

УДК 399.9(33)

**Гаман Н.О.**  
кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної  
діяльності та логістики  
Університету економіки та права «КРОК»

**Шейн Н.М.**  
студентка  
Університету економіки та права «КРОК»

## УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### INTERNATIONAL BUSINESS MANAGEMENT

#### АНОТАЦІЯ

У статті досліджено економічну сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність». Розроблено структурну модель механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства та визначено його складові елементи і їх взаємодію за умов сучасної конкуренції. Дія запропонованого механізму забезпечується збалансованою системою цілей, завдань, функцій управління, підходів і методів, факторів і критеріїв оцінки ефективності управління.

**Ключові слова:** зовнішньоекономічна діяльність, конкурентоспроможність підприємства, потенціал зовнішньоекономічної діяльності, механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю.

#### АННОТАЦИЯ

В статье исследована экономическая сущность понятия «внешнеэкономическая деятельность». Разработана структурная модель механизма управления внешнеэкономической деятельностью машиностроительного предприятия и определены его составляющие элементы и их взаимодействие в условиях современной конкуренции. Действие предложенного механизма обеспечивается сбалансированной системой целей, задач, функций управления, подходов и методов, факторов и критериев оценки эффективности управления.

**Ключевые слова:** внешнеэкономическая деятельность, конкурентоспособность предприятия, потенциал внешнеэкономической деятельности, механизм управления внешнеэкономической деятельностью.

#### ANNOTATION

In the article the economic substance of the term «foreign trade». The structural model of the mechanism of international management engineering enterprise and determined its components and their interactions in today competition. Action proposed mechanism provided Balanced goals, management functions, approaches and methods, factors and criteria for evaluating the effectiveness of management.

**Keywords:** foreign trade, competitiveness, potential foreign economic activity, mechanism of international management.

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації світового господарства і міжнародних економічних відносин різко зростає роль і значення зовнішньоекономічної діяльності для економіки країни в цілому та для окремого підприємства зокрема. Суттєво змінюються й цілі зовнішньоекономічної діяльності. Вона стає одним з пріоритетів національної політики і стратегії діяльності підприємства. Для регламентації зовнішньоекономічної діяльності створюються спеціальні міністерства, вводяться відповідні законодавчі акти, укладаються міждержавні угоди, створюються міжнародні

організації. Зовнішньоекономічна діяльність на сучасному етапі є невід'ємною частиною діяльності підприємства і важливою сферою економіки більшості країн світу. У міру розвитку технічного прогресу зовнішня торгівля стала глобальною і охопила увесь світ. Головними причинами розвитку торгівлі між країнами є нерівномірний розподіл економічних ресурсів країн. Через зовнішню торгівлю і систему зовнішньоекономічних зв'язків країни досягають максимального використання своїх можливостей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Про вагомий науковий внесок у теоретичні та практичні питання зовнішньоекономічної діяльності підприємств свідчать праці таких зарубіжних і вітчизняних учених, як: В.М. Байрак [2], О.В. Баула [4], В.Т. Венцель [5], О.І. Вівчар [6], М.О. Данилюк [7], Я.П. Машталір [9], М.О. Стадник [10], В.В. Третьак [11], Я.В. Шмаленко [12] та ін. Аналіз наукових робіт зазначених авторів свідчить про відсутність теоретико-методичних основ формування механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних підприємств, що визначило актуальність та зумовило вибір теми дослідження.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Аналіз існуючих публікацій дозволив зробити висновок про те, що питання, пов'язані з формуванням сучасних теоретичних і методичних підходів щодо вирішення завдань підвищення ефективності управління зовнішньою діяльністю підприємства за умов конкуренції, недостатньо висвітлені в сучасній економічній літературі. Отже, виникає необхідність у науковому обґрунтуванні та розробці теоретико-методичних основ формування механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних підприємств.

**Мета статті** – розробка механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняного підприємства, що має функціонувати в умовах сучасної конкуренції, та обґрунтування теоретичних положень і методичних рекомендацій щодо підвищення ефективності здійснення діяльності підприємства на зовнішньому ринку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Процес лібералізації зовнішньоекономічної діяльності в Україні розпочався у середині 80-х років і характеризувався суттєвим розширенням прямих контактів між підприємствами, організаціями та установами, зумовленим процесами перебудови в СРСР й інших європейських країнах соціалістичного табору. У результаті ліквідації державної монополії на здійснення будь-яких операцій, пов'язаних із зовнішньою торгівлею, і наданні господарюючим суб'єктам юридичних, фінансових можливостей для безпосереднього виходу на зовнішні

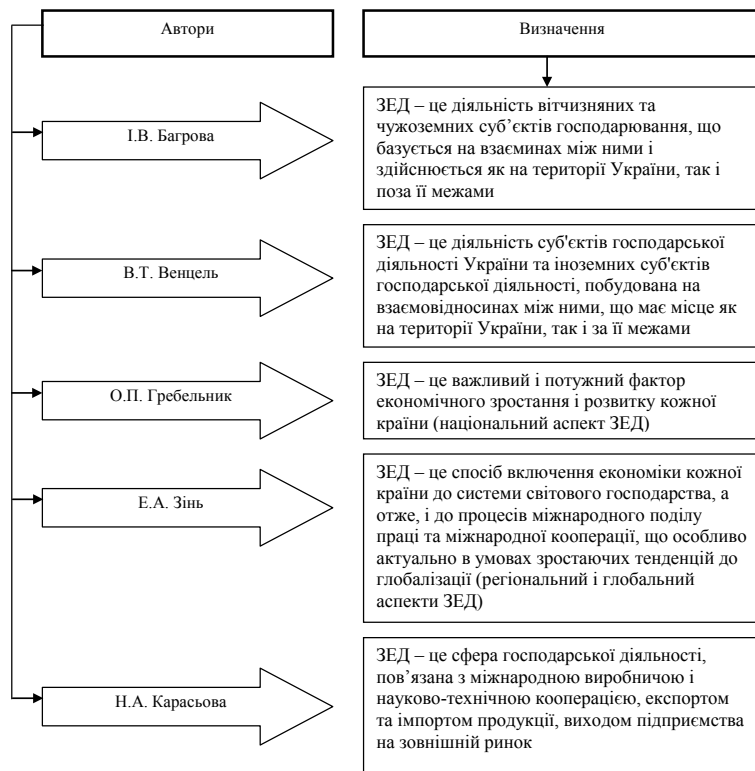
ринки, тобто у результаті проведених зовнішньоекономічних реформ, в економічній літературі сформувалися та відокремилися два нових поняття – зовнішньоекономічні зв'язки і зовнішньоекономічна діяльність [10, с. 114].

Зовнішньоекономічні зв'язки розглядаються як складова частина всесвітнього господарства і міжнародних економічних відносин і одночасно – як підсистема національної економіки, яка охоплює і опосередковує дію всіх її секторів, галузей, всіх фаз виробництва. Вони також представляють собою систему різноманітних зв'язків між національними економіками різних країн і охоплюють усі сфери економічного життя держави [3, с. 104]. Зовнішньоекономічні зв'язки здійснюються структурами управління на державному та регіональному рівнях з метою забезпечення виконання зовнішньоекономічних зобов'язань для державних та регіональних потреб, міждержавних і міжурядових економічних угод [2, с. 11]. Отже, зовнішньоекономічні зв'язки відносяться до міждержавного, тобто макроекономічного, рівня регулювання.

Зовнішньоекономічні зв'язки реалізуються через зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД). Відповідно до ст. 1 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 р. № 959-ХІІ, зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [1]. Суттєво інше тлумачення ЗЕД подається в ч. 1 ст. 377 Господарського кодексу України, згідно з яким зовнішньоекономічною діяльністю суб'єктів господарювання є господарська діяльність, яка в процесі її здійснення потребує перетинання митного кордону України майном та/або робочою силою [1].

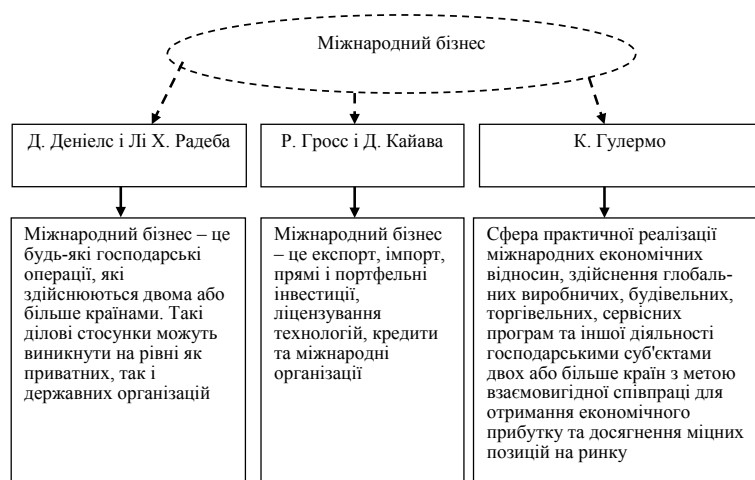
Дослідження та аналіз наукових підходів до визначення поняття ЗЕД в енциклопедичній та довідниковій економічній літературі різноманітні, тому потребують подальшого дослідження та розгляду трактування економічної сутності поняття «зовнішньоекономічна діяльність» різними науковцями (рис. 1).

Узагальнюючи проведене дослідження трактування дефініції визначення поняття «зовнішньоекономічна діяльність», варто навести власне визначення. Так, на нашу думку, зовнішньоекономічна діяльність – це сукупність організаційно-еко-



**Рис. 1. Тракткування сутності поняття «зовнішньоекономічна діяльність»**

Джерело: згруповано авторами



**Рис. 2. Визначення сутності поняття «міжнародний бізнес»**

Джерело: складено авторами на підставі [5, с. 43]

номічних, виробничо-господарських та оперативно-комерційних функцій підприємств, орієнтованих на світовий ринок, з урахуванням обраної зовнішньоекономічної стратегії, форм і методів роботи на зарубіжних ринках.

У світовій економічній практиці немає поділу діяльності підприємств на зовнішній і внутрішній ринки, а використовується термін «міжнародний бізнес», який означає будь-яку діяльність у сфері приватного права, яка здійснюється підприємствами і направлена на отримання прибутку від співпраці господарюючих суб'єктів різних країн [5, с. 43] (рис. 2).

Підсумовуючи вищепроведене дослідження сутності «міжнародний бізнес», варто відзначити, що, по-перше, частина авторів не розмежовують зовнішньоекономічну діяльність підприємств і держави; по-друге, часто відсутні посилання на те, що суб'єктами даної діяльності мають бути контрагенти з різних країн; по-третє, метою ЗЕД визначають отримання прибутку; по-четверте, ототожнюють ЗЕД з однією з її складових, тобто визначення мають вузький, однобокий характер і не розкривають суті поняття комплексно. Це зумовило необхідність формування власного визначення зовнішньоекономічної діяльності, в якому зроблено наголос на тому, що основною метою ЗЕД є ефективне використання переваг міжнародного поділу праці. З нашої точки зору, саме таке трактування поняття зовнішньоекономічної діяльності дозволить уникнути неоднозначності у розумінні даної дефініції.

Суб'єкти ЗЕД – це суб'єкти господарської діяльності, що належать до різних форм власності, самостійно здійснюючи зовнішньоекономічні операції з закордонними партнерами (рис. 3).

Відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», варто перерахувати суб'єктів ЗЕД:

а) фізичні особи – громадяни України, іноземні громадяни та особи без громадянства, які мають цивільну правоздатність і дієздатність згідно з законами України і постійно проживають на території України;

б) юридичні особи, зареєстровані як такі в Україні і які мають постійне місцезнаходження на території України (підприємства, організації та об'єднання всіх видів, включаючи акціонерні та інші види господарських товариств, асоціації, спілки, концерни, консорціуми, торговельні дома, посередницькі та консультаційні

фірми, кооперативи, кредитно-фінансові установи, міжнародні об'єднання, організації та ін.), в тому числі юридичні особи, майно та/або капітал яких є повністю у власності іноземних суб'єктів господарської діяльності;

в) об'єднання фізичних, юридичних, фізичних і юридичних осіб, які не є юридичними особами згідно з законами України, але які мають постійне місцезнаходження на території України і яким цивільно-правовими законами України не заборонено здійснювати господарську діяльність;

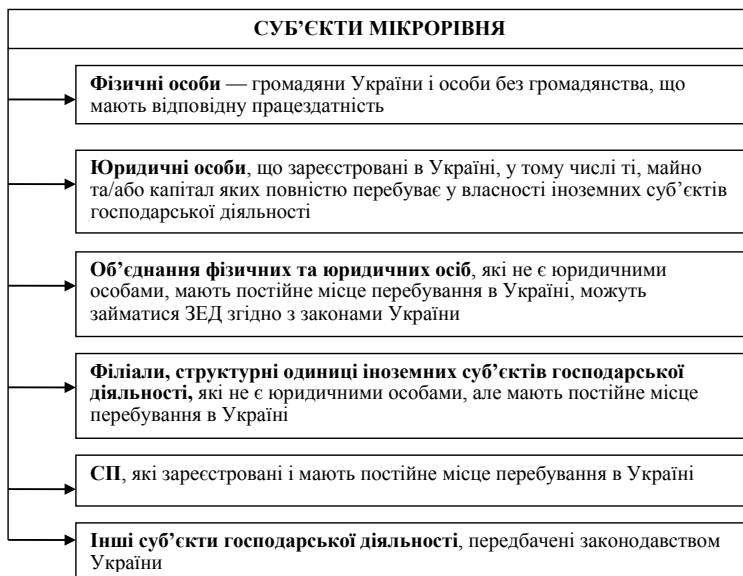


Рис. 3. Суб'єкти ЗЕД України мікроекономічного рівня діяльності

Джерело: складено авторами на підставі [11, с. 12]

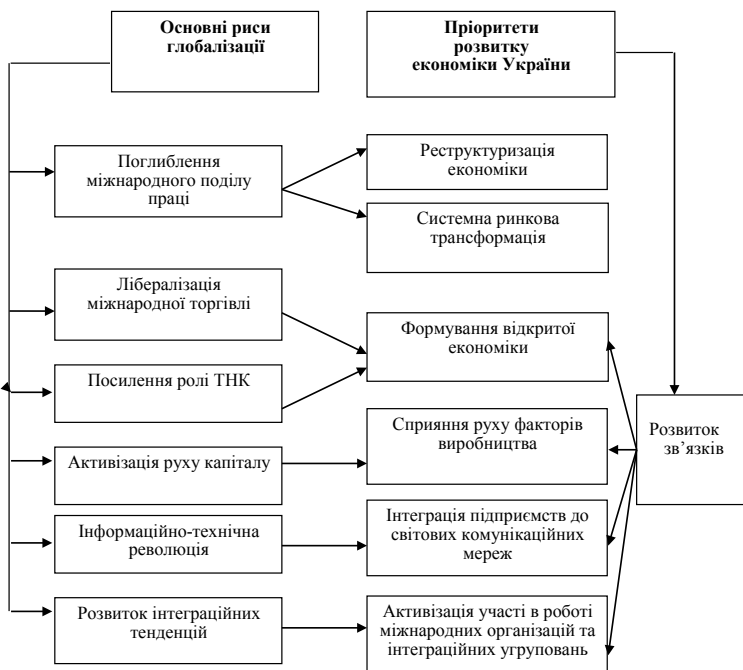


Рис. 4. Пріоритетні напрямки розвитку ЗЕД України в умовах глобалізації

Джерело: розроблено авторами

г) структурні одиниці іноземних суб'єктів господарської діяльності, які не є юридичними особами згідно з законами України (філії, відділення тощо), але мають постійне місцезнаходження на території України;

д) спільні підприємства за участю суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, зареєстровані як такі в Україні і які мають постійне місцезнаходження на території України;

е) інші суб'єкти господарської діяльності, передбачені законами України [1].

ЗЕД досить різноманітна, оскільки цій діяльності притаманні різні види і форми і вона здійснюється на декількох рівнях. В основі ЗЕД лежить зовнішня торгівля товарами, послугами, роботами, інформацією та результатами інтелектуальної діяльності. Комерційна діяльність на зовнішньому ринку істотно відрізняється від подібної діяльності всередині країни. У ЗЕД беруть участь державні органи, великі галузі економіки, безліч окремих економічних суб'єктів, допоміжні організації, а також зарубіжні організації з торговельно-економічних питань, які в сукупності утворюють зовнішньоекономічний комплекс України. Запропонуємо пріоритетні напрямки розвитку ЗЕД України в умовах глобалізації (рис. 4).

Так, відповідно до вищепроведеного дослідження, варто відзначити, що зовнішньоекономічна діяльність є особливим видом економічної діяльності, тісно пов'язаною з іншими галузями господарської системи країни. Одночасно ЗЕД відіграє важливу роль у всій міжнародній діяльності України.

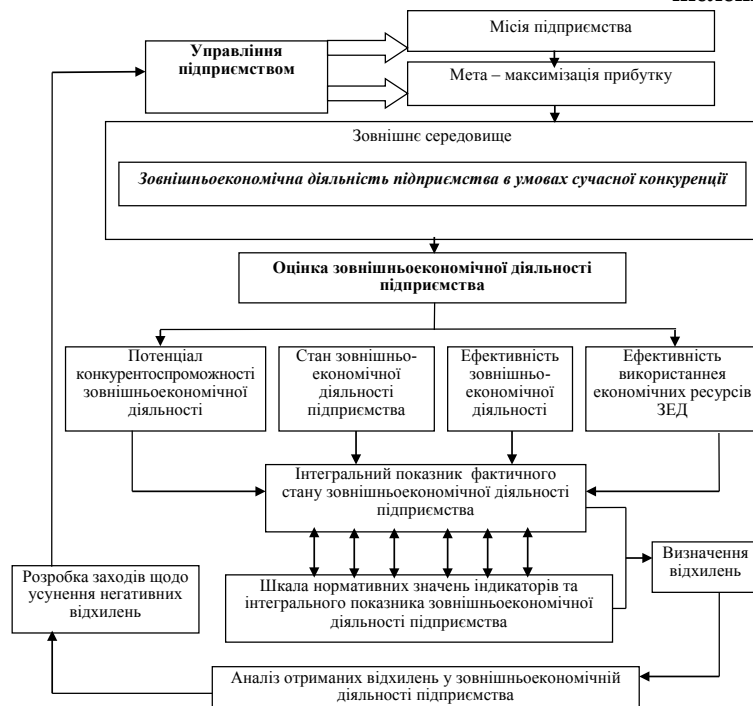


Рис. 5. Функціональна модель механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняного підприємства  
Джерело: складено авторами на підставі [9, с. 14]

На нашу думку, роль зовнішньоекономічної діяльності в сучасній Україні завжди була і залишається пріоритетним напрямом політики держави, що створює основи для розвитку вигідної торгівлі і сприятливого інвестиційного клімату в країні.

Таблиця 1  
Стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства

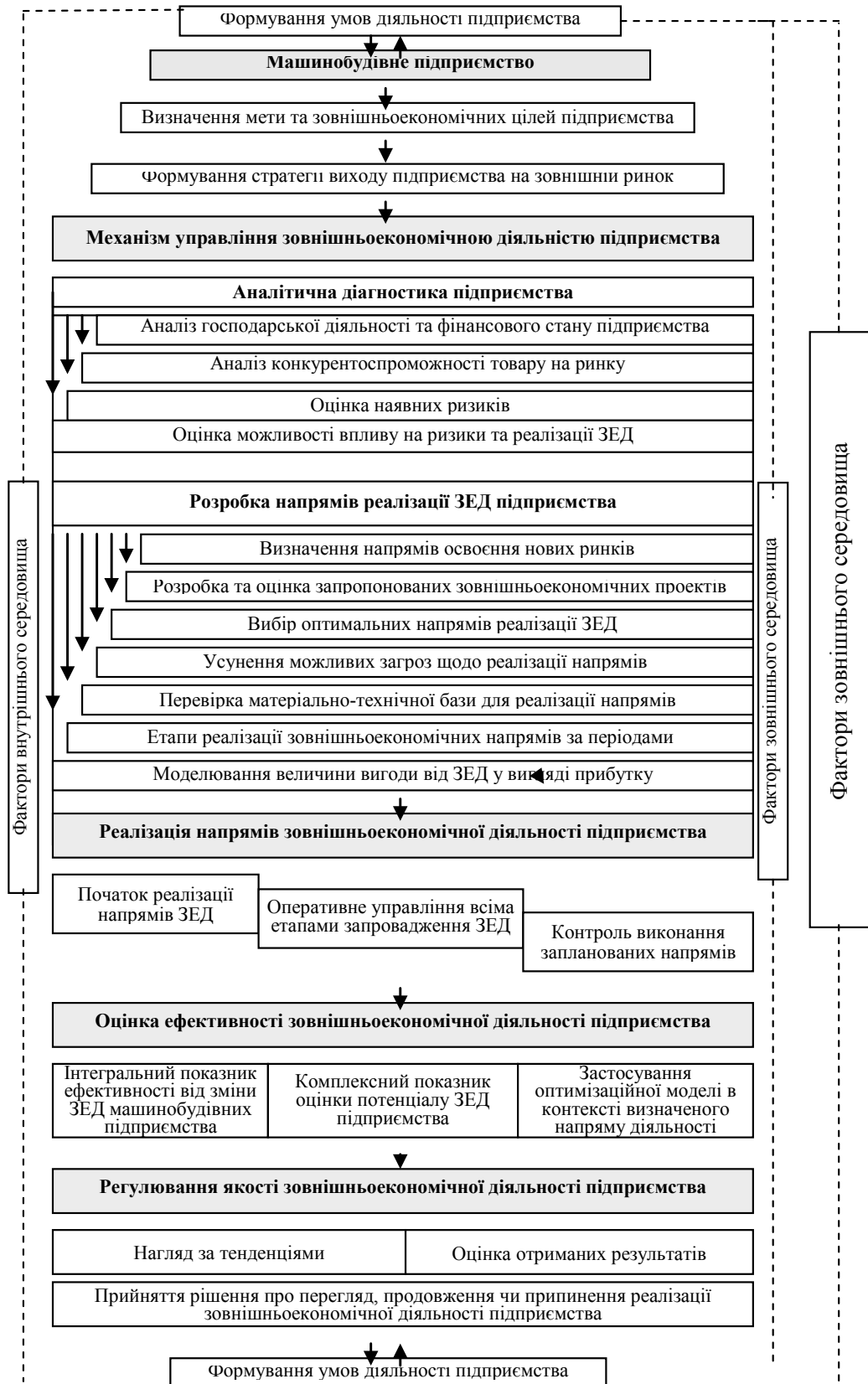
Експорт	Спільна підприємницька діяльність	Пряме інвестування
<b>Непрямий експорт:</b> через вітчизняних купців-експортерів; через вітчизняних агентів з експорту; через вітчизняну кооперативну організацію <b>Прямий експорт:</b> через експортний відділ у власній країні; через збутове відділення чи філію за кордоном; через комівояжерів з експортних операцій; через закордонних клієнтів чи агентів	Ліцензування Підрядне виробництво Управління за контрактом Підприємства спільного володіння	Зборочні підприємства Виробничі підприємства

Джерело: складено авторами на підставі [7, с. 8]

З одного боку, ЗЕД стала одним з головних джерел доходів державного бюджету, а значить – найважливішим чинником вирішення ключових економічних і соціальних завдань. З іншого боку – вона є явищем новим, а тому знаходиться в стадії становлення і сама потребує відповідної підтримки, і тому ЗЕД, природним чином, обтяжена численними проблемами. Їх діапазон виявився дуже широким – від недостатнього досвіду суб'єктів ЗЕД та перетворення її самої в основний засіб відтоку капіталу з країни до необхідності освоєння сучасних форм конкурентної боротьби на зовнішніх ринках і формування відносин з міжнародними економічними організаціями, що відповідають інтересам України [11, с. 12].

Отже, розвиток зовнішньоекономічної діяльності України на сучасному етапі відбувається під впливом інтеграційних процесів. Прагнення України зайняти відповідне місце в системі світового господарства, використовуючи свій значний потенціал, гальмується рядом факторів, які негативно впливають і на загальний економічний розвиток. До них можна віднести: сировинний характер експорту, низьку конкурентоспроможність готової продукції, нестачу висококваліфікованих кадрів на національних ринках, несприятливе бізнес-середовище, відсутність дієвих інструментів стимулювання експорту тощо.

Економічні характеристики мають про ЗЕД підприємств окремих галузей, їх своє особливе значення для кожної галузі недостатньо, тож для досягнення даної мети економіки, та щоб дізнатися детальніше для підприємств необхідним являється виз-



**Рис. 6. Структурна модель механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства**

Джерело: складено авторами на підставі [3, с. 154]

начення факторів та особливостей розвитку їх ЗЕД.

Доцільно розглянути стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства (табл. 1).

Так, найпростішим способом виходу на міжнародний ринок є експорт продукції. Під експортом розуміється реалізація на закордонних ринках товарів та послуг, що виробляються чи виконуються у своїй країні. До експорту відносять: товари, вироблені, вирощені чи добуті у країні; товари, раніше ввезені з-за кордону, що були перероблені і переробка яких здійснювалась під митним контролем.

Завдання управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняного підприємства значно спростяться при наявності ефективного механізму оцінки, контролю і регулювання показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності, постійного моніторингу процесів щодо виходу підприємств на зовнішній ринок, їх удосконалення на основі розробки заходів, які спрямовані на усунення відхилень, виявлених у процесі оцінки і контролю. На рис. 5 розроблено функціональну модель механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Поряд із вищенаведеною функціональною моделлю механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства доцільно побудувати структурну модель механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняного підприємства, яка буде представляти цілісний системний організаційно-цільовий та економічний процеси виходу підприємства на зовнішній ринок (рис. 6).

Запропонована авторами структурна модель механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю містить послідовність зовнішньоекономічних заходів, що включає наступні елементи: визначення макро- та мікроекономічних умов здійснення зовнішньоекономічної діяльності; розробку стратегії виходу вітчизняного підприємства на зовнішній ринок; діагностику потенціалу зовнішньоекономічної діяльності підприємства; розробку напрямів здійснення зовнішньоекономічної діяльності; реалізацію обраних зовнішньоекономічних напрямів; оцінку ефективності зовнішньоекономічної діяльності; регулювання якості реалізації зовнішньоекономічних напрямів; прийняття управлінських рішень по усуненню негативних відхилень з метою підвищення прибутковості зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю має спрямовувати свою дію на результативне використання організаційних заходів управління аналітичною, виробничою, збутовою, зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Його дія забезпечується збалансованою системою цілей, завдань, функцій управління, підходів і методів, факторів і критеріїв оцінки ефективності

управління. Всі елементи механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю є взаємопов'язаними і забезпечують його повноцінне функціонування на всіх етапах розвитку. В результаті створюються умови для постійного вдосконалення та оптимізації заходів, що спрямовані на посилення стійких позицій підприємства на зовнішніх ринках, вчасної ідентифікації та врахування сигналів внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що за сучасних умов розвитку і функціонування вітчизняного підприємства створений ефективний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю стає об'єктивною необхідністю, оскільки в конкуренції на світовому ринку виграє той, хто вчасно оцінює ситуацію, а результати динамічного аналізу дають можливість машинобудівному підприємству вчасно реагувати на події шляхом корекції виробленої стратегії завоювання нових ринків. Використання сукупності розглянутих цілей, завдань, етапів механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю дозволить забезпечити його ефективне функціонування у досягненні коротко- та довгострокових цілей зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 р. № 959-XII. // Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР). – 1991. – № 29. – С. 377.
2. Байрак В.М. Організаційно-економічні механізми підвищення експортного потенціалу інвестиційного комплексу України: автореф. дис. ... к. е. н.: спец. 08.06.02 / В.М. Байрак; Українська академія зовнішньої торгівлі. – К., 2002. – 18 с.
3. Баскаков А.П. Формирование организационно-экономического механизма управления внешне-экономической деятельностью промышленных предприятий: дис. ... к. э. н.: спец. 08.00.05 / А.П. Баскаков. – Саратов, 2006. – 216 с.
4. Баула О.В., Сачук А.В. Особливості формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасному глобалізаційному просторі / О.В. Баула, А.В. Сачук [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/3\\_ANR\\_2013/Economics/10\\_126399.doc.htm](http://www.rusnauka.com/3_ANR_2013/Economics/10_126399.doc.htm).
5. Венцель В.Т. Зовнішньоекономічна діяльність: підходи до розуміння в довідковій та нормативно-правовій літературі / В.Т. Венцель // Вісник ЖДТУ. – 2011. – № 1(55). – С. 43–45.
6. Вівчар О.І. Основні аспекти підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств / О.І. Вівчар // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 2. – С. 24–30.
7. Данилюк М.О., Топольницька Т.Б. Аналіз наукових підходів до визначення поняття зовнішньоекономічної діяльності підприємства / М.О. Данилюк, Т.Б. Топольницька // Інноваційна економіка. – 2012. – № 6(32). – С. 3–8.
8. Лазорко Н.Я. Формування стратегії конкуренції на міжнародних ринках / Н.Я. Лазорко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/12\\_ENXXI\\_2011/Economics/2\\_85706.doc.htm](http://www.rusnauka.com/12_ENXXI_2011/Economics/2_85706.doc.htm).

9. Машталір Я.П. Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства: автореф. дис. ... к. е. н.; спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (машинобудування)» / Я.П. Машталір. – Хмельницький: ХНУ, 2009. – 20 с.
10. Стадник М.О. Нормативно-правове забезпечення механізму регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні / М.О. Стадник // Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». – 2010. – № 6. – Т. 2. – С. 114–116.
11. Третяк В.В. Організаційно-економічне забезпечення розвитку регіональних зовнішньоекономічних зв'язків: автореф. дис. ... д. е. н.: спец. 08.10.01 «Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка» / В.В. Третяк. – Донецьк, 2005. – 36 с.
12. Шмаленко Я.В. Теоретичні основи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах відкритої економіки / Я.В. Шмаленко // Бізнес-навігатор. – 2010. – № 2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/biznes/2010\\_2/2010/02/100207.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/biznes/2010_2/2010/02/100207.pdf).