горизонтальний аналіз) та структури (вертикальний аналіз) джерел утворення активів ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» за 2018 – 2020 рр., тис. грн.*

№ з/п	Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2019 р. / 2018 р.		Відхилення 2020 р. / 2019 р.	
					абсолютне	відносне, %	абсолютне	відносне, %
1	Джерела утворення активів, всього	3156,0	11392,2	16373,2	+8236,2	3,6р.	+4981	143,7
2	Власний капітал	50,4	957,1	3760,9	+906,7	19,0р.	+2803,8	3,9р.
	- у % до всіх джерел утворення активів	1,6	8,4	23,0	-	-	-	-
3	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0,0	0,0	190,3	±0,0	-	+190,3	-
	- у % до всіх джерел утворення активів	0,0	0,0	1,2	-	-	-	-
4	Поточні зобов'язання	3105,6	10435,1	12422	7329,5	336,0	1986,9	119,0
	- у % до всіх джерел утворення активів	98,4	91,6	75,8	-	-	-	-
4.1	Короткострокові кредити банків	0,0	0,0	0,0	±0,0	±0,0	±0,0	±0,0
	- у % до поточних зобов'язань	0,0	0,0	0,0	-	-	-	-
4.2	Поточна кредиторська заборгованість	617,4	1656,9	2053,6	+1039,5	2,7р.	+396,7	123,9
	- у % до поточних зобов'язань	19,9	15,9	16,5	-	-	-	-
4.3	Інші поточні зобов'язання	2488,2	8778,2	10368,4	+6290,0	3,5р.	1590,2	118,1
	- у % до поточних зобов'язань	80,1	84,1	83,5	-	-	-	-

*Розраховано за даними Додатків Д, Е та Ж

Результати розрахунків, відображених у таблиці 2.8. свідчать:

- загальна вартість джерел утворення активів ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» протягом 2018 – 2020 рр. характеризувалась тенденцією до зростання, тобто підприємство фінансово стійке та динамічно розвивається;

- вартість власного капіталу підприємства протягом всього аналізованого підприємства також зростала, отже підприємство стабільно отримувало прибутки;
- довгострокові зобов'язання і забезпечення наявні були лише у 2020 р., що свідчить про появу у підприємства довгострокової кредиторської заборгованості;
- поточні зобов'язання підприємства також характеризуються тенденцією до зростання протягом всього аналізованого періоду;
- короткострокових кредитів підприємство немає, що свідчить про самозабезпечення підприємства;
- поточна кредиторська заборгованість та інші поточні зобов'язання ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» протягом 2018 – 2020 рр. мали тенденцію до зростання, що свідчить про наявність у підприємства заборгованості перед своїми постачальниками та підрядчиками.

У структурі джерел утворення активів ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» протягом 2018 – 2020 рр. характеризується переважанням поточних зобов'язань, питома вага яких за аналізований період знизилась на 22,6 пункти. У той же час питома вага власного капіталу суттєво зросла: на 21,4 пункти (рис. 2.3).

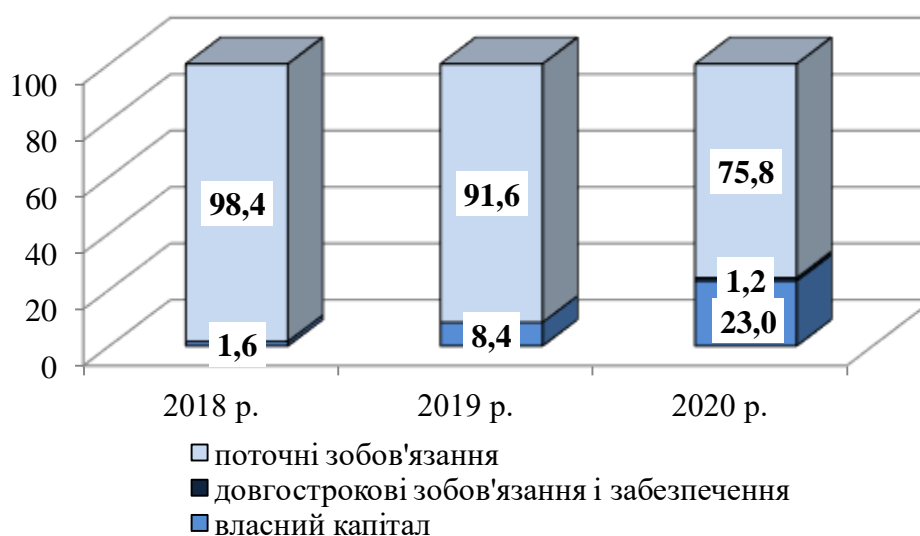


Рис. 2.3. Структура джерел утворення активів ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» у 2018 – 2020 рр., %*

*розраховано і побудовано за даними Додатків Д, Е та Ж

Структура поточних зобов'язань ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» протягом всього аналізованого періоду залишалась практично незмінною. Чотири п'ятих у їх структурі займали інші поточні зобов'язання, а поточна кредиторська заборгованість становила лише одну п'яту в структурі поточних зобов'язань підприємства (рис. 2.4).

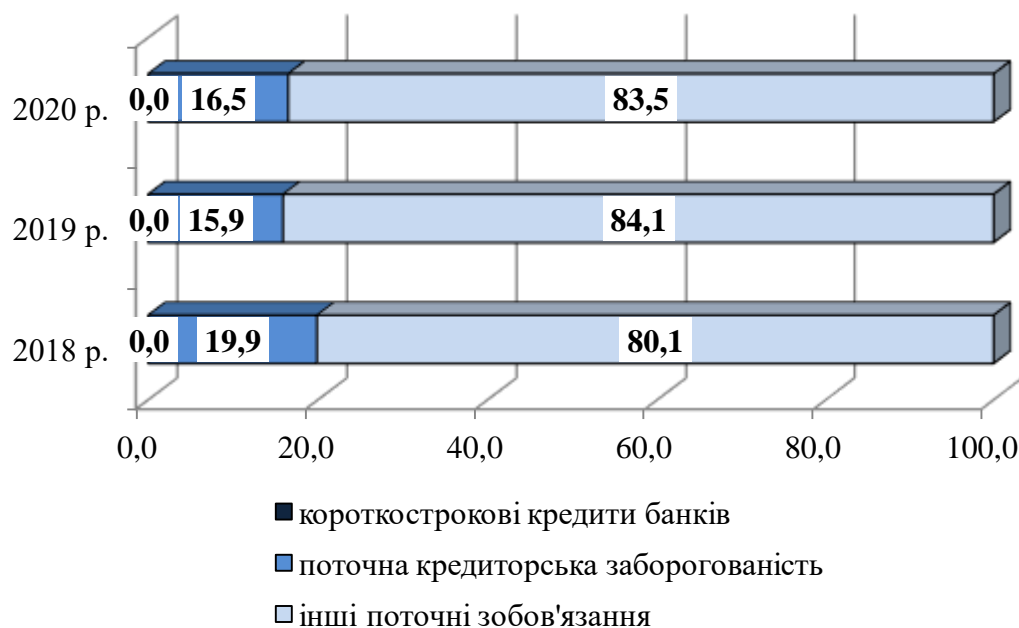


Рис. 2.4. Структура поточних зобов'язань ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» у 2018 – 2020 рр., %*

*розраховано і побудовано за даними Додатків Д, Е та Ж

Для повної діагностики фінансово-економічного стану підприємства доцільно застосовувати модель діагностики ймовірності банкрутства В. П. Мартиненко:

$$Z = 1,0 \cdot K_1 + 2,5 \cdot K_2 + 2,86 \cdot K_3 + 2,0 \cdot K_4 + 3,33 \cdot K_5 \quad (2.1.)$$

де Z – рівень життєздатності підприємства;

K_1 – коефіцієнт поточної ліквідності;

K_2 – коефіцієнт абсолютної ліквідності;

K_3 – коефіцієнт маневреності власного капіталу;

K_4 – коефіцієнт майна виробничого значення;

K_5 – коефіцієнт рентабельності реалізації продукції [26].

За рівнем отриманого показника можна судити про імовірність банкрутства аналізованого підприємства, а саме (див. Таблиця 2.9):

Таблиця 2.9

Рівень життєздатності підприємства	Імовірність банкрутства підприємства
до 2,25	дуже висока
2,25 – 4,15	висока
4,15 – 5,0	середня
вище 5,0	низька

Таким чином, розрахуємо рівень життєздатності для аналізованого підприємства, ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ»:

2018 р.: $Z = 1,0 \cdot 0,68 + 2,5 \cdot 0,008 - 2,86 \cdot 19,50 + 2,0 \cdot 0,418 + 3,33 \cdot 0,058 =$
 $= 0,68 + 0,02 - 55,77 + 0,836 + 0,19 = -54,04$ (імовірність банкрутства дуже висока);

2019 р.: $Z = 1,0 \cdot 0,89 + 2,5 \cdot 0,013 - 2,86 \cdot 1,22 + 2,0 \cdot 0,716 + 3,33 \cdot 0,179 =$
 $= 0,89 + 0,03 - 3,49 + 1,43 + 0,60 = -0,54$ (імовірність банкрутства дуже висока);

2020 р.: $Z = 1,0 \cdot 1,15 + 2,5 \cdot 0,146 + 2,86 \cdot 0,49 + 2,0 \cdot 0,638 + 3,33 \cdot 0,354 =$
 $= 1,15 + 0,37 + 1,40 + 1,28 + 1,18 = 5,38$ (імовірність банкрутства низька).

Судячи з проведеного аналізу імовірності банкрутства слід зазначити: підприємство ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» у 2018 – 2019 рр. було на грані банкрутства, але у 2020 р. змогло вийти із критичної зони. І в динаміці прослідковується позитивна динаміка. Це також підтверджується результатами попередньо проведеного аналізу економічної діяльності підприємства, фінансового стану підприємства, результати горизонтального та вертикального аналізу активів підприємства та джерел їх утворення.

2.2. Аналіз розвитку системи зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ»

В Україні, з моменту лібералізації зовнішньоекономічної діяльності (далі ЗЕД), питанням організації та управління зовнішньоекономічними операціями приділяється підвищена увага як на теоретичному, так і практичному рівні. Законодавча основа цієї сфери економічної діяльності прогресує досить динамічно. Це зумовлено світовими тенденціями уніфікації методологічної основи міжнародної торгівлі, посиленням інтеграційних процесів, походженням нових форм і методів торгівлі.

Через різке збільшення міжнародної торгівлі, розширення вибору продукції, представленої на міжнародних ринках, скорочення життєвого циклу продуктів і, в той же час, посилення конкурентної боротьби для вітчизняного бізнесу, особливо актуальним постає питання, пов'язане з виходом на зовнішні ринки і утримання на них на довгий термін, на стабільних та надійних позиціях. Зовнішньоекономічна діяльність – це активність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на відносинах між ними, що здійснюється як на території України, так і за її межами [45].

Організація управління ЗЕД на підприємстві визначається, насамперед, його приналежністю до певної галузі. Існує багато факторів, які обумовлюють вибір форм організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві:

- мотиви і потреби, що мотивують до участі у міжнародному розподілі праці (експорт, імпорт, залучення іноземних інвестицій, участь у міжнародній співпраці та інших.);
- ступінь інтернаціоналізації виробничої діяльності (вже займається або збирається займатися міжнародними операціями);
- способи реалізації продукції організації (незалежні експортні операції чи через посередників);

- масштаб підприємства та обсяг його фактичного та можливого експорту, що визначає кількісні параметри служби управління ЗЕД;
- зовнішньоекономічні операції носять незмінний характер або здійснюються рідко.

Підприємству, при виході на зовнішній ринок, значимо сформувати чітку добротну і кількісну оцінку продуктивності зовнішньоекономічної діяльності. Сукупний підхід до вибору показників продуктивності зовнішньоекономічної діяльності підприємства забезпечує об'єктивну оцінку стану діяльності та сприяє утворенню позитивної стратегії підприємства, що дозволяє підвищити його конкурентоспроможність на світовому ринку.

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства – це складна категорія, що поєднує в собі параметри, що характеризують становлення внутрішнього та зовнішнього ринків [15]. Для того, щоб показники ефективності давали на практиці правильний результат, щодо раціональності здійснення підприємством тих чи інших зовнішньоекономічних операцій, необхідно правильно розставити об'єкти критерії ефективності ЗЕД.

Основним критерієм оцінки результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємства є максимальне отримання чистого прибутку від експортних операцій [20]. За цим критерієм мають бути обрані оптимальні варіанти співробітництва із зовнішніми торговими партнерами. Кількісна оцінка цього критерію полягає в зіставленні сукупного результату окремих варіантів зовнішньоекономічного співробітництва підприємства і загальних витрат, що пов'язані з його реалізацією.

Найважливішим питанням є те, що оцінка результативності зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання передбачає розрахунок продуктивності певних зовнішньоекономічних договорів та операцій, а також рентабельності та продуктивності сукупної зовнішньоекономічної діяльності окремих фізичних та юридичних осіб – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, які б неупереджено відбивали стан діяльності підприємства [20].

Узагальнення нових поглядів щодо аналізу результативності зовнішньоекономічної діяльності дозволило розробити структурно-логічну схему визначення відповідних чинників, куди входять три групи показників результативності, саме:

- показники ефективності експорту;
- показники ефективності імпорту;
- показники ефективності ЗЕД [25].

Показник «ефективність експорту» (E_v) визначається за формулою (2.2):

$$E_v = Ve / (C_m + T_p + O_p) \quad (2.2)$$

де E_v – коефіцієнт ефективності експорту;

Ve – виторг від експорту;

C_m – собівартість товару;

T_p – транспортні витрати;

O_p – організаційні витрати.

Якщо E_v більше 1, то зовнішньоекономічну діяльність підприємства можна вважати ефективною. Чим вище цей коефіцієнт, тим вище ефективність експорту.

До прикладу, можемо розглянути експортну операцію з продажу системи внесення рідких стартових добрив LFS 8 start для просапної сівалки на 8 рядків з міжряддям 70 см., в базовій комплектації (1 штука) на Казахстан (Додаток 3 та К):

1) Чиста виручка в іноземній валюті за реалізований товар – 3 896,00 Євро. Переведемо у гривні за офіційним курсом 1 Євро = 32,06 грн., на день надходження валютної виручки – 124 905,76 грн.

2) Вартості експорту – 5 850,00 Євро. Переведемо у гривні за офіційним курсом 1 Євро = 32,06 грн. – 187 551,00 грн.

3) Транспортні витрати – 180 Євро, (5770,80 грн)

4) Організаційні витрати (митне оформлення та послуги брокера)–
30 600,00 грн.

Розрахунок:

$$E_{\text{в}} = \frac{187\,551,00}{124\,905,76 + 5770,80 + 30\,600,00} = 1,16$$

Як бачимо коефіцієнт ефективності експорту для даного прикладу становить – 1,16. Отже, зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» в цьому випадку можна вважати ефективною.

Показник економічної ефективності імпорту розраховується шляхом діленням вартості імпортової продукції на внутрішньому ринку (ВІв.р.) на витрати на придбання імпортової продукції (Ві):

$$E_{\text{імп}} = \text{ВІв.р.}/\text{Ві} \quad (2.3)$$

де $E_{\text{імп}}$ – показник економічної ефективності імпорту;

ВІв.р. – вартість імпортової продукції на внутрішньому ринку;

Ві – витрати на придбання імпортової продукції.

Чим більший цей показник за одиницю, тим ефективніша імпортна діяльність для підприємства [45].

До прикладу, можемо розглянути імпортну операцію з продажу сільськогосподарської резинової гусениці АГВЕ 36*6*42 (Додаток Л та М).

1) Вартість однієї гусениці – 6 203,00 Євро. Переведемо у гривні за офіційним курсом 1 Євро = 32,06 грн. – 198 868,18 грн.

2) Вартість імпортової продукції на внутрішньому ринку – 323 000,00 грн з ПДВ за 1 штуку.

3) Вартість доставки – 1000 Євро за 4 штуки, тобто 250 Євро за 1 штуку. Переведемо у гривні за офіційним курсом 1 Євро = 32,06 грн. – 8 015,00 грн.

4) Митні витрати та послуги брокера – 45 000 грн. за 4 одиниці, тобто за 1 одиницю – 11 250,00 грн.

Розрахунок:

$$1) \quad Vi = 198\,868,18 + 8\,015,00 + 11\,250,00 = 218\,133,18$$

$$2) \quad E_{imn} = \frac{323\,000,00}{218\,133,18} = 1,5$$

Показник економічної ефективності імпорту – 1,5. Отже, діяльність ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» в цьому випадку є ефективною.

Показник економічної ефективності зовнішньоторговельних операцій (Ееф.ЗТО) входить до групи показників рентабельності та розраховується шляхом ділення прибутку від зовнішньоторговельних операцій (ПЗТО) на витрати підприємства під час їх здійснення (ВЗТО). Відповідно, збільшення такого показника свідчатиме про підвищення ефективності ЗЕД:

$$E_{ef.ЗТО} = \frac{ПЗТО}{ВЗТО} \quad (2.4)$$

де *Ееф.ЗТО* – показник економічної ефективності зовнішньоторговельних операцій;

ПЗТО – прибуток від зовнішньоторговельних операцій;

ВЗТО – витрати підприємства під час їх здійснення.

Скориставшись бухгалтерською довідкою № 3-45/2022 від 27.01.2022р. «Зовнішньоторговельні операції за період 2018 – 2020 рр.» (Додаток Н), можемо поррахувати показник економічної ефективності зовнішньоторговельних операцій ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» за період 2018 – 2022 рр.

Розрахунок:

$$1) \quad 2018р.: E_{ef.ЗТО} = \frac{4\,825\,032,00}{3\,529\,344,51} = 1,4$$

$$2) \quad 2019р.: E_{ef.ЗТО} = \frac{20\,652\,201,95}{13\,580\,020,64} = 1,5$$

$$3) \quad 2020р.: E_{ef.ЗТО} = \frac{32\,687\,496,12}{20\,899\,045,50} = 1,6$$

Судячи з проведеного аналізу показник економічної ефективності зовнішньоторговельних операцій ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» з кожним роком збільшується, що свідчить про підвищення ефективності ЗЕД.

Вивчаючи наукову літературу сучасності, присвяченій аналізу та оцінці ефективності ЗЕД, бачимо, що багато авторів вважають, що такий огляд потрібно проводити окремо за її напрямками, а потім визначати загальний ефект від усіх видів зовнішньоекономічної діяльності.

У зв'язку з тим, що традиційним критерієм продуктивності зовнішньоекономічної діяльності є виручка, безліч показників за своєю економічною природою є показниками рентабельності, фондівдачі та оборотності активів.

Таким чином, огляд результативності ЗЕД підприємства дозволяє раціоналізувати найкращі пропозиції щодо реалізації товарів, уникнути втрат через незадовільне обґрунтування економічної продуктивності зовнішньоекономічних операцій, реалізації продукції, вибору або ціни у зв'язку зі зміною валютних курсів.

Основним критерієм, що характеризує результативність зовнішньоекономічної діяльності, є прибуток від продажів товару при мінімальних витратах підприємства. Тому огляд зовнішньоекономічної діяльності дозволяє науково доводити плани, управлінські рішення і контролювати їх здійснення, а також оцінювати результати діяльності підприємства. Таким чином, показники зовнішньоекономічної результативності підприємства та їх огляд дозволяє виявити рентабельність зовнішньоекономічних операцій та розробити заходи щодо їх удосконалення для збільшення прибутку підприємства.

На нашу думку, в ринкових умовах, крім класичних показників, з метою оцінки продуктивності зовнішньоекономічної діяльності, підприємство має застосовувати показники економічної безпеки підприємства, які визначатимуть вплив зовнішньоекономічних чинників на його фінансовий стан, продуктивність загалом та платоспроможність.

Слід зазначити, що ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» має досить велику частку ринку на території України, а також налагоджені та перевірені зовнішньоекономічні зв'язки з багатьма фірмами Європи, Азії та Америки. На території нашої країни можна виділити такі основні канали розподілу ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» які характеризуються наступним чином (Таблиця 2.10):

Таблиця 2.10

Відсоток	Канал розподілу
5 – 10%	Товари підприємства які продаються через виставки
35%	Товари продаються через регіональні представництва ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ», які локалізуються в таких містах України (Біла Церква, Вінниця, Полтава)
20%	Товари розповсюджуються за допомогою використання нової системи інформативного продажу (тобто підприємство друкує свою продукцію та ціни на неї в каталогах, журналах, газетах, брошурах та рекламує на інтернет сторінках)
35 – 40%	Товари які збуваються за допомогою зв'язків з потенційними клієнтами

Також, слід зазначити що ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» охоплює більше 12% ринку сільськогосподарської техніки. Основними конкурентами підприємства є:

- «ТЕХНОПОЛЬ», м. Кропивницький;
- «ТЕХНОТОРГ», м. Бориспіль;
- «Юпітер 9», м. Київ;
- «РДО Україна», м. Київ;
- «КОНКОРД - Груп Україна», м. Київ.

Слід відзначити й те що на ринку є досить багато маленьких фірм, які торгують дешевою китайською чи турецькою продукцією. Під час створення каналів розподілу компанія використовує принцип прямого маркетингу.

Якщо проаналізувати зовнішні ринки, ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» здійснює такі види зовнішньоекономічної діяльності як експорт та імпорт.

Експорт продукції здійснюється, в основному, по прямих угодах купівлі-продажу. Основною експортною продукцією фірми є культиватори та системи внесення рідких добрив для зернових сівалок.

ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» імпортує сільськогосподарську техніку та обладнання з Німеччини, Польщі, Франції, Італії, Бельгії, Румунії, США, Китаю. Імпортна техніка має більший попит на сільськогосподарському ринку в Україні, на відміну від вітчизняної техніки. Це зумовлено проблемою «ціна – якість». Як правило, імпортна техніка дорожча але якісніша і потребує менше затрат на її утримання, в той час як вітчизняний виробник пропонує дешевші варіанти, але з гіршою якістю, що тягне за собою постійні витрати на утримання такої техніки. Тому вибір клієнтів ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» є очевидним.

В організації є два відділи, що займаються зовнішньоекономічним співробітництвом: група продажів (адміністратори з продажу сільгосптехніки та обладнання) та зовнішньоекономічний відділ (менеджер ЗЕД), які підпорядковуються директору та відповідають за зовнішньоекономічну активність із іноземними державами.

Основні завдання зовнішньоекономічного відділу можна визначити в такий спосіб: освоєння ринків збуту та закупки товарів; забезпечення підприємства привізними матеріалами, комплектуючими (запчастинами), сировиною (паливно-мастильні матеріали); укладання договорів купівлі-продажу; виставкова активність; забезпечити проведення валютних операцій за продукцію, що реалізується на зовнішніх ринках; рекламування своїх товарів; організація зустрічей із іноземними діловими партнерами; маркетингова діяльність; розробка довгострокових планів щодо експорту та імпорту.

Щодо ринків збуту, то 25% імпорту припадає на Болгарію, Латвію, Литву, Казахстан, решту – на український ринок. Фірма мало співпрацює з посередниками.

Встановлюючи ціну на імпортне обладнання, ТОВ «ЛЕНДЕКОТХ» враховує два фактори: власну собівартість і планову прибутковість організації та ціну на подібні товари конкурентів – великих корпорацій. Тому, щоб мати збут як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, вартість товару повинна бути трохи нижчою за ціну того ж товару, але у іменитій компанії, і в той же час приносити підприємству певний дохід.

Отже, конкуренція дуже висока, тому немаловажну роль відіграє якість постачаємої техніки та обладнання. Для збільшення обсягів продажів організації необхідно постійно вдосконалювати модельний ряд техніки та обладнання. Головне – вгадати бажання покупців, пропонуючи їм нові продукти, що будуть не тільки відповідні загальному напрямку розвитку технології і моди, а й такі що володітимуть специфічними споживчими властивостями.

2.3. Дослідження ролі і стану ділового етикету ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ».

Істотну роль на стадіях розвитку бізнесу, зростанні продуктивності організації грає менеджмент, значною складовою якого має бути етика, заснована на системі принципів і норм, характеризуючих поведінку начальників і працівників підприємства стосовно суспільства, інших організацій, груп та відносин між своїми колегами. Для викладу цілей організації, виробництва типової етичної атмосфери та визначення етичних рекомендацій у процесах прийняття рішень розробляються етичні нормативи.

У практиці управління набули поширення етичні норми, що забороняють подальші дії (Рис.2.5) [17]:

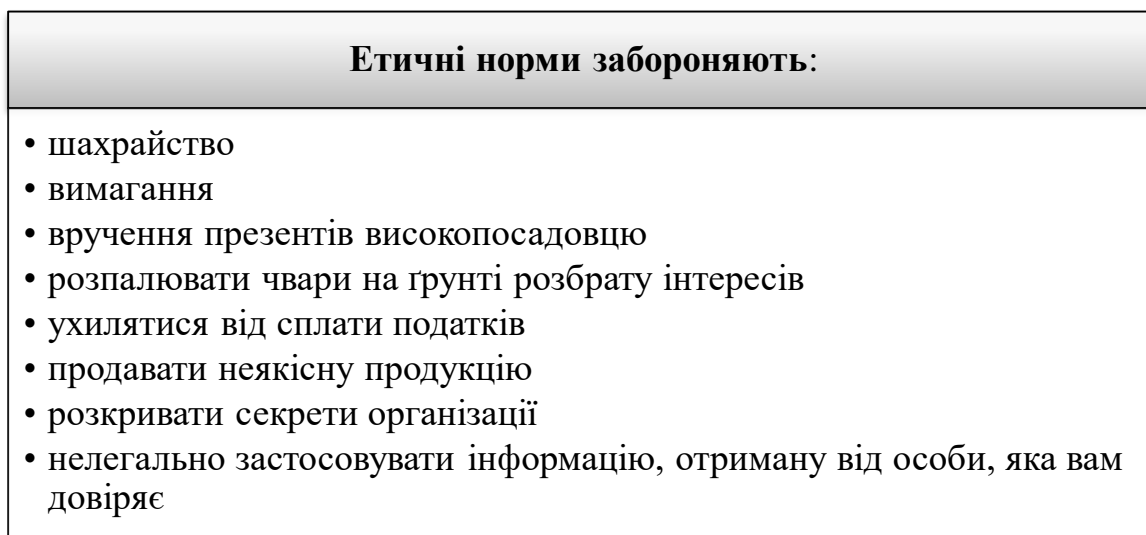


Рис.2.5. Управлінські етичні норми організації

Кадрова політика має бути етичною. Таким чином, кадрова політика ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» також визначається певними принципами (Рис.2.6).



Рис.2.6. Принципи кадрової політики ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ»

Реалізація головної мети та основних завдань управління здійснюється менеджерами. Вони застосовують різні способи, стратегії та тактики управління

робочим колективом. Сучасний менеджер повинен виконувати ролі лідера, керівника, дипломата, вчителя, новатора тощо.

Менеджери ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ», при прийнятті рішення повинні пам'ятати, що суспільство приділяє увагу як етиці, так і неодмінному дотриманню закону, а тому вони повинні дотримуватися високих стандартів відповідальності. Результативність роботи начальників оцінюється за досягнутими організацією техніко-економічними показниками: зростання виробництва; зростання ефективності праці; рентабельність активів; собівартість товару; прибутковість. Але невиконання норм етикету, відсутність кваліфікації, навичок, практичного досвіду та знань у начальника організації можуть поставити цю організацію вкрай не вигідне положення, навіть призвести до банкрутства. Саме тому менеджер повинен безперервно і протягом усього життя самовдосконалюватися.

За допомогою опитування менеджерів ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ», було складено портрет висококласного менеджера (Рис.2.7).

Утворення етичних норм у бізнесі та управлінні має починатися з певної організації. Тому ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ», для якого соціальне судження про чесність та порядність вище за тяжіння отримати максимальний прибуток будь-яким методом, розробили Кодекси етики (корпоративні кодекси), які:

- показують менеджерам та працівникам, як діяти, приймаючи рішення за допомогою ціннісного огляду;
- офіційно зобов'язують всіх працівників розглядати етичні аспекти прийнятих ними рішень;
- є основою для обговорення етичної поведінки.

Кодекси потроху включають положення про презенти, хабарі, відносини із замовниками, довкілля, здоров'я та безпеку. Порушникам кодексів передбачено покарання (зауваження, звільнення). Співробітники організації повинні давати письмову згоду дотримання вимог кодексу.

- 1) Висококваліфікований менеджер чудово знає запити замовника та сприяє їхньому задоволенню.
- 2) Висококваліфікований менеджер заохочує до застосування нестандартних підходів, запалює ідеї інших.
- 3) Менеджер бере на себе відповідальність, коли інші цього собі не дозволяють.
- 4) Висококваліфікований менеджер генерує нові ідеї, спрямовані на значні зміни.
- 5) Висококваліфікований менеджер залучає до команди геніальних людей, може застосовувати потенціал кожного члена команди і ставиться до нього як до партнера.
- 6) Висококваліфікований менеджер не лише активно оновлює свої вміння та навички, а й створює обставини для оновлення вмінь членів команди.
- 7) Висококваліфікований менеджер відважно впроваджує нові технології.
- 8) Висококваліфікований менеджер майстерно знімає психологічні бар'єри між підрозділами, окремими людьми, створює обставини для дружніх взаємин між ними.
- 9) Висококваліфікований менеджер формує корпоративну культуру в організації.

Рис.2.7. Портрет висококласного менеджера

Цінності, на яких заснована активність ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» представлені на (Рис.2.8). Добросовісність і дотримання високих етичних норм потребує наполегливої праці, мужності та (зрідка) складного вибору, зрідка працівникам доводиться відмовлятися від чарівних перспектив. Але, зрештою, їхні добросерді справи йдуть їм на користь [6].

У компаніях дедалі більше створюються комітети з етики, до складу яких входить вище начальство, яке відповідає за контроль та дотримання працівниками етичних норм і прийняття рішень у разі спорів. ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» не виняток.

Діяльність ТОВ "ЛЕНДЕКОТЕХ" заснована на:
<ul style="list-style-type: none"> • Команді, що складається з найкращих експертів • Акуратному ставленні до майна організації (як до власного) • Прагненні забезпечити довгострокову вдалу роботу організації, виконувати поставлені завдання, підвищувати результативність праці • Сумлінності і чесності у відносинах між співробітниками • Дотриманні законів • Прийнятті рішень за допомогою аналізу всієї інформації та обґрунтування її оцінки виходячи з допустимих ризиків • Прагненні бути кращим у виконанні поставлених завдань • Прагненні бути лідером у своїй сфері зайнятості • Взаємопорозумінні та довірі у стосунках між колегами, замовниками та партнерами • Підвищенні якості роботи

Рис.2.8. Цінності, на яких заснована активність ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ»

Директор та начальники підрозділів стежать за дотриманням встановлених в організації цінностей та принципів та правил поведінки. Навичка розробки та застосування етичних кодексів показує, що це лише перший крок до застосування ділової етики. Але слід зауважити, що існують і деякі труднощі. Основні із них – як досягти рівноваги між етичним та економічним сторонами бізнесу. Від менеджерів часто потрібно досягати своїх цілей будь-яким шляхом.

Також необхідно розробити утилітарні механізми, за допомогою яких начальники можуть формувати етичну поведінку працівників організації.

Прикладом вищевикладеного є слова Майкла Дегно, голови Ресурсного центру з етики у Вашингтоні, округ Колумбія: «На мою думку, чимало сучасних корпорацій страждають на певний моральний дуалізм, коли співробітник може почепити свою етику на гвіздок і сказати: «А тепер я займаюсь бізнесом і діятиму не так, як навчаю робити свого семилітнього сина». Я думаю, що для нашої культури така практика є особливо небезпечною» [5].

Зі слів Дерлоу Дес, винятковий вихід із цієї ситуації – «виявити методи перетворення етики на ключову цінність організації, якій віддаватиметься пріоритет у процес прийняття рішень» [7].

Результативність і триумф організації великою мірою залежить від її начальників, визначених їх поведінкою і моральними властивостями. Американці кажуть, що краще витратити десять тисяч доларів, щоб виявити розумного, освіченого керівника, що вміє працювати з людьми, ніж витратити сто тисяч доларів через поганого керівника, який не може налагодити типові відносини з працівниками та замовниками [41].

Розглянемо два підходи до оцінки результативності менеджера (Рис.2.9). Абсолютизація того чи іншої підходу призводить до зниження керованості та результативності організації загалом. Поєднання професійних, ділових та особистісних якостей є умовою успішної діяльності менеджера (керівника).

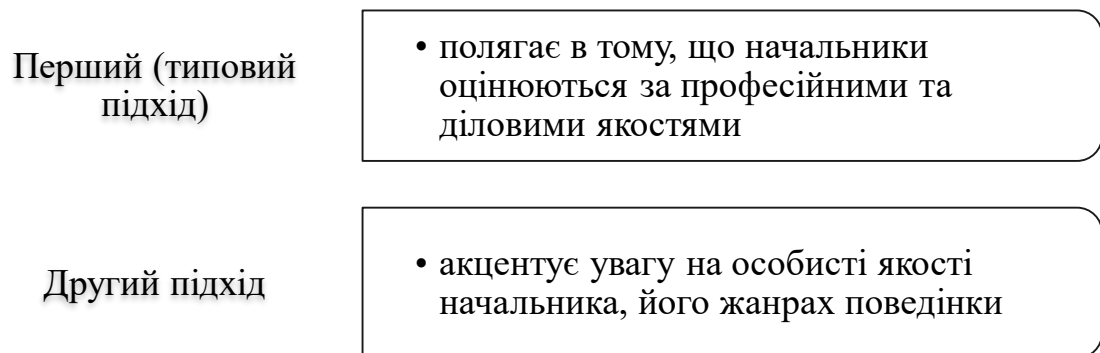


Рис.2.9. Підходи до оцінки результативності менеджера

Провівши інтерв'ю з директором ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ», про якості та норми поведінки, якими повинен володіти начальник, ним було названо такі:

- широта поглядів та загальний підхід до завдань;
- перспективність та гнучкість;
- ініціативність та рішучість, в ризикових умовах;
- самовідданість у роботі та безперервне самовдосконалення.

Серед особистих якостей він виділив такі:

- уміння чітко формулювати цілі та орієнтири;
- готовність дослухатися до судження інших;
- неупередженість та лояльність;
- уміння повною мірою вивчати та правильно застосовувати можливості підлеглих;
- особиста привабливість;
- здатність об'єднувати людей та створювати їм сприятливу атмосферу для роботи.

За моїми спостереженнями спілкування менеджера-керівника (директора) з підлеглими відбувається у службово-товариській формі. Тобто, спілкування відповідає встановленим посадовим ролям та розмежуванню професійних повноважень. Спілкування начальника ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» характеризується повагою до підлеглих, сприяє зміцненню корпоративної культури у організації. За рахунок цього начальник забезпечує відповідний образ та повагу підлеглих.

Вибір стратегії, тактики поведінки та спілкування керівника повинен визначатися завданнями управління. Приклад такого завдання ясно сформульований у словах А. Моріта, японського інженера та підприємця, співзасновника Sony: «Найвище завдання японського менеджера полягає у тому, щоб встановити нормальні взаємини з працівниками, сформулювати ставлення до корпорації як до рідної сім'ї, розуміння того, що у робітників та менеджерів – одна доля» [30].

Однією з найважливіших умов успішності роботи менеджера у ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» є його вміння спілкуватися, це визначається тим, наскільки він може зацікавлювати інших людей, викликати у них симпатію. Менеджер зобов'язаний надавати колегам своєчасну та корисну інформацію; вміти наводити правильні аргументи при вирішенні певних робочих питань; впливати на інших з метою спрямування їхніх зусиль на досягнення мети, підкорювати та підтримувати довіру своїми діями.

У ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» розуміють, що однією з причин невиконання підлеглими завдань, появи чвар в організації та погіршення її соціально-психологічного мікроклімату є непорозуміння, особливо між начальниками та підлеглими. Тобто виникає проблема в досягненні солідарності позицій начальника і підлеглого. Щоб підлеглі прийняли позицію начальника, начальник старається донести до них, що дії, які він повинен зробити, не тільки не суперечать поглядам підлеглих, але й сприяють задоволенню певних їхніх потреб. Крім того, люди легше сприймають і краще виконують завдання людини, до якої відносяться позитивно, і, навпаки, погано сприймають завдання людини, до якої ставляться негативно.

Однією з головних якостей менеджера-керівника є знання, як запобігати розбратам, а у разі їх появи – аналізувати та вирішувати їх. У разі міжособистісних чвар (між підлеглими), ворогуючі сторони можуть вирішити конфлікт самі, а іноді й повинні робити це через посередника. Роль посередника часто доводиться виконувати менеджеру. Вони витрачають майже двадцять відсотків свого робочого часу на запобігання та вирішення розбратів. Вчені встановили, що втрати від чвар та постконфліктних переживань становлять п'ятнадцять відсотків робочого часу менеджера [41].

У начальників підприємств часто виникають ситуації, коли доводиться засуджувати підлеглих, робити їм зауваження. Вони повинні навчитися засуджувати людей в такий спосіб, щоб не кривдити і не сердити їх. Менеджери ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» часто засуджують своїх підлеглих з метою «допомогти справі» – критика належить до суті справи і виражається спокійно, не принижуючи людської гідності, тому до такої критики підлеглі часто прислухаються.

Вивчення показують, що люди особливо сприйнятливі до конструктивної критики, яка має підтекст про повагу до людини та вірі у її здібності, знання та навички. Морально-психологічний портрет вітчизняного менеджера-керівника в Україні лише починає формуватися. Риси, які були у лідерів у минулому, змінюються у нових ринкових умовах. Для самовдосконалення керівникам

необхідно керуватися методом пошуку та аналізу помилок, при цьому здобуваючи власний досвід. Практика навчання сучасного менеджера показує, що значно складніше, в порівнянні з переобладнанням виробництва та встановленням нових технологій, перебудувати психологію людей, які не звикли працювати в жорстких ринкових умовах.

Що стосується ділових взаємин ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» із замовниками та діловими партнерами, то менеджери розробляють тактику комунікації та взаємодії із замовниками. Для цього їм потрібно відповісти на такі запитання: «Що я знаю про замовника? Які його запити? Яка інформація допоможе найкраще задовольнити потреби замовників? Як замовник оцінює організацію та її продукт, її потужні та слабкі сторони? Як я можу зміцнити відданість замовників нашій організації і, таким чином, збільшити виторг? Як суперники досягли більшого тріумфу і за рахунок чого?». Відповіді на ці питання багато в чому залежать від знань менеджерів про психологічну природу замовників та уміння з ними спілкуватися.

Загальновідомий факт, що у всіх сферах бізнесу вісімдесят – дев'яносто відсотків доходу приносять постійні замовники. Саме тому завданням будь-якого менеджера ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» є збереження в першу чергу постійних замовників і, безумовно ж, залучення нових.

Шмінке Дон у своїй книзі «7 принципів Древніх Самураїв або Кодекс керівника» зазначає: «Клієнти – це джерело життя для корпорації, і їх треба поважати, як землю, за те, що вона – джерело життя» [46].

Відповідно до американських спостережень, лише на сорок відсотків невдач в бізнесі припадає невірна оцінка конкуренції та ринку, а на шістьдесят відсотків – невірна взаємодія з клієнтами. Тобто менеджери не враховують потреб клієнтів на даний момент, та яку ціну вони ладні заплатити за товар.

До основних форм спілкування менеджерів ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» з клієнтами можна віднести (Рис.2.10):

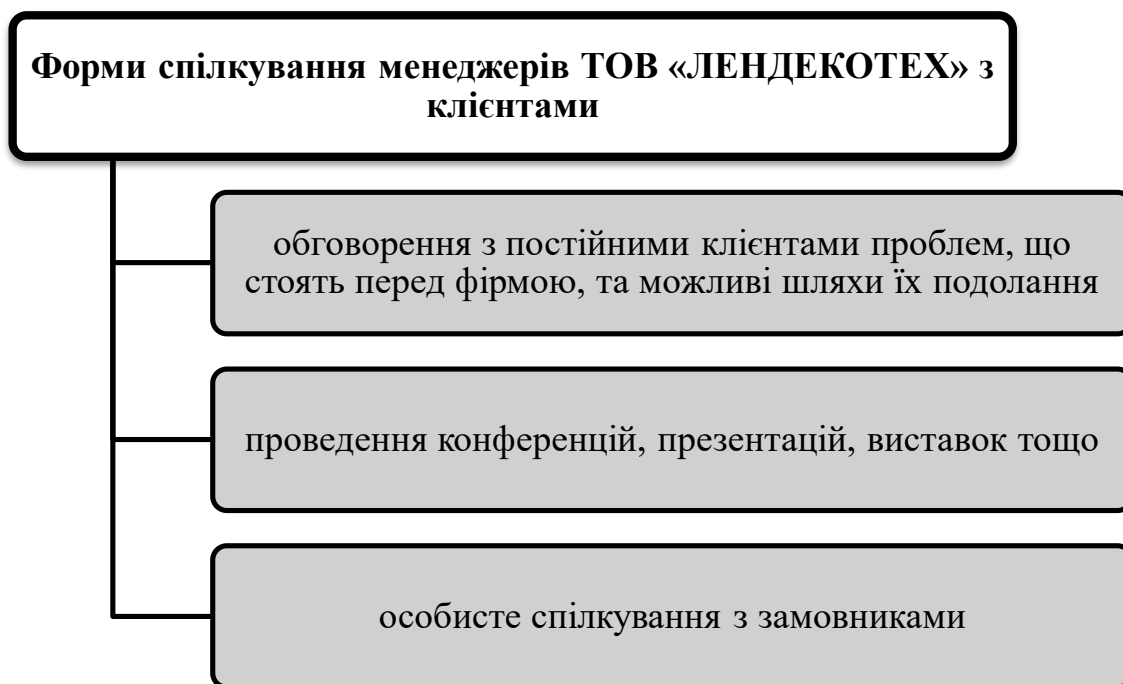


Рис.2.10. Форми спілкування менеджерів ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» з клієнтами

Остання форма комунікації найбільше приваблює замовників та забезпечує реальною інформацією менеджера, що корисно для організації.

Застосовуючи ці та інші форми комунікації, менеджери отримують інформацію про потреби замовника, його мотив для звернення до їх організації; рівень задоволення очікувань замовників; поведінку замовників до та після купівлі товару тощо; судження про різні сфери діяльності організації (вибір послуг, цінова політика тощо). Так як в основі дій замовників лежить певний мотив, менеджер повинен почати з вивчення мотивів поведінки клієнтів.

Від того, наскільки результати взаємодії з працівниками організації збігатимуться з подальшими очікуваннями, залежить оцінка замовником роботи організації, подальшого співробітництва із нею. Сервіс, який не відповідає очікуванням, людина, швидше за все, назве «поганим». Обслуговування замовників – специфічне явище, що багато в чому відноситься до сфери почуттів. Його неможливо виміряти як звичайну річ, його приклад неможливо показати клієнту, його неможливо торкнутися. Один і той самий сервіс розуміється людьми по-різному, навіть у одному культурному середовищі. При цьому один і

той самий сервіс розуміється однією і тією ж людиною по-різному залежно від її настрою в момент отримання товару чи послуги. На думку знаменитих маркетологів, структура, яка не розглядала почуття людей, які повинні були привести її в дію, навряд чи зможе виконати очікувану від неї роль [41].

Втрата замовників становить загрозу для будь-якого бізнесу, тому що створює йому антирекламу. Задоволеність спілкуванням з організацією замовник виявляє лише тоді, коли воно проходить в умовах психологічної зручності і він отримує правильні емоції. Бажано пам'ятати, що дев'яносто відсотків людей приймають рішення про покупку лише на рівні емоцій і лише десять відсотків – лише на рівні свідомого розрахунку, логіки.

Є декілька прийомів, які психологи рекомендують застосовувати в роботі із замовниками при продажі їм свого товару і активно їх застосовують менеджери ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ». Серед них є ті, які допомагають викликати в людини відмінне самопочуття і стимулюють не тільки до покупки того чи іншого товару, а й до продовження клієнтських відносин. Для цього необхідно частіше посміхатися, дивитися замовнику в очі, називати його на ім'я, показувати йому свою увагу, повагу і симпатію, свою дружелюбність і відмінне самопочуття, говорити з тією ж швидкістю і тим же тоном, що і він, вести себе спокійно і легко, мати охайний вигляд.

Процес взаємодії між учасниками купівлі-продажу зазвичай здійснюється у формі переговорів. У цьому, значимо, важливим є ставлення замовника до організації та її менеджерів. Якщо їм абсолютно довіряють, рішення про покупку приймається швидше.

Відтак результативна комунікація із замовниками та партнерами вимагає від менеджерів тактовності та ввічливості, а основне – точності у виконанні своїх обіцянок. Якщо таке ставлення буде з обох боків, то стосунки будуть продуктивними для будь-якого з них.

Особливу увагу слід приділити діловій етиці ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» в зовнішньоекономічних відносинах.

В теперішній час, завдяки широкій доступності ідей і товарів, проходить зміна різних культур, межі між ними стають більш розмитими. Завдяки швидкому розвитку транспортних засобів, економічних зв'язків та шляхів сполучення відбувається процес включення окремих етнічних культур у цілісну світову культуру. Тобто процес глобалізації культури.

Розвиток культурних взаємодій, запозичення культурних цінностей і міграція людей з однієї культури до іншої мають значний вплив на культуру ділових взаємовідносин. Отже, не варто абсолютизувати вплив національних стилів на такий процес, як ведення переговорів при розгляді особливостей ділових відносин у різних країнах світу.

Будь-який народ має свою національну культуру, її неповторність і самобутність виявляються як у духовній, так і у фізичній сферах життя та діяльності. Культурні, психологічні, національні особливості народу, обов'язково мають певний вплив на його ділову культуру, що не може не позначатися на культурі спілкування і взаємостосунків. Культурні відмінності можуть бути дуже значними і стосуватися мови, етикету, кліше поведінки, використання тих чи інших манер спілкування.

Взаємодія з зарубіжними партнерами – це безперервне зіткнення різних національних культур. Саме через непроінформованість виникають непорозуміння, а іноді й конфлікти при контактах між представниками різних держав. На етапі здійснення контактів виявляються певні національні особливості, властиві окремим народам. Ці особливості слід розглядати під час підготовки до будь-яких переговорів з іноземцями та відповідним чином коригувати свої дії [41].

У ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» менеджери ЗЕД ведуть переговори переважно за допомогою електронної пошти (e-mail) або телефонного зв'язку.

Комп'ютер значно збільшує можливості онлайн спілкування і дає можливість працювати в системі електронної пошти.

Електронна пошта (E-mail) – комфортний метод стрімкого та результативного спілкування. Менеджери ЗЕД дотримуються низки правил

етикету під час листування електронною поштою. Багато правил етикету при застосуванні електронної пошти аналогічні тим, які поширені у діловому світі звичайного листування. Але є низка відмінностей чи доповнень, які переважно пов'язані із застосуванням нових спецтехнологій та методів передачі інформації.

Розглянемо загальні правила користування електронною поштою в ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» для працівників (Таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

Правила користування електронною поштою для працівників
ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ»

№ з/п	Зміст правила
1.	В адресі електронної пошти має бути вказано посаду та коло занять особи, якій вона належить.
2.	Від того що рівень секретності електронної пошти досить низький, ніколи не надсилайте конфіденційну інформацію у своєму листуванні – ви можете нашкодити своїй організації.
3.	Застосовуйте адекватне, доречне звернення до особи, якій ви надсилаєте лист.
4.	Пишіть коротко, граматично правильно і зрозуміло.
5.	Зловживати великими літерами в повідомленнях недоцільно, оскільки вважається, що у листуванні дуже значимі є слова написані з великої літери.
6.	У діловому спілкуванні недоцільне використання скорочень та «смайликів».
7.	Не загромождайте свій лист великими додатками.
8.	Установіть автоматичний підпис для своїх електронних листів.
9.	При надсиланні ділового листа краще вказувати, коли ви чекаєте відповіді.
10.	Перед відправкою повідомлення потрібно кілька разів його уважно перечитати.
11.	Відповідь на лист потрібно давати відразу після його прочитання, якщо цьому не перешкоджають певні обставини, в іншому випадку результат має бути відіслано протягом доби.
12.	Кожного дня перевіряйте свою робочу електронну пошту.
13.	Не читати електронні листи інших без дозволу.
14.	Не давати адресу електронної пошти колег іншим особам без відповідного дозволу – це порушення ділової етики.

Продовження Таблиці 2.11

15.	Не застосовувати електронну пошту для розсилки на випадкові адреси рекламних повідомлень.
16.	Системний адміністратор має повний доступ до електронної пошти, тому користувачі зобов'язані мати це на увазі при листуванні.
17.	Системний адміністратор має право розсилати термінові повідомлення всім користувачам електронної пошти даного сервера.

Слід приділити увагу правилам етикету при спілкуванні мобільним зв'язком. Незважаючи на незліченні переваги застосування мобільного зв'язку, ознак негативного ставлення до мобільних телефонів у суспільстві стає дедалі більше. У діловій практиці без телефону обійтися важко. Ділові люди проводять від чотирьох до двадцяти п'яти відсотків свого часу, розмовляючи по телефону. Телефон підвищує оперативність вирішення величезної кількості питань, звільняє від необхідності відправляти листи, телеграми чи йти до іншої установи, фірми чи підприємства. Телефонний зв'язок забезпечує двосторонній обмін інформацією на будь-якій відстані. По телефону ведуться переговори, віддаються вказівки, робляться запити, даються консультації і найчастіше першим кроком на шляху до підписання договору є телефонна розмова [42].

При результативному застосуванні телефон стає найважливішою складовою формування ділового іміджу організації. Саме від прийому, який буде наданий потенційному партнеру, від того, як пройде перше спілкування, багато в чому залежить, чи не виявиться він останнім. Репутація працівників організації та майбутні масштаби її господарської діяльності, у результаті, залежить від їхнього уміння спілкуватися по телефону.

У той же час безперервне застосування телефонії призводить до більш частих помилок, які досить дорого коштують бізнесу. Звідси підсумок: вивчення телефонного етикету і правил телефонного спілкування необхідно будь-якій діловій людині.

При застосуванні мобільного зв'язку менеджери ЗЕД дотримуються певних етичних норм. Зокрема, діловий партнер чекає швидкої реакції на свій телефонний дзвінок від менеджера. Тому менеджери ЗЕД стараються

враховувати цей факт, і своєчасно відповідати на дзвінки, або надсилати короткі SMS-повідомлення з проханням передзвонити пізніше.

При діловому спілкуванні по телефону слід стежити за інтонацією, вимовою, гучністю, правильно підбирати слова. Багатослівність шкодить не лише іміджу, а й гаманцю. Менеджер повинен бути ввічливим, шанобливим і дружнім.

Висновки до другого розділу

ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» – приватна сільськогосподарська компанія, основними перевагами якої є найвищі стандарти якості послуг, глибоке знання специфіки вітчизняного та зарубіжного ринку, гнучкий підхід і чітке розуміння потреб клієнта. Комбінуючи глибоке знання і розуміння сільського господарства України, а також аналіз основних потреб та тенденцій його розвитку, яке надає високоякісні послуги, знаходить оптимальні рішення, засновані на досвіді і професійних знаннях. Провівши аналіз фінансово-економічного стану підприємства за 2018 – 2020 рр., ми маємо можливість зробити висновки, що ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» в даному періоді працювало досить ефективно, фондівіддача підприємства зросла в 2,8 рази.

Хоча, ми бачимо, що у 2018 – 2019 рр. підприємство перебувало на грані банкрутства, але в 2020 р. йому вдалося вийти з зони ризику. Наразі спостерігається позитивна динаміка розвитку підприємства. Проведений аналіз зовнішньоекономічної діяльності, дає можливість зробити висновок, що показники результативності ЗЕД у ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» є досить високими і свідчать про ефективність зовнішньоторговельних операцій. Дослідивши роль і стан ділового етикету ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ», робимо висновки, що менеджери приділяють достатньо уваги вивченню питань етики бізнесу. Також, менеджери ЗЕД дотримуються загальноприйнятих міжнародних правил ведення ділових

стосунків з іноземними партнерами. А менеджери з продажу та інші працівники намагаються дотримуватися правил етикету у роботі з клієнтами та партнерами.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ЗАХОДІВ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ СТАНУ ДІЛОВОГО ЕТИКЕТУ ТА ПОКРАЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ

3.1. Розроблення рекомендацій для покращення стану ділового етикету ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ»

Головною причиною, через яку інвестиції в Україну не дуже охоче надають закордонні інвестори, є недовірливе відношення до наших підприємців, які не постійно дотримуються слова, укладених контрактів, порушують етичні принципи ведення бізнесу, етику ділових взаємин. Господарська активність, бізнес, управління можуть здійснюватися лише за наявності загально визнаних етичних норм. Повинні бути певні правила, норми, які будуть вказувати, яка поведінка можлива, а яка ні. Адже, якщо діловий компаньйон не дотримується слова, зриває переговори, постачає недоброякісний товар, підробку, нечесне суперництво, неповага, грубість до партнерів, замовників, клієнтів — усе це гальмуватиме економічний розвиток бізнесу.

Деякі етичні правила, норми записані як закони і нормативи є елементом традиції, культури, моралі.

В Біблії сказано:

- Не вимагай хабарів.
- Стався до інших людей так, як ти хотів би, щоб вони ставилися до тебе (золоте правило моралі).

Продуктивність бізнесу, результативність організації багато в чому залежать від моральних якостей начальника, які виявляються в його діловій

поведінці, взаємодії та спілкуванні (відповідальність за поставлене завдання, корпоративна єдність, прагнення самовдосконалення, повага до людей та ін.).

Начальники повинні дотримуватися таких цінностей, як об'єктивність, чесність, вміння об'єднувати інших, скромність, вміння висловлювати правильну оцінку діяльності іншої людини.

Дотримання правил і вимог професійної етики обов'язкове для всіх, оскільки сприяє реалізації в людей сприятливого морально-психологічного мікроклімату, під впливом якого формується відмінне самопочуття. Відмінне самопочуття впливає на здоров'я та працездатність людини.

Основу етикету становлять: дотримання певної дистанції між працівниками різного статусу, толерантне ставлення до чужого судження, вміння визнавати свої помилки, бути самокритичним, вміння застосовувати у суперечці аргументи, а не силу чи авторитет, та інші.

Ми пропонуємо менеджерам зовнішньоекономічної діяльності дотримуватися наступних принципів ділової етики (Таблиця 3.1.) [32]:

Таблиця 3.1.

№ з/п	Принцип ділової етики	Вчення на якому заснований принцип
1.	Ніколи не чинить того, що не відповідає вашим довгостроковим інтересам чи інтересам організації.	Даний принцип заснований на вченнях античності, зокрема, філософа Протагора, значення якого полягає у поєднанні особистих інтересів з інтересами інших та відмінності довгострокових та нинішніх інтересів.
2.	Ніколи не чинить того, що неможливо вважати по-справжньому сумлінним, відкритим та щирим і про що неможливо буде сповістити у пресі та по телебаченню всієї держави.	У основі цього правила лежать погляди Аристотеля і Платона на природу індивідуальних чеснот: сумлінність, відкритість, мудрість, поміркованість.
3.	Ніколи не робить нічого, що може утискати права інших людей.	Цей спосіб заснований на поглядах Ж. Ж. Руссо і Т. Джефферсона про права людини.

Продовження Таблиці 3.1.

4.	Ніколи не робіть нічого, що протирічить закону, тому що закон є вираженням елементарних моральних норм соціуму, що забезпечують можливість його існування та розвитку.	Цей принцип заснований на працях Т. Гоббса та Дж. Локка про значення держави і права як арбітра у конкурентних відносинах між людьми за користування благами.
5.	Ніколи не чиніть того, що є поганим і не сприяє утворенню почуття взаємності, адже ми всі працюємо на загальну мету.	Цей метод заснований на засадах основних світових релігій та поглядах Св. Августина на необхідності тяжіння до добра і зла.
6.	Ніколи не чиніть того, чого не хотіли б порадити іншій людині в подібній ситуації.	У основі цього правила лежить праця Е. Канта про безумовний обов'язок, який декларує знамените правило загальних, загальнолюдських моральних норм.
7.	Ніколи не робіть нічого, що може принести більше збитків, ніж користі суспільству, в якому ви живете.	Ця позиція заснована на тезах утилітарної етики, викладених у роботах І. Бентама та Дж. С. Мілля, тобто на утилітарній користі моральної поведінки.
8.	Постійно чиніть так, щоб отримати максимальну виручку законними методами, дотримуючись вимог ринку, тому що максимальна виручка від дотримання цих умов свідчить про найвищу результативність виробництва.	Даний метод заснований на станах економічної теорії А. Сміта та вчення У. Парето.
9.	Ніколи не робіть нічого, що могло б нашкодити найслабшим представникам соціуму.	Даний метод заснований на правилі розподільчої чесності Ролса.
10.	Ніколи не робіть нічого, що могло б перешкодити праву іншої людини на саморозвиток і самореалізацію.	Засновано на теорії Нозіка про розширення ступеня особистої свободи, необхідної для забезпечення поліпшення соціуму.

Застосування запропонованих нами принципів та норм етики ділових взаємовзаємовідносин впливатиме на (див. (Рис. 3.1)) [6]:

- 1) регулювання відносин між господарюючими суб'єктами ринку за допомогою реалізації договірних зобов'язань та дотримання законодавства (виконання договірних зобов'язань сторонами, компенсація збитків у разі заподіяння шкоди, запобігання нехтуванням ділової практики та вільної конкурентної боротьби, дотримання правил реклами, використання товарних знаків тощо).
- 2) реалізацію норм та правил державного регулювання, заснована на заходах державного контролю за дотриманням законодавства, стандартів, постанов та наказів з окремих питань підприємницької діяльності.
- 3) регулювання ділових відносин з покупцями, спрямоване на сумлінне ставлення до покупців (чесність та достовірність реклами, вдоволення вимог покупців за кількістю, якістю, асортиментом, новизною, технічними властивостями товару, дотримання стандартів та вимог щодо сертифікації продукції та ін.).
- 4) ділові відносини з суспільством, які передбачають рішення та функціонування підприємців, спрямовані на зростання рівня життя як працівників організації, так і соціуму в цілому.
- 5) культуру ділового партнерства, засновану на довірі, порядності, чесності, умінні дотримуватися даного слова, недопускання підробки, безвідповідальності, зловживання довірою партнера, а також етичному ставленні підприємця до своїх працівників.

Рис. 3.1. Вплив принципів та норм етики ділових взаємовзаємовідносин на діяльність ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ»

Успіх ділових стосунків між компаньйонами, особливо представниками різних країн, багато в чому залежить від дотримання певних протокольних звичаїв і правил. Правила протоколу не можуть бути надто жорсткими. Досвідчені менеджери знають, коли і як, у разі потреби, вийти з них. Основне – повага, щирість та доброзичливі почуття до партнера, уміння віддячити за славне ділове спілкування та увагу.

Основними етичними принципами ділового протоколу є ввічливість, тактовність, взаємоповага, гідність, порядність [41]. Тому менеджери ЗЕД у ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» мають виховати в собі ці риси (Рис.3.2).

Менеджерам зовнішньоекономічної діяльності слід також звернути увагу на те, що будь-яке підприємство має свою культуру, залежно від галузі, держави, регіону, історії підприємства.

Ввічливість

- це дотримання загально визнаних правил поведінки, вміння показати себе вихованою людиною за будь-яких обставин. Ввічливий менеджер обов'язково має враховувати при спілкуванні вік, стать, соціальний ранг партнера. Ввічливість тотожна таким уявленням, як інтелігентність, чемність, такт, терпимість.

Тактовність

- це вміння бути тактовним у спілкуванні з іншими людьми. Такт – це почуття міри, що підказує найвірніший підхід, найделікатніший образ дій. Тактовний менеджер звертає увагу як на зміст своїх слів, дій чи вчинків, так і на індивідуальні особливості компаньйона, його психологічний стан, самопочуття.
- Протокол визначає межі, способи поведінки та етикету, встановлює правила офіційного та особистого спілкування. Дотримання протоколу є свідченням такту людини.

Взаємоповага

- Порядок виконання протоколу не є стовідсотково обов'язковим, але його дотримання – це елемент поваги до країн, національних особливостей, місцевих традицій та ділових партнерів.

Гідність

- Вміння начальника виходити з важких обставин у ділових відносинах (ділові переговори), уміння гідно представляти свій народ, країну, організацію, почуття власної самоповаги, честі, уміння відстоювати особисті інтереси, власну точку зору – значущі фактори поведінки бізнес-протоколу, незважаючи на його визначені рамки.

Порядність

- Для підтримання порядності та престижу організації, потрібно дотримуватися правил ділового протоколу. Це сприятиме реалізації гарного психологічного мікроклімату у процесі спілкування, що впливатиме на успішне вирішення ділових питань і збудує міцну основу для взаємовигідних ділових взаємин у майбутньому

Рис.3.2. Основні етичні принципи ділового протоколу

Підсумки опитування показують, що у всьому світі зростає інтерес до етичних питань. У країнах із розвиненими ринковими відносинами прийнято, що питання ділової етики, суспільної відповідальності турбують підприємця так само, як і продуктивність виробництва.

Будь-який народ має свою національну культуру, його неповторність і самобутність виявляються як у духовній, так і у фізичній сферах життя та діяльності. На культуру спілкування, стосунків між партнерами та веденні бізнесу, накладають свій відбиток культурні, психологічні, національні особливості народу. Культурні відмінності можуть бути дуже сильними. Наприклад вони можуть відноситися до мовних питань, етикету, кліше поведінки, застосування тих чи інших засобів спілкування. Взаємодія з зарубіжними партнерами – це постійне зіткнення різних національних культур. Саме через непоінформованість з'являються непорозуміння, а зрідка і розбрат при контактах між представниками різних країн.

Вже на перших етапах знайомства та співпраці виявляються певні національні особливості, властиві окремим народам. Ці особливості слід розглядати під час підготовки до будь-яких переговорів з іноземцями та відповідним чином коригувати свої дії [38].

Проблематика українського стилю ділових взаємин у нашій країні вивчена не достатньо. Поки що приділяється незначна увага під час підготовки менеджерів ЗЕД. Все це має значний вплив на продуктивність співпраці українського бізнесу із іноземними партнерами.

Пропонуємо, менеджерам ЗЕД ознайомитися з деякими загальними порадами, які покращать їхню роботу із закордонними партнерами. Перш ніж менеджер ЗЕД підготується до ділової зустрічі, поїздки або прес-конференції, необхідно заздалегідь дізнатися про специфіку держави, з якою він вестиме переговори, а також про корпоративну культуру організації, з якою належить працювати. Це заощадить багато часу і, крім того, менеджер відчуватиме себе набагато впевненіше і зручніше. Це дасть йому можливість абсолютно сконцентруватися на роботі та виявити свої найкращі високопрофесійні якості.

У відрядженні вам згодяться наступні поради (Таблиця 3.2.):

Таблиця 3.2.

№ з/п	Порада
1.	Дізнайтеся наступну інформацію про країну, куди ви прямуєте: повне офіційне найменування (наприклад, Мексика – офіційно Мексиканські Сполучені Штати, Німеччина - Федеративна Республіка Німеччина). Яку форма правління має дана держава. Найменування столиці. Ім'я найвищої посадової особи держави. Основні напрями виробництва та відомі індустриальні та сільськогосподарські товари.
2.	Дослідіть та ознайомтеся з культурою держави, регіону, куди проходило ваше відрядження. Нічого не знати про те, куди ви їдете, це невігластво і абсолютна неповага до ваших іноземних колег. Важливо розуміти, що культура вашої держави та держави вашої ділової поїздки різняться.
3.	Ознайомтеся з наявною інформацією про місце вашого відрядження. Дізнайтеся все, що можна про історію, традиції, культуру, звичаї і т.д.
4.	Візьміть карту держави, області, міста, куди збираєтесь. Попередньо ознайомтеся де розташовані необхідні вам об'єкти (готель, офіс організації тощо).
5.	Перевірте, чи необхідні вам права водія (міжнародного зразка).
6.	Дізнайтеся, чи потрібно зробити щеплення перед поїздкою.
7.	Приділіть особливу увагу вивченню історії та структури організації або фірми, в яку ви їдете на переговори. Детально ознайомтеся з усією продукцією, що випускається компанією, так представники організації побачать серйозність ваших ділових намірів.
8.	Значимо уважно вивчити правила і норми поведінки країни до якої ви прямуєте. Адже якщо проігнорувати цю пораду, спілкуючись з партнерами або замовниками, які є місцевими мешканцями, можна зробити безліч серйозних помилок в області етикету. Ваша дивна, на їхній погляд, поведінка, може завдати непоправної шкоди вашому іміджу культурної, освіченої людини, що обернеться провалом ваших перемовин
9.	Ознайомтеся із культурними особливостями, які відносяться до часу. Отже, вирушаючи на зустріч, переговори чи інший захід, майте на увазі існуючі традиції – у деяких країнах не допустимими є запізнення. В той же час в інших країнах приїжджати на захід завчасно буде крайньою грубістю, а запізнитися – ознакою гарних манер.

Продовження Таблиці 3.2.

10.	Якщо ви не говорите офіційною мовою держави до якої приїхали, постарайтеся вивчити кілька головних фраз – вітання, прощання, подяки тощо. Таким чином ви покажете свою повагу та інтерес до країни з якою бажаєте налагодити бізнес-стосунки. І це дозволить вам швидше знайти спільну мову з партнерами чи клієнтами. Іноземці, загалом, схвально ставляться до того, хто виявив бажання говорити рідною мовою іншої країни. Вони пробачатимуть вам помилки. Не забувайте про важливість жестів, міміки та поз, а ще про силу відкритої, щирої посмішки.
11.	Дуже важливо знати реальну вартість національної валюти держави вашого відрядження. Ніколи не вирушайте за кордон без достатньої суми у місцевій валюті. Адже є вірогідність того, що ви прибудете в пункт призначення пізно вночі, а в цей час відділення банків в аеропорту закриті. Тому вам не буде де взяти гроші на таксі чи телефонний зв'язок.
12.	Дізнатися, що прийнято дарувати, а що ні у країні до якої ви вирушаєте. Вибираючи презент своєму іноземному діловому партнеру, не забувайте про культурні чи релігійні заборони, що існують у країні, куди ви прямуєте.

Так як менеджери ЗЕД в ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» співпрацюють з фірмами представниками різних країн, таких як США, Англія, Німеччина, Франція, Італія, Китай та ін., то їм потрібно враховувати національні стилі ділових стосунків в цих країнах.

Серйозним питанням для ділових людей, які ведуть бізнес за кордоном, спілкуються з іноземцями, які приїхали до нашої країни, ведуть переговори з іноземцями по телефону, є вивчення та дотримання відповідного національного етикету.

Отже підготовка до зустрічі з іноземцями мусить бути особливо ретельною. Потрібно передбачити всі аспекти ділової зустрічі: порядок зустрічі, індивідуальний склад учасників, участь преси, обмін сувенірами, вітальні промови, розміщення у готелі, культурна програма, неформальні прийоми, тощо.

Наведемо приклад деяких національних стилів ділових стосунків, які буде бажано взяти до уваги менеджерам ЗЕД у ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» [19, 41]. Тому що саме з представниками цих країн вони активно співпрацюють (Таблиця 3.3 –

додаток О). В додатку подано всі особливості ділових стосунків у різних країнах світу, які можна адаптовувати нашими підприємствами.

Отже, ретельна підготовка до ділових зустрічей, презентацій, поїздок та навіть телефонних переговорів є запорукою успіху співробітництва ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» з іноземними партнерами.

3.2. Рекомендації щодо вдосконалення управління та діяльності ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ».

Для того щоб вистояти в конкурентній боротьбі на ринку, підприємцеві слід постійно вдосконалюватися. Тобто, для того щоб мати переваги між конкурентами, потрібно бути конкурентоспроможним.

Основними способами отримання переваг на ринку є (Рис.3.3):

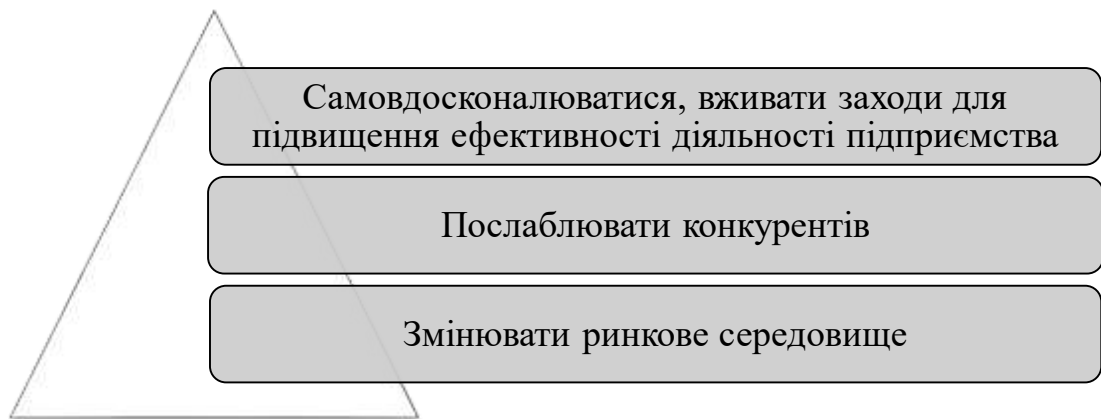


Рис.3.3. Способи отримання переваг на ринку між конкурентами

Але втілення останніх двох пунктів потребує значних зусиль. Тому основним способом, забезпечення ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» конкурентоспроможності, лишається підвищення ефективності власної діяльності.

Ефективність діяльності підприємства – комплексна оцінка фінальних підсумків застосування основних та оборотних засобів, трудових та фінансових

джерел та нематеріальних активів за певний період часу, це категорія, що виражає підсумки та витрати на досягнення цілей та інтересів власників підприємства [44].

Фірма працює у певному економічному середовищі, яке впливає на її активність. Бездоганність податкової та амортизаційної систем, кредитно-фінансової політики держави, стабільність та прогресивність чинного законодавства, рівень цінового регулювання в державі, дозвільна система – ці та інші фактори, які не залежать від організації, безперечно, впливають на продуктивність її діяльності. Це призводить до виділення серед факторів збільшення продуктивності групи факторів, які не контролюються підприємством. Поліпшення механізму економічного впливу на підприємства є головною функцією держави, щодо зростання продуктивності національної економіки.

Застосування ресурсних чинників дозволить ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» розробити програму заходів, вкладених у зростання продуктивність своєї діяльності з допомогою своїх перспектив з подальших напрямках (Таблиця 3.4):

Таблиця 3.4

Стратегічна програма заходів ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ»

Напрямок	Сфери зростання продуктивності діяльності
Зростання продуктивності основних фондів	<ul style="list-style-type: none"> • поліпшення структури основних засобів підприємства; • технічна модернізація підприємства; • механізація та автоматизація виробництва; • усунення проблемних місць у виробничого обладнання; • покращення технологічних процесів; • усунення проблемних стадій виробничого процесу; • комплексне використання та підвищення якості сировини; • застосування прогресивних форм організації виробництва та праці; • зростання професійно-кваліфікаційного рівня персоналу та ін.

Пришвидшення обороту оборотного капіталу	<p>На етапі утворення матеріально-виробничих резервів:</p> <ul style="list-style-type: none"> • реалізація оптимальних обсягів виробничих резервів; • застосування принципу оптимального співвідношення ціни та якості при утворенні товарних запасів; • застосування розумних схем постачання матеріальних джерел. <p>У сфері виробництва:</p> <ul style="list-style-type: none"> • скорочення тривалості виробничого процесу; • використання передових ресурсозберігаючих спецтехнологій; • зниження матеріаломісткості та енергоємності продукції; • економне застосування матеріальних джерел; • максимальна переробка сировини та переробка відходів; • організація застосування вторинних джерел;
Напрям	Сфери зростання продуктивність діяльності
Пришвидшення обороту оборотного капіталу	<ul style="list-style-type: none"> • модернізація виробничої інфраструктури підприємства; • розробка системи мотивації та розумне застосування матеріальних джерел. <p>У сфері обігу:</p> <ul style="list-style-type: none"> • поліпшення маркетингової діяльності підприємства; • стимулювання продажів обладнання та запасних частин; • покращення системи оплати відвантажених товарів та служб; • результативне управління дебіторською заборгованістю; • пошук оптимальних схем взаємодії з банківськими установами щодо залучення коштів та проведення платежів. • створення оптимального штату; • механізація та автоматизація виробництва; • заміна існуючих технічних засобів на більш сучасні; • модернізація обладнання; • використання передових технологічних процесів;

Покращення результативності роботи працівників	<ul style="list-style-type: none"> • поліпшення управління та організації виробництва та праці; • поглиблення спеціалізації виробництва; • збільшення фонду робочого часу; • розробка розумних структур управління; • реалізація відповідного морально-психологічного мікроклімату у колективі; • моральна підтримка працівників; • покращення системи підготовки та перепідготовки кадрів; • покращення систем оплати праці; • використання системи участі працівників у прибутку.
---	--

Будь-який з цих напрямів різною мірою впливає на результативність підприємства. На кожному етапі роботи, менеджери ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» повинні звертатися до особливо затребуваних і важливих методів, з урахування їхньої результативності. Втім, тактичний план поліпшення підприємства повинен передбачати застосування всіх допустимих шляхів збільшення продуктивності.

Основні чинники збільшення результативності виробництва – це підвищення зростання його технічного рівня, поліпшення управління, організації виробництва та праці, видозміна обсягу та структури виробництва, зростання якості природних джерел та інші [1].

Підприємницька діяльність має десять основних областей для поліпшення. Їх перелік є результатом розуміння незліченних успішних процесів поліпшення діяльності організацій і підприємств у розвинених країнах, а також узагальненого досвіду провідних українських підприємств. На нашу думку, менеджерам ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» слід звернути увагу на такі області для збільшення результативності своєї діяльності (Таблиця 3.5):

Сфери збільшення результативності ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ»

№ з/п	Сфера для збільшення результативності своєї діяльності (з роз'ясненням)
1.	<p><i>Зацікавленість вищого начальства.</i></p> <p>Щира переконаність вищого начальства у тому, що організація здатна на більше, ніж у минулому, безумовно потрібна для початку процесу збільшення продуктивності. Цей процес починається з вищого начальства, прогресує у міру того, як вони виявляють інтерес, і закінчується, коли начальники втрачають до нього інтерес.</p>
2.	<p><i>Реалізація колегіального начальства збільшенням продуктивності.</i></p> <p>Колегіальне керівництво необхідно і може здійснюватися радою чи комісією збільшення продуктивності. Рада керівних чи комісія є групою начальників вищої ланки чи його представників, а також працівників і робочих. Рада досягає процес поліпшення діяльності та адаптує його до умов організації. Досвід показує, що немає багатофункціональних певних рекомендацій, які відповідатимуть потребам збільшення якості у підприємствах, організаціях і навіть підрозділів однієї організації.</p> <p>Рада директорів щодо вдосконалення роботи виступає у ролі розробника процесу вдосконалення діяльності, готує компанію для його впровадження та керує реалізацією цього процесу.</p>
3.	<p><i>Залучення всього начальства.</i></p> <p>Все керівництво відповідає за реалізацію процесу поліпшення діяльності. Це вимагає активної утилітарної участі будь-якого начальника та менеджера середньої ланки в організаційній структурі – від директора до бухгалтера. Кожен менеджер потребує особливої підготовки, щоб зрозуміти нові вимоги до стандартів продуктивності і пов'язані з ними методи підвищення продуктивності.</p>
4.	<p><i>Забезпечення колективної участі (участь працівників та робітників).</i></p> <p>Після залучення всього начальства у процес поліпшення діяльності, настає час залучення працівників та робітників. Цим займається менеджер будь-якого підрозділу, який формує групу збільшення продуктивності всередині підрозділу. Як лідер такої групи, він відповідає за навчання її членів застосуванню методів вдосконалення, яким їх вже навчили. Завдання групи щодо поліпшення роботи – визначити підсумки роботи свого підрозділу та впровадження системи, що безперервно покращує її активність.</p>

Продовження Таблиці 3.5

5.	<p><i>Забезпечення індивідуальної участі.</i></p> <p>Хоч би якими були значущі колективні функціонування, неможливо забувати про окремих людей. Потрібно розробити систему, що сприяє особистої участі, оцінки та визнання підсумків такої участі та внеску кожного працівника у зростання ефективності та якості робочого процесу.</p>
6.	<p><i>Розробка груп для вдосконалення систем та процесів.</i></p> <p>Будь-яка повторювана дія, в будь-якому підрозділі є процесом, яким можна керувати тими ж методами, що і при управлінні звичайним технологічним процесом. Потрібно скласти схему черговості операцій, та організувати виміри, перевірки, надати канали зворотного зв'язок. При реалізації будь-якого процесу, щоправда він може охоплювати безліч областей, а також різні функціональні блоки, повинна бути одна людина, відповідальна за успішну роботу цього процесу.</p> <p>Група вдосконалення систем складається з окремих представників кожного з тих, хто бере участь у одиничному процесі.</p>
7.	<p><i>Залучення постачальників.</i></p> <p>У теперішніх умовах, практично всі підприємства і організації все ж частково залежить від постачальників. Жоден успішний процес поліпшення діяльності не дійсний без допомоги підрядників.</p> <p>Коли ви починаєте працювати з новим підрядником, вже після першого постачання може прояснитися, що підрядник не встигає своєчасно відвантажувати продукцію в необхідній кількості, поставляється недоброякісний товар, адміністратори часто не виходять на зв'язок, затягують підписання документів, не надають сертифікати якості. Все це може коштувати вам втрачених замовлень та клієнтів.</p>
8.	<p><i>Забезпечення якості систем управління.</i></p> <p>Роками на підприємствах, існували підрозділів, що займаються вимірюванням показників якості та складанням звітів про стан підприємства у процесі діяльності.</p> <p>Такі підрозділи, як служби якості та безпеки, працюють щоб виявляти джерела неполадок та виправляють проблеми. Зрештою виникла «відхиляюча» система управління, яка реагувала на помилки і нехтувала важливішими профілактичними заходами, недооцінювала спостереження високих результатів у підрозділах, які не пов'язані з виробничим процесом. Великою проблемою було те, що саме системи управління і потребували профілактики та реорганізації.</p>

Продовження Таблиці 3.5

9.	<p><i>Формування стратегії та тактики з покращення активності.</i></p> <p>Необхідно створити тактику покращення якості на довгий термін. Обов'язково потрібно переконатися, що всі менеджери добре усвідомлюють цю тактику. Це необхідно для розробки поетапних короткострокових планів, які відповідають цілям довгострокової стратегії.</p> <p>Короткострокові плани включено до річного плану реалізації загальної стратегії. Кожна група співробітників має перевіряти виконання вимог цих планів, так як вони перевіряють план по виконанню робіт, реалізацію продукції тощо.</p>
10.	<p><i>Реалізація системи винагород та визнання заслуг.</i></p> <p>Процес удосконалення продуктивності — це видозміна загальновизнаного підходу до помилок. Є два способи внести необхідні видозміни. Можна покарати будь-кого, хто припускається помилок при виконанні своїх обов'язків, або віддати належне окремим працівникам і командам, які виконують завдання або вносять суттєвий внесок у процес збільшення продуктивності.</p>
11.	<p>Найкращий спосіб — визнати досягнення працівників, зокрема начальників, і заохотити їх до досягнення ще більших результатів.</p> <p>Процес підвищення діяльності — це спосіб викорінення помилок серед начальників, експертів, службовців та робітників.</p>

У разі конкурентної боротьби організація повинна безупинно нарощувати свій потенціал для майбутнього прибутку. Рівень конкурентоспроможності підприємства (тобто його стан на ринку) є інтегральною ознакою цього потенціалу. Нарощування потенціалу сприятиме поліпшенню діяльності ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ».

Однією зі специфічних якостей аграрного ринку, яку помічають практично всі експерти ринку, є його відносна закритість. Основний актив, який мають приватні організації — це їхня репутація. І щоб залучити і утримати нового учасника, йому в першу чергу потрібно зарекомендувати себе позитивно. На аграрному ринку покупці визнають авторитет у першу чергу тих експертів, від імені яких будується бізнес.

Приватні агрофірми зазвичай проводять гучні акції та стараються застосовувати звичайні рекламні носії. Це пов'язано з тим, що можливий замовник шукає підприємців насамперед за відгуками про надійність компанії. Цю достовірність важко показати в рекламі, ще складніше це зробити переконливо. Найбільш ефективним методом розвитку є найчастіше наявність найменування організації у інформаційному полі потенційного покупця, що перебуває, що називається, «на слуху». Наприклад, це можуть бути публікації у фахових виданнях, участь у спеціалізованих семінарах, експозиціях та інших масових заходах, що викликають соціальний резонанс. Без репутації на ринку сільськогосподарських послуг довго протриматися дуже складно. Позиціонування у сфері послуг займає одне з провідних місць у маркетинговій діяльності підприємства у цілому, тому всяка, начебто, дрібниця рідко має вирішальне значення у процесі прийняття рішення про отримання послуги у тій чи іншій організації [18].

Якщо говорити про проблеми та специфіку позиціонування саме на ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ», то треба мати на увазі декілька аспектів, які зазвичай бувають непомічені керівником (Рис. 3.4).

Одним з найважливіших каналів маркетингової комунікації на сьогоднішній день є комунікація через глобальне павутиння, а найголовнішим інструментом цієї комунікації для компаній, у свою чергу, є веб-сайт.

Сайти для компаній – це результативний маркетинговий інструмент. Втім потрібно не лише мати сторінку у мережі Інтернет, такі сайти повинні бути орієнтовані на замовників та їхнє зацікавлення. Через високий рівень конкурентної боротьби на аграрному ринку підхід до реклами вимагає величезної відповідальності та значущого підходу до справи, але невиразні та нецікаві сайти без цінної та придатної інформації навряд чи сподобаються клієнтам. Завдання веб-сайту ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» донести до фінального користувача максимальну інформацію про товари та послуги, що надаються компанією, про сервісних експертів, розповісти про навички та пізнання будь-якого з них, але без пафосу та зарозумілості.

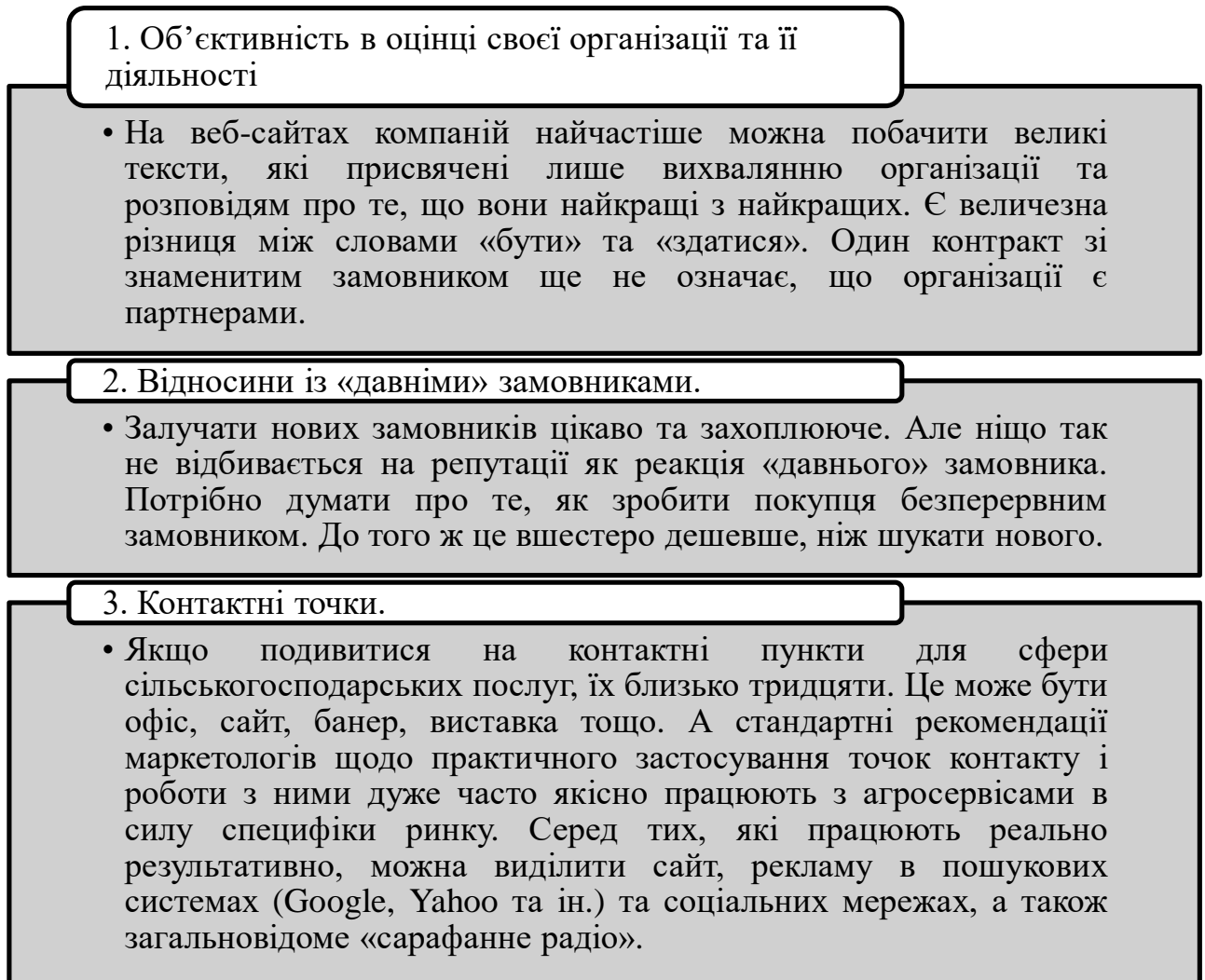


Рис. 3.4. Проблеми та специфіка позиціонування ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ»

Основні складові професійного сайту – сувора, досконала інформація, ненав'язливість та зразкова структура. Соціальні мережі стали невід'ємною частиною нашого сьогодення, і все більше людей проводять у них свій час. У аграрному маркетингу з роками дедалі більше застосовуються соціальні мережі. Вони є найсильнішим каталізатором у побудові власного бренду. Розібравшись у механізмах рекламування в них, ви зможете зробити свою фірму впізнаваною.

Розглянемо, які можливості надають соціальні мережі для просування послуг на ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ». У соціальних мережах, ви зможете стати впізнаваними, якщо поширюватимете придатну інформацію для замовників у вигляді статей, відеороликів, фотографій обладнання, викладу технічних

властивостей товару, порівняльних таблиць обладнання різних виробників, коментарів.

Утримання замовників – важливий чинник застосування соціальних мереж. Ви можете спілкуватися зі своїми існуючими замовниками у соціальних мережах. Завдяки постійному спілкуванню замовники зберігаються. Також залучаються нові замовники. Соціальні мережі залучатимуть нових замовників за рахунок професійних акаунтів, контекстної реклами, створення груп та спільнот.

Застосування громадських мереж будує ділові відносини. Соціальні мережі це спосіб спілкування. Будучи дружелюбним, ви зможете встановити багато професійних контактів. Значною специфікою соціальні мереж є те, що вони значно спрощують встановлення контактів із необхідною людиною. Набагато простіше відповісти в чаті, ніж зустрітися або поговорити по телефону.

Ще давайте поговоримо про «сарафанне радіо». Якщо ви дасте клієнтам цікаву інформацію, вони поділяться нею зі своїми партнерами чи друзями. Той, хто знайомиться з інформацією про певного начальника, сервісного інженера або організацію в цілому, механічно ділиться нею з усіма своїми товаришами. Така система приводить у дію радіомеханізм «сарафанного радіо». Один помістив інформацію, і тисячі дізналися про це.

Для агроорганізації, як суб'єкта ринку, точки дотику дуже значущі в контексті підтримки та залучення цільової аудиторії та формування позитивного образу, що є одним з найсильніших мотивів скористатися службами наданої компанії.

Таким чином, пошук резервів збільшення продуктивності підприємства здійснюється шляхом скрупульозного огляду всіх складових його діяльності.

Провівши детальний аналіз діяльності ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ», можна виокремити певні пропозиції щодо удосконалення та максимально ефективного просування сільськогосподарських послуг на ринку, а саме (Таблиця 3.6):

Таблиця 3.6

№ з/п	Пропозиції
1.	Визначити, які практики є ключовими для організації, сформувати та затвердити тактику їх покращення на рік. Ставте цілі чітко і реалістично, тобто. робіть їх досяжними, як з погляду фінансових, так і людських джерел (і це дуже значимо): краще менше планувати, але робити і реалізовувати все якісно і своєчасно, ніж планувати багато і не виконати максимум з запланованого.
2.	Розробити, затвердити, а після цього донести до працівників прозору та виразну систему преміювання та винагороди за досягнення цілей. Наприклад, із щоквартальним підведенням висновків та щоквартальними преміями. Без позитивної системи мотивації працівників, реалізувати план поліпшення організації досить важко. У той же час, якщо затверджені показники, яких потрібно досягти для отримання бонусів, видаватимуться недоступними та нереалістичними, це лише демотивуватиме працівників.
3.	Розробити детальний план поліпшення фірми на рік. План повинен включати окремі розділи, такі як маркетинг із плануванням відповідних бюджетів та щоквартальною фіксацією досягнутих показників. Цифрові комунікації можуть бути виділені окремим розділом та бюджетом. При складанні планів з маркетингу і цифрових комунікацій важливо чітко позначити цільові аудиторії, куди орієнтується організація своєю діяльністю, скласти портрети потенційних замовників, після цього визначити шляхи і способи комунікації із ними, і бюджет. Безумовно, потрібно своєчасно фінансувати маркетингову та цифрову активність фірми.
4.	Дуже добре, коли «маркетингове і PR-навантаження», до якого входять презентації та участь у зовнішніх заходах – експозиціях, семінарах, вебінарах, написання статей та коментарів, поступово розподіляється між менеджерами компанії. Це прекрасно, коли успішна реалізація маркетингу та PR-компанії дає право на отримання бонусів у розмірі 5-10% від місячної зарплати.

Продовження Таблиці 3.6

5.	Розробка корпоративного веб-сайту і сторінки в Facebook повинна бути максимально цікавою, відвідуваною і відомою. Сайт потрібно безперервно поповнювати новою технікою, запчастинами, добривами. Для підтримки відвідуваності сайту слід час від часу писати в розділі «Новини» короткі статті - огляди техніки, обладнання і т.д. Сторінка Facebook апріорі має бути наповнена максимально цікавим і необхідним контентом для обраної цільової аудиторії (великий та середній бізнес/підприємці/приватні особи тощо).
6.	Впровадити систему преміювання працівників за залучення нових замовників. Це може бути десять відсотків від першого замовлення нового замовника або інша сума бонусу на розсуд керівника. Така форма мотивації працівників може дати досить добрий результат.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі нами було розроблено рекомендацій для покращення стану ділового етикету ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ». Для менеджерів ЗЕД було розроблено та запропоновано дотримуватися ряду принципів ділової етики.

Дотримання правил і вимог професійної етики обов'язкове для всіх працівників фірми. Це буде сприяти реалізації в людей сприятливого морально-психологічного мікроклімату. Від нього буде залежати працездатність людини її самопочуття та стан морального та фізичного здоров'я.

Дотримання певної дистанції між працівниками різного статусу, толерантне ставлення до чужої думки, вміння визнавати свої помилки, бути самокритичним, вміння застосовувати у суперечці аргументи, а не силу чи авторитет, становлять основу ділового етикету.

Також було наведено декілька прикладів національних стилів ділових стосунків у різних країнах світу. Менеджерам ЗЕД важливо ознайомитися з ними, якщо вони планують співпрацювати з представниками бізнесу цих країн.

Ще нами було розроблено рекомендації щодо вдосконалення управління та діяльності ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ». Було проведено опитування керівників та менеджерів фірми, проведено аналіз системи управління та господарської діяльності. Після цього, зробивши висновки, ми розробили поради для поліпшення процесів діяльності організації.

Також було розглянуто проблеми у просуванні продукції та залученні нових клієнтів. Тому було запропоновано поради, щодо удосконалення та максимально ефективного просування сільськогосподарських послуг на українському ринку.

ВИСНОВКИ

ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» – приватна сільськогосподарська компанія, основними перевагами якої є найвищі стандарти якості послуг, глибоке знання специфіки вітчизняного та зарубіжного ринку, гнучкий підхід і чітке розуміння потреб клієнта.

Основним завданням фірми є постачання конкурентоспроможної, високотехнологічної та екологічно-раціональної техніки, яка мінімізує шкоду довкіллю; постачання запчастин до техніки, а також надання сервісних послуг по всій Україні; надання чітких рекомендацій щодо правильного підбору видів мінеральних добрив, норм та регламентів їх внесення; розробка рекомендацій щодо основного удобрення та мікроелементного живлення культур, які вирощують клієнти. надає високоякісні послуги, знаходить оптимальні рішення, засновані на досвіді і професійних знаннях.

Під час написання кваліфікаційної роботи на тему «Удосконалення системи ділового етикету організації у роботі із зарубіжними партнерами» на базі ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ», я розглянула поняття «професійна етика» – як навчальна дисципліна. Визначила завдання і значення етики для формування сучасного фахівця. Вивчала діловий етикет в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Розкрила поняття – «етичні кодекси», їх значення у сучасних підприємствах та організаціях. Розглянула історичні аспекти міжнародної увічливості. Зробила аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ», а також аналіз розвитку системи зовнішньоекономічної діяльності. Провела дослідження ролі і стану ділового етикету ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ». Розробила можливі шляхи вдосконалення показників економічної діяльності та рекомендації для покращення стану ділового етикету для ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ».

Після опрацювання матеріалу можна зробити такі висновки, що збільшилася кількість ділових контактів із зарубіжними компаніями у різних видах співробітництва, зі вступом Української економіки у міжнародний

«ринковий простір». Але слід зауважити, що такі стосунки можуть бути повноцінними лише при виконанні основних етичних норм, правил та кодексів, які ґрунтуються на дипломатичному протоколі, а також на національно-культурних відмінностях різних країн та народів в переговорному процесі.

Ділова етика та мораль є значними складовими культури підприємництва у проекції історичних змін у організації сучасного бізнесу: зростаючий рівень корпоративізму та інформаційної революції. За допомогою ділової етики народжуються необхідні естетичні цінності для будь-якої людини, підприємцям стає легше орієнтуватися у важких завданнях, що виникають при прийнятті етичних рішень у певних обставинах ділового життя. Це також допомагає створити етичну інфраструктуру, необхідну виробництва цивілізованого соціуму.

Дипломатичний протокол і діловий етикет набувають значної ролі у стадіях розвитку бізнесу. Це все будується на двох речах – сумлінності та довірі. Для досягнення бажаного результату під час ділової зустрічі з іноземними партнерами слід звернути увагу на етичні кодекси компаній. Вони визначають поведінку та високопрофесійний етикет ділового партнера.

На сьогодні як в Україні так і у всьому світі, питанням організації та управління зовнішньоекономічних операцій приділяється підвищена увага як на теоретичному, так і фактичному рівні. Законодавча база цієї сфери економічної діяльності швидко розвивається, що пов'язано зі світовими тенденціями об'єднання методологічної бази міжнародної торгівлі, посиленням інтеграційних процесів, появою нових форм та методів торгівлі.

Головним критерієм результативності зовнішньоекономічної діяльності, є прибуток від продажів при мінімальних витратах підприємства, тому огляд зовнішньоекономічної діяльності дозволяє науково доводити плани, управлінські рішення і контролювати їх здійснення, а також оцінювати результати діяльності підприємства. Таким чином, показники зовнішньоекономічної продуктивності підприємства та їх огляд дозволяє

виявити рентабельність зовнішньоекономічних операцій та розробити заходи щодо їх зростання для збільшення прибутку підприємства.

Слід зазначити що ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» має досить велику частку ринку на території України, а також налагоджені та перевірені зовнішньоекономічні зв'язки з багатьма фірмами Європи, Азії та Америки.

Вивчаючи міжнародні дослідження, нами було виявлено, що продуктивність роботи будь-якої організації з іноземними партнерами, великою мірою залежить від моральних аспектів менеджерів зовнішньоекономічної діяльності.

Отже, нами було розроблено ряд якостей, які менеджер ЗЕД повинен виховати в собі: повагу до закону, порядність, сумлінність, прагнення співпраці, компетентність; вірність, відповідальність та наполегливість у виконанні зобов'язань за підписаними угодами, дотримання правил ринкових взаємин; тактовність, чесність, повага до партнерів та суперників; дотримуватися Золотого правила моралі (в етиці так звана біблійна заповідь): «Тож усе, чого тільки бажаєте, щоб чинили вам люди, те саме чиніть їм і ви».

Як висновок, управління зовнішньоекономічною діяльністю та діловим етикетом є взаємопов'язаними видами діяльності. Від менеджера ЗЕД потрібні такі якості: вірність даному слову, укладеному договору; почуття міри в гонитві за виручкою; відповідальність за покладену справу; установка на підвищення кваліфікації, самовдосконалення; визнання та повага до особистості; комунікабельність, аналітичний склад розуму, розважливість, моральна стійкість, професіоналізм; уміння приймати управлінські рішення у будь-якій обстановці; здатність брати на себе відповідальність; виконання правил, що діють в організації та встановлення пріоритетів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор - Видавництво, 2016. 378 с.
2. Бралатан В. П., Гуцаленко Л. В., Здирко Н. Г. Професійна етика. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 252 с.
3. Гасюк Л. М. Етика в українському вимірі. *Вісник Черкаського державного університету: Психолого-педагогічні науки*. Випуск 18, 2000. С.23–28.
4. Гах Й. М. Етика ділового спілкування : навч. посібник. К. : Центр навч. літератури, 2005. 160 с.
5. Герасимчук А. А., Тимошенко О. І. Етика та етикет. К. : ЄУ, 2006. – 350 с.
6. Герчикова І. Н. Ділова етика та регулювання міжнародної комерційної практики: навч. посібник. М.: Консалтбанкпир, 2002. 576 с.
7. Дерлоу Дес Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень : пер. з англ. К. : Наукова думка, 2001. 242 с.
8. Єременко Владислава, Заставна Ірина, Цимбрила Павло. Особливості податкової соціальної пільги (ПСП). Розвиток фінансів, аудиту, бухгалтерського обліку та оподаткування: реалії часу: *I Міжнародна науково-практична інтернет-конференція студентів, аспірантів та молодих вчених пам'яті видатного українського вченого-економіста Сергія Ілліча Юрія* (м. Кам'янець-Подільський, 01 лютого 2022 р.). Кам'янець-Подільський : НРЗВО. «Кам'янець-Подільський державний інститут». 2022. С. 194-195. (394 с.).
9. Єременко В.В., Михайлів М.М. Діловий етикет в зовнішньо-економічній діяльності. Студентська наукова конференція «Стратегічні імперативи менеджменту в умовах сучасних викликів»: Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького (Львів, 09-10 грудня 2021 р.) Кафедра менеджменту: Тези доповідей

/ Смолинець І.Б. (відп. ред.). Львів: ЛНУВМБ ім. С.З. Гжицького, 2021. С. 56-58. (139 с.)

10. Живко З., Дзегур Г., Єременко В. Живко З., Дзегур Г., Єременко В. Управління функціональними стратегічними зонами менеджмент як фактор конкурентоспроможності інноваційного підприємства в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності (Zhyvko Z., Dzhegur G., Yeremenko V. Management of functional strategic zones of management as a factor of competitiveness of the innovation-oriented enterprise in the conditions of activization of foreign economic activity). I Міжнародна науково-практична конференція (заочна форма) «Якість та безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі й торговельне підприємництво: сучасні вектори розвитку і перспективи». Полтава. ПДАУ. 2022 . С. 319.

11. Закон Відомості Верховної Ради України (ВВР) «Про господарські товариства», 1991, № 49, ст.682. Документ 1576-XII, чинний, поточна редакція. Редакція від 03.07.2020, підстава – 720 - IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>.

12. Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» : Документ 996-XIV, чинний, поточна редакція — Редакція від 01.07.2021, підстава - 738-IX. 365 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.

13. Закон України «Про загальнообов’язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, №46-47, ст.403). Документ 1105-XIV, чинний, поточна редакція — Редакція від 02.04.2022, підстава - 2153-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1105-14#Text>.

14. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» (Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР), 1991, № 29, ст. 377). Документ 959-XII, чинний, поточна редакція. Редакція від 01.08.2021, підстава - 1591-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>.

15. Закон України «Про охорону праці» №29-IV від 21.11.2012 року. Документ 2694-XII, чинний. Редакція від 14.08.2021, підстава - 1667-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>.
16. Кендюхов О. В., Залізнюк В. П. Можливості та напрями розвитку експортної діяльності підприємств в умовах інтеграції України в європейський економічний простір. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. № 2 (9), 2015. С. 91–96.
17. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування : навч. посібник. – 2-е вид., перероб. і доп. К. : Центр навч. літератури, 2005. – 224 с.
18. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.]. К.: Центр учбової літератури, 2009. 728 с.
19. Калашник Г. М. Вступ до дипломатичного протоколу та ділового етикету : навч. посібник. К. : Знання, 2007. 143 с.
20. Козак Ю.Г. та інші. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон [монографія]./Козак Ю.Г., Притула Н. В., Єрмакова О. А., Уханова І. О., Сулим О.В., Осипов В. М., Таваліка Г. Т., Постова Н.А., Швагер О. Р. К.: Центр навчальної літератури, 2016. С.162-163.
21. Кодекс України: Господарський кодекс України. Документ 436-IV, чинний, поточна редакція. Редакція від 14.08.2021, підстава - [1667-IX](#). Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
22. Козак Ю.Г., Савельєв Є.В., та ін. Зовнішньоекономічна діяльність : навчальний посібник. Видання 6-те, перероб. та доп. / За ред. Козака Ю. Г. К.: «Центр учбової літератури», 2019. 292 с.
23. Конституція України, (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, №30, ст.141, із змінами і доповненнями. Документ 254к/96-ВР, чинний, поточна редакція. Редакція від 01.01.2020, підстава - 27-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
24. Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б. та ін. Етика ділових відносин : навчальний посібник / Вінниця : ВНТУ, 2011. – 309 с.

25. Малахов В. А. Етика : Курс лекцій : Навч. посібник. К. : Либідь, 2001. 384 с.
26. Малярець Л. М., Моргун Г. В. Аналіз ефективності експортно-імпортової діяльності підприємства для її стратегічного контролінгу. *БІЗНЕСІНФОРМ*. № 1, 2015.
27. Мачуга Н.З. Підприємництво і бізнес-культура: конспект лекцій з курсу. Тернопіль: ТНЕУ, 2008. 62 с.
28. Мних Є. В., Барабаш Н. С. фінансовий аналіз : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 536 с.
29. Мартиненко В. П. Стратегія життєздатності підприємств промисловості: навч. посібник. Київ : Центр навч. літератури, 2006. 328 с.
30. Моріта А. Зроблено в Японії. Історія фірми Соні: пров. з англ. М: Прогрес, 1990. 410 с.
31. Про внесення змін до Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців» та деяких інших законодавчих актів України щодо децентралізації повноважень з державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань. (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 2, ст.17). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-19#Text>.
32. Романовський О. Г., О. С. Пономарьов, О. М. Лапузіна. Ділова етика : навч. посібник. Харків : НТУ “ХПІ”, 2006. 364 с.
33. Сайтарлі І.А. Культура міжособистісних стосунків: Навч.посіб. К.: Академвидав, 2007. 240 с.
34. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту : навч. посібник. К. : Професіонал, 2004. 432 с.
35. Снітинський В. В., Завальницька Н. Б., Брух О. О. Діловий етикет у міжнародному бізнесі : навч.посіб. Львів : Манголія 2006, 2009. 300 с.
36. Статінова Н. П., Радченко С. Г. Етика бізнесу : навч. посібник. К. : КНТЕУ, 2001. 280 с.

37. Стахів М. Український комунікативний етикет : навчально - методичний посібник. К. : Знання, 2008. 245 с.
38. Стоян Т. А. Діловий етикет: моральні цінності і культура поведінки бізнесмена : навч. посібник. К. : Центр навч. літератури, 2004. 232 с.
39. Хрупович С.Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства», спеціальності: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Тернопіль, 2017. 137 с.
40. Цивільний кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, №№ 40-44, ст.356, зі змінами та доповненнями. Документ 435-IV, чинний, поточна редакція — Редакція від 14.08.2021, підстава - [1667-IX](#). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
41. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник. К. : Знання, 2005. 442 с.
42. Чмут Т. К., Чайка Г. Л. Етика ділового спілкування : навч. посіб. 3-тє вид., стер. К. : Вікар, 2003. 223 с.
43. Шатун В.Т. Основи менеджменту. Навч. пос. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
44. Шевченко Л.С. Економіка підприємства: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Х.: Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2011. 208 с.
45. Шкурупій О.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. / за ред. О. В. Шкурупій. К. : Центр учбової літератури, 2012. 112-114 с.
46. Шмінке Дон. 47 Принципів Стародавніх Самураїв або Кодекс Керівника: пров. з англ. М.: РІПОЛ КЛАСИК, 2003. 159 с.

ДОДАТКИ



ЗАТВЕРДЖУЮ
 Директор ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ»
 Юрій ЧЕМЕРИС
 «28» травня 2022 р.

АКТ

про впровадження матеріалів кваліфікаційної роботи «Удосконалення системи ділового етикету організації у роботі із зарубіжними партнерами», підготовленої магістранткою спеціальності 073 «Менеджмент» Владиславою ЄРЕМЕНКО

Комісія у складі:

Голова - директор Юрій Станіславович ЧЕМЕРИС;

Члени комісії:

- Бухгалтер, Олександра Олександрівна ОСЕЛЕДЬКО
- Керівник відділу продажу сільськогосподарських запчастин, Андрій Станіславович ЧЕМЕРИС

цим Актом засвідчує, що кваліфікаційної роботи «Удосконалення системи ділового етикету організації у роботі із зарубіжними партнерами», підготовленої магістранткою спеціальності 073 «Менеджмент» Владиславою ЄРЕМЕНКО, використані співробітниками ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» для проведення збутової діяльності та заключення угод про міжнародні постачання запасних частин для сільськогосподарської техніки. Актуальними та своєчасними є пропозиції Владислави ЄРЕМЕНКО стосовно розроблення рекомендацій для покращення стану ділового етикету, запропоновані менеджерам із зовнішньоекономічної діяльності дотримання зазначених принципів ділової етики та розроблені ряд якостей, які менеджер ЗЕД повинен виховати в собі.



Голова комісії
 Директор ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ»

 (посада)

 Юрій ЧЕМЕРИС

 (підпис) (прізвище та ініціали)

Члени комісії
 Бухгалтер

 (посада)

 Олександра ОСЕЛЕДЬКО

 (підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник відділу продаж

 (посада)

 Андрій ЧЕМЕРИС

 (підпис) (прізвище та ініціали)

«28» травня 2022 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Директор
 ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ»
 Юрій Станіславович ЧЕМЕРИС

 «28» квітня 2022р.

АКТ

про впровадження матеріалів наукової статті «Діловий етикет в зовнішньоекономічній діяльності», підготовленого д.е.н., професором Живко З.Б. магістранткою спеціальності 073 «Менеджмент» Єременко В.В. та ін.

Комісія у складі:

Голова

- Директор, Юрій Станіславович ЧЕМЕРИС

Члени комісії :

- Бухгалтер, Олександра Олександрівна ОСЕЛЕДЬКО

- Керівник відділу продажу сільськогосподарських запчастин, Андрій Станіславович ЧЕМЕРИС.

цим Актом засвідчує, що матеріали наукової статті «Діловий етикет в зовнішньоекономічній діяльності», підготовленого д.е.н., професором кафедри менеджменту ЛьвДУВС Живко З.Б. та здобувачами вищої освіти Єременко В.В., Михайлів М.М., використані співробітниками ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» при підготовці менеджерів до переговорів з зарубіжними партнерами, для проведення міжнародних наукових семінарів, стажувань, ярмарок та виставок, для підготовки документів і проведення прийомів згідно з дотриманням норм міжнародного дипломатичного протоколу.



Голова комісії
 Директор
 (посада)


 Ю.С. ЧЕМЕРИС
 (підпис) (прізвище та ініціали)

Члени комісії
 Бухгалтер
 (посада)


 О.О. ОСЕЛЕДЬКО
 (підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник відділу продажу
 сільськогосподарських запчастин
 (посада)


 А.С. ЧЕМЕРИС
 (підпис) (прізвище та ініціали)

«28» квітня 2022 р.


ЗАТВЕРДЖУЮ
 Директор
 ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ»
 Юрій Станіславович ЧЕМЕРИС
Ю.С. Чемерис
 «28» квітня 2022р.

АКТ

про впровадження матеріалів наукової статті «Управління функціональними стратегічними зонами управління як фактор конкурентоспроможності інноваційно-орієнтованого підприємства в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності» (англійською мовою), підготовленої д.е.н., професором Живко З.Б., магістранткою спеціальності 073 «Менеджмент» Єременко В.В. та ін.

Комісія у складі:

Голова

- директор, Юрій Станіславович ЧЕМЕРИС

Члени комісії :

- Бухгалтер, Олександра Олександрівна ОСЕЛЕДЬКО

- Керівник відділу продажу сільськогосподарських запчастин, Андрій Станіславович ЧЕМЕРИС.

цим Актом засвідчує, що матеріали наукової статті авторів Zhyvko Z., Dzhegur G., Yeremenko V. «Management of functional strategic zones of management as a factor of competitiveness of the innovation-oriented enterprise in the conditions of activation of foreign economic activity» використані співробітниками ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» при впровадженні моделі управління ефективною діяльністю інноваційно-орієнтованого підприємства, для покращення діяльності компанії у сфері збуту, фінансів, виробничих процесів та управлінні персоналом в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності.



Голова комісії

Директор

(посада)

Члени комісії

Бухгалтер

(посада)

Керівник відділу продажу
сільськогосподарських запчастин

(посада)

Ю.С. Чемерис

(підпис)

Ю.С. ЧЕМЕРИС

(прізвище та ініціали)

О.О. Оселедько

(підпис)

О.О. ОСЕЛЕДЬКО

(прізвище та ініціали)

А.С. Чемерис

(підпис)

А.С. ЧЕМЕРИС

(прізвище та ініціали)

«28» квітня 2022 р.

Додаток Г

Показники для аналізу фінансового стану

Показник	Формула розрахунку	Нормативне значення
<i>Оцінка майнового стану підприємства</i>		
Коефіцієнт зносу основних засобів	$\Phi.1 \text{ p.1012} / \Phi.1 \text{ p.1011}$	зменшення
Коефіцієнт оновлення основних засобів	$\Phi.5 \text{ p.260 гр.5} / \Phi.1 \text{ p.1011}$	збільшення
Коефіцієнт вибуття основних засобів	$\Phi.5 \text{ p.260 гр.8} / \Phi.1 \text{ p.1011}$	повинен бути меншим, ніж коефіцієнт оновлення основних засобів
<i>Аналіз ліквідності підприємства</i>		
Коефіцієнт покриття	$\Phi.1 \text{ p.1195} / \Phi.1 \text{ p.1695}$	>1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\Phi.1 \text{ (p.1195-p.1100-p.1110)} / \Phi.1 \text{ p.1695}$	0,6-0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\Phi.1 \text{ (p.1160+p.1165)} / \Phi.1 \text{ p.1695}$	>0 збільшення
<i>Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства</i>		
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	$\Phi.1 \text{ p.1495} / \Phi.1 \text{ p.1900}$	>0,5
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\Phi.1 \text{ (p.1495+p.1595)} / \Phi.1 \text{ p.1900}$	>0 збільшення
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$\Phi.1 \text{ (p.1195-p.1695)} / \Phi.1 \text{ p.1195}$	>0,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\Phi.1 \text{ (p.1195-p.1695)} / \Phi.1 \text{ p.1495}$	>0 збільшення
<i>Аналіз ділової активності</i>		
Коефіцієнт оборотності активів	$\Phi.2 \text{ p.2000} / \Phi.1 \text{ (p.1300 гр.3} + \text{p.1300 гр.4)} / 2$	збільшення
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$\Phi.2 \text{ p.2050} / \Phi.1 \text{ (p.1610+p.1650)гр.3} / \text{+(p.1610+p.1650) гр.4} / 2$	збільшення
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\Phi.2 \text{ p.2000} / \Phi.1 \text{ (p.1125+p.1155)гр.3} / \text{+(p.1120+p.1155) гр.4} / 2$	збільшення
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	тривалість періоду (360 днів) / коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	зменшення
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	тривалість періоду (360 днів) / коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	зменшення
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	$\Phi.2 \text{ p.2000} / (\Phi.1 \text{ p.1100 гр.3} + \text{p.1100 гр.4}) / 2$	збільшення

Продовження Додатку Г

Показник	Формула розрахунку	Нормативне значення
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	$\Phi.2 \text{ р.}2000 / \Phi.1 (\text{р.}1010 \text{ гр.}3+\text{р.}1010 \text{ гр.}4)/2$	Збільшення
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\Phi.2 \text{ р.}2000 / \Phi.1 (\text{р.}1495 \text{ гр.}3+\text{р.}1495 \text{ гр.}4)/2$	збільшення
Аналіз рентабельності підприємства		
Коефіцієнт рентабельності активів	$\Phi.2 \text{ р.}2350 \text{ або } \text{р.}2355 / \Phi.1 (\text{р.}1300 \text{ гр.}3+\text{р.}1300 \text{ гр.}4)/2$	>0 збільшення
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$\Phi.2 \text{ р.}2350 \text{ або } \text{р.}2355 / \Phi.1 (\text{р.}1495 \text{ гр.}3+\text{р.}1495 \text{ гр.}4)/2$	>0 збільшення
Коефіцієнт рентабельності господарської діяльності	$\Phi.2 \text{ р.}2350 \text{ або } \text{р.}2355 / \Phi.2 (\text{р.}2050+2130+2150+2180+2250+2255+2270+2300)$	>0 збільшення
Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції	$\Phi.2 \text{ р.}2090 \text{ або } \text{р.}2095 / \Phi.2 \text{ р.}2050$	>0 збільшення
Коефіцієнт рентабельності продажу	$\Phi.2 \text{ р.}2350 \text{ або } \text{р.}2355 / \Phi.2 \text{ р.}2000$	>0 збільшення

Додаток Д

Фінансовий звіт ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» за 2018 р. (ф. №1-м та ф. №2-м)

Додаток 1
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємства"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємства

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди	
		2018	01 01
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЛЕНДЕКОТЕХ"	за ЄДРПОУ	42242591	
Територія КИЇВСЬКА	за КОАТУУ	3210300000	
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОЗПФ	240	
Вид економічної діяльності Співва торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням	за КВЕД	48.61	
Середня кількість працівників, осіб 5			
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон вулиця Леваневського, буд. 68А, м. БІЛА ЦЕРКВА, КИЇВСЬКА обл., 09100			067759585

1. Баланс на 31 грудня 2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	1801006
			На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	00,0
Основні засоби	1010	-	973,4
первісна вартість	1011	-	1 003,1
знос	1012	(- - -)	(29,7)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	1 033,4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	-	275,5
у тому числі готова продукція	1103	-	100,0
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	1 457,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	300,0
у тому числі з податку на прибуток	1138	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	24,0
Витрати майбутніх періодів	1170	-	0,4
Інші оборотні активи	1190	-	10,8
Усього за розділом II	1195	-	2 122,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	-	3 156,0

Додаток Е

Фінансовий звіт ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» за 2019 р. (ф. №1-м та ф. №2-м)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
		2020	01	01
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЛЕНДЕКОТЕХ"	за СДР/ПОУ	42242591		
Територія ВІННИЦЬКА	за КОАТУУ	3210300000		
Організаційно-правова форма господарювання Підприємства	за КОІПФ	100		
Вид економічної діяльності Система торгівлі складомасовидаремними машинами II устаткування	за КВЕД	46.61		
Середня кількість працівників, осіб	6			
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	Господарська, буд. 35/А, с. ВІВСЯНИКИ, КОЗІГІНСЬКИЙ РАЙОН, ВІННИЦЬКА ОБЛ., 22164			9688472418

I. Баланс на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	Форми № 1-м Код за ДКУД	
			1801006	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	-		14,1
первісна вартість	1001	-		26,7
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)	(12,6)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	60,0		46,5
Основні засоби :	1010	973,1		2 063,3
первісна вартість	1011	1 003,1		2 453,8
знос	1012	(- 29,7)	(-)	(390,5)
Довгострокові біологічні активи	1020	-		-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-		-
Інші необоротні активи	1090	-		-
Усього за розділом I	1095	1 033,4		2 123,9
II. Оборотні активи				
Запаса :	1100	275,3		6 050,2
у тому числі готова продукція	1103	109,8		6 035,7
Поточні біологічні активи	1110	-		-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 457,9		355,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	306,0		6,9
у тому числі з податку на прибуток	1136	-		-
Інші поточна дебіторська заборгованість	1155	-		1 134,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	-		-
Гроші та їх еквіваленти	1165	21,0		138,2
Витрати майбутніх періодів	1170	9,4		-
Інші оборотні активи	1190	49,8		1 583,8
Усього за розділом II	1195	2 172,6		9 268,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибутті	1290	-		-
Баланс	1300	3 156,0		11 392,2

Продовження Додатку Е

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (виповнений) капітал	1400	500,0	500,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	457,1
Неоплачений капітал	1425	(449,6)	(-)
Усього за розділом I	1495	50,4	957,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити (випливи)	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	477,0	1 517,1
розрахунками з бюджетом	1620	140,4	138,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	124,9
розрахунками з страхування	1625	-	0,9
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	8 778,2
Інші поточні зобов'язання	1690	2 488,2	-
Усього за розділом III	1695	3 105,6	10 435,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами підприємств	1700	-	-
Баланс	1900	3 156,0	11 392,2

2. Звіт про фінансові результати
за Ріс 2019 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	28 614,2	5 764,6
Інші операційні доходи	2120	395,6	6,6
Інші доходи	2240	3,3	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	29 013,1	5 771,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(24 598,4)	(5 455,7)
Інші операційні витрати	2180	(3 383,2)	(765,1)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(27 981,6)	(6 220,8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 031,5	(449,6)
Податок на прибуток	2300	(124,9)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	906,6	(449,6)

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

ЕП ЧЕМЕРИС
ЮРИЙ
СТАНІСЛАВОВИЧ

ЧЕМЕРИС ЮРИЙ СТАНІСЛАВОВИЧ

(ініціал, прізвище)

(ініціал, прізвище)



Додаток Ж

Фінансовий звіт ТОВ «ЛЕНДЕКОТЕХ» за 2020 р. (ф. №1-м та ф. №2-м)

Додаток 1
до Національного стандарту
бухгалтерського обліку 25 "Спосібна фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, день)	Коди		
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЛЕНДЕКОТЕХ"	за ЄДРПОУ	2021	01	01
Територія	за КОАТУУ	42242591		
Організаційно-правова форма господарювання	Підприємства	3210300000		
Вид економічної діяльності	за КОПФГ	100		
Середня кількість працівників, осіб	за КВЕД	46.61		
Середня кількість працівників, осіб	10			
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон	Господарська, буд. 33/А, с. ВІБСЯНИКИ, КОЗЯТИНСЬКИЙ РАЙОН, ВІННИЦЬКА обл., 22164	0674402058		

I. Баланс на 31 грудня 2020 р.

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006		
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	14,1	5,2
первісна вартість	1001	26,7	26,7
накопичена амортизація	1002	(12,6)	(21,5)
Незаввершені капітальні інвестиції	1005	46,5	6,0
Основні засоби:	1010	2 063,3	2 087,7
первісна вартість	1011	2 453,8	3 099,5
знос	1012	(390,5)	(1 011,8)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2 123,9	2 098,9
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	6 050,2	8 351,5
у тому числі готова продукція	1103	6 035,7	8 251,4
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	355,1	39,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	6,9	128,9
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	1 134,1	2 465,2
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	138,2	1 814,7
Витрати майбутніх періодів	1170	-	8,6
Інші оборотні активи	1190	1 583,8	1 465,7
Усього за розділом II	1195	9 268,3	14 274,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	11 392,2	16 373,2

Продовження Додатку Ж

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паісовий) капітал	1400	500,0	500,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	457,1	3 260,9
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	957,1	3 760,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 517,1	2 021,5
розрахунками з бюджетом	1620	138,9	1,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	124,9	-
розрахунками зі страхування	1625	0,9	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	30,2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	8 778,2	10 368,4
Усього за розділом III	1695	10 435,1	12 422,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	11 392,2	16 373,2

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2020 _____ р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	34 601,4	28 614,2
Інші операційні доходи	2120	143,0	395,6
Інші доходи	2240	-	3,3
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	34 744,4	29 013,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(25 666,2)	(24 598,4)
Інші операційні витрати	2180	(5 540,8)	(3 383,2)
Інші витрати	2270	(25,6)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(31 232,6)	(27 981,6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	3 511,8	1 031,5
Податок на прибуток	2300	(456,8)	(124,9)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	3 055,0	906,6

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

ЮРІЙ

СТАНІСЛАВО

ВИЧ

ЧЕМЕРИС ЮРІЙ СТАНІСЛАВОВИЧ

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)



Спецификация 1

к Контракту № 011221 от 01.12.2021 г.

г. Белая Церковь

01.12.2021 г.

§1. Комплектация

№	Наименование комплектации Товара	К-во, шт.	Цена без НДС /шт., Евро	Сумма без НДС, Евро
1	Система внесения жидких стартовых удобрений <u>LFS 8 start</u> для пропашной сеялки на 8 рядов с междурядьем 70 см., в базовой комплектации, норма внесения стартовых - 30-60 л/га, монитор Equip, электронасос мощностью 26,5 л/мин. с флоуметром и электроклапаном, датчик скорости и Старт/Стоп, 3 комплекта форсунок для разных норм внесения, нержавеющие спиралеобразные трубки с крепежами, комплект соединительных фитингов, шлангов и электропроводки с крепежами для фиксации на сеялке, производства компании IRIS s.r.l. (для агрегатирования на сеялку Horsch Maestro 8/70-75-30" DV, Gaspardo MT 8)	1	5 850,00	5 850,00
Общая стоимость Товара CIP Кустанай (INCOTERMS 2010)				5 850,00

§ 2. Условия оплаты

Покупатель оплачивает стоимость Товара в следующем порядке:

- 100% стоимости Товара в размере **5 850,00 Евро** покупатель оплачивает в качестве предоплаты методом перечисления денежных средств на расчетный счет Продавца в срок до **05.12.2021**;

§ 3. Условия поставки, пункт назначения

Цены указаны на условиях CIP Кустанай (INCOTERMS 2010). Приобретаемый Товар

Продовження Додатку 3

подлежит ввозу на территорию Республики Казахстан.

§ 4 Срок поставки

Товар должен быть поставлен до **05.02.2022 г.** Допускается поэтапная отгрузка Товара. В случае задержки оплат согласно параграфа 2 данной спецификации поставка Товара может быть задержана, о чем Продавец сообщает Покупателю дополнительно в письменном виде.

§ 5 Прочее

Транспорт организует и оплачивает Продавец. Право собственности на Товар переходит к Покупателю после его получения в пункте назначения и 100% оплаты его стоимости.

§ 6 Юридические адреса и банковские реквизиты

Продавец:

ООО «ЛЕНДЕКОТЕХ»

Юридический адрес: Украина, 22164, Винницкая область обл., Казатинский район., с. Овсяники, ул. Господарская, д. 35А. **Почтовый или фактический адрес:** Украина, 09100, Киевская обл., г. Белая Церковь, ул. Ивана Кожедуба 359, **ЕГРПОУ:** 42242591, **ИНН** 422425910272, **Банк:** АО «КРЕДОБАНК», **Код банка:** 325365, **Номер счета:** 260030002824, **IBAN code:** UA 98 325365 0000000260030002824, **МФО** 325365,

SWIFT: WUCBUA2X, **email:** ceo@let.in.ua, **Тел.** +380972199814

Покупатель:

Товарищество с ограниченной ответственностью «Агрохимическая компания ДАРКАН ДАЛА»

Юридический адрес: 010000, Республика Казахстан, г. Нур-Султан, район Есиль, улица Кайым Мухамедханов, здание 5.

БИН: I21040014680, **ИИК** : KZ84432220з 978 C0042 8, **БИК:** VTBAKZKZ, КБе: 17 Филиал «Столичный» ДО АО Банк ВТБ (Казахстан)

Продавец

 / Чемерис Ю.С./

Покупатель

 / Альмухамедов К.Н./
 м.п.

APPENDIX No. 5 from 22.12.2021

ДОДАТОК № 5 від 22.12.2021

to the PURCHASE-SALE CONTRACT

до ДОГОВІРУ КУПІВЛІ-ПРОДАЖУ

No. 291021 from 29.10.2021

№ 291021 від 29.10.2021

OF THE AGRICULTURAL MACHINERY, IT'S
COMPONENTS, SPARE-PARTS AND MARKETING
MATERIAL

СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ТЕХНІКИ,
ЇЇ СКЛАДОВИХ, ЗАПАСНИХ ЧАСТИН
ТА МАРКЕТИНГОВИХ МАТЕРІАЛІВ

Goods for the further deliveries under the present Appendix
shall be:

Товарами для подальших поставок згідно
даного Додатку являються:

№	Denomination and short description of the Goods	Contract price per Unit, EUR	Quantit y of the units	Value, EUR
№	Найменування Товарів та їх коротка характеристика	Вартість одиниці Товару, Євро	К-ть, шт.	Сума, Євро
1	<p>Система внесення рідких стартових добрив LFS 8 start для просапної сівалки на 8 рядків з міжряддям 70 см., в базовій комплектації, норма внесення стартових - 30-60 л/га, монітор Equip, електронасос потужністю 26,5 л/хв. з флоуметром та електроклапаном, датчик швидкості та Старт/Стоп, 3 комплекти форсунок для різних норм внесення, нержавіючі спіралеподібні трубки з кріпленнями, комплект сполучних фітінгів, шлангів та електропроводки з кріпленнями для фіксації на сівалці, виробництва компанії IRIS s.r.</p> <p>Liquid fertilizer application system LFS 8 start for 8-row row seed drill with 70 cm row spacing, basic configuration, starting application rate - 30-60 l / ha, Equip monitor, electric pump with a capacity of 26.5 l / min. with flowmeter and solenoid valve, speed sensor and Start / Stop, 3 sets of nozzles for different application rates, stainless spiral tubes with mountings, set of connecting fittings, hoses and wiring with mountings for fixing on the drill, manufactured by IRIS s.r.</p>	3 896,00	1	3 896,00
Total / Всього, EUR / Євро				3 896,00

Terms of delivery: - FCA TIMIȘOARA, Incoterms 2020
- FCA PORDENONE, Incoterms 2020

Умови поставки: - FCA TIMIȘOARA, Інкотермс 2020
- FCA PORDENONE, Інкотермс 2020

The payment for the GOODS shall be made of each separate lot as follows:

- 100% from the total cost of the Goods in amount **3 896,00** Euro in accordance to the Appendix No. 5 – as prepayment before 29.12.2021

Оплата за Товари здійснюється за кожну окремо поставлену партію Товарів наступним чином:

- 100% від загальної вартості Товару в розмірі **3 896,00** Євро у відповідності до Додатку № 5 – в якості попередньої оплати до 29.12.2021

Partial shipment and transshipment are allowed.

Часткові відвантаження та використання мультимодального транспорту дозволені.

Time of delivery: till 10.01.2022

Термін поставки: до 10.01.2022

Продовження Додатку К

The Seller:

Juristic Addressee: Str. Simion Barnutiu Nr.13,
Biroul 10, Et3
300133 Timișoara, Jud. Timiș, Romania
NR. REG. COM.: J35/2225/2021
VAT RO44382220
IBAN: RO85 RZBR 0000 0600 2276 4957
RON IBAN RO27 RZBR 0000 0600 2276 4934
SWIFT: RZBRROBU
BANK: RAIFFEISEN BANK
TEL.: +39 349 828 2852
E-MAIL: info@4suregrp.com

Продавець:

Юридична адреса: вул. Сімона Барнутаю, 13, офіс 10 3 поверх,
300133, Тімошара, Румунія.
Регістраційний номер: J35/2225/2021
ПДВ: RO44382220
IBAN: RO85 RZBR 0000 0600 2276 4957
RON IBAN RO27 RZBR 0000 0600 2276 4934
SWIFT: RZBRROBU
BANK: РАЙФАЙЗЕН БАНК
TEL.: +39 349 828 2852
E-MAIL: info@4suregrp.com

The Buyer:

Juristic Addressee: 22164, Vinnytsia obl, Kozyatin region, v.
Vivsyazyky, Gospodarska str., 35 A,
Postdates: 09108, Kyivska obl, Bila Zerkva, str. Ivana Kozheduba str,
359
EDRPOU: 42242591
IPN: 422425910272
Acc.: 260030002824 in JSC KREDOBANK Lviv, Ukraine
IBAN code: UA 98 325365 0000000260030002824
Bank Code: 325365
SWIFT: WUCBUA2X
Email: ceo@let.in.ua, parts@let.in.ua
Tel.: +380972199814, +380979852187

Покупець:

Юридична адреса: 22164, вул. Господарська 35, А., с. Вівсьянки,
Козятинський район, Вінницька область
Почтова адреса: 09108, вул. Івант Кожедуби 359., м. Біла Церква,
Київська область
код ЄДРПОУ: 42242591
ПІН: 422425910272
Р/р 260030002824 в АТ "КРЕДОБАНК", м. Львів, Україна
Ібан код: UA 98 325365 0000000260030002824
Код банку: 325365
Свіфит: WUCBUA2X
Е-пошта: ceo@let.in.ua, parts@let.in.ua
Тел.: +380972199814, +380979852187

SC 4SURE GRP SRL
Str. Simion Barnutiu, Nr. 13*
300133 Timișoara, Jud. Timiș
Romania
NR. Reg. Com.: J35/2225/2021
VAT: RO 44382220
Signature



Signature
Юрій Чомерис

On behalf of the Seller:
SC 4SURE GRP SRL
Str. Simion Barnutiu, Nr. 13*
300133 Timișoara, Jud. Timiș
Romania
NR. Reg. Com.: J35/2225/2021
VAT: RO 44382220
Signature

On behalf of the Buyer:
Signature
Yuriy Chemerys

Видаткова накладна № ЛЦ128 від 12 квітня 2022 р.

Постачальник: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЛЕНДЕКОТЕХ"
п/р UA98325365000000260030002824 у банку АТ "КРЕДОБАНК", м.Київ,
22164, Вінницька область, Козятинський район, с. Вівсяники, вул.Господарська, буд. 35/А, тел.: 097-219-98-14,
код за ЄДРПОУ 42242591, ІПН 422425910272

Покупець: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ " АГРОХОЛДИНГ 2012 "
32000, Хмельницька обл., Городоцький район, місто Городок, ПРОВУЛОК ВАНАГСА КСЬОНЦЗА, будинок 17

Договір: № 19/06/19 від 19.06.2019

Замовлення: Замовлення покупця № ЛЦ25 від 28 січня 2022 р.

№	Артикул	Товар	Кількість	Ціна без ПДВ	Сума без знижки	Знижка	Сума без ПДВ
1	36*6*42	Гусениця до трактору для сільського господарства АГВЕ 36*6*42	4 шт	269 166,67	1 076 666,68	0,01	1 076 666,67

Разом: 1 076 666,68 0,01 1 076 666,67

Сума ПДВ: 215 333,33

Всього із ПДВ: 1 292 000,00

Всього надано грошима 1, на суму 1 292 000,00 грн.

Один мільйон двісті дев'яносто дві тисячі гривень 00 копійок

У т.ч. ПДВ: Двісті п'ятнадцять тисяч триста тридцять три гривні 33 копійки

Від постачальника

Отримав(ла)

Копії: відділу продажу сільськогосподарських засобів, Чемерис Андія Іванівна

* Відповідає за здійснення господарської операції і правильність її оформлення

За довіренстю

№

від

Додаток М

APPENDIX No. 8 from 07.02.2022
to the
PURCHASE-SALE CONTRACT
No. 151220 from 15 December 2020

OF THE AGRICULTURAL MACHINERY, IT'S
COMPONENTS, SPARE-PARTS AND
MARKETING MATERIAL

ДОДАТОК № 8 від 07.02.2022
до
ДОГОВІР КУПІВЛІ-ПРОДАЖУ
№ 151220 від 15 Грудня 2020

СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ
ТЕХНІКИ, ЇЇ СКЛАДОВИХ,
ЗАПАСНИХ ЧАСТИН ТА
МАРКЕТИНГОВИХ МАТЕРІАЛІВ

Goods for the further deliveries under the present
Appendix shall be:

Товарами для подальших поставок
згідно даного Додатку являються:

№	Denomination and short description of the Goods Найменування Товарів та їх коротка характеристика	Contract price per Unit, EUR Ціна одиниці Товарів, Євро	Quantity/ Кількість	Value, EUR Сума, Євро
1	AGBE 36*6*42 Agricultural rubber tracks/ AGBE 36*6*42 Сільськогосподарська резинова гусениця	6 203,00	4	24 812,00
2	AGBE 36*6*42 Agricultural rubber tracks/ AGBE 36*6*42 Сільськогосподарська резинова гусениця		2	12 406,00
	Total / Всього, EUR / Євро			37 218,00

Terms of delivery FCA WEVELGEM, Incoterms 2010
The payment for the GOODS shall be made of the each
separate lot as follows:

- 20% from the total value of the goods accordance
the present Appendix 8 in amount **7 443,60** EURO
as prepayment before loading the Goods, but not
later than 08.02.2022
- 60% from the total value of the goods accordance
the present Appendix 8 in amount **22 330,80**
EURO as prepayment before loading the Goods,
but not later than 15.02.2022
- 20% from the total value of the goods accordance
the present Appendix 8 in amount **7 443,60** EURO
as prepayment before loading the Goods, but not
later than 18.03.2022

Partial shipment and transshipment are allowed.

Time of delivery:

- 4 units till 18.02.2022
- 2 units till 22.03.2022

Умови поставки FCA WEVELGEM Інкотермс 2010

Оплата за Товари здійснюється за кожну окремо
поставлену партію Товарів наступним чином:

- 20% від загальної вартості Товару у
відповідності до даного Додатку 8 в сумі
7 443,60 Євро в якості попередньої оплати
перед відвантаженням Товару, але не пізніше
08.02.2022
- 60% від загальної вартості Товару у
відповідності до даного Додатку 8 в сумі
22 330,80 Євро в якості попередньої оплати
перед відвантаженням Товару, але не пізніше
15.02.2022
- 20% від загальної вартості Товару у
відповідності до даного Додатку 8 в сумі
7 443,60 Євро в якості попередньої оплати
перед відвантаженням Товару, але не пізніше
18.03.2022

Часткові відвантаження та використання
мультимодального транспорту дозволені.

Термін поставки:

- 4 штуки до 18.02.2022
- 2 штуки до 22.03.2022

Продовження Додатку М

The Seller:

Juristic Addressee: THEODORSTRASSE 180,
DUSSELDORF, D- 40472, GERMANY
NR. REG. COM.: HRB 75090
VAT DE 814 443 317
ACCOUNT NUMBER: 0605243500
IBAN: DE26 5004 0000 0605 2435 00
SWIFT: COBADEFFXXX
BANK: COMMERZBANK
ACCOUNT IDENTIFICATION:
50040000/400605243500EUR
Tel : +33 (0)4 92 34 49 76
Fax: +33 (0)4 88 92 05 25
HTTP:// WWW.GTEW.COM
E-MAIL: INFO@GTW-FRANCE.COM

Продавець:

Юридична адреса: Theodorstrasse 180, м.
Дюсельдорф, D- 40472, Німеччина
Реєстраційний номер: HRB 75090
ПДВ: DE 814 443 317
НОМЕР РАХУНКУ: 0605243500
IBAN: DE26 5004 0000 0605 2435 00
SWIFT: COBADEFFXXX
BANK: КОМЕРЦБАНК
ACCOUNT IDENTIFICATION:
50040000/400605243500EUR
Tel : +33 (0)4 92 34 49 76
Fax: +33 (0)4 88 92 05 25
HTTP:// WWW.GTW.COM
E-MAIL: info@gtw-france.com

The Buyer:

Juristic Addressee: 22164, Vinnytsa obl, Kozyatin region,
v. Vivsnyanyky, Gospodarska str., 35 A,
Postdates: 09100, Kyivska obl, Bila Zerkva, str. Ivana
Kozheduba str, 359
EDRPOU: 42242591
IPN: 422425910272
Acc.: 260030002824 in JSC KREDOBANK Lviv, Ukraine
IBAN code: UA 98 325365 0000000260030002824
Bank Code: 325365
SWIFT: WUCBUA2X
Email: ceo@let.in.ua, parts@let.in.ua
Tel. +380972199814, +380979852187

Покупець:

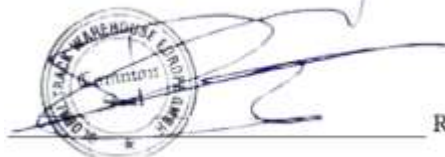
Юридична адреса: 22164, вул. Господарська 35, А.,
с.Вівсяники, Козятинський район, Вінницька область
Поштова адреса: 09100, вул. Івана Кожедуба 359., м. Біла
Церква, Київська область
код ЄДРПОУ: 42242591
ПІН: 422425910272
Р/р 260030002824 в АТ "КРЕДОБАНК", м. Львів, Україна
Ібан код: UA 98 325365 0000000260030002824
Код банку: 325365
Свіфткод: WUCBUA2X
E-mail: ceo@let.in.ua, parts@let.in.ua
Tel. +380972199814, +380979852187

Від Продавця:

Рафаель Бернард

Юрій Чемерис

On behalf of the Seller:



Raphael Bernard

On behalf of the Buyer:



Yuriy Chemerys

Додаток Н


**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЛЕНДЕКОТЕХ»**

22164, вул. Господарська 35, А., с. Вівсяники,
Козятинський район,
Вінницька область
ЄДРПОУ: 42242591, ПНН: 422425910272
Р/р 260030002824 в АТ "КРЕДОБАНК", м. Львів,
Україна
Ібан код: UA 98 325365 0000000260030002824, Код
банку: 325365
E-mail: ceo@let.in.ua

Бухгалтерська довідка № 3-45/2022 від 27.01.2022р.

Зовнішньоторговельні операції за період 2018 – 2020 рр.

2018р.

Прибуток від зовнішньоторговельних операцій	Витрати підприємства під час їх здійснення
4 825 032,00 грн.	3 529 344,51 грн.

2019р.

Прибуток від зовнішньоторговельних операцій	Витрати підприємства під час їх здійснення
20 652 201,95 грн.	13 580 020,64 грн.

2020р.

Прибуток від зовнішньоторговельних операцій	Витрати підприємства під час їх здійснення
32 687 496,12 грн.	20 899 045,50 грн.

Бухгалтер

Оселедько О.О.

Особливості стилю	
Назва стилю	<p>При вирішенні проблемних завдань американці тяжіють обговорювати не тільки загальну картину, а й деталі, пов'язані з виконанням домовленостей.</p> <p>Їм властиві веселі настрій, відкритість, енергійність, дружелюбність, не надто офіційна особливість проведення переговорів.</p> <p>При цьому поводяться впевнено і хочуть панувати. Американці схильні вважати свою позицію єдиною вірною. Наполегливість, а часом і агресивність жителів Америки можуть призвести до певних ускладнень у переговорному процесі.</p> <p>Значними рисами американських переговорників є їхній високий професіоналізм та автономність у прийнятті рішень. Вміють торгуватися, виявляють наполегливість у досягненні поставленої мети, люблять приймати глобальні рішення, не люблять, коли переговори затягуються. Прагнучи швидко вести переговори, американці можуть укласти угоди по телефону, підтверджуючи їх пізніше по телетайпу або факсу. А у разі довгих, довірчих ділових взаємин письмовий доказ може й не знадобитися.</p> <p>Американці дружелюбні, але дружбу трактують по-різному: «друзі на роботі», «друзі на відпочинку», «друзі сім'ї». Щоб зустрітися з товаришами в Америці, необхідно оголосити про свій приїзд і дочекатися запрошення.</p> <p>На ділових зустрічах американці люблять говорити про сім'ю, та уподобання. Не слід торкатися теми політики та релігії.</p> <p>Зазвичай вони голосно розмовляють. Дотримуються великої дистанції під час розмови.</p>
Французький	<p>Французи полюбляють, щоб про зустріч з ними попередньо домовлялися, щоб підготуватися до обговорення проблемних питань. Їхні делегації намагаються зберегти свою автономність, але вони менш вільні у прийнятті рішень, ніж американці, і «пов'язані» певними інструкціями.</p>

Назва стилю	Французький	<p>Французи у веденні переговорів досить різкі. Вони не люблять, коли партнери змінюють свою позицію. У своїх міркуваннях спираються на логічні аргументи. Найчастіше обирається конфронтаційний жанр взаємовідносин. Вони багато часу витрачають на аналіз, тому переговори йдуть довше, ніж у американців. Підписані французами контракти, завжди дуже точні і не допускають подвійних тлумачень.</p> <p>Значним є те, що вони прагнуть застосовувати французьку мову як офіційну мову переговорів. Їм не подобається, коли жителі інших країн роблять помилки французькою. Говорять стрімко і природно. Часто перебивають співрозмовника.</p> <p>Представники еліти французького соціуму добре розуміються на філософії, історії, мистецтві, тому варто вміти підтримувати бесіду на ці теми. Небажані розмови – релігія, політика, кар'єрні питання, особисті питання, доходи, тощо.</p> <p>Власні знайомства та родинні зв'язки найчастіше застосовуються для встановлення ділових контактів.</p> <p>У одязі французи обирають класичний стиль. Не прийнято дарувати подарунки під час зустрічі. Французи ведуть розмову на невеликій відстані.</p>
	Німецький	<p>Німці ретельно готуються до переговорів і приступають до них лише тоді, коли впевнені у позитивному вирішенні питань. Вони детально викладають свою позицію, крок за кроком обговорюють питання.</p> <p>Німці роботящі, педантичні, економні, розумні, прискіпливі, організовані, скептичні. Їх ранг, звання і звання людей, які беруть участь у переговорах дуже важливі і мають велике значення.</p> <p>Німці дуже сумлінно ставляться до своїх обов'язків і вимагають такого відношення від своїх партнерів. При складанні договорів стараються передбачити великі штрафи за невиконання гарантійного терміну на товар, що поставляється.</p> <p>Двері у службові приміщення прийнято щоб були зачинені. Відчинені двері свідчать про неорганізованість власника кабінету. Німці консервативні у виборі одягу для зустрічей. У ділових колах не прийнято обмінюватися презентами.</p> <p>Відстань для розмови – від п'ятдесяти сантиметрів.</p>

Продовження Таблиці 3.3

Назва стилю	Англійський	<p>Британці, на відміну німців, приділяють набагато менше уваги підготовці до переговорів і намагаються вирішувати питання у процесі переговорів залежно від позиції партнерів.</p> <p>Їм властиві стриманість, педантичність, працелюбність, повага до особистості, прагматизм, чуттєвість. Але водночас вони досить еластичні у розгляді питань, зазвичай позитивно реагують на пропозиції з іншого боку, стараються цуратися конфронтації.</p> <p>Британці вміють терпляче слухати співрозмовника, щоправда це не означає згоди. І навпаки, їм не подобається, коли багато говорять, адже це вважається за грубість. Британці говорять тихо.</p> <p>Потрібно бути обережним з подарунками для англійських колег. Можна подарувати щось незначне – фірмові ручки, запальнички, блокноти, а на Різдво – алкогольні напої. Дорогий подарунок вважається хабарем.</p> <p>Улюблені теми британців – погода, спорт, садівництво, домашні тварини та багато іншого. У неформальних бесідах з іноземцями цураються говорити про своє життя, професійні тріумфи, релігію, життя королівської сім'ї та теми, пов'язані з Північною Ірландією.</p> <p>Співрозмовників, які вихваляються своєю ерудицією та категоричні у висловлюваннях, англійці не люблять. Діловим жінкам на переговори не слід одягати яскравих прикрас, треба віддати вибір мінімалістичним прикрасам. Вибір білого, чорного та рожевого кольорів в одязі справить хороше враження на колег по бізнесу з Британії.</p> <p>Британці суворо ставляться до одягу під час візитів: на званій обід – смокінг, на діловий вечір – фрак. Відстань для розмови – від п'ятдесяти сантиметрів.</p>
	Китайський	<p>Китайці схильні чітко формувати план переговорів. Для початку вони оцінюють одяг, зачіску, макіяж ділового співрозмовника, його ранг та поведінку. Вони намагаються дізнатися про позицію та можливості партнерів і лише потім висувають свої пропозиції. Лише після ухвали вищим управлінням рішення, китайські менеджери можуть повідомити відповідь своїм партнерам.</p> <p>Китайські підприємці, зазвичай, не відкривають всі «козири» одразу. Схильні йти на поступки наприкінці переговорів, задалегідь оцінивши можливості іншої сторони. Вони вміють майстерно застосовувати чужі помилки.</p>

Продовження Таблиці 3.3

Назва стилю	Китайський	<p>Китайці приділяють велику увагу реалізації підписаних контрактів. Вони навіть можуть застосовувати різні форми тиску.</p> <p>Китайська делегація, як правило складається з багатьох вузькопрофільних експертів, тому її кількість зазвичай дуже значна.</p> <p>Китайці люблять говорити на неформальні теми: запитують про сім'ю, дітей, хобі тощо. Презенти зазвичай дарують всій організації, а не конкретній персоні.</p>
	Італійський	<p>Загальновідомим фактом є те, що Італія поділяється на дві частини – північна і південна. Це спровокувало утворення двох італійських народів. Південні італійці голосні і нестримні, люблять мистецтво і практично завжди у відмінному настрої. Культ Мадонни панує на півдні Італії, і італійці дуже побожні.</p> <p>Італійська ділова культура досить ієрархічна, чітка, гнучка, контактна, орієнтована на відносини. В Італії навіть жінки обмінюються рукостисканнями. Що ж до північних та південних італійців, незважаючи на територіальні відмінності у звичаях, ділові люди поведуться майже ідентично. Італійці обирають переговори сам на сам. Порівняно з представниками Західної Європи, які віддають перевагу розмовам «по факту», то італійці більш схильні до початку розмов з теми знайомства зі своїм діловим партнером в неформальній обстановці.</p> <p>Італійські підприємці, приділяють пильну увагу відповідності їх етичним уявленням щодо переговорів: особи, які у переговорах, повинні мати ідентичний соціальний і діловий ранг. Тож не дивуйтеся, якщо ще до ділової зустрічі італійці вимагатимуть від вас трудову автобіографію.</p> <p>Для Італії характерна високоекспресивна культура, тут цінується прямий зоровий контакт. Якщо співрозмовник цурається зорового контакту зі своїм партнером, то той вирішить, що його не поважають або намагаються обманути.</p> <p>Спеціальну увагу слід приділити формам звернення. Оскільки італійці не люблять коли ігнорують їхні чини та титули.</p>