

УДК 339.9

DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.65-11>

Євтушенко В.А.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Кудінова М.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Григорова Е.В.

студентка
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Yevtushenko Victoria

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Marketing, Management and Entrepreneurship
V.N. Karazin Kharkiv National University

Kudinova Marina

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Marketing, Management and Entrepreneurship
V.N. Karazin Kharkiv National University

Hryhorova Eleonora

Student
V.N. Karazin Kharkiv National University

ІНСТРУМЕНТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Євтушенко В.А., Кудінова М.М., Григорова Е.В. Інструменти вдосконалення менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Статтю присвячено пошуку інструментів удосконалення менеджменту зовнішньоекономічної діяльності на прикладі одного з українських підприємств, що функціонує у сфері вантажного залізничного транспорту. Розкрито сутність та основні характеристики зовнішньоекономічної діяльності, охарактеризовано прямий та непрямий методи організації менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, їхні переваги та недоліки, надано коротку характеристику підприємства, на прикладі якого здійснювалося дослідження, а також запропоновано декілька інструментів поліпшення менеджменту ЗЕД, які можна використовувати як на вітчизняних, так і на іноземних підприємствах. Окрім цього, значну увагу було приділено зовнішньоекономічній стратегії, що виступає відображенням поведінки підприємств на міжнародній арені та одним із головних складників організації, що потребує постійного контролю та вдосконалення.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, управління, зовнішньоекономічна стратегія, вантажний залізничний транспорт, методи організації.

Евтушенко В.А., Кудина М.М., Григорова Е.В. Инструменты совершенствования менеджмента внешнеэкономической деятельности предприятия. Статья посвящена поиску инструментов совершенствования менеджмента внешнеэкономической деятельности на примере одного из украинских предприятий, функционирующих в сфере грузового железнодорожного транспорта. Раскрыты сущность и основные характеристики внешнеэкономической деятельности, охарактеризованы прямой и косвенный методы организации менеджмента внешнеэкономической деятельности, их преимущества и недостатки, дана краткая характеристика предприятия, на примере которого осуществлялось исследование, а также предложено несколько инструментов улучшения менеджмента ВЭД, которые можно использовать как на отечественных, так и на иностранных предприятиях. Кроме этого, значительное внимание уделено внешнеэкономической стратегии, которая выступает отражением поведения предприятий на международной арене и одной из главных составляющих организации, что требует постоянного контроля и усовершенствования.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, управление, внешнеэкономическая стратегия, грузовой железнодорожный транспорт, методы организации.

Yevtushenko Victoria, Kudinova Marina, Hryhorova Eleonora. Tools for improving the management of foreign economic activity of the enterprise. The article is devoted to the search for tools to improve the management of foreign economic activity on the example of one of the Ukrainian enterprises operating in the field of rail freight transport. Uneven distribution of natural resources and many other factors have led to the emergence of foreign economic activity, which involves the exchange of goods, services, technologies, experience and more between countries. In this regard, the management of foreign economic activity for many years is one of the most important aspects of effective organization of any enterprise. Volumes of output and sales, profit, profitability and financial stability, as well as other indicators of companies operating in foreign markets, largely depend on the political situation, the state of legislation, exchange rate, government regulation in foreign economic activity. Ukraine's transition to a market model of the economy also plays a significant role, which encourages domestic economic entities to improve the management of foreign economic activity. The urgency of this issue is also confirmed by the fact that without the development of foreign trade management, the implementation of economic activities of many organizations will be impossible due to the lack of positive economic effect. In addition, today foreign economic activity remains one of the ways to replenish the country's resources and is developing rapidly. Almost all modern enterprises try to cooperate with foreign companies, respectively, for each of them a very important issue is the correct construction of processes related to foreign trade. The article reveals the essence and main characteristics of foreign economic activity, describes the direct and indirect method of organizing the management of foreign economic activity, their advantages and disadvantages, provides a brief description of the company on which the study was conducted, and offers several tools to improve foreign trade management. At domestic and foreign enterprises. In addition, considerable attention was paid to foreign economic strategy, which reflects the behavior of enterprises in the international arena and one of the main components of the organization, which needs constant monitoring and improvement.

Key words: foreign economic activity, management, foreign economic strategy, freight railway transport, methods of organization.

Постановка проблеми. Сьогодні зовнішньоекономічна діяльність є одним із засобів поповнення ресурсів країни та стрімко розвивається. Майже всі сучасні підприємства намагаються співпрацювати з іноземними компаніями, відповідно, для кожного з них досить важливим питанням виступає управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням основних аспектів та вдосконаленням менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств займалися такі вчені, як О.А. Кириченко, Є.Г. Базовкін, С.А. Єрохін, В.М. Тарасевич, Ю.Є. Петруня, А.П. Голіков, О.А. Довгаль, І.І. Дахно, М.Б. Владичин, Н.С. Струк, С.Є. Хрупович, В.І. Охога, О.Ю. Акименко, Ю.Є. Вороніна та ін. Їхні роботи присвячено розвитку зовнішньоекономічної діяльності та особливим аспектам управління ЗЕД на підприємствах. Водночас проблематика управління сучасними українськими організаціями, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, зазнає постійних змін та потребує узагальнення підходів до менеджменту виходячи з видів діяльності, експортного потенціалу, міжнародної конкуренції тощо.

Формулювання завдання дослідження. Мета статті полягає у дослідженні та класифікації інструментів менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств, що функціонують на ринку вантажних залізничних перевезень.

Вклад основного матеріалу дослідження. Обмеженість ресурсів та їх нерівномірний розподіл між країнами, розбіжність в етапах розвитку різних держав, процеси інтеграції та глобалізації стали вагомими причинами появи та поширення міжнародного економічного співробітництва, основним складником якого виступає зовнішньоекономічна діяльність кожної окремої країни, підприємства або будь-якого іншого суб'єкта ринку.

Сьогодні існує велика кількість варіацій поняття зовнішньоекономічної діяльності, які зустрічаються у працях відомих учених (табл. 1).

Проаналізувавши підходи різних учених, варто зазначити, що зовнішньоекономічна діяльність – це сукупність узгоджених із цілями та завданнями підприємства операцій, які спрямовані на реалізацію зовнішньоекономічних зв'язків із метою обміну з іншими державами необхідними ресурсами.

Для будь-якого підприємства, що провадить зовнішньоекономічну діяльність, важливим питанням постає її управління та організація. Варто зауважити, що організація ЗЕД підприємства має два складники і включає не лише вибір організаційної структури, а й процес управління нею.

Перший складник – організаційну структуру управління зовнішньоекономічною діяльністю – можна охарактеризувати як сукупність взаємопов'язаних складників, що спрямовуватимуть діяльність підприємства на досягнення єдиної мети та односпрямованих завдань [5, с. 10].

Другий метод організації управління ЗЕД підприємства – непрямий, суть якого полягає у купівлі-продажі товарів через посередницькі організації на основі укладання договорів. Він також має сильні та слабкі боки (рис. 2).

Після вибору одного з методів організації необхідно сформувати безпосередньо саму структуру управління, яка відрізняється на кожному підприємстві залежно від його розмірів (рис. 3).

ТОВ «РКС ТРАНСЛОГІСТИК» – це молоде мікропідприємство, що від самого початку свого створення мало на меті функціонувати у сфері вантажного залізничного транспорту не лише на внутрішньому, а й на зовнішніх ринках. Варто відзначити, що встановлена ціль була складною, оскільки сфера є доволі потужною та великою, тому потрапити до неї достатньо складно,

Визначення поняття зовнішньоекономічної діяльності

Автор	Поняття «зовнішньоекономічна діяльність»
М.Б. Владичин, Н.С. Струк	Сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і оперативно-комерційних функцій підприємства відповідно до зовнішньоекономічних зв'язків держави, пов'язаних із виходом підприємства на зовнішній ринок та участю у зовнішньоекономічних операціях, форми та методи якої узагальнюються відповідно до цілей та завдань підприємства [1, с. 201].
Закон України «Про зовнішньоекономічну 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 [2].
О.Є. Новіков, Т.Ш. Садридін	Важливий і потужний чинник економічного зростання і розвитку кожної країни та спосіб включення економіки кожної країни до системи світового господарства, отже, і до процесів міжнародного поділу праці та міжнародної кооперації, що особливо актуально в умовах зростаючих тенденцій до глобалізації [3, с. 184].
Ю.Г. Козак	Система економічних відносин, які складаються в процесі обміну ресурсами всіх видів між державами та їхніми економічними суб'єктами [4, с. 10].

Джерело: розроблено авторами на основі [1–4]

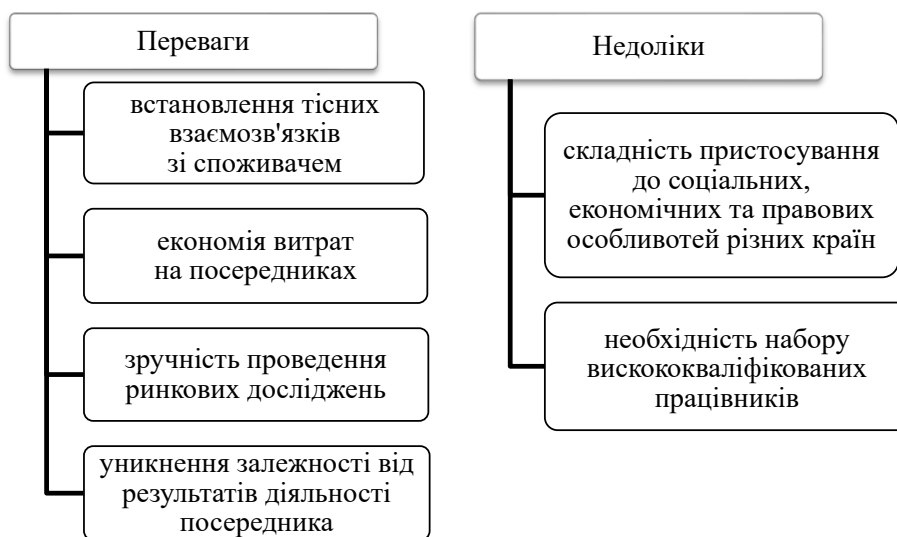


Рис. 1. Переваги та недоліки прямого методу організації управління ЗЕД підприємства

Джерело: розроблено авторами на основі [6, с. 71]



Рис. 2. Переваги та недоліки непрямого методу організації управління ЗЕД підприємства

Джерело: розроблено авторами на основі [6, с. 71]

особливо маленькому підприємству. Вибрана підприємством сфера вантажних залізничних перевезень є важливим складником зовнішньоекономічної діяльності, оскільки вона розпочинається і завершується саме транспортними операціями.

«РКС ТРАСЛОГІСТИК» підтримує національний курс у розвитку зовнішньоекономічних відносин з європейськими країнами. Географічну структуру ЗЕД підприємства зображено на рис. 4.

Відповідно до рис. 4, основним вектором співпраці підприємства є балтійські країни – Естонія, Латвія, Литва, їхні частки в обсязі реалізації товарів та послуг становлять 27%, 25% та 20% відповідно.

Процес управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «РКС ТРАСЛОГІСТИК» передусім ускладняється невідповідністю сучасним тенденціям до її побудови. Це проявляється у відсутності:

- чіткої стратегії розвитку галузі відповідно до міжнародних тенденцій;
- співробітництва з іноземними інвесторами;
- підтримки конкурентоспроможності вантажного залізничного транспорту на міжнародних ринках;
- сукупності способів проникнення на зовнішні ринки.

Сучасний же підхід до управління зовнішньоекономічною діяльністю у галузі вантажного залізничного транспорту повинен включати:

- постійний моніторинг стану та підтримку стабільного розвитку галузі відповідно до міжнародних тенденцій;
- ефективну систему взаємовідносин з іноземними інвесторами та партнерами;
- аналіз якості експортованих послуг у сфері вантажного залізничного транспорту;
- чіткі стратегії проникнення та поведінки на зовнішніх ринках.

Зважаючи на наявність проблем та стратегічну необхідність, для ТОВ «РКС ТРАСЛОГІСТИК» важливим питанням постає розроблення основних напрямів змін в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю, характеристику яких представлено в табл. 2.

Зазначені проблеми в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю, як видно з табл. 2, мають свій прояв у цінній політиці, обсягах попиту, зносі основних фондів, невідповідності міжнародним стандартам, положенні міжнародного співробітництва, тобто вони впливають загалом на всю діяльність підприємства в галузі вантажного залізничного транспорту.

Тому поліпшення управління зовнішньоекономічною діяльністю для ТОВ «РКС ТРАСЛОГІСТИК» є дуже важливим, і воно повинне реалізовуватися у п'яти напрямках (рис. 5).

Реалізація отриманих напрямів змін допоможе вивести ТОВ «РКС ТРАСЛОГІСТИК» на нові ринки, надасть можливість співпрацювати з іноземними залізничними компаніями та розробляти з ними спільні проекти, а також підвищить імідж підприємства.

Із перерахованих вище особливо важливим вектором поліпшення управління зовнішньоекономічною діяльністю є формування чіткої стратегії проникнення на міжнародні ринки.

Оскільки керівництво ТОВ «РКС ТРАСЛОГІСТИК» на даному етапі використовує інтуїтивний метод для виходу на нові ринки збуту за межами України, то

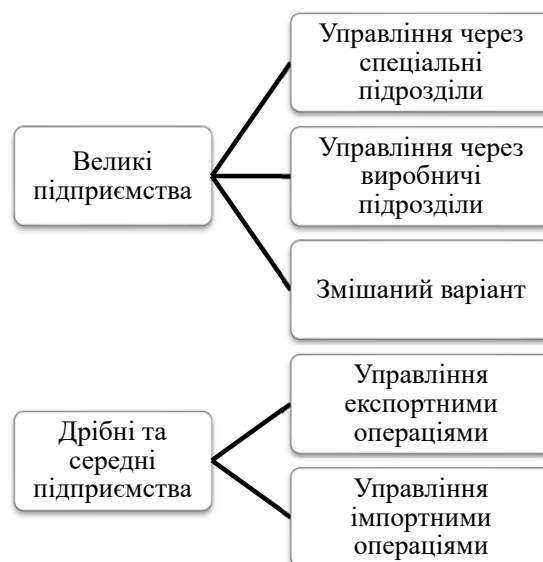


Рис. 3. Варіанти побудови організаційних структур зовнішньоекономічної діяльності на різних за розміром підприємствах

Джерело: розроблено авторами на основі [7, с. 51–53]

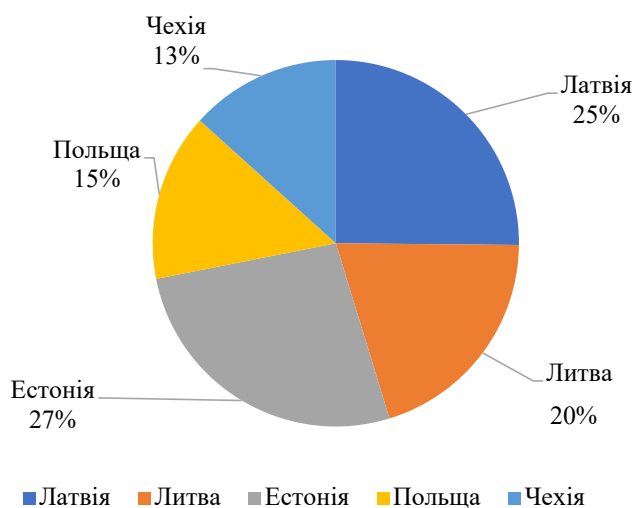


Рис. 4. Географічна структура зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «РКС ТРАСЛОГІСТИК»

Джерело: авторська розробка

доцільним є розроблення для нього рекомендацій щодо формування стратегії поведінки на міжнародній арені, яка включає п'ять етапів поступової зміни її положень (рис. 6).

Запропонований алгоритм поступової зміни положень зовнішньоекономічної стратегії допоможе ТОВ «РКС ТРАСЛОГІСТИК» виходити на нові ринки збуту поступово та швидко пристосовуватися до змін особливостей іноземної економіки. До того ж через те, що вона передбачає поступове вкладання коштів та зусиль, така стратегія дасть змогу підприємству зберегти частину ресурсів, якщо діяльність на деяких зовнішніх ринках виявиться неефективною й її необхідно буде припинити.

Основні напрями змін у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «РКС ТРАНСЛОГІСТИК»

Відсутність співпраці з іноземними інвесторами	а) знос основних засобів галузі; б) невідповідність технічного оснащення міжнародним вимогам	а) низький рівень інвестиційної привабливості підприємств даної галузі; б) недовіра інвесторів через високі показники корупції у даній сфері	а) запровадити програму залучення іноземних інвесторів; б) розробити проєкт із підвищення інвестиційної привабливості галузі	а) потрібен великий обсяг часу для відновлення довіри іноземних інвесторів
Низька конкурентоспроможність на міжнародних ринках	а) загроза зниження попиту на вітчизняний вантажний транспорт; б) низький рівень цін на перевезення	а) невідповідність рухомого складу міжнародним стандартам; б) відсутність моніторингу якості експортованих послуг; в) відсутність чіткої стратегії розвитку	а) запровадити систему оцінки якості експортованих послуг; б) удосконалити концепцію розвитку відповідно до міжнародних стандартів	а) брак ресурсів; б) велика кількість об'єктів, що потребують удосконалення
Відсутність шляхів проникнення на зовнішні ринки	а) Міжнародна співпраця лише у європейському напрямі	а) недопрацьована зовнішньоекономічна стратегія; б) брак персоналу необхідної кваліфікації	а) розробити чітку стратегію проникнення на зовнішні ринки	а) необхідність застосовувати окремі підходи для проникнення на різні зовнішні ринки

Джерело: авторська розробка

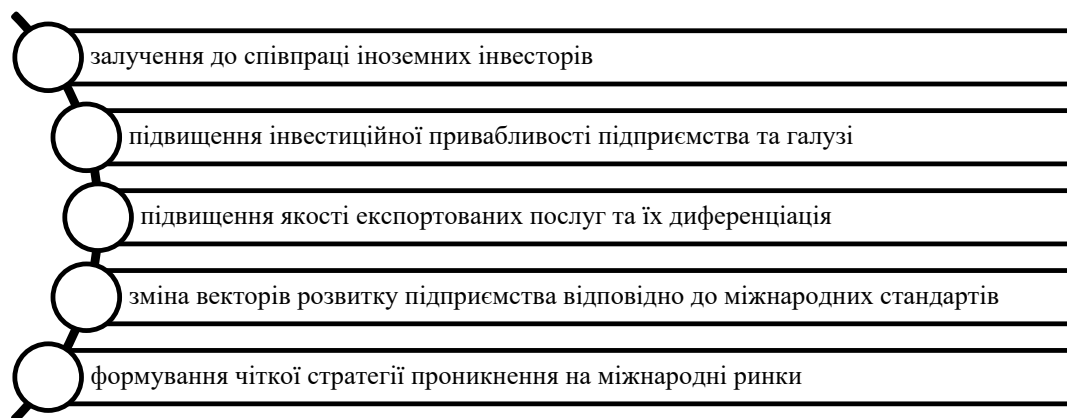


Рис. 5. Напрями поліпшення управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «РКС ТРАНСЛОГІСТИК»

Джерело: авторська розробка

Пробний експорт	Односторонні спроби експорту запчастин та послуг, доходи більші за витрати
Експорт екстенсивним методом	Розповсюдження деяких категорій продукції на декілька різних за особливостями зовнішніх ринків збуту
Експорт інтенсивним методом	Експорт продукції, яка користується попитом на зовнішніх ринках, інтенсивне проведення маркетингових інструментів та налагодження відносин з іноземними споживачами, інвесторами та постачальниками
Експортний маркетинг	Адаптація продукції до запитів іноземних споживачів та умов зовнішніх ринків, двостороння реалізація запчастин та послуг
Міжнародний маркетинг	Побудова маркетингового складника діяльності підприємства на основі особливостей світових ринків

Рис. 6. Етапи поступової зміни положень стратегії поведінки на міжнародній арені ТОВ «РКС ТРАНСЛОГІСТИК»

Джерело: авторська розробка

Висновки. Отже, виходячи з необхідності для кожного сучасного підприємства реалізувати зовнішньоекономічну діяльність, розгляд питання про шляхи вдосконалення управління нею є досить важливим. Для досягнення поставленої мети та завдань керівництво підприємств повинне проводити постійний моніторинг якості зовнішньоекономічної діяльності, розробляти та впроваджувати заходи щодо приведення її у відповід-

ність сучасним тенденціям та стану організації в конкретний період. До того ж досить важливо враховувати розмір підприємства, його можливості та потенціал. Зважаючи на ці чинники, керівництво компанії може використати такі інструменти вдосконалення менеджменту ЗЕД, як розширення ринків збуту на міжнародній арені, випуск нового товару або послуги, зміна зовнішньоекономічної стратегії тощо.

Список використаних джерел:

1. Владичин М.Б., Струк Н.С. Основні підходи розкриття сутності зовнішньоекономічної діяльності торговельних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 4. Т. 1. С. 198–202.
2. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-XII-ВР. Київ, 2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 18.01.2021).
3. Новіков О.Є., Садридінів Т.Ш. Систематизація наукових поглядів щодо визначення сутності терміна «зовнішньоекономічна діяльність». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 2. Т. 2. С. 183–186.
4. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство – регіон : навчальний посібник / за ред. Ю.Г. Козака ; 6-е вид., перероб. і доп. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 290 с.
5. Бабій І.В. Визначення структури управління ЗЕД на підприємствах машинобудування в аспекті стратегічного підходу. *Науковий огляд*. 2018. № 1(44). С. 6–21.
6. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навчальний посібник / Ю.Г. Козак та ін. ; 4-е вид., перероб. та доп. Київ : Освіта України, 2012. 272 с.
7. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. Міжнародний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2016. 172 с.

References:

1. Vladychyn M.B., Struk N.S. (2015) Osnovni pidkhody rozkryttja sutnosti zovnishnjoeconomichnoji dijalnosti torghovelnykh pidpryemstv [The main approaches to revealing the essence of foreign economic activity of trade enterprises]. *Visnyk Khmelnyckogho nacionaljnogho universytetu*, vol. 4, no. 1, pp. 198–202.
2. Pro zovnishnjoeconomichnu dijalnistj: Zakon Ukrajinu vid 16 April 1991 № 959-KhII-VR. [On foreign economic activity: Law of Ukraine of April 16, 1991 № 959-XII-BP] Kyjiv, 2020. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (accessed 18 January 2021).
3. Novikov O.Je., Sadridinov T.Sh. (2014) Systematyzacija naukovykh pohljadiv shhodo vyznachennja sutnosti termina «zovnishnjoeconomichna dijalnistj» [Systematization of scientific views on the definition of the essence of the term "foreign economic activity"]. *Visnyk Khmelnyckogho nacionaljnogho universytetu*, vol. 2, no. 2, pp. 183–186.
4. Ju.Gh. Kozak (ed.) (2016) Zovnishnjoeconomichna dijalnistj: pidpryemstvo-reghion [Foreign economic activity: enterprise-region]. Kyiv: Centr uchbovoji literatury. (in Ukrainian)
5. Babij I.V. (2018) Vyznachennja struktury upravlinnja ZED na pidpryemstvakh mashynobuduvannja v aspekti strategichnogho pidkhodu [Defining the structure of foreign economic activity management at machine-building enterprises in the aspect of strategic approach]. *Naukovyj oghljad*, vol. 1, no. 44, pp. 6–21.
6. Kozak Ju.Gh., Loghvinova N. S. (2012) Zovnishnjoeconomichna dijalnistj pidpryemstv [Foreign economic activity of enterprises]. Kyiv: Osvita Ukrajinu. (in Ukrainian)
7. Rokocha V.V., Odjaghajlo V.M., Terekhov V.I. (2016) Mizhnarodnyj menedzhment [International management]. Kyiv: VNZ «Universytet ekonomiky ta prava «KROK». (in Ukrainian)