

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-119>

УДК 339.944:005.7

Ханенко Алла Валеріївнакандидат економічних наук,
доцент кафедри бізнесу та управління,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0899-7311>**Alla Khanenko**

National University Zaporizhzhia Polytechnic

**ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ
УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР****FEATURES OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE
FOR MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES
OF ENTREPRENEURIAL STRUCTURES**

Анотація. В статті розкрито важливість здійснення суб'єктами бізнесу зовнішньоекономічної діяльності та розкрито її сутність; окреслено особливості сучасної системи зовнішньоекономічної діяльності. Визначено потребу докорінної трансформації організаційних засад зовнішньоекономічної діяльності підприємств різних галузей; досліджено особливості побудови організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю. Виявлено основні принципи побудови організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємницьких структур. Встановлено: вибір відповідної організаційної структури підприємства залежить від його розміру, прийнятої стратегії ЗЕД, зовнішніх економічних умов, від культурних особливостей країн, де підприємство позиціонує бізнес. Досліджено фактори впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на забезпечення ЗЕД підприємств, виявлено їх особливості.

Ключові слова: підприємницька структура, зовнішньоекономічна діяльність, структура управління зовнішньоекономічною діяльністю, зовнішній ринок, експорт, фактори впливу, використовуваних технологій.

Summary. The article reveals the importance of foreign economic activity by business entities and reveals its essence; outlines the features of the modern system of foreign economic activity. The need for a radical transformation of the organizational principles of foreign economic activity of enterprises in various industries is determined. The features of building an organizational structure for managing foreign economic activity are studied. The expediency of using the services of intermediaries in the field of foreign economic activity by small and medium-sized businesses is emphasized. The principles of building an organizational structure for managing the activities of a business entity are outlined, which should correspond to the general goals of the enterprise and form economic incentives for foreign economic activity. The factors of influence of internal and external environment on ensuring foreign economic activity of enterprises are investigated, their peculiarities are revealed. It is established: the choice of the appropriate organizational structure of the enterprise depends on its size, the adopted foreign economic activity strategy, the technologies used, external economic conditions, as well as on the cultural characteristics of those countries where the enterprise positions its business. The issue of organizing the management of foreign economic activity, the formation of the organizational structure of foreign economic activity management is relevant for any business structure and depends primarily on the methods of entering foreign markets. Research of publications of domestic scientists allowed to determine directions of improvement of organization of foreign economic activity of enterprises: logistic, institutional, production and sales, financial. The importance of development and improvement of strategic guidelines in management of foreign economic activity of business is emphasized, without which the proper functioning of the business entity becomes impossible.

Keywords: business structure, foreign economic activity, structure of management of foreign economic activity, foreign market, export, factors of influence, technologies used.

Постановка проблеми. Інтеграційні процеси набувають все більшого розповсюдження і поглиблення, охоплюючи світову економіку, що проявляється у посиленні взаємозалежності між країнами та розвитком національних економіч-

них систем. Ці процеси потребують від бізнесу формування нової комплексної системи управління операціями у сфері зовнішньоекономічної діяльності. У таких умовах вміння менеджерів підприємницьких структур адаптувати зовніш-

ньюекономічну діяльність (далі ЗЕД) до потреб міжнародного середовища з метою формування бажаної конкурентної позиції підприємств на міжнародному ринку, набуває особливої важливості. Сучасна економіка характеризується постійними змінами та високим ступенем невизначеності. Центральне місце в управлінні діяльністю суб'єкта бізнесу в цих умовах, зокрема в управлінні його зовнішньоекономічною діяльністю, займає організаційна структура управління, яка має забезпечити успішну реалізацію стратегії підприємства в галузі зовнішньоекономічної діяльності, спрямованої на ефективний експорт, який забезпечується не лише наявністю товару для продажу, а й досягненням високих економічних показників при мінімумі витрат та максимумі прибутку на одиницю реалізованої продукції. Тому, для будь-якого підприємства, яке вже веде зовнішньоекономічну діяльність або має на меті вихід на міжнародний ринок, набуває значимості організація управління ЗЕД та формування її структури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні проблеми вивчення, розробки та вдосконалення організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю суб'єкта бізнесу знайшли широке відображення в дослідженнях багатьох вітчизняних науковців і зарубіжних науковців.

Визначення сутності зовнішньоекономічної діяльності підприємств, її особливості надано в працях: Багрова І.В., Редіна Н.І., Власюк В.Є. [10]; Полякової Я.О. [8]; Сухарського В.С. [9]; Шапоренко О.І. [2]. Особливості, основні принципи та способи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств досліджено в публікаціях [1, 12] Бабія І.В.; Пермінової С.О. [11]; Полякової Я.О. [8]; Сухарського В.С. [9]. Визначенню особливостей, характерних різному типу організаційних структур; їх перевагам та недолікам, адаптивності до умов ринку, присвячені дослідження: Майкла Маккобі [3]; Лалу Ф. [6]; авторів публікації [7]; Сатоші Міура [5]; Джек Уелч [4]. Оптимізацію організаційної структури в контексті управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства розглянуто в дослідженні Пермінової С.О. [11]. Експорт України в умовах воєнного стану розглянули Нечипорук А., Котова М., Кочубей Д. [14]; Пугачов М., Духницький Б. [15]. Особливості організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу в умовах російсько-української війни дослідив Бобченко Андрій Зеновійович [13]. Значна увага проблематиці формуванню та удосконаленню організаційного дизайну підприємства приділяється в опублікованих працях, таких визнаних науковців, як: Даф Р. [16], Поливана Л., Кирилева Л., Луценко О. [17], Ван Вулпен Е. [18].

Незважаючи на широке коло наукових досліджень з обраної теми, проблеми побудови організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю суб'єктів підприємницької діяльності з урахуванням особливостей міжнародного середовища залишаються недостатньо висвітленими.

Метою статті є аналіз особливостей побудови організаційної структури управління та дослідження можливостей активізації зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів підприємницької діяльності в умовах невизначеності та мінливості середовища функціонування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління зовнішньоекономічною діяльністю потребує від менеджмента суб'єкта бізнесу урахування особливостей міжнародного середовища; здатності створювати інформаційне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності; володіння інструментарієм організації ЗЕД та сучасними підходами до антикризового управління.

В своєму дослідженні І.В. Бабій [1] виділяє низку характерних особливостей в сучасній системі зовнішньоекономічної діяльності, до яких перш за все відносить інтенсифікацію інтеграційних процесів та формування єдиних економічних регіонів. За визначенням дослідника ці особливості мають притаманні їм характерні риси: посилюється взаємозв'язок між економічною ситуацією на світових ринках товарів і послуг та станом внутрішніх ринків окремих країн; широко застосовується обмін інформацією, послуги зв'язку, консалтинг, франчайзинг, ноу-хау, лізинг, страхування; під впливом зменшення частки сировинних матеріалів у міжнародній торгівлі, зазнає перетворень міжнародний поділ праці; все більш активною та цілеспрямованою стає роль держави в питанні входження країни до системи глобальної світової економіки; підвищується рівень розміщення робочої сили із країни в країну; зростають обсяги зовнішньої торгівлі при зниженні витрат виробництва; спостерігається суворе міжнародне регулювання ЗЕД, яке вимагає дотримання відповідності умов двосторонніх та багатосторонніх економічних угод стандартам СОТ та вимогам профільних міжнародних організацій.

Шапоренко О.І.у своїй праці [2] надав визначення економічної сутності системи управління ЗЕД підприємства, визначивши її як комплекс взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів управління на підприємстві і зв'язків, які реалізують цілі підприємства на зовнішніх ринках.

Залучення суб'єктів підприємницької діяльності до міжнародної торгівлі сприяє інтеграції національної економіки до системи світових господарських відносин та формуванню відкритої ринкової економіки.

Процес розробки стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок передбачає зіставлення

всіх альтернативних варіантів зовнішньоекономічної діяльності й обґрунтованого вибору найбільш оптимального з них.

Треба зазначити, що актуальним для будь-якого підприємства є питання управління його зовнішньоекономічною діяльністю, побудова організаційної структури управління ЗЕД, оцінка їхньої якості й адаптивності до змін середовища функціонування. Адже наявність товару для продажу на міжнародному ринку, не гарантує ефективний експорт. Ефективна ЗЕД це така організація управління зовнішньоекономічною діяльністю суб'єкта бізнесу, що має забезпечити максимум прибутку при мінімумі витрат на одиницю реалізованої продукції та успішну реалізацію стратегії підприємства. Тому організація управління ЗЕД, формування організаційної структури стає сьогодні важливим стратегічним завданням для будь-якого підприємства, що функціонує на зовнішньому ринку або має наміри вийти на нього.

Формування організаційної структури управління ЗЕД будь-якого підприємства залежить в першу чергу від методів виходу на зовнішні ринки.

Існує два основні методи виходу підприємств на міжнародний ринок:

- прямий вихід. Здійснення операцій з зовнішньої торгівлі і інших міжнародних зв'язків відбувається безпосередньо через власну зовнішньоторговельну структуру (фірму або відділ зовнішньоекономічних зв'язків).

- опосередкований вихід. Здійснення операцій з зовнішньої торгівлі і інших міжнародних зв'язків відбувається через використання послуг посередників.

Створення власних зовнішньоекономічних служб на підприємствах виправдано за наявності певних умов: якщо масштаби, регулярність та особливості зовнішньоторговельних операцій підприємства мають відбуватись під постійним, глибоким контролем та оперативним управлінням зсередини, а не через сторонніх посередників. Найчастіше відділи створюють зовнішні консалтингові чи брокерські компанії.

Виробничі підприємства також можуть створювати власні зовнішньоекономічні служби якщо:

- частка експорту велика в загальному обігу а ЗЕД є критичною для фінансових результатів підприємства;

- зовнішньоторговельні операції здійснюються регулярно і відбувається постійне завантаження для штатної служби ЗЕД, а витрати на її утримання окуплені;

- випускається продукція з високим рівнем конкурентоспроможності, що дає впевненість, що зусилля служби ЗЕД з пошуку ринків та просування товару не будуть даремними;

- невисокий рівень конкуренції на відповідному сегменті світового ринку, що робить більш

простим вихід підприємства на ринок та мінімізує початкові ризики;

- продукція не потребує серйозної адаптації до умов використання в зарубіжних країнах – це забезпечує мінімальні витрати на модифікацію, сертифікацію та пакування;

- на підприємстві є необхідна кількість фахівців із зовнішньоекономічної діяльності. Ця умова є критично важливою, оскільки без кваліфікованих менеджерів ЗЕД, логістів, юристів створити ефективну службу ЗЕД неможливо.

Отже, при відповідності підприємства зазначеним умовам, створення власної служби ЗЕД є доцільним, оскільки це дозволяє знижувати комісійні витрати на посередників, швидко реагувати на зміни світового ринку та накопичувати власний досвід у міжнародній торгівлі.

В інших випадках виправдане використання посередників як вітчизняних, так і зарубіжних або міжнародних.

Посередники здатні підвищити ефективність зовнішньоторговельних операцій за рахунок більш глибокого знання цільового ринку; наявності сформованої бази постійної клієнтури; можливості знизити витрати з транспортування та зберігання продукції за рахунок використання їхньої логістичної інфраструктури; сприяння скороченню скорочення термінів постачань та оформлення документів завдяки налагодженим процесам ті експертизі.

Звернення до зарубіжних фірм-посередників має сенс у таких ситуаціях:

- вони мають стійкі позиції на місцевому ринку та добре знають його економічне становище;

- є потреба у швидкому виході на зовнішній ринок, за наявності у підприємства-виробника нової та конкурентної продукції;

- існує потреба у "доопрацюванні" (адаптації) експортного товару, щоб він повністю відповідав вимогам місцевих споживачів. Часто посередник бере на себе цю функцію.

Організаційна структура ЗЕД представляє собою схему взаємозалежних структурних компонентів, використовуваних для управління ЗЕД у масштабах підприємства.

Організаційна структура ЗЕД представляє собою схему взаємозалежних структурних компонентів, використовуваних для управління ЗЕД у масштабах підприємства.

Згідно з Майклом Маккобі [3], вибір організаційної структури має ґрунтуватися на масштабах підприємства та особливостях його функціонування, оскільки певний тип структури може забезпечити вищу ефективність, порівняно з іншими типами структур.

Вивченню характерних рис, переваг, недоліків та адаптивності різних організаційних структур до ринкових умов присвячено багато праць іноземних дослідників.

Наприклад, колишній генеральний директор «General Electric» Джек Уелч [4] запровадив концепцію «організації без меж». Ця ідея була спрямована на усунення вертикальних і горизонтальних кордонів усередині компанії, а також на руйнування бар'єрів, що розділяють компанію та її клієнтів.

Сагаші Міура [5] у своїх роботах представляє новітні форми структур. Він вважає, що найкраще до сучасних вимог ринку пристосована гетерархія. Це система управління, в якій, залежно від ситуації, будь-який елемент структури управління може керувати іншими, а отже, жоден підрозділ не має постійного домінування.

Фредерік Лалу у книзі «Компанії майбутнього» [6] аналізує еволюцію та трансформацію сучасних підприємств, пропонуючи своє бачення модернізованої моделі організації.

Автори публікації [7] дослідили тенденції в організаційній структурі, презентуючи віртуальні корпорації, віртуальні команди і віртуальні робочі групи, створені корпораціями з використанням сучасних технологій.

Вибір відповідної організаційної структури підприємства залежить від стратегії ЗЕД, вико-

ристовуваних технологій, зовнішніх економічних умов, а також від культурних особливостей країн, де підприємство позиціонує свій бізнес.

Полякова Я.О. [8] зазначає, що формування організаційної структури – це безупинно тривалий процес. В більшості самостійних компаній та підрозділів великих компаній зміни в організаційну структуру вносяться в середньому один раз на рік, а істотні зміни відбуваються один раз у чотири – п'ять років.

Залежно від ступеня залучення підприємства у сферу ЗЕД і розміру бізнесу, орган спеціалізованого управління ЗЕД може бути частиною різних відділів підприємства й мати різну підпорядкованість (рис. 1).

Сухарський В.С. [9] коротко характеризує функції окремих структурних одиниць організаційної системи управління ЗЕД підприємства:

Комерційний апарат підприємства може бути представлений або збутовим відділом підприємства, або збутовою (торговельною) дочірньою компанією, яка здійснює експортні операції поряд із операціями на внутрішньому ринку.

Відділ у центральних службах є відділом збуту експортної продукції підприємства. Він виконує

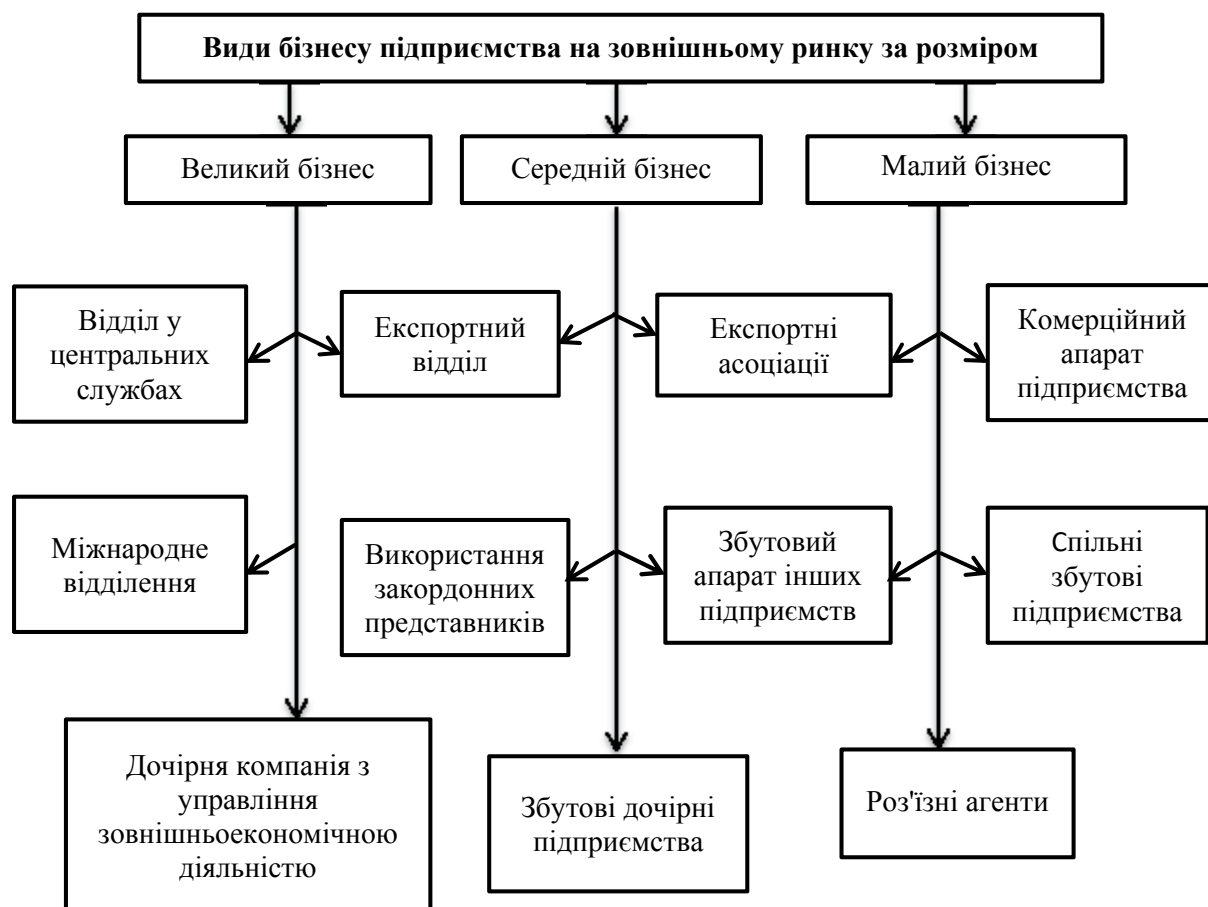


Рисунок 1 – Організаційна структура ЗЕД залежно від розміру бізнесу

Джерело: [8]

функції з координації міжнародних операцій, які виконують різні підрозділи підприємства, управління комерційною діяльністю підприємства на зовнішньому ринку та координацію збутової діяльності філій та дочірніх компаній, розташованих як у межах національного ринку, так і за кордоном.

Міжнародне відділення є спеціалізованим органом управління ЗЕД, здійснює координацію й контроль роботи всіх закордонних філій та дочірніх компаній. Його ключові функції включають:

- стимулювання розвитку спеціалізації та виробничої кооперації між дочірніми компаніями;
- виконання експортних операцій, що здійснюються з території материнської компанії;
- збут готової продукції.

Дочірня компанія з управління ЗЕД підприємства, на відміну від міжнародного відділення, має юридичну самостійність і є не тільки центром прибутку, але й центром відповідальності. Вона має свою власну раду директорів і необхідні функціональні служби для забезпечення управлінської діяльності. Функції збутової дочірньої компанії зосереджені на організації експорту стандартних видів продукції, які вивозять на основі попередньо укладених контрактів.

Експортний відділ. Існує два основні типи експортних відділів, що відрізняються своїми функціями та місцем у структурі компанії: вбудований та спеціальний.

Вбудований експортний відділ створюється на підприємствах, які мають порівняно невеликий обсяг експортних операцій. Цей відділ вбудований у комерційний апарат підприємства. У функції такого відділу входить тільки підписання угод з іноземними контрагентами й спостереження за їх виконанням. Усі інші операції, пов'язані із просуванням товару на зовнішні ринки здійснюються комерційним апаратом підприємства.

Спеціальний експортний відділ, на відміну від вбудованого, самостійно здійснює всі операції, пов'язані з експортом товарів (включаючи транспортування, страхування, розрахунки з покупцями, їх кредитування). Він є незалежним підрозділом і обслуговує кілька відділень

Спеціальний експортний відділ перебуває в безпосередньому підпорядкуванні віце-президента підприємства й займається тільки експортними операціями.

Автори [10] наголошують на доцільності використання малим та середнім бізнесом саме послуг посередників у сфері ЗЕД і наводять перелік та опис найбільше поширених у світовій практиці видів посередників:

1. *Збутовий агент* діє на користь і від імені іншої особи – принципала. Ключова функція збутового агента полягає у встановленні й забезпеченні ділового контакту між принципалом і третьою стороною. Збутовий агент забезпечує принципала актуальною інформацією про фінан-

сову надійність потенційних партнерів та загальний стан цільового зовнішнього ринку.

2. *Брокери* сприяють реалізації експортного товару й укладають угоди купівлі-продажу від імені й за рахунок принципала. Брокери не набувають права власності на товар, збутом якого займаються. Співробітництво із брокерами передбачає заключення угод з ними щодо вивчення зовнішнього ринку, надання інформації про можливі закупівлі, міжнародні торги, організацію реклами.

3) *Повірені агенти* у справах продажу або купівлі, укладають відповідні угоди від імені та за кошти довірителя. Взаємовідносини між довірителем і повіреним агентом визначаються договором доручення, який чітко встановлює повноваження та зобов'язання повіреного агента з питань комерційних й технічних умов угоди.

4. *Комісіонери* виконують подвійну роль: вони представляють інтереси принципала, але при цьому виступають як продавці або покупці від власного імені. На підставі договору комісії вони отримують право здійснювати пошук партнерів та підписувати з ними контракти від свого імені, проте фінансова відповідальність за ці операції (рахунок) залишається за продавцем (комітентом).

5. *Дистриб'ютори* працюють як незалежні підприємства, що спеціалізуються на перепродажу товарів. Вони укладають контракти купівлі-продажу з постачальниками та покупцями від свого імені та за власний рахунок. Дистриб'ютори створюють власну постійно діючу збутову мережу, приймають на себе усі ризики, пов'язані з витратами, та функціонують незалежно від своїх постачальників.

Експортні асоціації – об'єднання малих та середніх експортерів створюються представниками малого та середнього бізнесу, які випускають стандартні види продукції. Вони здійснюють експорт продукції своїх учасників, аналізують зовнішні ринки, розробляють спільну експортну стратегію, розподіляють сфери впливу між компаніями-членами та визначають рівень цін для міжнародних ринків. Вони здійснюють експортні операції від свого імені й за свій рахунок, на ринку з єдиними цінами.

Представники малого та середнього бізнесу, які виробляють експортну продукцію, але не здатні створити власну збутову організацію, часто використовують збутовий апарат інших підприємств. У цьому випадку так звані «приймаючі підприємства» реалізують експортну продукцію на комісійній основі, але від імені фірми-експортера. «Приймаючі підприємства» можуть перебувати як у країні експортера, так і на закордонному ринку.

Невеликі промислові виробники створюють спільні збутові компанії з метою зменшення витрат на реалізацію та посилення конкурентних позицій своєї продукції. Такі компанії здійснюють експортні операції разом зі збутом продукції ком-

паній-членів на внутрішньому ринку. Такі спільні збутові структури реєструються у правовій формі акціонерного товариства або товариства з обмеженою відповідальністю. Їхній статутний капітал належить засновникам, якими, зазвичай, є підприємства, що випускають схожу (аналогічну) продукцію.

Організаційна структура управління ЗЕД підприємства має бути побудована відповідно до його загальних стратегічних цілей. При цьому необхідно дотримуватися низки ключових принципів:

- пріоритет інтересів споживача порівняно з інтересами виробника;
- пріоритет витрат на зовнішньоекономічну діяльність;
- економічна та соціальна доцільність ЗЕД
- відповідність рівня матеріально-технічного забезпечення компанії вимогам до якості та конкурентоспроможності продукції на міжнародних ринках;
- маркетингова орієнтація і забезпечення високої економічної ефективності ЗЕД.

Що ж стосується світової практики, то використовуються такі типи і організаційні структури в галузі міжнародного бізнесу:

- міжнародні відділи в структурі фірми; глобальні продуктові відділення (підрозділи);
- територіальні структурні підрозділи;
- функціональна організаційна структура;
- матрична структура

Пермінова С.О. [11] пропонує поетапне удосконалення організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства з використанням спеціального алгоритму (рис. 2).

Треба зазначити, що забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства залежить від багатьох факторів, серед яких Бабій І.В. [1] виокремлює наступні:

- масштаби ЗЕД;
- витрати, які пов'язані з виробництвом за кордоном або з продажем продукції на зовнішніх ринках;
- складність продукції;
- досвід роботи підприємства на міжнародних ринках;
- контроль над гнучкістю економічних процесів, прибутками і поведінням у конкурентному середовищі;
- економічна свобода;
- конкуренція на зовнішніх ринках;
- присутність у країні;
- ризики, пов'язані з роботою на міжнародних ринках.

На важливості розробки та удосконалення стратегічних орієнтирів в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю бізнесу наголошено в дослідженні Бабія І.В. [12], в якому автор зазначає: «Господарюючий суб'єкт повинен завжди бути зацікавленим в покращенні розробки стратегічних орієнтирів, їх удосконаленні. Адже, без цього унеможливується відповідне функціону-

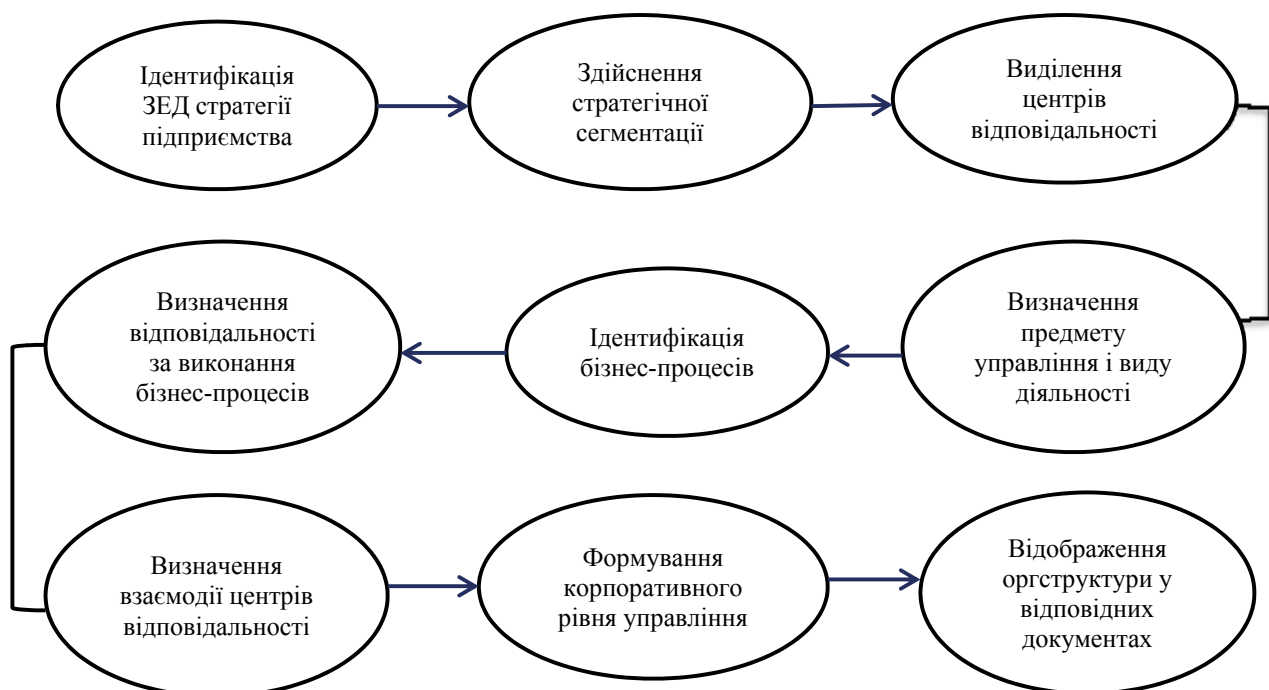


Рисунок 2 – Побудова організаційної структури управління ЗЕД на підприємстві

Джерело: [11]

вання суб'єкта. Визначення стратегічних орієнтирів в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств займає вагомe місце в розвитку фінансово-господарської діяльності» (табл. 1).

Щоб мати успіх у міжнародному бізнесі підприємство має проявляти інноваційність та здатність здійснювати ефективну виробничо-комерційну діяльність, що відповідає таким основним вимогам:

– застосування нових форм управління, що ґрунтуються як на міжнародно-орієнтованому менеджменті, так і на загальноекономічних концепціях теорії управління;

– забезпечення відповідності виготовленої продукції чи послуг міжнародним стандартам якості;

– продукція має бути інноваційною та з високою конкурентоспроможністю на світовому ринку;

– врахування та мінімізація потенційних політичних і економічних ризиків та додаткових витрат, що можуть виникати в процесі міжнародної діяльності.

Досліджуючи специфіку формування організаційної структури управління ЗЕД підприємницьких структур, варто розглянути організацію ЗЕД в умовах воєнного стану, спричиненого повномасштабною війною РФ проти України.

Це питання ґрунтовно проаналізовано науковцем Андрієм Бобечко [13] на прикладі організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу в умовах російсько-української війни.

Як зазначає науковець, через війну суб'єкти агробізнесу були змушені кардинально переглянути підходи до організації своєї зовнішньоекономічної діяльності:

– перерозподіляти ресурси;

– освоювати альтернативні шляхи постачання;

– налагоджувати нові логістичні ланцюги;

– поглиблювати взаємодію з міжнародними партнерами для спільного вирішення проблем у сфері логістики.

Питання логістичних труднощів у збуті агропродукції під час воєнних дій розглянуті в багатьох дослідженнях. Автори публікації [14] підкреслюють, що організація експортних поставок

Таблиця 1 – Вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Фактори впливу зовнішнього середовища	Фактори впливу державних механізмів
	Економічні: • митно-тарифні; • бюджетно-податкові; • грошово-кредитні; • що регулюють ціни; • валютні
	Політичні: • наявність державної підтримки; • участь у світових економічних організаціях
	Соціальні: • формування ринкової поведінки; • підготовка фахівців з ЗЕД Інституціонально-правові: • нормативно-законодавча база; • стимулювання діяльності суб'єктів господарювання, спрямованої на експорт. Адміністративні: • ліцензування, квотування; • стандартизація та сертифікація; • стимулювання конкуренції; • формування інфраструктури ЗЕД; • страхування; • контроль ринку
Фактори впливу внутрішнього середовища	Фактори впливу ринкових механізмів
	Економічні: • вмотивованість у задоволенні потреб на зовнішніх ринках; • випуск якісної конкурентоспроможної продукції; • запобігання дефіциту товарів (сировини); • здешевлення виробництва; • підвищення ефективності господарювання
	Організаційні: • доступ до інформації; • формування конкурентного середовища; • встановлення зв'язків між учасниками ЗЕД; • вільний вибір партнерів
Фактори впливу внутрішнього середовища	Економічні: • інвестування; • ціноутворення; • бізнес-планування; • мотивація; • оцінка ризиків
	Організаційні: • формування експортного потенціалу; • маркетинг; • страхування діяльності; • менеджмент; • реалізація продукції; • розрахунки; • технологія виробництва;
	Соціально-психологічні: • вмотивованість у здійсненні ЗЕД; • соціальний захист та гарантії

Джерело: змінено автором на основі [1]

агропродовольчої продукції українськими суб'єктами господарювання через так звані «Шляхи солідарності» має низку особливостей. Ці особливості пов'язані із заборонними заходами з боку східноєвропейських країн: Польщі, Болгарії, Словаччини, Румунії та Угорщини щодо імпорту української сільськогосподарської продукції. Причиною такого кроку став негативний вплив українського імпорту на внутрішню цінову ситуацію в цих країнах. Через недобросовісні дії трейдерів з листопада 2023 р. до травня 2024 р. майже повністю був заблокований рух через прикордонні пункти пропуску, оскільки зазначені країни домагались скасування «транспортного безвізу» для України.

Згідно з авторами публікації [15], логістичні труднощі призвели до того, що Індія вийшла з переліку ключових імпортерів української соняшникової олії, хоча попри це, вона все ще продовжує залишатися важливим торговельним партнером України у цьому сегменті ринку. Наразі основним ринком збуту для вітчизняного агробізнесу насіння і плодів олійних культур залишаються країни ЄС та Туреччина, сої – Єгипет.

Бобченко [13] пропонує напрями удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу:

- логістичний (оптимізація маршрутів постачання та розвиток логістичної інфраструктури)
- інституційний (ліквідація або послаблення інституційних бар'єрів для експорту);
- виробничо-збутовий (удосконалення товарної та географічної структури експорту продовольства);
- фінансовий (гранти та фінансові преференції для експортерів).

Висновки. Інтеграційні процеси все більше розповсюджуються в світовій економіці, посилюючи взаємозалежність між країнами і потребують від бізнесу формування нової комплексної системи управління операціями у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Організація управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, формування оптимальної організаційної структури стає сьогодні важливим стратегічним завданням для будь-якого підприємства, що функціонує на зовнішньому ринку.

Наявність товару для продажу не може забезпечити ефективний експорт на зовнішньому ринку без побудови організаційної структури управління ЗЕД суб'єкта бізнесу, яка забезпечить максимум прибутку при мінімумі витрат.

Для досягнення структурної оптимізації необхідно провести комплексний аналіз діяльності підприємства: його фінансового стану, інформаційного забезпечення, рівня автоматизації виробництва, системи планування та мотивації, ефективності команди менеджерів. Необхідно впевнитись у вміннях менеджерів адаптувати зовнішньоекономічну діяльність до потреб міжнародного середовища та приймати обґрунтовані, оптимальні управлінські рішення з метою формування бажаної конкурентної позиції підприємства на міжнародному ринку.

Методи виходу підприємства на зовнішній ринок впливають на формування організаційної структури управління ЗЕД будь-якої підприємницької структури.

Для підприємств великого бізнесу з великою часткою експорту в загальному обсязі; з регулярним здійсненням зовнішньоторговельних операцій; які випускають продукцію з високим рівнем конкурентоспроможності; мають у складі персоналу необхідну кількість фахівців із зовнішньоекономічної діяльності є виправданим безпосередній вихід на зовнішній ринок через власну зовнішньоторговельну фірму або відділ зовнішньоекономічних зв'язків.

В інших випадках має сенс використання як вітчизняних, так і зарубіжних або міжнародних посередників, які можуть підвищити ефективність зовнішньоторговельних операцій за рахунок кращого знання ринку, наявності постійної клієнтури, зниження витрат транспортування і збереження продукції, скорочення термінів постачання та оформлення документів.

Перспективи подальших досліджень. Потребують дослідження питання підбору оптимальних інструментів і засобів на оптимізацію факторів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на зовнішньоекономічну діяльність підприємницьких структур, а також особливості організації договірних відносин суб'єктів підприємницької діяльності України, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю із зарубіжними партнерами.

Список використаних джерел:

1. Бабій І.В. Вплив факторів на забезпечення зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств. *Економіка і суспільство*: науковий збірник. Мукачеве, 2016. Вип. 3. С.114–118.
2. Денисенко М.П., Панченко В.А., Шапоренко О.І., Федорак В.І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства: навч. посіб. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 435 с.
3. Creating Network Competence by Michael Maccoby. URL: <http://www.maccoby.com/Articles/CreatingNetworkCompetenc.shtml> (Дата звернення 26.11.2025).
4. Modern Organizational Design. URL: <https://courses.lumenlearning.com/wm-organizationalbehavior/chapter/modern-organizational-design/> (Дата звернення: 26.11.2025).

5. Satoshi Miura. Heterarchy. URL: <https://www.britannica.com/topic/heterarchy> (Дата звернення: 26.11.2025).
6. Laloux F. Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness. Brussels : Nelson Parker, 2014. 384 p. (Дата звернення: 26.11.2025).
7. Trends in Organizational Structure. URL: <https://opentextbc.ca/businessopenstax/chapter/trends-in-organizational-structure/> (Дата звернення: 01.12.2025).
8. Полякова Я. О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Консп. лекцій. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 98 с. <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21878/1/2018%20-%207-%D0%95%D0%9A%20-%20%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%8F%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%AF%20%D0%9E.pdf> (Дата звернення: 20.11.2025).
9. Сухарський В. С. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: теорія, методологія, практика: навч. посіб. Тернопіль: Астон, 2005. 463 с.
10. І. В. Багрова, Н. І. Редіна, В. С. Власюк та ін. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підруч. для вузів / за ред. І.В. Багрової. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 580 с
11. Пермінова С.О. Оптимізація організаційної структури в контексті управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства: науковий збірник. *Молодий вчений*. Київ, 2018. № 4 (56). С.831–835
12. Бабій І. В. Визначення структури управління ЗЕД на підприємствах машинобудування в аспекті стратегічного підходу. *Науковий огляд*. 2018. № 1(44). URL: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/viewFile/1413/1508>
13. Бобченко А.З. Особливості організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу в умовах російсько-української війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4509/4448> (дата звернення: 03.12.2025).
14. Нечипорук А., Котова М., Кочубей Д. Експорт України в умовах воєнного стану. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. № 5. С. 18–32.
15. Пугачов М., Духницький Б. Перспективи розвитку експорту агропродовольчої продукції з України до країн Азії. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 6. С. 209–214. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vesnik/wp-content/uploads/2024/01/324-35.pdf> (Дата звернення: 30.11.2025).
16. Daft R. L. Organization Theory and Design. 10th ed. Cengage Learning, 2021. 649 p. (Дата звернення: 03.12.2025).
17. Polyvana, L., Kyrylieva, L., & Lytsenko, O. Digitalization. confusion among the definitions in this area. *Digital Economy and Economic Security*, 2022. No. (3 (03), P. 8–12. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.3-2> (Дата звернення: 03.12.2025).
18. Van Vulpen E. Organizational Design: A Complete Guide. AIHR. 2023, January 25. URL: <https://www.aihr.com/blog/organizational-design/#What> (Дата звернення 03.12.2025).

References:

1. Babiy I. V. (2016) Vplyv faktoriv na zabezpechennya zovnishn'oeconomichnoyi diyal'nosti promyslovykh pidpryyemstv [The impact of factors on ensuring the foreign economic activity of industrial enterprises]. *Ekonomika i suspil'stvo*. Mukachivs'kyi derzhavnyi universytet. no. 3, pp. 114–118. (in Ukrainian)
2. Shaporenko O.I. (2020) Upravlinnya zovnishn'oeconomichnoyi diyal'nisty pidpryyemstva : navchal'nyy posibnyk [Managing the foreign economic activities of an enterprise: a training manual]. Denysenko M.P., Panchenko V.A., Shaporenko O.I., Fedorak V.I. Kyiv: Vydavnychy dim "Kondor", 435 p. (in Ukrainian)
3. Creating Network Competence by Michael Maccoby. Available at: <http://www.maccoby.com/Articles/CreatingNetworkCompetenc.shtml>
4. Modern Organizational Design. Available at: <https://courses.lumenlearning.com/wm-organizationalbehavior/chapter/modern-organizational-design/>
5. Satoshi Miura. Heterarchy. Available at: <https://www.britannica.com/topic/heterarchy>
6. Laloux F. Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness. Brussels: Nelson Parker, 2014. 384 p.
7. Trends in Organizational Structure. Available at: <https://opentextbc.ca/businessopenstax/chapter/trends-in-organizational-structure/>
8. Polyakova Ya. O. (2018) Menedzhment zovnishn'oeconomichnoyi diyal'nosti : konspekt lektsiy [Management of foreign economic activity: Lecture notes]. Kharkiv: KHNEU im. S. Kuznetsya, 98 p. (in Ukrainian)
9. Sukhars'kyi V. S. (2005) Menedzhment zovnishn'oeconomichnoyi diyal'nosti: teoriya, metodolohiya, praktyka: navch. posib. [Management of foreign economic activity: theory, methodology, practice: textbook]. Ternopil' : Aston. 463 p. (in Ukrainian)
10. Bahrova I. V., Redina N. I., Vlasjuk V. Ye. ta in. (2004) Zovnishn'oeconomichna diyal'nist' pidpryyemstv : pidruchnyk dlya vuziv [Foreign economic activity of enterprises: a textbook for universities] / za red. I.V. Bahrovoyi. Kyiv: Tsentr navchal'noyi literatury. 580 p. (in Ukrainian)
11. Perminova S.O. (2018) Optymizatsiya orhanizatsiynoyi struktury v konteksti upravlinnya zovnishn'oeconomichnoyi diyal'nisty pidpryyemstva [Optimization of organizational structure in the context of managing the foreign economic activities of an enterprise: scientific collection]. *Molodyy vchenyy*, no. 4 (56), pp. 831–835. (in Ukrainian)
12. Babiy I. V. Vyznachennya struktury upravlinnya ZED na pidpryyemstvakh mashynobuduvannya v aspekti stratehichnoho pidkhodu (2018) [Determining the structure of foreign economic activity management at mechanical

engineering enterprises in terms of a strategic approach]. *Zhurnal "Naukovyy ohlyad"*, № 1(44). Available at: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/viewFile/1413/1508> (in Ukrainian)

13. Bobechko A. Z. (2024) Osoblyvosti orhanizatsiyi zovnishn'oeconomichnoyi diyal'nosti pidpryyemstv ahrobiznesu v umovakh rosiys'ko-ukrayins'koyi viyny [Peculiarities of organizing foreign economic activity of agribusiness enterprises in the conditions of the Russian-Ukrainian war]. *Ekonomika ta suspil'stvo*. No. 65. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4509/4448> (in Ukrainian)

14. Nechyporuk A., Kotova M., Kochubey D. (2023) Eksport Ukrayiny v umovakh voyennoho stanu. [Exports from Ukraine under martial law.] *Zovnishnya torhivlya: ekonomika, finansy, pravo*. no 5. pp. 18–32. (in Ukrainian)

15. Puhachov M., Dukhnyts'kyi B. (2023) Perspektyvy rozvytku eksportu ahroprodovol'choyi produktsiyi z Ukrayiny do krayin Azii. [Prospects for the development of agri-food exports from Ukraine to Asian countries] *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*. no. pp. 209–214. (in Ukrainian)

16. Daft R. L. (2021) *Organization Theory and Design*. 10th ed. Cengage Learning, 649 p.

17. Polyvana, L., Kyrylieva, L., & Lytsenko, O. (2022). Digitalization. Confusion among the definitions in this area. *Digital Economy and Economic Security*, no. (3 (03), pp. 8–12. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.3-2>

18. Van Vulpen E. (2023, January 25) *Organizational Design: A Complete Guide*. AIHR. Available at: <https://www.aihr.com/blog/organizational-design/#What>

Стаття надійшла до редакції 12.12.2025