

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Вінницький навчально-науковий інститут економіки**

**Поліщук Віталій Васильович**

**Управління ЗЕД підприємства**

спеціальність: 051 — Економіка  
освітньо-професійна програма – Економіка та управління підприємством

Кваліфікаційна робота

Виконав студентка групи  
ЕЕПзвнм-22  
В.В. Поліщук

---

ВІННИЦЯ - 2025

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	7
1.1. Теоретичне обґрунтування та нормативно-правове тлумачення зовнішньоекономічної діяльності як складника господарської активності підприємств.....	7
1.2. Основні форми та напрями реалізації зовнішньоекономічної діяльності на рівні підприємства.....	14
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО ВПЛИВУ НА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УКРАЇНІ.....	20
2.1. Сутність та структура державного регулювання ЗЕД: основні поняття, види та учасники регуляторного процесу.....	20
2.2. Засоби державного впливу на зовнішньоекономічну активність підприємств: економіко-правовий аналіз.....	26
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	40
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	55

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах сучасних глобальних трансформацій кожна держава змушена переосмислювати та адаптувати свою зовнішню політику відповідно до вимог міжнародного економічного середовища. Особливо гостро ця потреба відчувається в Україні у зв'язку з повномасштабною війною, що стимулює пошук нових підходів до ведення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) на рівні підприємств. Сьогодні важливо не лише пристосовувати господарські процеси до змін, але й забезпечити стабільне функціонування бізнесу, підтримку торговельних зв'язків, розширення географії експорту та збереження фінансової активності.

Зовнішньоекономічна діяльність виступає одним із головних факторів зміцнення позицій підприємства на ринку, підвищення його конкурентоспроможності та залучення інвестицій. Вона також відкриває можливості для освоєння нових ринків збуту, що є критично важливим у сучасних нестабільних умовах. Ефективне управління ЗЕД вимагає системного підходу, що охоплює стратегічне планування, аналіз ринкових тенденцій, логістичну оптимізацію, управління ризиками, застосування маркетингових інструментів, а також інтеграцію підприємства у глобальні ланцюги постачання.

Водночас, на практиці українські компанії змушені працювати в умовах значної невизначеності. Серед основних проблем – коливання валютного курсу, нестабільність зовнішньоекономічного середовища, постійні зміни в регуляторному полі, логістичні обмеження та відсутність ефективних управлінських механізмів, здатних оперативно реагувати на ці виклики.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба в глибокому аналізі процесів управління ЗЕД на підприємствах, а також у розробці дієвих інструментів, що дозволять не лише підвищити результативність зовнішньоторговельних операцій, а й забезпечити стійкий розвиток суб'єктів господарювання у тривалій перспективі.

Слід зазначити, що проблематика регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні вже неодноразово ставала предметом досліджень вітчизняних науковців. Зокрема, вагомий внесок у розробку цієї теми зробили Т. Васюк, О. Вишняков, Н. Георгіаді, Н. Карачина, С. Коломацька, О. Костюченко, А. Мазаракі та інші. Проте, незважаючи на ґрунтовну наукову базу, окремі аспекти, пов'язані з адаптацією ЗЕД до сучасних викликів, залишаються недостатньо висвітленими, зокрема в частині методології та практичного інструментарію.

Таким чином, актуальність теми кваліфікаційного дослідження зумовлена потребою розробити сучасний підхід до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в умовах нестабільності. Це, своєю чергою, визначає об'єкт, предмет, мету та основні завдання дослідження.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є формування комплексного теоретико-методологічного підходу до аналізу та управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, з урахуванням сучасних економічних умов, нормативного середовища та інструментарію державного регулювання.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено виконання таких завдань:

- розкрити економічну сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємств, визначити її місце у загальній структурі господарської діяльності;
- проаналізувати підходи до нормативно-правового регулювання ЗЕД, акцентуючи увагу на українському законодавстві та міжнародних зобов'язаннях;
- систематизувати основні форми та напрямки реалізації зовнішньоекономічної діяльності на рівні підприємств;
- дослідити особливості функціонування механізму державного регулювання ЗЕД в Україні, визначити його основні елементи та учасників;
- надати економіко-правову характеристику основних інструментів державного впливу на зовнішньоекономічну активність підприємств;

– обґрунтувати методичні підходи до аналізу ЗЕД підприємств з урахуванням сучасних викликів зовнішнього середовища;

– запропонувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю суб'єктів господарювання в умовах динамічного ринку.

**Об'єктом дослідження** є зовнішньоекономічна діяльність підприємств як складова їх господарської діяльності в умовах ринкової економіки та глобалізації.

**Предметом дослідження** виступають теоретичні засади, організаційно-економічні механізми та інструменти державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств, а також методичні підходи до її аналізу та управління в сучасних умовах.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використовувався комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: метод аналізу та синтезу – для вивчення теоретичних підходів до трактування сутності ЗЕД; абстрагування та узагальнення – з метою формування висновків щодо нормативного забезпечення ЗЕД; системний підхід – для визначення структури та механізмів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності; економіко-правовий аналіз – для оцінки інструментів впливу держави на ЗЕД; порівняльний аналіз – для зіставлення підходів до регулювання ЗЕД в Україні та інших країнах; графічний метод та метод моделювання – для ілюстрації механізмів аналізу зовнішньоекономічної діяльності на рівні підприємства; метод індукції та дедукції – у процесі побудови логіки дослідження та формування рекомендацій.

**Інформаційну основу дослідження** становили чинні нормативно-правові документи, міжнародні стандарти регулювання зовнішньоекономічної діяльності (зокрема Інкотермс та ISO), статистичні звіти, наукові публікації українських і зарубіжних авторів, присвячені проблемам функціонування ЗЕД, а також матеріали профільних науково-практичних конференцій. Крім того, у роботі використано фінансово-економічні показники діяльності ТОВ

«Фруктона-В» (м. Вінниця), що дало змогу здійснити прикладну оцінку теоретичних положень.

**Апробація результатів.** Отримані результати дослідження були представлені на XV Міжнародній інтернет-конференції молодих учених і студентів «Глухівські наукові читання-2025» «Актуальні питання суспільних та гуманітарних наук» (м. Глухів, 10-12 листопада 2025 р.).

**Наукова новизна та прикладна значущість отриманих результатів** полягає у систематизації й уточненні теоретичних засад управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в умовах сучасних викликів – насамперед, з огляду на вплив воєнного стану. У роботі обґрунтовано доцільність поєднання державних та недержавних механізмів регулювання ЗЕД як необхідної умови забезпечення гнучкості та стабільності зовнішньоекономічних процесів.

Запропоновані методичні підходи до аналізу системи управління ЗЕД можуть бути практично застосовані суб'єктами господарювання – зокрема, підприємствами агропереробного сектору, подібними до ТОВ «Фруктона-ВН». Це дозволяє використовувати розроблені інструменти як для діагностики поточного стану ЗЕД, так і для формування ефективної стратегії її розвитку.

**Структура кваліфікаційної роботи** сформована відповідно до мети, завдань, об'єкта та предмета дослідження. Робота включає вступ, три розділи, що складаються з чотирьох підрозділів, висновки, список використаних джерел (38 найменувань). У тексті подано 6 таблиць та 1 ілюстративний матеріал.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

#### **1.1. Теоретичне обґрунтування та нормативно-правове тлумачення зовнішньоекономічної діяльності як складника господарської активності підприємств**

Початок трансформаційних змін в економіці України, що відбувались наприкінці 1980-х років, супроводжувався поступовою ліквідацією державної монополії на господарську діяльність, зокрема у сфері зовнішньоекономічних відносин. Саме у цей період підприємствам було надано право самостійно виходити на зовнішні ринки, що, своєю чергою, дало старт активному формуванню та розвитку зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) як окремого напрямку господарської активності.

З часом поняття «зовнішньоекономічна діяльність» почало по-різному трактуватися у вітчизняному законодавстві та наукових працях. У межах дослідження доцільно проаналізувати категоріальний апарат, що застосовується для визначення сутності ЗЕД, зважаючи на різноманітність підходів до її розуміння.

Так, у статті 1 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» подано таке визначення: «... 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...» [28].

Окрему увагу заслуговує також дефініція, яка містилася у статті 377 Господарського кодексу України (чинність якого наразі припинена). У ній зовнішньоекономічна діяльність підприємств розглядалася як господарська

активність, яка передбачає перетин митного кордону України матеріальними цінностями або робочою силою – відповідно до частини першої статті 139 ГКУ. При цьому законодавство виокремлювало кілька характерних ознак ЗЕД:

– по-перше, вона є видом господарської діяльності, спрямованої на виробництво, реалізацію продукції, виконання робіт або надання послуг, які мають цінове вираження;

– по-друге, здійснюється виключно тими суб'єктами, що мають правовий статус для ведення ЗЕД;

– по-третє, обов'язковою умовою для визнання діяльності зовнішньоекономічною є факт переміщення через митний кордон України майна або робочої сили.

Під «майном» у цьому контексті слід розуміти сукупність матеріальних і нематеріальних активів, які використовуються у господарській діяльності та мають облікове відображення в балансі суб'єкта господарювання [32, с. 106].

Таким чином, єдиного законодавчого визначення ЗЕД в українській правовій системі наразі не існує – а нормативні формулювання продовжують відрізнятися за рядом змістовних критеріїв.

У науковій літературі також представлено чимало підходів до визначення зовнішньоекономічної діяльності, які помітно відрізняються від офіційних трактувань. Наприклад, О.Є. Новіков та Т.Ш. Садрідінов розглядають ЗЕД як один із основних чинників економічного розвитку країни. У їхньому баченні вона слугує механізмом інтеграції національної економіки до системи світового господарства, до процесів міжнародного поділу праці й кооперації, що є особливо важливим у контексті глобалізаційних процесів [25, с. 200].

Зі свого боку, Н.М. Тюріна та Н.С. Карвацька характеризують ЗЕД як окрему сферу виробничо-комерційної активності, що є складовою системи зовнішньоекономічних зв'язків підприємств та організацій [34, с. 150].

Іншу інтерпретацію пропонують Г.М. Калетнік, А.Г. Мазур і О.Г. Кубай – на їхню думку, зовнішньоекономічна діяльність являє собою сукупність взаємовідносин між українськими та іноземними суб'єктами господарювання,

що базуються на принципах взаємної вигоди, еквівалентного обміну та дотримання міжнародно-правових норм. Така діяльність охоплює торгівлю, рух капіталів і трудових ресурсів, міжнародне науково-технічне співробітництво, а також взаємодію в екологічній сфері [3, с. 37].

С.В. Гонта розглядав зовнішньоекономічну діяльність як складову частину міжнародної економіки, з акцентом на її роль у вивченні міжнародних економічних взаємозв'язків і процесів [9, с. 124].

Для систематизації наукових підходів до тлумачення поняття ЗЕД, що представлені в різноманітних фахових джерелах, у таблиці 1.1 наведено узагальнене порівняння їх змістового наповнення.

Таблиця 1.1.

## Основні підходи до трактування поняття «ЗЕД»

Науковий підхід	Характеристика підходу	Представники наукових шкіл
Інформаційно-глобалізаційний підхід	Базується на глобалізаційному рівні, критеріях міжнародного поділу праці, глобалізації світових економічних відносин та врахуванні пріоритетів і норм поведінки учасників світогосподарської діяльності.	А. Борисов, О. Гребельник, Л. Головка, Л. Дідковська, Г. Дроздова, Ж. Зосімова, Ю. Козак, Я. Машталір, В. Покровська, Т. Шталь, А. Фатенок-Ткачук
Комунікаційно-мотиваційний підхід	Базується на інтеграції, координації комунікаційної діяльності, зрозумілості для забезпечення цілеспрямованої комунікаційної взаємодії всіх учасників процесу здійснення ЗЕД для досягнення стратегічних цілей країни у відповідності з довгостроковою національною стратегією та подальшого економічного розвитку.	І. Багрова, А. Басков, А. Борисов, Г. Вознюк, І. Волкова, О. Гребельник, Й. Завадський, А. Загородній, Л. Леонов, С. Мочерний, Ю. Орловська, Л. Письмаченко, Л. Швайка
Інституційно-організаційний підхід	Дає уявлення про зовнішньоекономічну діяльність як один із аспектів зовнішньоекономічних зв'язків та певну систему господарської й виробничої діяльності суб'єктів господарювання, що включає організаційні, комерційні та інші завдання, які передують здійсненню ЗЕД.	Господарський кодекс, Закон про ЗЕД, А. Бабіцький, В. Васюренко, В. Вітлінський, О. Дегтярьова, Т. Полянова, Є. Прокушев, С. Саркісов, Л. Федорець

Джерело: складено за даними [3; 9; 25; 32; 34]

Як у правових актах, так і в науковій літературі зовнішньоекономічна діяльність розглядається передусім як система економічних відносин, що виходить за межі національної економіки. У різних країнах ЗЕД виконує спільні цілі, серед яких – забезпечення вирівнювання темпів економічного зростання, підвищення порівнюваності витрат виробництва в межах національних і глобальних ринків, а також використання переваг міжнародного поділу праці, що, у свою чергу, сприяє зростанню ефективності економік окремих держав [13, с. 76].

У контексті функціонального наповнення зовнішньоекономічна діяльність реалізує низку важливих завдань. Зокрема, до її основних функцій належать:

- забезпечення організації та супроводу міжнародного обміну як природними ресурсами, так і результатами праці, в їхній матеріальній і вартісній формах;

- реалізація споживчої цінності продукції, створеної в рамках міжнародного поділу праці;

- забезпечення ефективного функціонування міжнародної валютної системи [9, с. 123].

З огляду на сучасні економічні реалії, ЗЕД держав розглядається як багаторівнева система міждержавних економічних відносин, що виникають у процесі обміну ресурсами між країнами та суб'єктами їхніх економік. Водночас вона є цілісною системою господарювання, до складу якої входять дві основні підсистеми:

- 1) зовнішньоторговельна діяльність;

- 2) міжнародна виробнича та інвестиційна співпраця [34, с. 148].

Важливо зауважити, що будь-яка форма господарської активності, у тому числі зовнішньоекономічна діяльність, здійснюється в межах чинного правового поля та регулюється відповідними нормативно-правовими актами. На міжнародному рівні основні принципи організації економічної взаємодії між державами закріплені у «Хартії економічних прав і обов'язків держав»,

прийнятій Генеральною Асамблеєю ООН у 1974 році.

У цьому документі визначено такі фундаментальні принципи:

- суверенітет і незалежність держав;
- територіальна цілісність;
- рівність усіх країн незалежно від рівня їх економічного розвитку;
- заборона на втручання у внутрішні справи інших держав і застосування сили;
- взаємна вигода та співпраця;
- мирне врегулювання суперечок;
- повага до прав людини;
- принцип недопущення гегемонії в регіональних або глобальних масштабах;
- дотримання міжнародних зобов'язань;
- сприяння розвитку держав, що розвиваються;
- підтримка справедливої міжнародної економічної системи;
- забезпечення доступу країн, що не мають виходу до моря, до морських шляхів [35, с. 87].

Значна частина вказаних принципів реалізується в межах регіональних інтеграційних об'єднань. Прикладом такої практики є Європейський Союз, де основи функціонування внутрішнього ринку були закріплені у Білій книзі ЄС 1985 року. Згідно з цим документом, до принципів зовнішньоекономічної взаємодії належать:

- спрощення митного оформлення та контролю товарів, що перетинають державні кордони;
- вільне пересування робочої сили між країнами-членами;
- гармонізація технічних регламентів і стандартів;
- відкриття внутрішніх ринків для продукції країн-учасниць;
- лібералізація сфери фінансових та інформаційних послуг;
- зняття обмежень у сфері транспортного обслуговування;
- створення сприятливих умов для промислового співробітництва з

урахуванням прав інтелектуальної власності;

– поступова ліквідація фіскальних бар'єрів [3, с. 57].

На рівні кожної окремої держави принципи зовнішньоекономічної діяльності закріплюються у відповідних законодавчих актах. Оскільки ЗЕД виступає однією з форм господарської діяльності, її здійснення має відбуватись з урахуванням загальних принципів, характерних для національної економіки в цілому. Тому при розгляді принципів ЗЕД доцільно виділити дві їхні основні групи – загальні та спеціальні.

Загальні принципи мають універсальний характер і охоплюють базові засади господарювання. Зокрема, до них належать:

– економічна багатоманітність та рівний захист усіх суб'єктів господарювання з боку держави. Цей підхід базується на положеннях Конституції України (ст. 15), згідно з якими в державі допускається існування суб'єктів різних форм власності, організаційно-правових форм та видів господарювання. Усі вони користуються однаковим правовим захистом, незалежно від їхнього місцезнаходження або форми організації;

– свобода підприємницької діяльності в межах, визначених законодавством. Цей принцип гарантує право особи займатись підприємництвом, за умови дотримання правових норм. Водночас закон встановлює два види обмежень: перші – стосуються переліку суб'єктів, яким дозволено здійснювати ЗЕД; другі – визначають обов'язкові умови проведення певних зовнішньоекономічних операцій;

– вільний рух товарів, послуг і капіталу в межах державної території, що сприяє формуванню єдиного економічного простору;

– мінімізація державного втручання у господарські процеси, за винятком ситуацій, коли йдеться про захист довкілля, конкуренції, прав споживачів, національної безпеки або соціальної стабільності;

– підтримка національного виробника, яка реалізується через систему митного та нетарифного регулювання, зокрема, шляхом запровадження спеціального мита, індикативних цін тощо;

– заборона незаконного втручання органів державної влади чи місцевого самоврядування в господарську діяльність. Суб'єкти ЗЕД не підпорядковуються адміністративно цим органам, тому контроль із їхнього боку здійснюється виключно в межах наглядових повноважень і згідно з вимогами закону.

Окремо варто розглянути спеціальні принципи зовнішньоекономічної діяльності, що закріплені у статті 2 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [28]. До них належать:

– суверенітет у здійсненні ЗЕД – суб'єкти зовнішньоекономічних відносин діють самостійно й незалежно, при цьому зобов'язані виконувати міжнародні договори та зобов'язання, взяті Україною в сфері зовнішньоекономічного співробітництва;

– свобода зовнішньоекономічної діяльності – учасники мають право на добровільне входження у зовнішньоекономічні відносини, вільний вибір форм і напрямів співпраці, за умови дотримання встановленого порядку;

– юридична рівність та відсутність дискримінації – усі суб'єкти ЗЕД, незалежно від форми власності чи юрисдикції, мають рівні права, а будь-які дії держави, що створюють нерівні умови, визнаються неприпустимими;

– верховенство закону – регулювання ЗЕД можливе лише на основі законів України; при цьому застосування підзаконних нормативних актів, які суперечать законам або обмежують права суб'єктів ЗЕД, забороняється;

– захист інтересів учасників ЗЕД – держава гарантує правовий захист усіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, як в межах країни, так і за кордоном. Це стосується як вітчизняних, так і іноземних учасників, згідно з положеннями національного законодавства та нормами міжнародного права;

– еквівалентність обміну – зовнішньоекономічні операції повинні відбуватись на засадах рівноцінності та взаємовигоди. Недопустимим визнається демпінг при імпорті чи експорті товарів [28].

Таким чином, узагальнення наукових підходів до розуміння сутності та принципів зовнішньоекономічної діяльності дозволяє виокремити кілька

основних характеристик, які відрізняють її як окремий вид господарської активності:

а) зовнішньоекономічна діяльність має природу господарської, тобто являє собою діяльність суб'єктів у сфері суспільного виробництва, орієнтовану на створення, реалізацію продукції, надання послуг або виконання робіт, що мають грошову оцінку;

б) вона базується на економічних зв'язках між учасниками, які належать до різних юрисдикцій, тобто представляють країни з різним правовим простором;

в) така діяльність може здійснюватися як на внутрішній території України, так і за її межами – із перетином митного кордону або без нього, залежно від конкретної форми зовнішньоекономічної операції.

З урахуванням викладеного, доцільним є визначення ЗЕД підприємства як частини його цілісної господарської діяльності. Вона включає сукупність виробничих, економічних, організаційних та комерційних функцій, що реалізуються у межах зовнішньоекономічних зв'язків держави. Її зміст полягає у виході підприємства на зовнішній ринок, участі у міжнародних операціях, визначенні форм і методів взаємодії з іноземними партнерами, відповідно до стратегічних цілей підприємства, його завдань та напряму розвитку.

## **1.2. Основні форми та напрями реалізації зовнішньоекономічної діяльності на рівні підприємства**

Згідно з чинним законодавством, усі суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності мають право здійснювати будь-які її види та проводити зовнішньоекономічні операції, за винятком тих випадків, коли законом прямо передбачено обмеження. Перелік допустимих видів ЗЕД, порядок їх реалізації, умови проведення зовнішньоекономічних угод, а також обмеження щодо обігу певних товарів, робіт або послуг, регламентуються спеціальними нормами

права, зокрема положеннями Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність».

Змістовно види ЗЕД можна згрупувати за основними напрямками, які охоплюють такі сфери:

- експортно-імпортні операції з товарами, послугами, капіталами та трудовими ресурсами;
- кооперація у науково-технічній, виробничій, освітній та інших сферах;
- міжнародні операції у фінансово-кредитній та розрахунковій діяльності;
- створення юридичних осіб та представництв українськими підприємствами за кордоном, а також іноземними компаніями на території України;
- спільне підприємництво з іноземними партнерами;
- операції з об'єктами права інтелектуальної власності;
- організація та проведення виставкової діяльності, участь у конференціях, аукціонах, семінарах, торгах, симпозиумах тощо;
- орендні та лізингові операції, що мають транскордонний характер.

Варто підкреслити, що стаття 4 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [28] містить лише орієнтовний перелік видів ЗЕД – він не є вичерпним, що дозволяє суб'єктам господарювання реалізовувати інші напрями зовнішньоекономічної активності, за умови їхньої відповідності вимогам національного законодавства.

У такому контексті зовнішньоекономічна діяльність підприємства охоплює широке коло взаємодій з іноземними контрагентами – у торговельній, виробничій, інвестиційно-фінансовій, науковій, технічній, інноваційній та інших сферах. Взаємозв'язки з партнерами з-за кордону можуть включати не лише експорт або імпорт товарів та послуг, але й створення спільних підприємств, участь у міжнародних виставках, здійснення фінансових операцій і трансферу технологій. Усі ці напрями формують складну і взаємозалежну систему ЗЕД підприємства, що вимагає комплексного управлінського підходу.

## Види ЗЕД за законодавством України

№ з/п	Вид зовнішньоекономічної діяльності
1	Експорт та імпорт товарів, капіталів і робочої сили
2	Надання суб'єктами ЗЕД України послуг іноземним суб'єктам господарської діяльності: виробничих, транспортно-експедиційних, страхових, консультаційних, маркетингових, експортних, посередницьких, брокерських, агентських, консалтингових, управлінських, облікових, аудиторських, юридичних, туристичних тощо (якщо не заборонено законом)
3	Отримання аналогічних послуг від іноземних суб'єктів господарської діяльності
4	Наукова, технічна, виробнича, освітня та інша кооперація з іноземними партнерами; підготовка фахівців
5	Міжнародні фінансові операції та операції з цінними паперами (у випадках, передбачених законами України)
6	Кредитні та розрахункові операції між суб'єктами ЗЕД та іноземними контрагентами; створення та участь у фінансових установах
7	Спільна підприємницька діяльність: створення спільних підприємств, операції, спільне володіння майном (на території України та за її межами)
8	Діяльність, пов'язана з ліцензіями, патентами, ноу-хау, ТМ та іншими об'єктами права інтелектуальної власності
9	Організація виставок, аукціонів, ярмарків, торгів, конференцій, семінарів, оптової і роздрібною торгівлі за участю іноземних суб'єктів
10	Бартерні (товарообмінні) операції та інші форми зустрічної торгівлі
11	Орендні (включно з лізинговими) операції між суб'єктами ЗЕД
12	Валютні операції: купівля, продаж, обмін валюти на регульованих і міжбанківських ринках
13	Роботи на контрактній основі фізичних осіб України за кордоном та іноземців в Україні
14	Інші види ЗЕД, не заборонені прямо і виключно законами України

Джерело: складено за даними [28]

У сучасних дослідженнях, присвячених розробці стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств, одним із перспективних напрямів функціонування у глобальному середовищі Д. Куліш вважає такі форми ЗЕД [23, с. 319]:

– експорт продукції, продовольчих товарів, сировини, як одна з базових форм виходу підприємства на міжнародний ринок. Саме експортна діяльність зазвичай стає початковим етапом інтеграції підприємства в зовнішньоекономічне середовище;

– прямі іноземні інвестиції – передбачають вкладення капіталу за кордоном, що може реалізовуватись у формі створення нового підприємства,

придбання частки або повного викупу чинного бізнесу. У процесі таких інвестицій підприємство передає ініціативу, фінансові ресурси, технології та знання, забезпечуючи свою присутність у стратегічно важливих секторах іншої країни;

– ліцензування – це правовий механізм, за яким підприємство-ліцензіар надає іншому суб'єкту дозвіл на використання своїх розробок: технологій, торгових марок, патентів або інших об'єктів інтелектуальної власності. Така форма дозволяє мінімізувати витрати, що робить її зручною для компаній, які прагнуть вийти на зовнішній ринок без значного фінансового навантаження. Найбільш поширені форми – виробничі ліцензії, франшиза або створення спільних підприємств;

– контрактне виробництво – передбачає співпрацю з іноземним замовником, який розміщує виробництво своєї продукції на потужностях місцевого підприємства. У цьому випадку підприємство-контрактор забезпечує контроль якості, маркування, дизайн та логістику готової продукції;

– консорціуми – тимчасові об'єднання декількох юридичних чи фізичних осіб для досягнення спільної мети. Зазвичай вони створюються в умовах обмежених ресурсів або відповідно до вимог приймаючої країни щодо залучення місцевих партнерів до реалізації зовнішньоекономічних проєктів;

– стратегічні альянси та партнерства – форма співпраці між підприємствами, що можуть бути як конкурентами, так і суміжними учасниками ринку. Об'єднання зусиль у межах таких угод дозволяє досягати синергії, підвищувати ефективність, зменшувати витрати та посилювати конкурентні позиції за рахунок доступу до ресурсів партнерів;

– ринкова концентрація – передбачає зосередження маркетингових та операційних зусиль на обмеженій кількості зовнішніх ринків із високим потенціалом зростання. Такий підхід дозволяє ефективніше використовувати ресурси підприємства та досягати стабільних результатів у довгостроковій перспективі;

– диверсифікація ринків – передбачає швидке розширення географії

присутності на міжнародному ринку без фокусування на конкретній країні. Ця стратегія є вигідною в умовах прагнення максимізувати прибутки, однак вона потребує значних інвестицій та супроводжується підвищеними ризиками.

Узагальнюючи, можна зазначити, що підприємство функціонує як відкрита система, яка постійно взаємодіє з зовнішнім середовищем. У такому середовищі постійно виникають як можливості для розвитку, так і загрози, що можуть гальмувати досягнення запланованих результатів. Тому важливим завданням ефективного управління є своєчасне виявлення таких факторів та оперативне реагування на них – шляхом мінімізації негативного впливу й активного використання потенціалу зовнішніх можливостей.

Враховуючи різноманіття підходів до класифікації форм зовнішньоекономічної діяльності, у таблиці 1.3 представлено узагальнену авторську спробу їх систематизації.

Таблиця 1.3.

## Узагальнена класифікація ЗЕД підприємства

Класифікаційна ознака	Види зовнішньоекономічної діяльності підприємства
За характером операцій	експорт; імпорт; реекспорт; реімпорт; бартерні операції; давальницькі операції
За об'єктом ЗЕД	товари; послуги; інтелектуальна власність; інвестиції; фінансові операції
За формами міжнародного співробітництва	міжнародна торгівля; кооперація; спільні підприємства; стратегічні альянси; міжнародні проекти; інжиніринг і консалтинг
За напрямом руху ресурсів	матеріальні ресурси; фінансові ресурси; технологічні ресурси; людські ресурси
За ступенем участі у міжнародних ринках	епізодична участь; регулярна участь; експортно-орієнтовані; міжнародно інтегровані; мультинаціональні компанії
За цілями ЗЕД	розширення ринків; забезпечення ресурсами; доступ до технологій; зниження витрат; диверсифікація; підвищення конкурентоспроможності
За формою розрахунків	валютні операції; кліринг; бартер; компенсаційні угоди; комерційний кредит; форфейтинг; факторинг
За рівнем ризику	низькоризикові; середньоризикові; високоризикові
За терміном здійснення	короткострокові; середньострокові; довгострокові

Джерело: складено за даними [23; 32]

Як демонструє таблиця 1.3, класифікація ЗЕД підприємства має

багатовимірний характер, вона охоплює правові, економічні, фінансові, стратегічні, ресурсні та інші аспекти. Такий підхід дозволяє не лише забезпечити наукову систематизацію понять, але й сформувати прикладну базу для практичного використання.

У цьому контексті класифікація зовнішньоекономічної діяльності виконує низку основних функцій:

- сприяє підвищенню ефективності управління зовнішньоекономічними процесами;
- дозволяє оптимізувати структуру міжнародної діяльності підприємства;
- забезпечує можливості для зниження ризиків у сфері ЗЕД;
- формує основу для розбудови стратегічного потенціалу підприємства на зовнішніх ринках.

Отже, зовнішньоекономічну діяльність підприємства слід розглядати як складну багаторівневу систему взаємодії з міжнародним середовищем. Вона охоплює торговельно-виробничу, фінансово-інвестиційну та науково-технічну кооперацію, формуючи цілісний процес інтеграції підприємства у глобальні економічні зв'язки. Водночас класифікація видів ЗЕД виступає важливим інструментом управління, саме вона дозволяє впорядкувати напрями діяльності, обрати відповідні механізми регулювання та здійснити оцінку можливих ризиків.

## РОЗДІЛ 2

### ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО ВПЛИВУ НА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УКРАЇНІ

#### **2.1. Сутність та структура державного регулювання ЗЕД: основні поняття, види та учасники регуляторного процесу**

Одним із основних компонентів зовнішньоекономічної діяльності є її регулювання, воно забезпечує узгодженість інтересів учасників ЗЕД із національними економічними цілями. Створення сучасного та дієвого механізму регулювання є актуальним завданням для будь-якої країни, незалежно від рівня розвитку її економіки.

У науковій та практичній площині виокремлюють два основні підходи до регулювання ЗЕД:

1) державне регулювання – система заходів правового, адміністративного та контрольного характеру, спрямована на забезпечення стабільного розвитку зовнішньоекономічної діяльності в інтересах національної економіки;

2) недержавне регулювання – здійснюється на основі установчих документів недержавних організацій і передбачає опосередкований вплив на ЗЕД, наприклад, через професійні асоціації, торгові палати, галузеві об'єднання тощо.

Державне втручання у сферу ЗЕД має на меті забезпечення макроекономічної рівноваги, розвиток конкурентоспроможної структури зовнішньоторговельних зв'язків, залучення національної економіки до глобальних ринків, а також адаптацію внутрішніх механізмів до світових економічних стандартів.

Ця проблематика знайшла відображення в численних працях як українських, так і зарубіжних дослідників. Наприклад, Б. А. Райзберг замість терміну «державне регулювання ЗЕД» використовує поняття «державне

регулювання зовнішньоекономічних зв'язків», яке розглядає як сукупність інструментів впливу на міждержавну економічну взаємодію. На його думку, цей вплив реалізується відповідно до стратегічних завдань державної політики і ґрунтується на національних інтересах [9, с. 124].

Зважаючи на те, що державне регулювання ЗЕД реалізується через зовнішньоекономічну політику, доцільно також звернутись до авторів, які аналізують саме політичний аспект цих процесів. Так, М. І. Дідківський вважає зовнішньоекономічну політику своєрідною формою політичного представлення економічних інтересів держави у міжнародному середовищі [3, с. 145].

У свою чергу, О. П. Гребельник під зовнішньоекономічною політикою розуміє комплекс цілеспрямованих заходів держави, спрямованих на реалізацію її економічного потенціалу у сфері міжнародної торгівлі та на забезпечення внутрішніх потреб через імпорт товарів і послуг. Дослідник акцентує, що така політика повинна визначати режим регулювання міжнародних зв'язків і формувати ефективну модель участі країни в глобальному поділі праці [10, с. 45; 10, с. 23].

Основна мета державного втручання в ЗЕД – формування сприятливих умов для зовнішньоекономічної діяльності на основі національних інтересів. Такий підхід характерний як для країн із розвинутою економікою, так і для тих, що перебувають у процесі трансформації ринку. Зміст державного регулювання охоплює низку основних завдань, серед яких:

- створення стабільної нормативно-правової бази для функціонування ЗЕД;
- розбудова інституційної структури управління зовнішньоекономічними процесами;
- підтримка позитивного сальдо торговельного і платіжного балансів;
- забезпечення стабільності національної валюти та захисту від валютних коливань;
- усунення бар'єрів для здійснення зовнішньоекономічних операцій;

- запобігання та врегулювання торговельних конфліктів із основними партнерами;
- гарантування прав та законних інтересів учасників ЗЕД.

З огляду на зазначене, актуальність дослідження полягає в необхідності аналізу основних методів і засобів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, а також в оцінці їхнього впливу на внутрішні механізми функціонування національного ринку.

Отже, державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності являє собою систему комплексних заходів, що реалізуються національними органами влади з метою упорядкування, контролю та нагляду за функціонуванням ЗЕД. При цьому особливе значення мають заходи, спрямовані на запобігання порушенням і зловживанням у цій сфері. Регуляторна функція держави проявляється через розробку та реалізацію зовнішньоекономічної політики, яка є інструментом реалізації загальної стратегії економічного розвитку країни [20, с. 122].

Таким чином, державне регулювання, що здійснюється Україною через уповноважені органи в межах їхньої компетенції, є складовою ширшого процесу управління ЗЕД. Окрім державного впливу, у цій сфері функціонують і механізми недержавного регулювання. Йдеться про діяльність товарних, валютних, фондових бірж, торговельно-промислових палат, професійних асоціацій, спілок та інших структур координаційного характеру, які працюють на основі власних статутних документів. Участь у процесі регулювання можуть також брати й самі суб'єкти ЗЕД – через укладення координаційних угод.

Згідно зі статтею 7 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [28], регулювання ЗЕД здійснюється наступними інституціями:

- державними органами, що діють в межах своїх повноважень;
- недержавними суб'єктами управління економікою (операторами організованих ринків, галузевими об'єднаннями, палатами, асоціаціями тощо);
- суб'єктами ЗЕД на основі координаційних угод між ними.

З урахуванням цього, у таблиці 2.1 наведено характеристику повноважень основних органів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, відповідно до статті 9 вищезазначеного Закону.

Таблиця 2.1.

## Повноваження органів державного регулювання ЗЕД

Державний орган	Компетенція
ВРУ (Верховна Рада України)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Прийняття, зміна та скасування законів щодо ЗЕД;</li> <li>- Затвердження основ зовнішньоекономічної політики;</li> <li>- Затвердження структури органів держрегулювання ЗЕД;</li> <li>- Укладання міжнародних договорів щодо ЗЕД та приведення законодавства у відповідність;</li> <li>- Встановлення спеціальних режимів ЗЕД;</li> <li>- Затвердження списків товарів, експорт/імпорт яких заборонено;</li> <li>- Прийняття рішень про застосування санкцій у відповідь на дискримінаційні дії інших держав.</li> </ul>
КМУ (Кабінет Міністрів України)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Визначає засади ЗЕД політики України;</li> <li>- Координує діяльність міністерств та ЦОВВ щодо ЗЕД;</li> <li>- Координує торговельні представництва України за кордоном;</li> <li>- Приймає нормативні акти та веде переговори щодо міжнародних договорів у сфері ЗЕД;</li> <li>- Сприяє виконанню рішень РБ ООН;</li> <li>- Приймає рішення щодо застосування економічних санкцій;</li> <li>- Забезпечує складання платіжного балансу України;</li> <li>- Вживає заходів щодо ефективного використання коштів ДФР.</li> </ul>
НБУ (Національний банк України)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зберігає і використовує золотовалютні резерви;</li> <li>- Представляє Україну в банківських відносинах з іншими державами;</li> <li>- Регулює курс нацвалюти;</li> <li>- Обліковує та розраховує операції з валютними коштами;</li> <li>- Виступає гарантом кредитів для суб'єктів ЗЕД;</li> <li>- Забезпечує стабільність платіжної системи</li> </ul>
ЦОВВ (Центральні органи виконавчої влади)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Забезпечують реалізацію ЗЕД-політики;</li> <li>- Контролюють відповідність діяльності ЗЕД законодавству;</li> <li>- Проводять антимонопольні та антидемпінгові розслідування;</li> <li>- Реалізують державну політику у сфері економіки та ЗЕД.</li> </ul>
Митні органи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Здійснюють митний контроль відповідно до законодавства України.</li> </ul>
Міжвідомча комісія з міжнародної торгівлі	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Приймає рішення щодо порушення антидемпінгових, антисубсидійних і спеціальних розслідувань;</li> <li>- Приймає рішення щодо санкцій у відповідь на дії інших держав або об'єднань.</li> </ul>

Джерело: складено за даними [28]

Верховна Рада України є найвищим органом, що здійснює державне регулювання у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Повноваження інших державних органів, зокрема уряду, у цій сфері наведено у відповідній таблиці. Особливе місце у системі центральних органів виконавчої влади належить Міністерству економіки України, саме воно формує державну політику у сфері

ЗЕД, відповідає за реалізацію ліцензування, квотування, застосування торговельних обмежень, а також координує міжнародне економічне співробітництво.

До системи органів державного регулювання також входять митні органи, що здійснюють контроль за переміщенням товарів через митний кордон, а також Антимонопольний комітет України, він контролює дотримання суб'єктами ЗЕД вимог законодавства у сфері захисту економічної конкуренції.

Як уже зазначалося, на відміну від державного впливу, недержавне регулювання зовнішньоекономічної діяльності має опосередкований характер і не пов'язане з реалізацією владних повноважень. Воно здійснюється різними учасниками ринку та організаціями, які формують правила ведення бізнесу, встановлюють професійні стандарти, підтримують підприємства у зовнішньоекономічному середовищі.

Серед таких інституцій помітну роль відіграють торгово-промислові палати (ТПП). Це недержавні неприбуткові громадські об'єднання, які юридично представляють інтереси підприємців. Їх діяльність спрямована на підтримку економічного розвитку країни, інтеграцію українського бізнесу в глобальну економіку, а також на сприяння розвитку торговельної, виробничої та науково-технічної інфраструктури.

Крім ТПП, суттєвий вплив на ЗЕД здійснюють галузеві асоціації, як вітчизняні (наприклад, Українська асоціація бізнесу і торгівлі, Асоціація експортерів та імпортерів, «Український клуб аграрного бізнесу»), так і міжнародні (American Chamber of Commerce, European Business Association, US-Ukraine Business Council, ICC Ukraine). Такі організації займаються координацією підприємств у сфері ЗЕД, розробляють галузеві стандарти, беруть участь у врегулюванні спорів та забезпечують представництво українського бізнесу в міжнародних структурах.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що недержавне регулювання ЗЕД – це розгалужена система впливу на зовнішньоекономічну активність підприємств, яка реалізується через інститути бізнес-об'єднань, міжнародні

комерційні та фінансові організації, саморегулівні об'єднання та інші ринкові структури. Їхня діяльність базується на прийнятих професійною спільнотою добровільних стандартах, нормах та правилах, які забезпечують ефективну участь підприємств у міжнародній торгівлі.

Невід'ємним елементом як державного, так і недержавного регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств є система принципів, що визначає загальні засади функціонування у цій сфері. До основних принципів ЗЕД належать:

- принцип суверенітету українського народу у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності;
- принцип свободи підприємницької діяльності у зовнішньоекономічній сфері;
- принцип юридичної рівності всіх учасників ЗЕД і недопущення дискримінації;
- принцип верховенства права у процесі регулювання зовнішньоекономічних зв'язків;
- принцип захисту прав та інтересів суб'єктів ЗЕД;
- принцип еквівалентного обміну та заборони демпінгу при імпорті та експорті товарів.

Важливо зазначити, що ефективність ЗЕД підприємства значною мірою залежить від збалансованого функціонування державних і недержавних механізмів регулювання. Державне регулювання гарантує стабільність, передбачуваність правил гри, забезпечує правову визначеність, контроль за дотриманням міжнародних зобов'язань та захист економічних інтересів держави. Воно також створює інституційне середовище, в межах якого підприємства можуть безпечно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність.

Недержавне регулювання, зі свого боку, надає системі гнучкості, адаптивності до змін кон'юнктури та можливостей швидкого реагування. Воно ґрунтується на ринковому саморегулюванні та професійній експертизі, яку

забезпечують бізнес-асоціації, галузеві об'єднання, фінансові установи та міжнародні комерційні інституції.

Синергія державного і недержавного регулювання дозволяє ефективно поєднувати нормативну основу з ринковими механізмами. У той час як держава встановлює базові правила і стандарти, недержавні інституції допомагають підприємствам адаптуватися до міжнародних вимог, підвищують рівень професійної підготовки учасників ЗЕД, покращують якість укладання зовнішньоекономічних угод і сприяють мінімізації ризиків.

Таким чином, саме гармонійне поєднання державного впливу як гаранта правового порядку та недержавних інструментів як носіїв ринкової гнучкості забезпечує високу результативність зовнішньоекономічної діяльності. Це створює умови для сталого розвитку підприємств, формує конкурентоспроможний експортний сектор, сприяє покращенню інвестиційного клімату та інтеграції України у світову економіку.

## **2.2. Засоби державного впливу на зовнішньоекономічну активність підприємств: економіко-правовий аналіз**

Сьогодні актуальність державного регулювання господарської діяльності, зокрема зовнішньоекономічної, вже майже не викликає сумнівів. Події останніх років, повномасштабна війна, глобальні економічні потрясіння, пандемія, чітко засвідчили, що принципи мінімального втручання держави або надмірної лібералізації не завжди виявляються ефективними в кризових умовах. У сучасних реаліях навіть країни з усталеними ринковими механізмами змушені вдаватися до активного регуляторного втручання.

Особливо важливою роль держави стає в періоди економічної нестабільності. У таких умовах її втручання спрямоване на захист національних інтересів та суб'єктів господарювання, створення рівних умов для розвитку

підприємництва, регулювання розподілу доходів і стимулювання інвестицій, а також на розвиток конкурентного середовища й боротьбу з монополізмом.

Питання правового забезпечення державного регулювання ЗЕД набуває додаткового значення з огляду на зовнішньополітичний курс України. Зокрема, євроінтеграційний вектор передбачає лібералізацію економічних відносин із іноземними партнерами, що, у свою чергу, вимагає адаптації національного законодавства до європейських норм. Це означає не лише зміну підходів до самого процесу регулювання, а й необхідність поступового узгодження українських правових норм із правовими засобами ЄС.

Відповідно до статті 1 Закону України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності», регуляторна політика у цій сфері трактується як напрям державної політики, метою якого є вдосконалення правових і адміністративних засад взаємодії між владою та бізнесом. Така політика спрямована на запобігання прийняттю неефективних рішень, обмеження надмірного втручання у господарську діяльність та усунення бар'єрів, що гальмують економічний розвиток, за умови дотримання норм Конституції та законів України.

У цьому контексті держава виступає не лише регулятором, а й гарантом дотримання балансу інтересів, як публічних, так і приватних. Регулюючий вплив проявляється в наділенні відповідних органів публічної влади правом здійснювати контроль, видавати дозволи, ліцензії, встановлювати обов'язкові норми тощо. Через такі механізми держава координує діяльність суб'єктів ЗЕД, визначає загальні правила участі у міжнародному економічному обміні та захищає стратегічні інтереси.

Водночас на практиці підприємства часто стикаються з тим, що державне регулювання має переважно директивний характер. Багато норм, які регулюють ЗЕД, є імперативними, тобто не підлягають перегляду або тлумаченню на розсуд суб'єкта. Наприклад, підприємства не можуть відступити від встановлених державою вимог щодо цінової політики, тарифів, ліцензування, квотування тощо. Це створює ситуацію, коли держава спрямовує регулювання

у бажаному для себе напрямі, залишаючи суб'єктам господарювання обмежене поле для маневру.

Зважаючи на це, в процесі адаптації національної регуляторної системи до європейських підходів виникає потреба у впровадженні механізмів, що забезпечують баланс між інтересами держави та бізнесу. Йдеться про створення умов, за яких втручання з боку держави буде обґрунтованим, пропорційним та ефективним.

Одним із основних аспектів ефективного регулювання зовнішньоекономічної діяльності є вибір та застосування відповідних інструментів. Практика показує, що в країнах Європейського Союзу використовується широкий спектр методів впливу на господарську діяльність – дослідники нараховують щонайменше 25 основних інструментів державного регулювання, причому їх кількість постійно зростає [37, с. 76].

У процесі вивчення методів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності доцільно ґрунтуватися на аналізі основних критеріїв, які визначають механізм впливу держави на суб'єктів ЗЕД. До таких критеріїв належать: характер впливу на підприємства, форми реалізації регуляторного впливу, а також очікувані наслідки застосування тих чи інших інструментів.

У спеціальній економічній літературі методи державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності зазвичай поділяють на дві основні групи: адміністративні (організаційно-розпорядчого типу) та економічні (засновані на фінансово-грошових важелях) [33].

У ширшому контексті загальної системи державного втручання в економіку фахівці виокремлюють кілька типів регуляторних інструментів: прямі й непрямі, економічні (включаючи податково-бюджетні та кредитно-грошові), адміністративні, а також заходи стимулювального чи обмежувального характеру. Серед специфічних інструментів ЗЕД варто згадати також тарифні (зокрема митні) й нетарифні (немитні) засоби державного впливу [26, с. 30].

Слід зазначити, що оптимальне поєднання адміністративних та економічних методів визначається рівнем розвитку ринкових відносин у країні, станом економіки та бюджетної системи. У міру формування зрілих ринкових механізмів, пріоритетним стає використання непрямих (економічних) інструментів регулювання, тоді як прямі (адміністративні) застосовуються переважно у випадках, коли ринок не здатен самостійно врегулювати ситуацію або діє надто повільно. Такий підхід є характерним для країн з ринковою економікою, до яких належить і Україна.

З огляду на це, класифікація методів державного впливу на ЗЕД підприємств має умовний характер, оскільки окремі засоби можуть одночасно відноситися до різних груп. Методи не є взаємовиключними, навпаки, вони взаємодоповнюють один одного, утворюючи багаторівневий і комплексний механізм регулювання. Наприклад, застосування експортного мита є одночасно економічним, тарифним і обмежувальним інструментом, і тому воно не може бути однозначно віднесене до єдиної категорії [3, с. 38].

Якщо ж говорити про правове регулювання, то його слід розглядати як діяльність держави, спрямовану на встановлення обов'язкових норм поведінки для учасників правових відносин. Ці норми забезпечуються авторитетом і примусом державної влади, а також підтримуються суспільною свідомістю. У межах такого підходу предметом правового регулювання виступають: розподіл повноважень між органами влади, їх правовий статус; взаємовідносини між підприємствами; зв'язки між державними органами і бізнесом або громадянами; а також міжсуб'єктні відносини у сфері господарської діяльності загалом.

Адміністративні методи регулювання зовнішньоекономічної діяльності державою реалізуються через комплекс заходів організаційного та дозвільного характеру, серед яких варто виділити такі:

- державна реєстрація суб'єктів ЗЕД;
- обов'язкова реєстрація зовнішньоекономічних контрактів;
- формування системи нетарифного регулювання;

- впровадження процедур ліцензування та квотування;
- запровадження заборон на окремі види імпортно-експортних операцій;
- встановлення валютних обмежень та здійснення валютного контролю;
- застосування митних і супутніх адміністративних процедур;
- ліцензування діяльності з експорту й імпорту спиртовмісної, алкогольної та тютюнової продукції;
- функціонування дозвільної системи державної служби експортного контролю;
- сертифікація імпортованої продукції;
- дозвільна діяльність державних органів контролю (санітарно-епідеміологічного, ветеринарного, фітосанітарного, екологічного тощо);
- реєстрація медичних препаратів, виробів медичного призначення, харчових добавок, імунобіологічних засобів;
- державний пробірний контроль виробів із дорогоцінних металів [30, с. 338].

У науковій літературі існує кілька підходів до класифікації нетарифних регуляторних інструментів. Серед найбільш поширених – систематизації, запропоновані ЮНКТАД та Світовою організацією торгівлі (СОТ).

Зокрема, за класифікацією ЮНКТАД, нетарифні заходи поділяються на сім основних груп:

- паратарифні заходи;
- механізми контролю за цінами;
- фінансові обмеження;
- автоматичне ліцензування;
- кількісні обмеження;
- монопольні інструменти;
- технічні регламенти та стандарти.

У класифікації СОТ нетарифні заходи групуються залежно від характеру торговельної операції – імпорт чи експорт. Серед інструментів прямого обмеження імпорту визначаються:

- імпорتنі ліцензії та квоти;
- «добровільні» експортні обмеження;
- встановлення мінімальних цін на імпорт;
- обов'язкові імпорتنі депозити;
- імпорتنі збори та податки;
- валютні обмеження;
- антидемпінгові, компенсаційні та спеціальні захисні заходи;
- адміністративні бар'єри;
- технічні, санітарні та фітосанітарні норми.

Серед інструментів стимулювання експорту виокремлюють:

- субсидування;
- експортне кредитування й страхування;
- податкові стимули;
- організаційно-інформаційну підтримку;
- стимулювання національної участі у зовнішніх проектах.

Кількість таких інструментів щороку зростає [37, с. 77].

Адміністративне й економічне регулювання ЗЕД суттєво відрізняються за механізмами впливу, хоча обидві групи інструментів спрямовані на досягнення цілей державної політики у зовнішньоекономічній сфері. Основна різниця полягає у меті їх використання:

а) митно-тарифні методи, як правило, застосовуються для наповнення державного бюджету за рахунок митних надходжень;

б) нетарифні обмеження переважно мають на меті захист національного виробника, стимулювання внутрішньої економіки та забезпечення економічної безпеки.

Важливим завданням нетарифного митного регулювання є не лише підвищення конкурентоспроможності національного товаровиробника у протидії імпортному товарному потоку, але й забезпечення системного захисту економічних інтересів держави, включно з підтримкою промислового сектора, охороною життя та здоров'я населення, безпекою довкілля й національною

безпекою загалом. Інакше кажучи, держава вдається до нетарифних інструментів регулювання у тих випадках, коли ефективність митно-тарифних заходів знижується або вони не здатні повною мірою реалізувати стратегічні цілі зовнішньоекономічної політики.

Нетарифні методи можуть застосовуватись як щодо імпортних, так і експортних операцій, і нерідко мають опосередкований характер впливу – вони не завжди прямо пов'язані із зовнішньою торгівлею, однак виконують важливу регулюючу функцію у межах зовнішньоекономічної діяльності. Саме завдяки своїй гнучкості, селективності та специфічним національним умовам застосування, нетарифні обмеження часто відіграють вирішальну роль у формуванні режиму імпортно-експортного обміну.

Особливістю заходів нетарифного митного регулювання є їх нормативно-правове закріплення, вони визначаються через юридичні норми, закріплені в актах державних органів. Усі подібні заходи запроваджуються виключно суб'єктами державної влади та супроводжуються відповідними механізмами примусового виконання. Такі інструменти є загальнообов'язковими для всіх учасників зовнішньоекономічних операцій і мають неперсоніфікований характер дії, тобто поширюються на невизначене коло суб'єктів. У вітчизняній практиці ініціаторами запровадження нетарифних заходів виступають Верховна Рада України або Кабінет Міністрів України.

Таким чином, нетарифне митне регулювання розглядається як органічна складова державної політики у сфері ЗЕД, спрямована на досягнення важливих соціально-економічних цілей держави, зокрема забезпечення належних умов життєдіяльності населення, збереження стратегічної самодостатності, а також гарантування економічної стабільності та безпеки.

Узагальнюючи, можна дійти висновку, що засоби нетарифного регулювання становлять собою комплекс адміністративно-обмежувальних важелів впливу на експортно-імпортні операції. Їх основною метою є підтримка національного виробника в умовах глобальної конкуренції, захист споживача

від неякісної чи небезпечної продукції, а також реалізація ефективної протекціоністської політики в інтересах внутрішньої економіки.

Зважаючи на їх значущий вплив, доцільною є чітка класифікація зазначених заходів, що дозволить аналітично оцінити рівень впливу регуляторних механізмів як у межах України, так і в країнах-партнерах. Такий підхід є важливим для обґрунтованого формування як короткострокових тактичних, так і довгострокових стратегічних рішень у сфері національної експортної політики.

У науковій літературі представлено декілька підходів до класифікації нетарифних методів регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Так, Н. В. Тимошенко виокремлює три основні групи заходів нетарифного впливу:

1. Зовнішньоторговельні інструменти, які безпосередньо обмежують зовнішньоторговельні операції. Сюди належать такі засоби, як ліцензування, квотування, антидемпінгові мита, імпорتنі депозити, компенсаційні податки, встановлення мінімальних імпорتنих цін та інші механізми, що мають на меті стримування або регулювання експорту й імпорту.

2. Адміністративні обмеження, що не спрямовані безпосередньо на стримування торгівлі, проте опосередковано впливають на її здійснення. До них належать технічні стандарти, вимоги щодо якості, маркування, санітарні, фітосанітарні та ветеринарні норми, митні процедури тощо.

3. Регуляторні заходи опосередкованого впливу, які не стосуються зовнішньої торгівлі безпосередньо, але створюють середовище, що визначає загальні умови ведення ЗЕД. До таких заходів відносять положення валютного та інвестиційного законодавства [33, с. 125].

Альтернативну структуру запропонували В. І. Дудчак та О. В. Мартинюк, які за критерієм характеру впливу поділяють усі інструменти нетарифного регулювання на дві основні групи: економічні та адміністративні [14, с. 65].

До економічних інструментів віднесено різноманітні фіскальні заходи, включно з імпортними податками, депозитними вимогами, валютним регулюванням тощо. Їх дія ґрунтується на впливі на ринкові механізми через

зміну цінової конкурентоспроможності товарів, що обернено позначається на обсягах імпорту й експорту.

Адміністративні інструменти, своєю чергою, характеризуються прямою дією і спрямовані на досягнення чітко окреслених регуляторних цілей, передусім – обмеження або заборона постачання певних категорій товарів. При цьому, хоча такі заходи обмежують вибір учасників зовнішньоекономічної діяльності, споживач усе ж має певну свободу у прийнятті рішень. До цієї категорії належать ембарго, квотування, технічні бар'єри, адміністративні процедури тощо.

Застосування обмежувальних інструментів дозволяє державі фактично формувати структуру внутрішнього ринку, впливаючи як на обсяги імпорту, так і на рівень внутрішнього споживання, з метою запобігання товарному дефіциту та стабілізації економічної ситуації.

У контексті комплексного підходу до митного регулювання ЗЕД, найбільш розгорнуту класифікацію методів і засобів нетарифного впливу запропонував С. Терещенко. В межах його дослідження розмежовано поняття методу і засобу регулювання:

1) метод нетарифного регулювання визначено як конкретну форму державного впливу, що реалізується в межах зовнішньоекономічної політики;

2) засіб нетарифного регулювання трактується як сукупність методів, об'єднаних спільною метою впливу на адміністративне управління експортно-імпортними операціями [14, с. 50].

У подальшому аналізі саме класифікація С. Терещенка буде використана як основа для дослідження методів та засобів нетарифного митного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, оскільки вона забезпечує логічну систематизацію відповідно до функціонального призначення та правових механізмів впливу.

До інструментів державного нетарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності належать заходи кількісного обмеження, прихованого протекціонізму, стимулювання експорту, обмеження митного

оформлення, цінового регулювання, режиму розрахунків за імпорт, а також заходи правового забезпечення.

Центральне місце у системі нетарифного митного регулювання посідають методи кількісного контролю, до яких належать квотування, ліцензування та механізм «добровільного» обмеження експорту. Такі заходи, за визначенням Р. Б. Шишки, слід розглядати як основні адміністративні інструменти, що встановлюють допустимі обсяги експорту або імпорту окремих товарів [33].

Квотування полягає в адміністративному встановленні допустимих обсягів зовнішньоторговельних операцій для конкретних товарних груп. Це фактичне обмеження обсягів ввезення або вивезення продукції. Водночас ліцензування передбачає видачу дозволів на здійснення таких операцій у межах визначених квот, тобто є механізмом розподілу квот серед учасників ЗЕД. У цьому сенсі ліцензія слугує інструментом реалізації політики квотування.

Щорічно Кабінет Міністрів України ухвалює перелік товарів, які підлягають квотуванню. Ліцензії на експорт або імпорт цих товарів видаються уповноваженими державними органами на певний строк і в межах встановлених обсягів. Така система, хоч і обмежує свободу підприємницької діяльності, дозволяє державі здійснювати ефективний контроль над зовнішньоторговельними потоками, визначати партнерів для торговельних угод, а також регулювати номенклатуру товарів, що підлягають експорту чи імпорту.

За своєю природою ці заходи є проявами жорсткого адміністративного впливу на сферу ЗЕД. Вони значно обмежують дискреційність суб'єктів господарювання у виборі зовнішньоекономічних партнерів, умов торгівлі, товарного асортименту тощо. Водночас вони забезпечують вищий рівень гнучкості й оперативного реагування у порівнянні з економічними інструментами, особливо в умовах кризових змін на міжнародних ринках.

Поряд із кількісними заходами в системі нетарифного регулювання важливу роль відіграють методи прихованого протекціонізму, що, хоча й не спрямовані безпосередньо на обмеження імпорту, однак істотно впливають на

умови доступу іноземних товарів до внутрішнього ринку. Зокрема, до таких заходів належать:

- 1) встановлення специфічних національних стандартів та технічних вимог до продукції;
  - 2) жорсткі санітарні, фітосанітарні, екологічні та ветеринарні норми;
  - 3) ускладнені митні процедури та вимоги щодо маркування і пакування;
  - 4) внутрішні податки, що підвищують вартість імпортованих товарів;
  - 5) політика державних закупівель із перевагами для національних виробників;
- б) вимоги до частки локалізації у складі кінцевого продукту [14, с. 50].

Ці інструменти створюють непрямі бар'єри для імпорту, посилюючи позиції вітчизняних виробників та стимулюючи використання національних ресурсів. При цьому вони не порушують формально міжнародні зобов'язання, однак у своїй суті виконують захисну функцію.

Ще одним блоком у структурі нетарифного регулювання виступають заходи стимулювання експорту, які мають переважно економічну природу. Вони спрямовані на підтримку національних експортерів через фінансові, податкові, інформаційні та організаційні механізми. Сюди можуть входити:

- 1) державне експортне кредитування;
- 2) страхування експортних ризиків;
- 3) податкові пільги для експортерів;
- 4) розвиток інфраструктури зовнішньої торгівлі;
- 5) сприяння участі у міжнародних виставках, форумах та торговельних місіях.

На відміну від адміністративних інструментів, економічні методи регулювання ЗЕД дають змогу створювати більш гнучке і прогностичне середовище, у якому підприємства мають змогу адаптуватися до умов міжнародної конкуренції та ухвалювати ефективні стратегічні рішення. У цьому контексті важливою передумовою є партнерство між державою та

бізнесом, яке забезпечує баланс між національними інтересами та потребами підприємницького сектора.

Підсумовуючи, можна зазначити, що кількісні методи, прихований протекціонізм та стимули для експорту є невід'ємними складовими системи нетарифного митного регулювання. Їх ефективне поєднання дозволяє досягти як стратегічних, так і тактичних цілей зовнішньоекономічної політики, зокрема – захисту внутрішнього ринку, підтримки вітчизняного виробництва та забезпечення макроекономічної стабільності.

У рамках цього дослідження доцільно зосередити увагу на економічних регуляторах зовнішньоекономічної діяльності підприємств, які відіграють важливу роль в умовах економічної нестабільності. До таких регуляторів належать: розробка та встановлення податкових умов у сфері зовнішньоекономічних відносин; визначення порядку акумулювання й використання валютних коштів суб'єктами ЗЕД; регламентування митних процедур; формування механізмів експортно-імпортних розрахунків і кредитування.

Суттєвим інструментом державного регулювання у цьому контексті виступає митний тариф, що є систематизованим переліком товарів, які підлягають оподаткуванню при переміщенні через митний кордон. Класифікація таких товарів базується на їх походженні (рослинного, тваринного, мінерального тощо) та ступені обробки. Основою для структурування товарних позицій виступають міжнародні класифікаційні системи, зокрема ті, що розроблені під егідою ООН.

До основних функцій митного тарифу належать:

1. Захист вітчизняного товаровиробника від іноземної конкуренції;
2. Стимулювання розвитку національного виробництва та експорту;
3. Використання тарифної політики для досягнення торгово-політичних домовленостей;
4. Забезпечення контролю за переміщенням товарів через митні кордони;

5. Виконання фіскальних завдань шляхом наповнення державного бюджету [8, с. 154-156].

Крім звичайного мита, у разі необхідності держава має право застосовувати спеціальні види мита:

- 1) спеціальне мито – запроваджується у відповідь на дискримінаційні дії інших держав або для обмеження імпорту окремих товарів;
- 2) антидемпінгове мито – застосовується з метою протидії ввезенню товарів за заниженими цінами, які завдають шкоди національним виробникам;
- 3) компенсаційне мито – вводитьься для врівноваження субсидій, що надаються іноземними урядами експортерам.

Таким чином, митно-тарифне регулювання є ефективним інструментом державної політики, який виконує не лише фіскальну функцію, а й захисну, економічну та політичну.

Водночас, нетарифні засоби впливу хоча й виглядають менш потужними, однак у зв'язку зі своєю гнучкістю, селективністю та національними особливостями впровадження, стають важливими елементами державного впливу на торговельну політику. Вони дозволяють точно регулювати зовнішньоекономічні потоки, застосовуючи індивідуальний підхід до кожного виду продукції або ринку.

В умовах повномасштабної війни ефективність ЗЕД значною мірою залежить від раціонального поєднання тарифних і нетарифних, економічних та адміністративних інструментів. Зокрема:

- 1) тарифні методи (мита, акцизи, імпорتنі/експортні податки) забезпечують системний макроекономічний вплив, підтримку бюджетної стабільності та захист національного виробника;
- 2) нетарифні методи (ліцензування, квотування, технічне регулювання, сертифікація, стандартизація) – дозволяють точково реагувати на загрози, регулюючи потоки товарів критичного імпорту або стратегічного експорту.

Поєднання цих підходів у воєнних умовах забезпечує оперативне реагування на виклики, пов'язані з обмеженим доступом до ресурсів,

порушенням логістичних ланцюгів, валютною нестабільністю та зростанням економічних ризиків. Така інтегрована система регулювання сприяє зміцненню позицій національного бізнесу, підвищує стійкість до зовнішніх шоків, гарантує доступ до життєво необхідних товарів та створює основу для відновлення економіки в післявоєнний період.

Отже, лише синергія економічних і адміністративних інструментів, як у рамках державного, так і недержавного регулювання, здатна забезпечити стабільне функціонування ЗЕД підприємств України в умовах багатовекторних загроз та нестабільності глобального середовища.

### РОЗДІЛ 3

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Високий рівень мінливості зовнішнього середовища, невизначеність та зростання ризиків, характерні для сучасного етапу розвитку економіки, зумовлюють підвищені вимоги до системи управління підприємством загалом і до управління його зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) – зокрема. В умовах ринкової економіки саме підприємство самостійно приймає рішення щодо участі у зовнішньоекономічних операціях, що передбачає необхідність наявності у менеджменту здатності об'єктивно оцінювати економічну доцільність і ефективність ЗЕД.

Раціонально побудована система управління ЗЕД, яка базується на використанні сучасних управлінських методів, цифрових інструментів аналізу та практик стратегічного планування, дозволяє не лише оптимізувати господарську діяльність підприємства, а й підвищити його експортний потенціал, залучити іноземні інвестиції, розширити географію ринків збуту та посилити конкурентоспроможність продукції на міжнародних ринках.

Попри актуальність тематики, в економічній науці залишається недостатньо розробленим методичний інструментарій оцінювання ефективності ЗЕД підприємств та організації системи її діагностики. Удосконалення цих аспектів є необхідною умовою формування ефективної моделі управління ЗЕД в умовах невизначеності та високої турбулентності зовнішнього середовища.

Аналіз факторів впливу на ЗЕД повинен враховувати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище підприємства. До внутрішніх факторів, які мають вирішальне значення для ефективного функціонування ЗЕД, можна віднести:

- 1) стратегічні цілі підприємства у сфері зовнішніх ринків;
- 2) професійний рівень персоналу, зокрема працівників відділу ЗЕД;
- 3) технічне, інформаційне та програмне забезпечення ЗЕД;
- 4) інноваційна спроможність підприємства;

- 5) якість продукції та її відповідність міжнародним стандартам;
- 6) гнучкість організаційної структури;
- 7) можливість оптимізації ланцюгів поставок шляхом релокації виробництва.

Виходячи з цього, підприємствам доцільно впроваджувати комплексний підхід до аналізу власної зовнішньоекономічної діяльності, який повинен ґрунтуватися на чітко структурованому алгоритмі оцінювання. Так, Н. Карачина та група науковців пропонують здійснювати діагностику ефективності ЗЕД у три етапи, що враховують специфіку цієї діяльності:

1. Етап інформаційно-аналітичного забезпечення. На цьому етапі здійснюється збір, обробка та аналіз релевантної інформації, включно з вивченням зовнішнього середовища, оцінкою питомої ваги ЗЕД у загальному обсязі діяльності підприємства, формуванням бази даних щодо витрат та доходів за напрямками ЗЕД, аналізом фінансової звітності тощо.

2. Аналітико-розрахунковий етап. Передбачає побудову ієрархічної системи діагностичних показників, їх нормування та порівняння з фактичними результатами. Формується інтегральний показник ефективності ЗЕД як основа для подальших управлінських дій. У межах цього етапу важливо встановити референтні значення (еталонні показники), які дозволяють об'єктивно інтерпретувати результати діагностики.

3. Управлінський етап. На підставі отриманих результатів розробляються рекомендації та управлінські рішення, спрямовані на оптимізацію ЗЕД, усунення виявлених диспропорцій, зміцнення позицій підприємства на зовнішньому ринку, а також адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, застосування поетапної моделі оцінювання ефективності ЗЕД дозволяє підприємству не лише виявляти проблемні зони, але й підвищити рівень управлінських рішень, забезпечити відповідність діяльності сучасним викликам та стратегії міжнародної інтеграції. Удосконалення системи діагностики ЗЕД є стратегічною умовою формування сталих конкурентних переваг підприємств у глобалізованому середовищі.

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем турбулентності, ризиків та постійними змінами зовнішнього середовища, зростає значення системного аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Раціональне використання аналітичного інструментарію в управлінні ЗЕД дозволяє не лише підвищити результативність функціонування підприємства, а й виявити резерви розвитку, обґрунтувати стратегічні напрями виходу на нові ринки та забезпечити стійкість до зовнішніх шоків.

На нашу думку, послідовне дотримання етапів комплексного аналізу ЗЕД підприємства, з використанням діагностичних показників та зіставленням їх із нормативними або референтними значеннями, дозволяє забезпечити об'єктивну оцінку фактичного стану ЗЕД та створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Однією з основних проблем у процесі аналізу ЗЕД виступає необхідність формування оптимального переліку індикаторів, які б комплексно характеризували поточний стан, тенденції розвитку, ефективність та проблемні аспекти зовнішньоекономічної діяльності.

У науковій літературі представлено кілька підходів до класифікації показників оцінювання ефективності ЗЕД. Так, Т. Васюк виділяє шість основних напрямів аналізу [6, с. 133]:

1. Виробничий – включає оцінку собівартості, рентабельності продажів, рівня витрат (транспортних, податкових тощо);
2. Інвестиційний – пов'язаний із плануванням і реалізацією інвестиційних проєктів;
3. Інноваційний – аналізує технологічну модернізацію та ефективність операційних процесів;
4. Маркетинговий – оцінює частку ринку, лояльність клієнтів, задоволення попиту;
5. Кадровий – аналізує рівень кваліфікації персоналу та впровадження ІТ-систем;

6. Ризиковий – фокусується на виявленні, оцінці та мінімізації ризиків ЗЕД.

Водночас, у навчальному посібнику під ред. Ю. Козака [16, с. 448] подається класична система показників, що охоплює такі групи:

1) абсолютні показники (обсяг експорту/імпорту, рекламації, витрати тощо);

2) відносні показники (індекси вартості, обсягу, цін; коефіцієнти виконання контрактів);

3) структурні показники (товарна, географічна структура, структура витрат);

4) показники ефективності (рентабельність, валютна ефективність, оборотність, продуктивність використання коштів).

В інших джерелах ці ж параметри групуються як:

- показники зростання експорту;
- відносні експортні показники;
- індикатори ефективності ЗЕД;
- структурні характеристики.

Окремі науковці пропонують методологічні підходи до оцінювання ЗЕД на мікрорівні. Так, О. Вакульчик та Д. Дубицький [14, с. 75] пропонують наступні підходи:

- порівняльний аналіз з іншими підприємствами галузі;
- оцінка ринкової вартості підприємства як критерію його ефективності;
- збалансована система нефінансових показників (BSC);
- інтегральна оцінка ефективності управління ЗЕД.

Крім того, загальноновизнано, що ефективний аналіз ЗЕД має враховувати макроекономічні, інституційні та ринкові умови, зокрема:

- рівень інвестиційної привабливості;
- динаміку споживчого попиту;
- стан конкурентного середовища;
- розвиток законодавства, що регулює суміжні види діяльності;

- рівень впровадження технологічних та цифрових інновацій;
- екологічні, соціальні та безпекові аспекти.

Таким чином, застосування комплексної системи показників, сформованої з урахуванням специфіки підприємства, дозволяє забезпечити об'єктивність аналізу, визначити тенденції і слабкі сторони зовнішньоекономічної діяльності, а також адаптувати стратегію підприємства до змін ринкових умов.

ТОВ «Фруктона-ВН» (м. Вінниця) є підприємством переробної галузі, спеціалізується на виробництві продукції з плодово-ягідної сировини. У межах здійснення зовнішньоекономічної діяльності компанія активно реалізує імпорتنі операції:

- з постачання заморожених плодів та ягід;
- з придбання обладнання та матеріалів для модернізації виробництва.

За даними спеціалізованих митних джерел (зокрема бази ImportGenius), компанія має понад 100 зафіксованих митних поставок, що свідчить про високий рівень інтеграції у міжнародні товарні потоки.

Цей приклад демонструє необхідність розробки індивідуальної системи діагностичних показників, яка враховувала б специфіку імпорتنих операцій, витратну структуру, валютні ризики, ефективність логістичних рішень і перспективи освоєння нових ринків збуту продукції.

Згідно з профільними галузевими оглядами (зокрема аналітикою проекту USAID CEP та спеціалізованими дослідженнями ягідного сектору України), ТОВ «Фруктона-ВН» входить до переліку основних гравців ринку перероблених фруктів і ягід, орієнтованих на експорт.

Підприємство функціонує у статусі агропродовольчого переробника з 2016 року, з моменту своєї офіційної реєстрації. Основна спеціалізація – вирощування, заморожування, фасування, зберігання та експорт плодово-ягідної продукції. У структурі підприємства понад 1000 гектарів сільськогосподарських угідь, а також сучасні холодильні та переробні комплекси, що дозволяє реалізовувати повний цикл переробки продукції.

Важливою конкурентною перевагою підприємства на міжнародному ринку є наявність міжнародних сертифікатів якості:

1. ISO 9001 – система управління якістю;
2. FSSC 22000 – сертифікація безпечності харчових продуктів;
3. Organic Standard – відповідність продукції органічним стандартам ЄС.

Сертифікована продукція підприємства відповідає вимогам європейських, північноамериканських та близькосхідних ринків, що створює сприятливі умови для розвитку зовнішньоекономічної діяльності, включно з розширенням географії експорту, залученням іноземних партнерів та інтеграцією в міжнародні ланцюги поставок.

Системність у розвитку інфраструктури, фокус на якості, а також активна участь у міжнародній торгівлі формують структурні передумови для зміцнення експортного потенціалу ТОВ «Фруктона-ВН» у довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.1.

Основні фінансово-економічні показники діяльності  
ТОВ «Фруктона-ВН»

Показник	Значення
Дохід за рік	141 705 600 грн
Чистий прибуток	16 873 000 грн
Активи	270 143 000 грн
Зобов'язання	187 963 400 грн
Кількість працівників	41 особа
Основна діяльність	Переробка фруктів і овочів
Додаткові діяльності	Оптова торгівля, вирощування ягід

Складено автором на підставі відкритих джерел

Підприємство демонструє позитивні фінансові результати, зокрема річний дохід становить 141,7 млн грн, а чистий прибуток – 16,9 млн грн, що свідчить про прибутковість та ефективність основної діяльності. Загальна вартість активів складає 270,1 млн грн, з яких 187,96 млн грн припадає на зобов'язання. Це означає, що підприємство фінансує значну частину своєї діяльності за рахунок позикових коштів, що потребує контролю над

фінансовою стабільністю та ризиками. Кількість працівників становить 41 особу, що може вказувати на високий рівень механізації або на вузькоспеціалізований характер виробництва. Основною сферою діяльності підприємства є переробка фруктів і овочів, а додатковими напрямками – оптова торгівля, вирощування ягід та органічне виробництво. Така диверсифікація дозволяє зміцнити ринкові позиції, адаптуватися до коливань попиту та зменшити вплив сезонних або ринкових ризиків.

SWOT-аналіз ЗЕД підприємства ТОВ «Фруктона-ВН» представлений нами в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

## SWOT-аналіз ЗЕД підприємства ТОВ «Фруктона-ВН»

<b>S – Сильні сторони</b>	<b>W – Слабкі сторони</b>
– міжнародна сертифікація;	– залежність від сезонності;
– сучасна інфраструктура ЗЕД;	– недостатня публічність ЗЕД-показників;
– екологічна та органічна продукція;	– логістичні ризики у воєнний час;
– диверсифікація культур;	– значний обсяг короткострокових зобов'язань.
<b>O – Можливості</b>	<b>T – Загрози</b>
– розширення експорту в ЄС та Канаду;	– зміна тарифів і нетарифних бар'єрів;
– участь у грантових програмах ЄС;	– воєнні ризики та порушення ланцюгів;
– зростання попиту на органічні ягоди;	– нестабільність валютного курсу;
– імпорт нових технологій переробки.	– посилення конкуренції на світових ринках.

Складено автором на підставі відкритих джерел

Отож, ТОВ «Фруктона-ВН» має значний зовнішньоекономічний потенціал, що підтверджується як його виробничо-інфраструктурною базою, так і активною участю у міжнародній торгівлі. Висока якість продукції, наявність міжнародних сертифікатів, а також системність підходу до управління експортною діяльністю формують передумови для подальшого розвитку ЗЕД.

Інформацію про результати зовнішньоекономічної діяльності підприємства можна простежити через аналіз фінансових показників оцінки ефективності ЗЕД ТОВ «Фруктона-ВН», що представлені на основі відкритих даних у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

## Фінансові параметри оцінки ефективності ЗЕД ТОВ «Фруктона-ВН»

Показник	Економічний зміст	Аналітична оцінка
Загальний дохід	Загальний обсяг реалізації	141,7 млн грн – стабільна динаміка зростання
Чистий прибуток	Рівень фінансового результату	16,87 млн грн – висока рентабельність переробки
Коефіцієнт фінансової незалежності	Власний капітал / Активи	Підприємство демонструє достатню стійкість
Обсяг імпорتنих операцій	Закупівля обладнання, матеріалів	Є задокументовані імпортні поставки з ЄС
Наявність експортної діяльності	Поставки замороженої та органічної продукції	Підприємство постачає продукцію в ЄС, Канаду, Близький Схід

Складено автором на підставі відкритих джерел

Відносні показники експорту, темпи його зростання, експортна ефективність, а також структурні параметри (економічні, маркетингові, логістичні та організаційні) свідчать про те, що ТОВ «Фруктона-ВН», попри складну ситуацію в країні, зумовлену тривалими воєнними діями, зберігає високий експортний потенціал і відповідає міжнародним стандартам, а саме:

- є конкурентним експортером органічної та замороженої плодово-ягідної продукції;
- має стабільну фінансову основу для подальшого розвитку ЗЕД;
- демонструє відповідність міжнародним сертифікаційним вимогам;
- використовує імпорт як інструмент модернізації виробництва;
- має перспективи інтеграції у ринки ЄС і Північної Америки.

Разом з тим, стримуючими факторами залишаються:

- логістичні ризики;
- вплив воєнних дій;
- недостатній рівень розвитку стратегічного управління ЗЕД.

У результаті проведеного в межах даного розділу дослідження узагальнено методологічні підходи до аналізу ЗЕД підприємств. Встановлено, що в науковій літературі та практиці відсутня уніфікована універсальна модель аналізу зовнішньоекономічної діяльності, що особливо ускладнює діагностику в умовах воєнних викликів, нестабільного середовища та високого рівня

невизначеності. Це, у свою чергу, обмежує можливості формування повного та об'єктивного інформаційного підґрунтя для прийняття раціональних управлінських рішень і розробки стратегії розвитку ЗЕД.

У процесі аналізу ЗЕД підприємства застосовуються як традиційні методи (детерміністичний факторний аналіз, динамічні ряди, статистичне спостереження, індекси, абсолютні та відносні показники), так і інноваційні (математичне моделювання, методи економічної кібернетики, інтегральний аналіз, SWOT, PEST, SPACE, SNW, модель GE/McKinsey тощо).

Таким чином, доцільним є використання комплексної методології оцінювання ефективності ЗЕД, яка дозволяє провести всебічну діагностику стану зовнішньоекономічної діяльності підприємства, забезпечує адекватність розрахунків основних показників та визначення інтегрального рівня ефективності ЗЕД.

Метою системи управління ЗЕД підприємства є забезпечення стійкого розвитку і максимізація прибутку в довгостроковій перспективі за рахунок ефективного функціонування у зовнішньоекономічному середовищі. У свою чергу, система оцінки ефективності ЗЕД повинна виступати основою для розробки та прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері міжнародного співробітництва та розвитку експортного потенціалу підприємства.

## ВИСНОВКИ

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є важливим фактором соціально-економічного розвитку будь-якої країни. Проведене дослідження засвідчило, що Україна перебуває у надзвичайно складних умовах воєнного стану, що призвело до безпрецедентного занепаду національної економіки. В таких умовах суттєво зростає значення ефективного регулювання ЗЕД, що потребує модернізації методів управління як на державному, так і на підприємницькому рівнях.

За результатами дослідження сформульовано такі основні висновки:

1. Державне регулювання ЗЕД – це цілісна система заходів у межах зовнішньоекономічної політики держави, спрямована на забезпечення ефективної участі країни в міжнародному поділі праці, зміцнення її економічного суверенітету та підтримку національного товаровиробника.

2. Механізм сучасного регулювання ЗЕД охоплює комплекс методів, форм та інструментів впливу на зовнішньоекономічну діяльність суб'єктів господарювання, які реалізуються з метою розширення зовнішніх ринків збуту, стимулювання експорту продукції з високою доданою вартістю та підтримки інноваційного виробництва.

3. Основними напрямками впливу держави на ЗЕД підприємств є: вдосконалення законодавства, розвиток інфраструктури підтримки експорту, покращення інвестиційного клімату, боротьба з монополізацією, застосування тарифного і нетарифного регулювання, а також узгодження правових норм із міжнародними вимогами.

4. Економічні та адміністративні методи регулювання ЗЕД виконують єдину функцію – формування сприятливих умов для розвитку зовнішньої торгівлі, однак відрізняються за засобами впливу. Тарифне регулювання орієнтоване переважно на фіскальні цілі, тоді як нетарифне – на протекціоністські завдання і стратегічну підтримку внутрішнього виробника.

5. Правове регулювання ЗЕД в Україні потребує суттєвого оновлення.

Національне законодавство характеризується фрагментарністю, наявністю численних колізій та відставанням від міжнародних стандартів, що ускладнює правове забезпечення ЗЕД і стримує інтеграцію у глобальні ринки.

6. Підписання Угоди про асоціацію з ЄС вимагає від України впровадження нових стандартів та підходів до регулювання ЗЕД, особливо у сфері захисту внутрішнього ринку, розвитку експортної інфраструктури та наближення до європейської торговельної політики.

7. У воєнних умовах особливого значення набуває поєднання економічних і адміністративних інструментів державного та недержавного регулювання, що дозволяє формувати адаптивну та гнучку систему управління зовнішньоекономічними зв'язками. Такий підхід сприяє забезпеченню економічної безпеки, збереженню логістичних каналів, утриманню експортних позицій та підтримці імпорту критичних товарів.

8. Для ефективної діагностики ЗЕД підприємства доцільним є застосування комплексного підходу до аналізу, що поєднує традиційні методи аналізу (абсолютні та відносні показники, індекси, динамічні ряди) з сучасними інструментами (SWOT, PEST, SPACE, SNW, GE/McKinsey, інтегральне моделювання). Такий підхід дозволяє здійснювати не лише ретроспективний аналіз, а й формувати прогностичну аналітику для стратегічного управління.

Таким чином, успішне функціонування ЗЕД підприємства в сучасних умовах можливе лише за умови поєднання ефективної державної політики, інституційної підтримки, вдосконалення нормативного регулювання та впровадження системного аналітичного підходу на рівні підприємств. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність української продукції, активізувати інноваційну діяльність, сприяти інтеграції у світову економіку та закласти підґрунтя для сталого післявоєнного економічного відновлення.