

## ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

**Актуальність дослідження.** У сучасних умовах глобалізації та інтеграції світової економіки конкурентні переваги в процесі зовнішньоекономічної діяльності одержують ті країни, які здатні забезпечити високі темпи інноваційного зростання, пропонувати на світовому ринку товари і послуги високої якості, створювати сприятливі умови для взаємовигідної взаємодії із зарубіжними партнерами та залучення інвестицій, гарантувати стабільність законодавчої бази та нормативних вимог в процесі зовнішньоекономічних відносин.

На сьогодні у сфері зовнішньоекономічної діяльності України варто відзначити її недостатню ефективність, сировинну орієнтацію вітчизняного експорту, відсутність дієвої політики сприяння розвитку міжнародних економічних відносин. Низька якість продукції і послуг, застаріла матеріально-технічна база багатьох суб'єктів господарювання, відсутність фінансових ресурсів для оновлення техніки і технологій призводять до стагнації у сфері зовнішньої торгівлі, недостатньої конкурентоспроможності цих суб'єктів на світових ринках.

Вивчення теоретичних і практичних аспектів управління зовнішньо-економічною діяльністю, аналіз факторів, що впливають на її ефективність, розробка рекомендацій щодо вдосконалення механізмів управління є актуальними завданнями сучасної науки та практики.

Військові дії на території України фактично паралізували значну частину бізнесів через моральний та психологічний стрес, економічний спад ділової активності та неможливість роботи підприємств, розташованих на території ведення бойових дій або в прифронтових зонах.

Головне завдання вітчизняного бізнесу на сьогодні – підтримувати економіку країни: продовжувати працювати, сплачувати податки, зберегти робочі місця для українців. Тож актуальним є питання про ефективність стратегії і тактики роботи підприємств, орієнтованих на здійснення зовнішньоекономічної діяльності, в умовах воєнного стану.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблемам формування організаційно-управлінських механізмів зовнішньоекономічної діяльності

підприємства присвячено наукові дослідження зарубіжних та вітчизняних вчених: І. Багрової [1], І. Балабанова [2], В. Васюренка [3], Л. Михайлової [4], М. Дідківського [5].

Разом з тим, існує доцільність постійного пошуку комплексних шляхів удосконалення складових механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю, які б найбільш повно відповідали вимогам розвитку глобалізованого суспільства, формування інноваційної моделі економіки під час стрімкої цифровізації, забезпечували здатність підприємств оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні зміни, зменшуючи ризики та оптимізуючи ресурси.

**Метою та завданнями** є дослідження теоретичних та прикладних аспектів підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в сучасних геополітичних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Згідно з Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» «Зовнішньоекономічна діяльність – діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, а також діяльність державних замовників з оборонного замовлення у випадках, визначених законами України, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами» [6].

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) може здійснюватися за такими основними напрямками [6]:

- міжнародна торгівля (експортно-імпортні операції, включаючи реекспорт та реімпорт, операції зустрічної торгівлі, торгові операції суперницького типу);

- міжнародний трансфер технологій (укладання ліцензійних і франчайзингових угод, інжиніринг, реінжиніринг, консалтинг тощо);

- міжнародні інвестиції (створення спільних підприємств з іноземним капіталом, інвестиції в межах вільних економічних зон).

До видів зовнішньоекономічної діяльності, які здійснюють в Україні, належать [6]:

- експорт та імпорт товарів, капіталів та робочої сили;



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

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

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

– кредитні та розрахункові операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності;

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

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

– організація та здійснення діяльності в галузі проведення виставок, аукціонів, торгів, конференцій, симпозіумів, семінарів та інших подібних заходів, що здійснюються на комерційній основі, за участю суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності;

– організація та здійснення оптової, консигнаційної та роздрібною торгівлі на території України за іноземну валюту у передбачених законами України випадках;

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

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

– операції з придбання, продажу та обміну валюти на валютних аукціонах, валютних біржах та на міжбанківському валютному ринку;

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

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

Механізм державного регулювання передбачає створення і запровадження системи заходів законодавчого, виконавчого, регулюючого і контролюючого характеру, спрямованих на удосконалення ЗЕД суб'єктів господарювання в інтересах національної економіки. Як засвідчує практика, метою державного регулювання такої діяльності є захист інтересів вітчизняних виробників і національного підприємництва, який держава здійснює за допомогою різних засобів і методів.

Основні інструменти реалізації методів державного регулювання є адміністративні (повна заборона ЗЕД; ліцензування; квотування; специфічні вимоги до імпорту і експорту товарів тощо) та економічні (митні тарифи, збори; імпорتنі депозити; пільгові кредити експортерам; гарантії, субсидії; звільнення від сплати податків тощо).

Управління та регулювання ЗЕД здійснюється через закони країни, акти тарифного та нетарифного регулювання, рішення недержавних органів управління економікою, відповідно до їх статутних документів, договорів, які укладаються між суб'єктами ЗЕД. Законодавче та правове регулювання зовнішньоекономічних зв'язків включає розробку та прийняття нормативно-правової бази, виконання норм міжнародного права, приєднання країни до міжнародних організацій та конвенцій, укладання міжнародних угод тощо.

Основним законодавчим актом регулювання діяльності національних підприємств на зовнішніх ринках є Закон «Про зовнішньоекономічну діяльність» [6]. У відповідних сферах регулюючу роль відіграють й інші Закони України: «Про захист іноземних інвестицій в Україні» [7], «Про міжнародні договори України» [8], «Про міжнародний комерційний арбітраж» [9], «Про режим іноземного інвестування» [10], «Про іноземні інвестиції» [11], «Про усунення дискримінації в оподаткуванні суб'єктів підприємницької діяльності, створених з використанням майна та коштів вітчизняного походження» тощо [12]. Законодавчо закріплене право на здійснення самостійної зовнішньоекономічної діяльності на рівні підприємств було надано Законом України «Про підприємництво в Україні» [13].

До органів регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні відносяться:

1) Верховна Рада України:

– приймає, змінює та скасовує закони, що стосуються ЗЕД;

– затверджує головні напрями зовнішньоекономічної політики;

– розглядає, затверджує та змінює структури органів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності;

– укладає міжнародні договори;

– затверджує списки товарів, експорт та імпорт яких забороняється;

приймає рішення про застосування заходів у відповідь на дискримінаційні та/або недружні дії інших держав, митних союзів або економічних;

позбавлення режиму найбільшого сприяння або пільгового спеціального режиму.

#### 2) Кабінет Міністрів України:

– вживання заходів до здійснення зовнішньоекономічної політики України;

– здійснення координації діяльності міністерств, державних комітетів та відомств України по регулюванню зовнішньоекономічної діяльності, координує роботу торговельних представництв України в іноземних державах;

– приймає нормативні акти управління з питань зовнішньоекономічної діяльності;

– проводить переговори і укладає міжурядові договори України з питань зовнішньоекономічної діяльності;

– забезпечує виконання міжнародних договорів України та залучає до їх виконання інші суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності на договірних засадах;

– вносить на розгляд ВРУ пропозиції про систему міністерств, державних комітетів і відомств органів оперативного державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності;

– забезпечує складання платіжного балансу, зведеного валютного плану України;

– здійснює заходи щодо забезпечення раціонального використання коштів Державного валютного фонду України;

– забезпечує виконання рішень Ради Безпеки ООН з питань ЗЕД;

– приймає рішення про застосування заходів у відповідь на дискримінаційні та/або недружні дії інших держав, митних союзів або економічних угруповань шляхом запровадження режиму ліцензування.

#### 3) Національний банк України:

– проводить регулювання зовнішньоекономічної діяльності в країні шляхом здійснення зберігання і використання золотовалютного резерву;

– представлення інтересів України у відносинах з центральними банками інших держав, міжнародними банками та іншими фінансово-кредитними установами та укладає відповідні міжбанківські угоди;

– регулювання курсу національної валюти України до грошових одиниць інших держав;

– здійснення обліку і розрахунків по наданих і одержаних державних кредитах і позиках, провадить операції з централізованими валютними ресурсами, які виділяються з Державного валютного фонду України у розпорядження НБУ;

– виступає гарантом кредитів, що надаються суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності іноземними банками, фінансовими та іншими міжнарод-

ними організаціями під заставу Державного валютного фонду та іншого державного майна України тощо.

4) Центральний орган виконавчої влади з питань економічної політики (Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України (Мінекономрозвитку України)):

– забезпечує проведення єдиної зовнішньоекономічної політики при здійсненні суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності виходу на зовнішній ринок, координацію їх ЗЕД;

– здійснює контроль за додержанням всіма суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності чинних законів України та умов міжнародних договорів України;

– проводить антидемпінгові, антисубсидійні та спеціальні розслідування.

5) Антимонопольний комітет України здійснює контроль за додержанням суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності законодавства про захист економічної конкуренції.

6) Органи доходів і зборів здійснюють митний контроль в Україні згідно з чинними законами України.

7) Міжвідомча комісія з міжнародної торгівлі:

– здійснює оперативне державне регулювання ЗЕД в Україні;

– приймає рішення про порушення і проведення антидемпінгових, антисубсидійних або спеціальних розслідувань та застосування відповідно антидемпінгових, компенсаційних або спеціальних заходів;

– приймає рішення про застосування заходів у відповідь на дискримінаційні або недружні дії інших держав, митних союзів або економічних угруповань.

Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності здійснюється за допомогою Митного кодексу України, законів України; актів тарифного і нетарифного регулювання; економічних заходів оперативного регулювання (валютно-фінансового, кредитного та іншого), рішень недержавних органів управління економікою та угод, що укладаються між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств за зовнішньо-торгівельною та виробничо-інвестиційною моделями здійснюється на основі зовнішньоекономічного договору (контракту), який юридично закріплює відносини між партнерами, надаючи їм характер обов'язків, виконання яких захищено законом; визначає порядок, способи і послідовність здійснення дій партнерами; передбачає способи забезпечення обов'язків.

Забезпечення ефективного механізму здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством є одним з важливих аспектів на шляху нарощення його конкурентоспроможності. Такий важіль діяльності потребує значних організаційних вкладень та затрат часу для побудови ефективної сис-

теми організації, управління і контролю. Ця система передбачає необхідність виконання підприємством багатьох важливих функцій, а саме: розробку стратегії зовнішньоекономічної діяльності, аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством, оцінку ризиків, розробку послідовності дій, моніторинг і контроль, збір інформації, пере-

вірку відповідності сучасним вимогам та тенденціям тощо.

Грамотне управління зовнішньоекономічною діяльністю є запорукою прибутковості підприємства. У практиці управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних підприємств використовуються різноманітні підходи до управління (табл. 1).

Таблиця 1

**Основні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства [14; 15]**

№ з/п	Підхід	Характеристика підходу
1	Системний	Представлення зовнішньоекономічної діяльності підприємства як єдиної цілісної системи, що є складовою системи "підприємство"
2	Ситуаційний	Прийняття рішень щодо зовнішньоекономічної діяльності підприємства відповідно до ситуацій, що склалися в діяльності підприємства, в економіці країни, на міжнародному ринку або ринку зарубіжної країни
3	Процесний	Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства розглядається як сукупність взаємопов'язаних і універсальних управлінських процесів
4	Функціональний	Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства розглядається як сукупність функціональних складових (імпорт, експорт, митні операції та ін.), кожна з яких однаково важлива для позитивного результату зовнішньоекономічної діяльності
5	Проектний	Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства розглядається як сукупність послідовно або паралельно виконуваних проектів, які створюються за видом продукції, за бізнес-партнерами тощо
6	Маркетинговий	Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства розглядається з маркетингових позицій і орієнтовано на задоволення запитів зарубіжних бізнес-партнерів
7	Відтворювальний	Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства орієнтовано на постійне оновлення виробництва товару для задоволення потреб ринку з меншими витратами
8	Безпеко-орієнтований	Спрямований на досягнення бажаного стану безпеки та ефективної (прибуткової) діяльності підприємства за наявності негативного впливу зовнішнього і внутрішнього середовищ, що забезпечується прийняттям управлінських рішень суб'єктами управління різних рівнів

Якщо підприємство приймає рішення здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, виходити на міжнародний ринок товарів, робіт, послуг, в процесі виробництва необхідно використовувати передові технології, а в управлінні процесами виробництва і обслуговуванні такої діяльності – сучасні прийоми менеджменту моделювання діяльності підприємства. На підприємстві також має бути вихована високого рівня корпоративна культура, що орієнтується на положення теорії порівняльного менеджменту (оцінювання та аналіз культурних особливостей, ментальність та мовні бар'єри) [16].

Від формування ефективного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства залежить отримання прибутку, диверсифікація ризиків діяльності виключно на локальних ринках, подальший стратегічний розвиток. Наразі, при формуванні механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю необхідно враховувати ряд факторів впливу та послідовність чинників, пов'язаних з зовнішньоекономічною діяльністю, що складається з наступних елементів:

– визначення зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на здійснення зовнішньоекономічної діяльності;

– розробки стратегічних заходів для здійснення зовнішньоекономічної діяльності;

– діагностики потенціалу зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

– розробка напрямів здійснення зовнішньоекономічної діяльності;

– оцінка ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю;

– за відхиленнями фактичних показників зовнішньоекономічної діяльності від нормативних, регулювання якості реалізації зовнішньоекономічних напрямів;

– прийняття управлінських рішень для нівелювання негативних відхилень з метою підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності [17].

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства є найбільш успішною лише в тому випадку, коли механізм управління діяльністю буде не тільки добре продуманий, всебічно обґрунтований, але й впливатиме з довгострокових цілей. Отже, основне завдання механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства полягає у зміцненні і нарощуванні експортного потенціалу, підвищенні конкурентоспроможності його виробничо-господарської діяльності. Важливим етапом ефективного



використання механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є організаційно-економічна реалізація конкурентної стратегії, що поєднує розробку та виконання тактичних планів функціонування в конкурентному середовищі, які відображають цілі діяльності підприємства в цілому [18].

Для покращення ефективності зовнішньоекономічної діяльності дуже важливо, щоб вся система управління працювала як єдиний механізм. Саме тому необхідний перегляд традиційних підходів до управління побудовою інноваційних механізмів систем управління, які будуть здатні підтримувати та розвивати конкурентні позиції на міжнародних ринках. Для досягнення цієї мети доцільна розробка, побудова та ефективне функціонування організаційно-економічного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю на рівні підприємств, як одного з конкурентних переваг в умовах міжнародної конкуренції [19].

Організаційно-економічний механізм є системою методів, способів та прийомів формування та регулювання відносин підприємств з макро- та мікросередовищем, заснований на принципах інтегрованості та синергізму. Виходячи з цього, автором запропонована модель організаційно-економічного механізму стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю на рівні підприємства.

Організаційно-економічний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю має включати 8 блоків, взаємозв'язок яких забезпечує здійснення ЗЕД, дозволяє підвищити її ефективність, є синергетичним функціонуванням системи управління зовнішньоекономічною діяльністю:

1. Блок планування та маркетингу зовнішньоекономічної діяльності реалізує функції маркетингу та аналізу ринків діяльності компанії, планування розміщення і реалізації ресурсу на експорт, планування витрат, пов'язаних із здійсненням зовнішньоекономічної діяльності.

2. Блок управління виробничо-комерційними операціями зовнішньоекономічної діяльності, який забезпечує організацію та проведення зовнішньоекономічних операцій, маючи на увазі процедури від пошуку покупця і укладення контракту до оформлення та обліку результатів операцій зовнішньоекономічної діяльності.

3. Блок управління соціальними, культурними та економічними відмінностями реалізує функції міжнародного менеджменту при управлінні у компанії, що має виробничі, збутові та представницькі структури в зарубіжних країнах.

4. Блок управління логістикою зовнішньоекономічних операцій реалізує оптимальне забезпечення матеріальними ресурсами і управління запасами.

5. Блок управління розрахунками здійснює організацію розрахунків між контрагентами у зовнішньоекономічній діяльності та формування валютно-

фінансових умов зовнішньоекономічних контрактів, а також здійснює організацію роботи з банком, забезпечення надходження валютної виручки, забезпечення системи обліку.

6. Блок управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності та аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів робить аналіз видів ризиків, що виникають при зовнішньоекономічній діяльності, створює систему моніторингу, аналізу та оцінки ризиків, формує політику управління ризиками, виробляє процедури управління ризиками.

7. Блок аналізу фінансово-економічної ефективності операцій, показників зовнішньоекономічної діяльності забезпечує розрахунок, аналіз і моніторинг фінансово-економічних показників, що характеризують ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

8. Блок інформаційного та правового забезпечення процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю виконує функції інформаційного забезпечення системи управління ЗЕД підприємства через створення баз даних по операціях із забезпеченням обміну даних між підрозділами і організацію правового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності [20; 21].

Кожен з блоків запропонованого механізму сприяє покращенню позицій підприємства на зовнішніх ринках, реалізації мети, більшої адаптації до умов зовнішнього середовища, ефективного використання конкурентних переваг та одержання максимального прибутку.

Ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства полягає у відповідності запиту споживачів, врахуванні рівня економічного добробуту населення, ефективності збутової діяльності на зовнішньому ринку. Відповідно, підвищення прибутковості зовнішньоекономічної діяльності підприємства залежить від удосконалення механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю, забезпечення його своєчасного здійснення. Для забезпечення такої діяльності на підприємстві, насамперед, вивчають та аналізують досвід партнерів, конкурентів, стимулюють працівників підприємства в одержанні прибутку від зовнішньоекономічної діяльності, використовуючи при цьому активно рекламні заходи впливу.

Обов'язковою умовою прийняття рішення про ведення зовнішньоекономічної діяльності є її ефективність, яка визначається шляхом зіставлення досягнутого економічного результату з витратами, яких зазнало підприємство.

В умовах інтернаціоналізації бізнесу та нестабільності економічного зростання успішний розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства визначається вирішенням завдань точної оцінки результативності такої діяльності та підвищення її ефективності.

Оцінка ефективності управління ЗЕД – це складна категорія, яка поєднує у собі параметри, що

характеризують розвиток внутрішнього та зовнішнього ринків. Завдяки комплексному підходу до вибору показників ефективності зовнішньоекономічних операцій, здійснюється об'єктивна оцінка стану діяльності підприємства, обирається правильна стратегія, яка дозволяє підвищити конкурентоспроможність [22].

Оцінювання результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємства повинно проводитись за всіма напрямками, кожен з яких оцінює ефективність поставленої мети:

1. Оцінювання ефективності діяльності підприємства з метою забезпечення оптимальної стратегії

управління ним. У межах цього напрямку досліджується, насамперед, ефективність використання ресурсів підприємства.

2. Оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства з метою визначення його привабливості як потенційного об'єкту інвестування. Таке оцінювання може здійснюватися самим підприємством або потенційним інвестором.

3. Оцінювання ефективності механізму управління на макрорівні з боку держави [23].

Розглянемо різноманітність методів стратегічного аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства, представлених в табл. 2.

Таблиця 2

Методи стратегічного аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства [24-25]

№ з/п	Методичний інструментарій	Основні параметри методу	Результат використання методу
1	SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін підприємства та його ринкової позиції	Визначення сильних та слабких сторін підприємства для визначення можливих напрямів розвитку, в тому числі і ЗЕД
2	ABC-аналіз, XYZ-аналіз	Групування об'єктів за ступенем впливу на загальний результат	Оптимізація асортиментного портфелю ЗЕД
3	Діловий комплексний аналіз (PIMS-Profit Impact of Market Strategy)	Визначення найбільш значущих факторів впливу на прибуток	Встановлення кількісних закономірностей впливу факторів виробництва та ринку на довгострокову прибутковість в ЗЕД
4	Матриця GE/McKinsey	Групування об'єктів за привабливістю ринку товару та відносними перевагами на ринку	Оцінка стану конкретного міжнародного ринку товару
5	Матриця І. Ансоффа	Аналіз конкурентної позиції через характеристики товару та ринку	Визначення можливих стратегій розвитку ЗЕД в умовах ринку, що зростає
6	Конкурентні стратегії Ф. Котлера	Визначення місця підприємства, залежно від його ролі на цільовому ринку	Визначення оптимальної для підприємства стратегічної альтернативи
7	Модель «Три ціннісних критерії»	Аналіз товару та визначення напрямів покращення його характеристик через визначення ставлення споживачів	Вибір найбільш привабливого для підприємства цільового сегменту зовнішнього ринку
8	Методика стратегічного аналізу витрат (SCA)	Формування ланцюга утворення вартості	Визначення собівартості товару на зовнішньому ринку, встановлення цінової стратегії
9	Аналіз трьох «К» (3 C's analysis)	Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища	Визначення взаємодії з майбутніми ринками, переваг конкурентів та потенційних можливостей підприємства
10	Мережа (ланцюг) цінностей (Value Net)	Визначення сильних сторін підприємства, що мають значення для ринку	Визначення ступеню привабливості ринку для підприємства

Досліджувані методи дозволяють здійснити ідентифікацію стратегічного потенціалу підприємства, оцінити стратегічну позицію та привабливість ринку, проаналізувати місію та цілі щодо провадження зовнішньоекономічної діяльності підприємства [25].

Важливим етапом управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є обґрунтування набору показників ефективності функціонування зовнішньоекономічної діяльності (табл. 3).

Таблиця 3

Показники ефективності функціонування зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві

№ з/п	Показники ефективності функціонування зовнішньоекономічної діяльності	
1	2	
1	Показники інтегрованості країн до світової системи	Експортна квота
		Імпортна квота
		Зовнішньоторговельна квота
2	Показники структури зовнішньо-економічних зв'язків	Товарна структура
		Географічна структура
		Інституціональна структура
3	Показники динаміки зовнішньо-економічних відносин	Темпи росту
		Темпи приросту

Закінчення табл. 3

1	2	
4	Показники обсягу зовнішньоекономічних зв'язків	Обсяг експорту та імпорту
		Зовнішньоторговельний оборот
		Генеральна торгівля
		Обсяги зовнішніх інвестицій
		Офіційні валютні резерви
5	Показники результативності зовнішньо-економічної діяльності	Реекспорт та реімпорт
		Платіжний баланс
		Експорт на душу населення
		Імпорт на душу населення
		Іноземні інвестиції на душу населення
		Зовнішньоторговельний оборот на душу населення
		Зовнішній борг країни

\* Джерело: складено автором на основі [26; 27].

Економічне обґрунтування прийнятих рішень щодо управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства здійснюється шляхом розрахунку різноманітних економічних показників ефективності. Конкретний розрахунок показників ефек-

тивності залежить значною мірою від виду зовнішньоторговельної операції, її мети, умов та інших особливостей і конкретної угоди у межах зовнішньоекономічної діяльності, здійснюваної на підприємстві (табл. 4).

Таблиця 4

## Економічні показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності [1; 6; 21; 27-30]

№ з/п	Група показників	Характеристика показників
1	2	3
1	Показники інтегрованості	1.1. Експортна квота – це кількісний показник, який характеризує значимість експорту для економіки в цілому і окремих галузей із тих чи інших видів продукції. У рамках усього національного господарства вона розраховується як співвідношення вартості експорту (Е) до вартості валового внутрішнього продукту (ВВП) за відповідний період у відсотках: $K_e = (E / \text{ВВП}) \times 100\%$
		1.2. Імпортна квота – це кількісний показник, що характеризує значимість імпорту для економіки країни і окремих галузей із різноманітних видів продукції. У рамках усього національного господарства імпортна квота розраховується як співвідношення вартості імпорту (І) до вартості ВВП: $K_i = (I / \text{ВВП}) \times 100\%$
		1.3. Зовнішньоторговельна квота визначається як співвідношення сукупної вартості експорту й імпорту, діленої навпіл, до вартості ВВП у відсотках: $K_z = 1/2 (E+I) \text{ ВВП} \times 100\%$
2	Показники обсягів	2.1. Обсяг експорту товарів – вивезення товарів із країни
		2.2. Обсяг імпорту товарів – ввезення товарів у країну
		2.3. Зовнішньоторговельний оборот – сукупний об'єм експорту–імпорту товарів за визначений період часу (як правило за рік). Має два виміри: вартісний та фізичний обсяг. Вартісний обсяг розраховується за певний період часу в поточних цінах відповідних років із використанням поточних валютних курсів. Фізичний обсяг розраховується у фіксованих цінах і дає змогу робити зіставлення і визначати реальну динаміку зовнішньої торгівлі
		2.4. Генеральна торгівля – вартість зовнішньоторговельного обороту та вартість транзитних товарів
		2.5. Спеціальна торгівля – чистий зовнішньоторговельний оборот, тобто продукція, завезена в країну або вивезена з неї
		2.6. Реекспорт – вивезення раніше завезеного товару
		2.7. Реімпорт – вивезення раніше вивезених товарів
		2.8. Офіційні валютні резерви – перебувають у розпорядженні центрального банку країни і використовуються для регулювання незбалансованості платіжного балансу по поточних операціях та руху капіталу
3	Показники структури зовнішньоекономічних зв'язків	3.1. Товарна структура - показники розподілу експорту й імпорту за основними товарними позиціями. Даний показник дозволяє виявити ступінь розвитку економіки країни. Так, якщо в товарному експорті країни домінують готові вироби, то функціонування економічної системи вважається ефективним або країна на інтенсивному шляху розвитку. Якщо ж переважає сировина чи напівфабрикати, то фактично країна йде екстенсивним шляхом розвитку, тобто живе за рахунок майбутніх поколінь, використовуючи природні надра.
		3.2. Географічна структура - розподіл зовнішньоекономічних операцій за групами країн та регіонами. Даний показник не тільки характеризує ступінь розвитку зовнішньоекономічних відносин держави з іншими країнами світу, а й показує певну залежність держави від взаємовідносин з тією чи іншою країною

1	2	3
		3.3. Інституціональна структура – це розподіл зовнішньоекономічних зв'язків за суб'єктами та методами товарного обміну. Досить характерний показник для визначення ефективності умов функціонування зовнішньоекономічного комплексу країни. Так, збільшення частки товарообмінних операцій чи угод про застосування давальницьких схем показує рівень тінізації економічних взаємовідносин у даній сфері діяльності
4	Показники динаміки зовнішньоекономічних відносин:	<p>4.1. Темпи росту:</p> <p>4.1.1. Темпи росту експорту:</p> $Тре = (Езв.р / Еб.р) \times 100\%$ <p>де Тре – темпи росту експорту; Езв.р – обсяг експорту в звітному році; Еб.р – обсяг експорту в базисному році.</p> <p>4.1.2. Темпи росту імпорту:</p> $Трі = Ізв.р / Іб.р \times 100\%$ <p>де Трі – темпи росту імпорту; Ізв.р – обсяг імпорту у звітному році; Іб.р – обсяг імпорту в базисному році.</p> <p>4.1.3. Темпи росту зовнішньоторговельного обороту:</p> $Тр. зт. об = (ЗТОзв.р / ЗТОб.р) \times 100\%$ <p>де Тр зт. об – темпи росту зовнішньо-торговельного обороту; ЗТОз.вр – обсяг зовнішньо-торговельного обороту в звітному році; ЗТОб.р – обсяг зовнішньо-торговельного обороту в базисному році</p> <p>4.2. Темпи приросту: темпи приросту експорту, темпи приросту імпорту, темпи приросту зовнішньоторговельного обороту [30]</p>
5	Показники результативності	<p>5.1. Платіжний баланс країни</p> <p>5.2. Торговельний баланс</p> <p>5.3. Баланс послуг і некомерційних платежів</p> <p>5.4. Поточний платіжний баланс</p> <p>5.5. Баланс руху капіталів</p> <p>5.6. Офіційні валютні резерви країни</p>

Аналіз оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства дозволяє раціонально обґрунтувати найоптимальніші пропозиції щодо реалізації товару, уникнути можливості збитків через недостатнє аргументування економічної ефективності зовнішньоекономічних операцій, обсягу реалізації продукції, її асортименту чи ціни через зміну валютних курсів.

Найголовнішим критерієм, що характеризує ефективність ЗЕД підприємства є прибуток від збуту продукції при можливих мінімальних затратах з боку підприємства, тому аналіз ЗЕД дозволяє науково обґрунтувати плани, управлінські рішення та проконтролювати їх виконання, а також оцінити досягнуті результати діяльності підприємства.

#### Література

1. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: [підручник для вузів] / [І. В. Багорова, Н. І. Редіна, В. Є. Власюк, О. О. Гетьман]; за ред. д.е.н., проф. І. В. Багрової. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 580 с.
2. Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента: учеб. пособ. М.: Финансы и статистика, 2000. 528 с.
3. Васюренко В. О. Міжнародна економіка [Текст]: конспект лекцій / Харк. нац. екон. ун-т. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 86 с.
4. Михайлова Л. І. Міжнародні економічні відносини країни та зовнішньоекономічні орієнтири вітчизняних підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 4. С. 3-9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna\\_ekon\\_2017\\_4\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2017_4_2).
5. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства [Текст]: навч. посібник. Київ: Знання, 2006. 462 с.
6. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 р. № 959-XII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959-12>.
7. Про захист іноземних інвестицій в Україні: Закон України від 10 вересня 1991 року № 1540а-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1540a-12#Text>.
8. Про міжнародні договори України: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1906-15#Text>.
9. Про міжнародний комерційний арбітраж: Закон України від 24 лютого 1994 року № 4002-XII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4002-12>.



10. Про режим іноземного інвестування: Закон України від 19 березня 1996 року № 93/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93/96-вр>.
11. Про іноземні інвестиції: Закон України від 13 березня 1992 року № 2198-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2198-12#Text>.
12. Про усунення дискримінації в оподаткуванні суб'єктів підприємницької діяльності, створених з використанням майна та коштів вітчизняного походження: Закон України від 17 лютого 2000 року № 1457-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1457-14#Text>.
13. Про підприємництво: Закон України від 7 лютого 1991 року № 698-XII. URL: [https://ips.ligazakon.net/document/view/t069800?an=1&ed=2000\\_06\\_08](https://ips.ligazakon.net/document/view/t069800?an=1&ed=2000_06_08).
14. Ганін В. І., Борох С. В. Стратегічні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. Вип. 3. С. 162–169. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2018.03.162>.
15. Гобела В. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: навч. посібник. Львів: ДУВС, 2021. 244 с.
16. Бойко Д. О. Фактори, які впливають на процес прийняття та реалізацію рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. 2022. Вип. 143. С. 54–62.
17. Дергачова Г. М., Огінський О. С., Щемур В. Ю. Роль управлінських факторів в концепції стратегії диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. Вип. 4. С. 54–62.
18. Дзеніс О. О. Формування стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: матеріали XVII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції (25 листопада 2022 року)*. Харків, 2022. С. 756–760.
19. Клепікова С. В., Другова О. С., Яцина М. Г. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. Вип. 11. С. 18–22. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2021.11.3>.
20. Кривда О. В., Кириченко С. О., Дубенець В. П. Концептуальні засади стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. Вип. 5. С. 81–85. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.31>.
21. Павлов О. І., Самофатова В. А., Кулаковська Т. А. Зовнішньоекономічна діяльність України в системі глобальних конкурентних відносин: монографія. Одеса: Астропринт, 2019. 512 с.
22. Семенова Т. В. Методичні підходи щодо оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф (12 березня 2021 року)*. Вінниця, 2021. С. 643–645.
23. Небава М. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 2: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2012. 108 с.
24. Дибач І. Л., Туманян Е. А. Аналіз методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємств. *Science, Theory and Ways to Improve Methods: Proceedings of the XVII International Scientific and Practical Conference*. London: Great Britain, 2023. P. 61-63.
25. Федотова Ю. В., Ольховська Н. С., Федотова Ю. В., Ольховська Н. С. Методи оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник ХНУМГ ім. О.М. Бекетова*. 2022. Вип. 12. С. 5–7.
26. Гринько П. О. Формування системи показників діагностики ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20. С. 122–125.
27. Концеба С. М., Лішук Р. І. Використання методів Data Mining для прогнозування показників зовнішньоекономічної діяльності. *Вісник ХНТУ. Серія: Інформаційні технології*. 2022. Вип. 4 (83). С. 56–61. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.7>.
28. Мельник О. Г., Передало Х. С., Горошко Ю. В. Оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі цільових показників. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. Вип. 2 (6). С. 72–81. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.072>.
29. Мінеєв С. В. Основні показники економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: *Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2019. Вип. 1. С. 107–111. DOI: [doi.org/10.20998/2227-6890.2019.01.19](https://doi.org/10.20998/2227-6890.2019.01.19).
30. Гринько П. О. Формування системи показників діагностики ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20. С. 122–125.

## References

- Bahrova, I. V., Redina, N. I., Vlasiuk, V. Ie., Hetman, O. O. (2004). Zovnishnoekonomichna diialnist pidpriemstv [Foreign economic activity of enterprises]. Kyiv, Center for Educational Literature. 580 p. [in Ukrainian].
- Balabanov, I. T. (2000). Osnovy finansovogo menedzhmenta [Fundamentals of financial management]. Moscow, Finance and statistics. 528 p. [in Russian].
- Vasiurenko, V. O. (2011). Mizhnarodna ekonomika [International economics: lecture notes]. Kharkiv, Kharkiv National Economic University. 86 p. [in Ukrainian].
- Mykhailova, L. I. (2017). Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny krainy ta zovnishnoekonomichni oriientyry vitchyznianskykh pidpriemstv [International economic relations of the country and foreign economic orientations of domestic enterprises]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriya : Ekonomika i menedzhment – Bulletin of the Sumy National Agrarian University. Series: Economics and Management*, Issue 4, pp. 3-9. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna\\_ekon\\_2017\\_4\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2017_4_2) [in Ukrainian].
- Didkivskiy, M. I. (2006). Zovnishnoekonomichna diialnist pidpriemstva [Foreign economic activity of the enterprise]. Kyiv, Znannia. 462 p. [in Ukrainian].
- Pro zovnishnoekonomichnu diialnist: Zakon Ukrainy vid 16.04.1991 r. № 959-XII [On foreign economic activity: Law of Ukraine No. 959-XII of April 16, 1991]. Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959-12> [in Ukrainian].
- Pro zakhyst inozemnykh investytsii v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 10 veresnia 1991 roku № 1540a-XII [On the protection of foreign investments in Ukraine: Law of Ukraine dated September 10, 1991 No. 1540a-XII]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1540a-12#Text> [in Ukrainian].

8. Pro mizhnarodni dohovory Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 29 chervnia 2004 roku № 1906-IV [On international treaties of Ukraine: Law of Ukraine No. 1906-IV of June 29, 2004]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1906-15#Text> [in Ukrainian].
9. Pro mizhnarodnyi komertsiiyi arbitrazh: Zakon Ukrainy vid 24 liutoho 1994 roku № 4002-XII [On International Commercial Arbitration: Law of Ukraine of February 24, 1994 No. 4002-XII]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4002-12> [in Ukrainian].
10. Pro rezhym inozemnoho investuvannya: Zakon Ukrainy vid 19 bereznia 1996 roku № 93/96-VR [On the foreign investment regime: Law of Ukraine No. 93/96-VR of March 19, 1996]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93/96-вр> [in Ukrainian].
11. Pro inozemni investysii: Zakon Ukrainy vid 13 bereznia 1992 roku № 2198-XII [On foreign investments: Law of Ukraine of March 13, 1992 No. 2198-XII]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2198-12#Text> [in Ukrainian].
12. Pro usunennia dyskryminatsii v opodatkuvanni subiektiv pidpriemnytskoi diialnosti, stvorenykh z vykorystanniam maina ta koshtiv vitchyznianoho pokhodzhennia: Zakon Ukrainy vid 17 liutoho 2000 roku № 1457-III [On the Elimination of Discrimination in Taxation of Business Entities Created Using Property and Funds of Domestic Origin: Law of Ukraine of February 17, 2000 No. 1457-III]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1457-14#Text> [in Ukrainian].
13. Pro pidpriemnytstvo: Zakon Ukrainy vid 7 liutoho 1991 roku № 698-XII [On Entrepreneurship: Law of Ukraine of February 7, 1991 No. 698-XII]. Retrieved from [https://ips.ligazakon.net/document/view/t069800?an=1&ed=2000\\_06\\_08](https://ips.ligazakon.net/document/view/t069800?an=1&ed=2000_06_08) [in Ukrainian].
14. Hanin, V.I., Borokh, S.V. (2018). Stratehichni aspekty upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu pidpriemstva [Strategic Aspects of Managing Foreign Economic Activity of an Enterprise]. *Ekonomichnyi analiz – Economic Analysis*, Issue 3, pp. 162–169. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2018.03.162> [in Ukrainian].
15. Hobela, V. V. (2021). Upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu [Managing Foreign Economic Activity]. Lviv, State Department of Internal Affairs. 244 p. [in Ukrainian].
16. Boiko, D. O. (2022). Faktory, yaki vplyvaiut na protses pryiniattia ta realizatsiiu rishen u sferi zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva [Factors that influence the process of making and implementing decisions in the field of foreign economic activity of an enterprise]. *Visnyk studentskoho naukovohto tovarystva «VATRA» Vinnytskoho torhovelno– ekonomichnoho instytutu DTEU – Bulletin of the Student Scientific Society "VATRA" of the Vinnytsia Trade and Economic Institute of DTEU*, Issue 143, pp. 54–62 [in Ukrainian].
17. Derhachova, H. M., Ohinskyi, O. S., Shchemur, V. Iu. (2022). Rol upravlinskykh faktoriv v kontseptsii stratehii dyversyfikatsii zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva [The role of management factors in the concept of a strategy for diversifying the enterprise's foreign economic activity]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia – Scientific view: economics and management*, Issue 4, pp. 54–62 [in Ukrainian].
18. Dzenis, O. O. (2022). Formuvannya stratehii upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu pidpriemstva [Formation of a strategy for managing the enterprise's foreign economic activity]. *Konkurentospromozhnist ta innovatsii: problemy nauky ta praktyky [Competitiveness and innovation: problems of science and practice]*: Proceedings of the XVII International Scientific and Practical Internet Conference. (pp. 756–760). Kharkiv [in Ukrainian].
19. Klepikova, S. V., Druhova, O. S., Yatsyna, M. H. (2021). Osoblyvosti upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu pidpriemstv [Peculiarities of management of foreign economic activity of enterprises]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economics. Finance. Law*, Issue 11, pp 18–22. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2021.11.3> [in Ukrainian].
20. Kryvda, O. V., Kyrchenko, S. O., Dubnets, V. P. (2019). Kontseptualni zasady stratehichnoho upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu pidpriemstva [Conceptual principles of strategic management of foreign economic activity of an enterprise]. *Efektivna ekonomika*, Issue 5, pp. 81–85. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.31> [in Ukrainian].
21. Pavlov, O. I., Samofatova, V. A., Kulakovska, T. A. (2019). Zovnishnoekonomichna diialnist Ukrainy v systemi hlobalnykh konkurentnykh vidnosyn [Foreign economic activity of Ukraine in the system of global competitive relations]. Odesa, Astroprint. 512 p. [in Ukrainian].
22. Semenova, T. V. (2021). Metodichni pidkhody shchodo otsinky efektyvnosti zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva [Methodological approaches to assessing the effectiveness of foreign economic activity of an enterprise]. *Suchasni tendentsii rozvytku finansovykh ta innovatsiino–investytsiynykh protsesiv v Ukraini [Current trends in the development of financial and innovation-investment processes in Ukraine]*: Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference. (pp. 643–645). Vinnytsia [in Ukrainian].
23. Nebava, M. I. (2012). Menedzhment orhanizatsii i administruvannya. Chastyna 2 [Management of organizations and administration. Part 2]. Vinnytsia, VNTU. 108 p. [in Ukrainian].
24. Dybach, I. L., Tumanian, E. A. (2023). Analiz metodiv otsinky mizhnarodnoi konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Analysis of methods for assessing the international competitiveness of enterprises]. *Science, Theory and Ways to Improve Methods: Proceedings of the XVII International Scientific and Practical Conference*. (pp. 61–63). London, Great Britain [in Ukrainian].
25. Fedotova, Yu. V., Olkhovska, N. S. (2022). Metody otsiniuvannya efektyvnosti zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva [Methods for assessing the effectiveness of the enterprise's foreign economic activity]. *Visnyk KhNUMH im. O. M. Beketova – Bulletin of KhNUMG named after O. M. Beketov*, Issue 12, pp. 5–7 [in Ukrainian].
26. Hryenko, P. O. (2018). Formuvannya systemy pokaznykiv diahnostyky efektyvnosti eksportno–importnoi diialnosti pidpriemstva [Formation of a system of indicators for diagnosing the efficiency of export-import activities of an enterprise]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhgorod National University*. Issue 20, pp. 122–125 [in Ukrainian].
27. Kontseba, S. M., Lishchuk, R. I. (2022). Vykorystannia metodiv Data Mining dlia prohnozuvannya pokaznykiv zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Using Data Mining methods to predict indicators of foreign economic activity]. *Visnyk KhNTU. Seriya: Informatsiini tekhnologii – Bulletin of KhNTU. Series: Information technologies*, Issue 4 (83), pp. 56–61. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.7> [in Ukrainian].
28. Melnyk, O. H., Peredalo, Kh. S., Horoshko, Yu. V. (2021). Otsiniuvannya rezultatyvnosti upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu na osnovi tsilovykh pokaznykiv [Assessment of the effectiveness of foreign economic activity management based on target indicators]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku –*

*Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems*, Issue 2 (6), pp. 72–81. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.072> [in Ukrainian].

29. Mineiev, S. V. (2019). Osnovni pokaznyky ekonomichnoi efektyvnosti zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv [Main indicators of economic efficiency of foreign economic activity of enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI». Seriya: Aktualni problemy rozvytku ukrainskoho suspilstva – Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Current problems of development of Ukrainian society*, Issue 1, pp. 107–111. DOI: [doi.org/10.20998/2227-6890.2019.01.19](https://doi.org/10.20998/2227-6890.2019.01.19) [in Ukrainian].

30. Hryenko, P. O. (2018). Formuvannia systemy pokaznykiv diahnozyky efektyvnosti eksportno–importnoi diialnosti pidpriemstva [Formation of a system of indicators for diagnosing the efficiency of export-import activity of an enterprise]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, Issue 20, pp. 122–125 [in Ukrainian].

#### **Гатілов А. Ю. Основні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства**

В статті досліджені теоретичні та прикладні аспекти підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) підприємств в сучасних геополітичних умовах.

Розкриті види та механізм державного регулювання ЗЕД, основні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства (системний, ситуаційний, процесний, функціональний, проектний, маркетинговий, відтворювальний, безпеко-орієнтований), запропонована модель організаційно–економічного механізму стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю на рівні підприємства, яка включає 8 блоків.

Розглянуті методи стратегічного аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства та доведено, що економічне обґрунтування прийнятих рішень щодо ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства здійснюється шляхом розрахунку економічних показників ефективності.

*Ключові слова:* зовнішньоекономічна діяльність, управління, регулювання, методи стратегічного аналізу, економічні показники ефективності.

#### **Gatilov A. Basic Approaches to Managing the Foreign Economic Activity of an Enterprise**

The article explores theoretical and applied aspects of increasing the efficiency of managing the foreign economic activity (FEA) of enterprises in modern geopolitical conditions.

The types and mechanism of state regulation of FEA are disclosed, the main approaches to managing the foreign economic activity of an enterprise (systemic, situational, process, functional, project, marketing, reproducible, security-oriented) are developed, a model of the organizational and economic mechanism of strategic management of foreign economic activity at the enterprise level is proposed, which includes 8 blocks.

Methods of strategic analysis of the enterprise's foreign economic activity are considered and it is proven that the economic justification of decisions made regarding the effective management of the enterprise's foreign economic activity is carried out by calculating economic efficiency indicators.

*Keywords:* foreign economic activity, management, regulation, methods of strategic analysis, economic performance indicators.

Стаття надійшла до редакції 03.09.2024