

**Світлана Володимирівна КЛЕПІКОВА**

к.е.н., доцент, Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3218-943X>  
e-mail: Svitlana.Klepikova@khpі.edu.ua

**Марія Геннадіївна ЯЦИНА**

студентка, Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4281-6257>  
e-mail: Mariia.Yatcina@khpі.edu.ua

**Олена Сергіївна ДРУГОВА**

к.е.н., доцент, Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2404-1910>  
e-mail: Elena.Druhova@khpі.edu.ua

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

*Статтю присвячено проблематиці дослідження особливостей та сучасних механізмів економічного регулювання зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємств в Україні. Вдосконалено науково-методичне підґрунтя стимулювання розвитку та обґрунтовано теоретичні засади ЗЕД підприємств з метою подальшого їхнього розвитку за умов динамічних змін у сучасному глобалізованому світі. Визначено, що однією з проблем зовнішньоекономічної діяльності підприємств є проблема неефективної системи менеджменту, відсутність стратегічного й маркетингового підходів до управління підприємством, водночас підприємства частіше застосовують прийом короткотермінового пристосування. З метою покращення стану зовнішньоекономічної діяльності підприємств України запропоновано впроваджувати політику, орієнтовану на збільшення обсягів товарного експорту шляхом упровадження інноваційних розробок для підвищення якості вітчизняної продукції, яка повинна відповідати міжнародним нормам та стандартам, які є необхідними для створення достатнього рівня конкурентоспроможності вітчизняних товарів на світових ринках.*

**Ключові слова:** зовнішньоекономічна діяльність, стратегія, планування, ефективність, глобалізаційні процеси

### ВСТУП

Останнім часом значно підвищився інтерес до теоретичного обґрунтування проблем розвитку зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємств України, зокрема до обґрунтування теоретичних засад ефективного здійснення зовнішньоекономічних відносин в умовах ринкових трансформацій, розроблення дієвого механізму здійснення торговельно-економічної політики на різних ієрархічних рівнях, а також до опрацювання конкретних принципів і правил ефективної організації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняними суб'єктами господарювання. Якщо раніше зовнішньоекономічні зв'язки здійснювались лише спеціалізованими зовнішньоекономічними організаціями, то тепер кожне підприємство в Україні здобуло право самостійно виходити на зовнішній ринок [1]. У цих умовах першочерговим завданням стає опанування вітчизняними підприємцями теоретичних аспектів та практичного світового досвіду встановлення економічних зв'язків із закордонними партнерами, проникнення з пропозиціями на ринки інших країн, здійснення фінансових та товарних операцій, які дотримують національних інтересів у міжнародній експортно-імпортній та інвестиційній діяльності.

Стратегія розвитку ЗЕД підприємств надає змогу одержати відповіді на низку питань зокрема стосовно: виокремлення конкретного ринку, на якому варто цілеспрямовано відшукувати шляхи розширення; обрання цінової політики, напрямів реалізації продукції, виокремлення розподільчої мережі збуту продукції, внесення організаційних змін у структурні підрозділи гос-

подарюючого суб'єкта, що зайняті розв'язанням питань для збільшення обсягів виходу продукції на зовнішні ринки. Стратегія розвитку ЗЕД надає можливість цілеспрямовано впливати на діяльність усіх структурних підрозділів, адекватно до визначених управлінським персоналом положень, реагувати на умови введення господарювання, більшість з яких наразі не завжди можна достовірно спрогнозувати.

**МЕТА** дослідження – вдосконалення науково-методичного підґрунтя зі стимулювання розвитку ЗЕД підприємств та обґрунтування теоретичних засад ЗЕД підприємств з метою подальшого їхнього розвитку за умов динамічних змін у сучасному глобалізованому світі.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Напрямам розвитку ЗЕД підприємств присвячено роботи багатьох відомих науковців. Науковими дослідженнями охоплено більшість питань, що стосуються розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств і організацій України, але вивчення проблеми неможна вважати всебічним. Недостатньо опрацьованими залишаються проблеми комплексного узгодженого розвитку ЗЕД підприємств в умовах сучасних глобалізаційних процесів, пандемічних викликів. У роботі використано такі методи наукових досліджень, як описовий, історичного узагальнення та порівняльний (для розкриття основних проблем у здійсненні ЗЕД в Україні); систематизації (під час опису процесу розроблення стратегії поведінки організації на зовнішньому ринку); синтезу (у разі формування моделі оцінювання ефективності реалізації ЗЕД підприємства).

## РЕЗУЛЬТАТИ

За нинішніх умов перед вітчизняними промисловими підприємствами постала низка складних завдань, зумовлених нестабільністю розвитку економіки: адаптація діяльності підприємства до ринкових умов господарювання, визначення цілей діяльності і стратегії їх досягнення, пошук споживачів і нових ринкових можливостей, фінансових коштів. Вирішення цих і багатьох інших проблем висуває нові вимоги до форм і методів управління і планування, які повинні відображати зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі, і гнучко реагувати на них. Реалізація цих вимог визначає необхідність перебудови системи управління, формування механізму адаптаційного розвитку підприємств із метою досягнення фінансових результатів і конкурентних переваг [1]. Головною умовою адаптації підприємства до швидко змінюваного зовнішнього середовища може бути формування системи стратегічного планування, яка забезпечує раціональніше використання обмежених ресурсів, сприяє послідовному розробленню й реалізації управлінських рішень, орієнтує на стійкий розвиток в умовах ринку. Проте, як свідчить аналіз практичної діяльності українських підприємств, планова діяльність зводиться зазвичай лише до поточного короткострокового планування, а питання стратегічного планування залишаються без належної уваги [2].

Управління ЗЕД підприємств та організацій є невід'ємною складовою управлінських процесів на макrorівні та значною мірою впливає на рівень економічної спроможності суб'єкта господарювання на сучасному етапі, що обумовлює актуальність дослідження особливостей та механізмів регулювання ЗЕД на вітчизняних підприємствах. До проблем, з якими стикаються підприємства України, можна віднести такі:

1. Значна частина морально та фізично застарілої техніки. Недостатня ресурсна та технологічна гнучкість, невпровадження провідних науково-технічних розробок у виробництво.

2. Низький рівень інвестиційної привабливості. Несприятливий інвестиційний клімат пригнічує можливість отримати додаткові фінансові ресурси для розвитку підприємств, встановлення провідного обладнання, наукових розробок, впровадження інновацій.

3. Дестимуляційна кредитна політика держави (недоступність кредитних ресурсів).

4. Незадовільна податкова, валютна та митна політика України.

5. Нестабільна політична ситуація в Україні, високий рівень корупції та недовіра населення до держави як гаранта виконання умов та контрактів.

6. Нераціональна географічна структура експорту товарів Україною. Ця структура експорту визначається саме потребами зарубіжного ринку, а не перевагами вітчизняних товаровиробників.

7. Найбільшим негативним чинником є ефект імпортозаміщення, який свідчить про незахищеність та нерозвиненість внутрішніх ринків України. На нашу думку, це результат економічної політики України загалом.

8. Некваліфіковані кадри. Недостатньо уваги приділено мотивації та розвитку персоналу – основної рушійної сили розвитку підприємства.

9. Ще однією суттєвою проблемою є неефективність системи менеджменту ЗЕД як підприємств, так і країни загалом. Відсутність стратегічного маркетингового підходу в управлінні підприємством, адже часто використовують прийом «короткотермінового пристосування» [2].

Поведінка організації діяльності підприємств на зовнішньому ринку істотною мірою визначається внутрішніми її можливостями й перспективами розвитку за досягнутого рівня стратегічного управління. Процес розроблення стратегії поведінки організації на зовнішньому ринку включає *шість етапів*:

1) комплексний аналіз стану й розвитку ЗЕД підприємства;

2) аналіз очікування змін у кон'юктурі зовнішнього ринку;

3) аналіз можливостей на зовнішньому ринку з урахуванням прогностичних змін у його кон'юктурі;

4) аналіз внутрішньої й зовнішньої бюджетно-податкової політики і впливи змін у ній на умови діяльності організації;

5) аналіз тенденцій розвитку світової економіки, стан і тенденції розвитку світового ринку, включаючи ринок кредиту, зовнішньоторговельної політики різних країн, оцінювання впливу змін у ній на умови функціонування організації;

6) розроблення довгострокової стратегії ЗЕД з урахуванням існуючого і прогнозного стану на зовнішніх ринках, а також можливостей і очікуваних змін в умовах функціонування підприємства.

На першому етапі розробки стратегічної поведінки організації на зовнішньому ринку об'єктами економічного аналізу є:

✓ стан на ринку товарів і послуг, що постають підприємством за наявної структури виробництва і збуту;

✓ оцінювання діяльності підприємства з позиції споживача;

✓ оцінювання діяльності організації з позиції ринку.

На етапі аналізу очікуваних у кон'юктурі ринку змін (другий етап) визначаються тенденції розвитку ринку й їхній вплив у перспективі на становище підприємства. Водночас прогнозується вплив змін у кон'юктурі ринку на потенційні обсяги й умови збуту товарів і послуг відповідно до очікуваного попиту і пропозиції.

На третьому етапі розроблення зовнішньоекономічної стратегії у оцінюванні можливостей організації об'єктом аналізу є: очікувана динаміка обсягів ЗЕД; доцільність переорієнтації на нові ринки збуту; умови діяльності в новому середовищі та доцільність скорочення її в традиційних сферах і сегментах ринку.

Об'єктом аналізу бюджетно-податкової політики (четвертий етап) є розгляд впливу відповідних чинників на умови функціонування організації за змін фінансової політики в межах країни й за кордоном.

На п'ятому етапі розроблення зовнішньоекономічної стратегії аналізуються тенденції розвитку світової економіки й зовнішньоекономічних зв'язків, і дається оцінка очікуваного впливу на умови функціонування організації. Для цього беруться до уваги прогнозні зміни в зовнішньоторговельній політиці різних країн,

в їхній загальногосподарській кон'юнктурі, враховуються тенденції розвитку світового ринку тощо.

Результати всебічного аналізу зовнішньоекономічних зв'язків, прогнозних оцінок і перспективних умов розвитку на всіх п'ятих етапах слугують вихідною базою для формування довгострокової стратегії поведінки організації на зовнішньому ринку [3].

Розроблення стратегії ЗЕД підприємства на шостому етапі передбачає:

1) формування основної довгострокової мети (місії) ЗЕД;

2) розроблення альтернативних варіантів досягнення мети ЗЕД;

3) розподіл (декомпозицію) основної мети ЗЕД на кілька взаємозалежних підцілей;

4) порівняння варіантів досягнення мети ЗЕД; вибір стратегічних альтернатив, оцінювання можливостей і наслідків їхньої реалізації і формування стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку.

Залежно від установлених цілей та кон'юнктури ринків стратегії ЗЕД можуть мати такі основні різновиди [4; 5]:

1. Стратегії завоювання або розширення зовнішніх ринків:

а) стратегія розширення границь ринку – передбачається активізація підприємницької діяльності переважно за рахунок освоєння нових ринків збуту, включення у сферу роботи фірми нових сегментів ринку, груп споживачів, що є присутнім у різних країнах;

б) стратегія лазерного променя – освоєння зовнішніх ринків відбувається шляхом проходження від простих ринків до більш складного під час відпрацювання методів впровадження на більш доступному ринку;

в) стратегія настання – припускає активну, агресивну позицію фірми й переслідує насамперед мету завоювати й розширити ринкову частку й на зовнішньому ринку.

2. Стратегії збереження зовнішніх ринків:

а) стратегія оборони – припускає захист наявних ринкових позицій, наприклад на внутрішньому ринку, за рахунок проникнення й демонстрації своєї сили на зовнішніх ринках;

б) стратегія «кріпосної оборони» – передбачається за невеликого рівня інтернаціоналізації внутрішнього виробництва активне застосування заходів протекціонізму як захисту місцевого ринку від проникнення іноземних фірм як із товарами, так і з капіталами.

3. Стратегії лідерства:

а) стратегія лідерства – припускає завоювання найбільшої ринкової частки на зовнішньому ринку, найбільшого прибутку й найвищого престижу. Цільовий ринок покривається повністю;

б) стратегія Нішера – концентрується на проникненні на вузько окресленому спеціальному ринковому сегменті. Водночас для підприємств важливим є прибуток і престиж.

4. Змушені стратегії: стратегія відступу – припускає швидкий (ліквідацію бізнесу) або повільний (поступове згортання операцій) відхід з одних ринків із метою освоєння і зміцнення своїх позицій на інших, більш перспективних і прибуткових ринках [8].

Для забезпечення всебічного моніторингу ефективності реалізації зовнішньоекономічної стратегії можна використовувати концепцію збалансованих показників Р. Каплана і Д. Нортон, яку в умовах нестабільності економічного росту можна доповнити елементами діагностики системи управління ризиками та інвестиційними капіталовкладеннями (рис. 1).

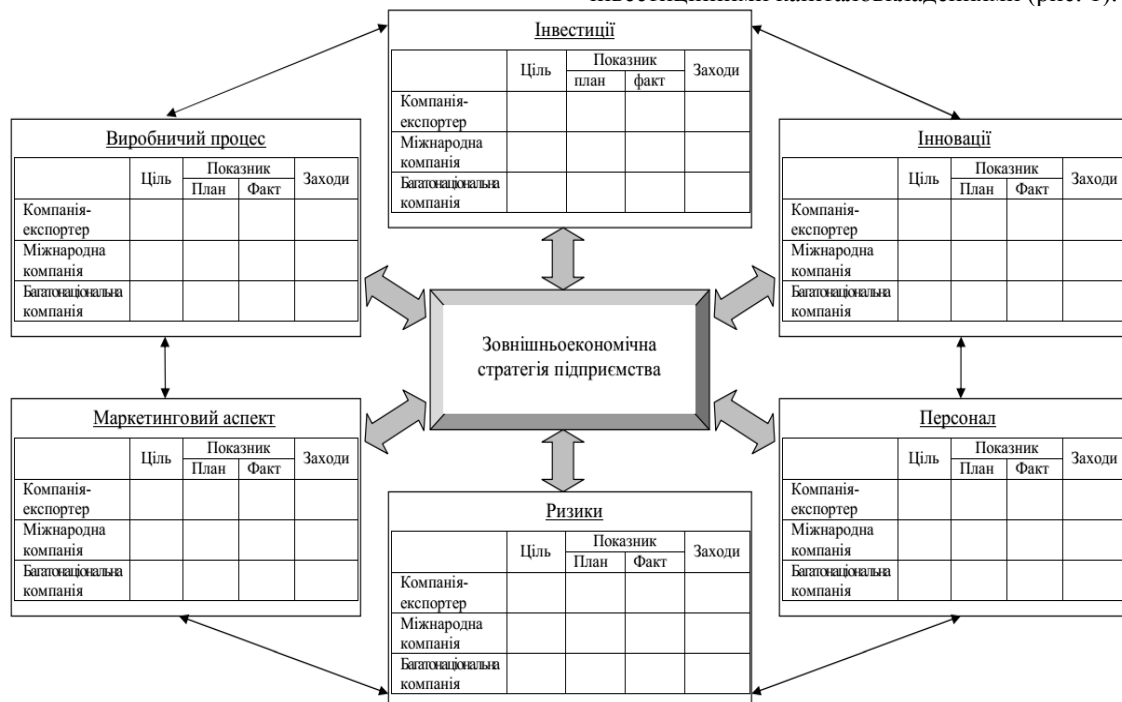


Рис. 1. Модель оцінки ефективності реалізації зовнішньоекономічної стратегії підприємств

Використання такої методики результативності управління підприємством передбачає оцінювання поточних показників за такими перспективними напрямками:

- 1) виробничий процес (собівартість реалізованої продукції, рентабельність продажів, транспортні, податкові витрати тощо);
- 2) інвестиції (дослідження, планування та розроблення проектів підприємства);
- 3) інновації (удосконалення інноваційного та операційного процесів на підприємстві);
- 4) маркетинговий аспект (частка ринку, розширення та збереження клієнтської бази, рівень задоволення потреб споживача);
- 5) персонал (можливості робітників і можливості застосування інформаційних систем);
- 6) ризики (оцінка та мінімізація можливих ризиків) підприємства.

Вдосконалена методика розвитку ЗЕД підприємства передбачає оцінку досягнутих значень показників та їх порівняння із запланованим цільовим показником на кожній стадії інтернаціоналізації бізнесу, а також розроблено необхідні оптимізаційні заходи [6; 7]. Основними засобами збільшення потенціалу ЗЕД підприємств є формування таких економічних умов, які б надали змогу за рахунок модернізації виробництва збільшити випуск вітчизняної продукції та надання послуг, упровадити інноваційні технології, спеціальну систему кредитування виробників, вдосконалити рівень

автоматизації виробництва, залучити до підприємства висококваліфікованих фахівців [9].

## ВИСНОВКИ

На сьогоднішньому етапі розвитку вітчизняних підприємств та економічного розвитку України передумовою зростання ефективності ведення ЗЕД є активізація маркетингових процесів, зокрема, вдосконалення маркетингу як складової системи управління підприємством, цілеспрямованого на дослідження ринків збуту продукції в інших країнах бізнес-партнерах.

Підприємство, цілеспрямоване на розвиток ЗЕД, має розвивати підходи з удосконалення міжнародного маркетингу, особливо у розрізі прийняття ефективних управлінських рішень на базі опрацювання значної кількості інформаційних даних та оцінювання чинників міжнародного ринкового оточення. В управлінського персоналу повинні бути чітко сформульовані принципи проведення стратегічних досліджень із метою активації ЗЕД на підприємствах [10], а найголовніше – сформована маркетингова стратегія розвитку ЗЕД. Однією з проблем ЗЕД підприємств є проблема неефективної системи менеджменту, відсутність стратегічного й маркетингового підходів до управління підприємством. Частіше застосовують прийом короткотермінового пристосування. Подальших досліджень вимагає розроблення напрямів подолання існуючих перешкод розвитку ЗЕД підприємств України.

## Список використаних джерел

1. Мацьків В. Теоретичні основи фінансового регулювання зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2012. Вип. 8 (1). С. 279–290.
2. Тульчинська С.О., Кириченко С.О., Бут А.В. Заходи подолання проблем національних підприємств при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. *Агросвіт*. 2017. № 24. С. 44–48.
3. Гавловська Н.І. Економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств: оцінювання, моделювання, механізм забезпечення: монографія. Хмельницький, 2016. 480 с.
4. Басюк Т.П. Фінансові аспекти зовнішньоекономічних операцій. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 6. С. 20–25.
5. Юрченко С. Теоретичні засади адміністративно-правового регулювання у сфері зовнішньоекономічної діяльності. *Сучасні питання економіки і права*. 2017. Вип. 1. С. 125–130.
6. Стучинська Н.П. Зовнішньоекономічна безпека України в умовах глобалізаційної динаміки: проблема оптимальних співвідношень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 8. С. 101–105.
7. Максименко І.Я., Максименко Ю.О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: облікове відображення придбання запасів за іноземну валюту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 21–22. С. 73–77.
8. Бугас В.В., Самійленко М.А. Реалії зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних і іноземних підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6059>
9. Богацька Н.М. Розроблення стратегії міжнародної економічної діяльності підприємства при виході на зовнішні ринки. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6993>.
10. Носирев О.О., Даценко Д.М. Особливості стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *MicroCAD-2021: XXIX міжнародна науково-практична конференція (Харків, 18–20 травня 2021 р.)*. Харків: НТУ «ХПІ», 2021. Ч. III. С. 162.

## References

1. Matskiv V. Theoretical bases of financial regulation of foreign economic activity of business entities. *Actual problems of economic development of the region*. 2012. Vol. 8 (1), pp. 279–290 (in Ukrainian).
2. Tulchynska S.O., Kyrychenko S., But A.V. Measures to overcome the problems of national enterprises in the implementation of external economic activities. *Ahrosvit*. 2017. № 24. pp. 44–48 (in Ukrainian).
3. Havlovska N.I. Economic security of foreign economic activity of industrial enterprises: evaluation, modeling, support mechanism: monograph. Khmelnytskyi, 2016. 480 p. (in Ukrainian).
4. Basiuk T.P. Financial aspects of foreign economic operations. *Economics. Finances. Law*. 2017. № 6. pp. 20–25 (in Ukrainian).
5. Yurchenko S. Theoretical principles of administrative and legal regulation in the field of foreign economic activity. *Modern issues of economics and law*. 2017. № 1. pp. 125–130 (in Ukrainian).
6. Stuchynska N.P. Foreign economic security of Ukraine in the conditions of globalization dynamics: the problem of optimal relations. *Investments: practice and experience*. 2016. № 8. pp. 101–105 (in Ukrainian).

7. Maksymenko I.Ya., Maksymenko Yu.O. Foreign economic activity of the enterprise: accounting of acquisition of stocks for foreign currency. *Investments: practice and experience*. 2020. № 21–22. pp. 73–77 (in Ukrainian).
8. Buhas V.V., Samylenko M.A. Realities of foreign economic activity of domestic and foreign enterprises. *Efficient economy*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6059> (in Ukrainian).
9. Bohatska N.M. Development of the strategy of international economic activity of the enterprise when entering foreign markets. *Efficient economy*. 2019. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6993> (in Ukrainian).
10. Nosyriev O.O., Datsenko D.M. Features of strategic management of foreign economic activity of enterprises. *MicroCAD-2021: XXIX International Conference* (Kharkiv, May 18–20, 2021). Kharkiv, 2021. Part III. P. 162. (in Ukrainian).

**Svitlana KLEPIKOVA**

PhD in Economics, Associate Professor, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3218-943X>

e-mail: [Svitlana.Klepikova@khpi.edu.ua](mailto:Svitlana.Klepikova@khpi.edu.ua)

**Mariia YATSYNA**

student, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4281-6257>

e-mail: [Mariia.Yatcina@khpi.edu.ua](mailto:Mariia.Yatcina@khpi.edu.ua)

**Olena DRUHOVA**

PhD in Economics, Associate Professor, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2404-1910>

e-mail: [Elena.Druhova@khpi.edu.ua](mailto:Elena.Druhova@khpi.edu.ua)

## PECULIARITIES OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY MANAGEMENT OF ENTERPRISES

**Introduction.** The paper is devoted to the problems of research of features and modern mechanisms of economic regulation of foreign economic activity of enterprises in Ukraine.

**The purpose of the paper** is to improve the scientific and methodological basis for stimulating the development of foreign economic activity of enterprises and substantiation of the theoretical foundations of foreign economic activity of enterprises in order to further their development in the today's globalized world.

**Results.** It is determined that one of the problems of foreign economic activity of enterprises is the problem of inefficient management system, lack of strategic and marketing approaches to enterprise management, and enterprises more often use the technique of short-term adaptation. An enterprise focused on the development of foreign economic activity should develop approaches to improve international marketing, especially in terms of making effective management decisions based on the processing of a significant amount of information data and assessing the factors of the international market environment. The main condition for the adaptation of enterprises to the rapidly changing external environment may be the formation of a system of strategic planning, which provides a more rational use of limited resources, promotes consistent development and implementation of management decisions, focuses on sustainable development in market conditions. The management staff should clearly formulate the principles of strategic research in order to intensify foreign trade in industrial enterprises, and most importantly – formed a marketing strategy for foreign trade. The main means of increasing the potential of foreign economic activity of enterprises are the formation of such economic conditions that would allow due to modernization of production to increase domestic production and services, introduce innovative technologies.

**Conclusion.** In order to improve the foreign economic activity of Ukrainian enterprises, it is proposed to implement a policy aimed at increasing merchandise exports by introducing innovative developments to improve the quality of domestic products, which must meet international norms and standards necessary to create a sufficient level of competitiveness in domestic markets.

**Keywords:** foreign economic activity, strategy, planning, efficiency, globalization processes