

УДК 339.1:658

DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.91.343477>

ІНТЕГРАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ АДМІНІСТРАТИВНОГО ТА ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Бабіна О. В., к.е.н., доцент (ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва»)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5996-1584>



У статті досліджено значення зовнішньоекономічної діяльності підприємств у забезпеченні сталого економічного розвитку держави в умовах глобалізаційних викликів і воєнної нестабільності. Обґрунтовано необхідність трансформації системи управління зовнішньоекономічної діяльності шляхом інтеграції механізмів адміністративного та операційного менеджменту на засадах онтопсихології. Розкрито сутність цих механізмів, їх класифікацію та практичне значення. Акцентовано увагу на ролі онтопсихологічного підходу як основи ефективного управління. Запропоновано концептуальні положення інтеграції механізмів адміністративного та операційного менеджменту в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, інтеграція, менеджмент, адміністративний менеджмент, операційний менеджмент, підприємство, онтопсихологія, система управління.

INTEGRATION OF ADMINISTRATIVE AND OPERATIONAL MANAGEMENT MECHANISMS IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF AN ENTERPRISE

**Babina O. V., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
(PHEI «Institute of Psychology and Entrepreneurship»)**

The article explores the strategic importance of foreign economic activity (FEA) of enterprises in ensuring sustainable economic development of Ukraine in the context of global challenges, geopolitical instability, and post-war recovery. It emphasizes the role of FEA in enhancing the competitiveness of the national economy, facilitating international integration, attracting foreign investments, and driving regional development. The study highlights the need for a comprehensive transformation of FEA management systems based on the synergistic combination of administrative and operational management mechanisms. The paper offers a detailed classification of administrative mechanisms, including organizational-structural, legal-regulatory, analytical, planning, control, HR, and communication components. Similarly, operational mechanisms are grouped according to their functional role in planning, organizing, controlling, and improving production, logistics, financial, and service-related processes within FEA. Special attention is given to the anthropological approach, which places the human being at the center of the management system. This includes consideration of employee motivation, values, behavior, and cultural aspects in the decision-making process. In light of the full-scale war, the destruction of infrastructure, labor migration, supply chain disruption, and weakened investment attractiveness have significantly affected Ukraine's ability to conduct foreign trade. Despite these difficulties, the Ukrainian economy has shown resilience, particularly in the agricultural export sector. The study concludes that only a flexible, adaptive, and human-

centered system of FEA management - one that harmoniously integrates administrative discipline with operational efficiency - can ensure enterprise competitiveness, economic stability, and successful integration into the global economy.

Keywords: *foreign economic activity, integration, management of foreign economic activity, administrative management, operational management, enterprise, ontopsychology, management system.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації спостерігається динамічна трансформація форм і механізмів здійснення зовнішньоекономічної діяльності національними суб'єктами господарювання, що супроводжується активізацією міждержавної взаємодії задля забезпечення сталого соціально-економічного розвитку. Посилення транскордонного співробітництва, інтеграційних процесів і міжнародного партнерства формує нові імпульси для зростання національних економік. У зв'язку з цим, особливо в умовах сучасних глобальних викликів, для України та її економічних агентів надзвичайно важливо здійснювати активну участь у розв'язанні комплексу стратегічних завдань, пов'язаних із розбудовою ефективної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Сутність та еволюція зовнішньоекономічної діяльності та міжнародної співпраці відображені у працях як українських, так й іноземних науковців, зокрема таких як: Олійник О., Ксендзук В., Черчик Л., Боднарчук О., Гребельник О., Легостаєва О., Федоренко І., Коломієць Ю., Коломієць К., Гаврилюк І., Кашперська А., Яцюк О., Чичкало-Кондрацька І., Кандзюба І. [1-9] та інші. У працях вказаних науковців проаналізовано зміст поняття «зовнішньоекономічна діяльність» та окреслено ключові

теоретико-методологічні положення розвитку.

Варто зауважити, що попри наявність значної кількості наукових досліджень, присвячених актуальним аспектам зовнішньоекономічної діяльності, зокрема в умовах змін глобального та регіонального середовища, питання ефективної трансформації зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання залишається й на часі та потребує подальшого теоретичного й практичного осмислення.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є дослідження та моніторинг тенденцій трансформації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств, а також окреслення концептуальних положень формування сучасної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю сучасних суб'єктів господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств відіграє ключову роль у забезпеченні стійкого економічного розвитку нашої держави. Її реалізація сприяє глибшій інтеграції національної економіки у світовий економічний простір, підвищенню рівня її конкурентоспроможності, а також створенню передумов для макроекономічної стабільності. Крім того, результативне ведення зовнішньоекономічної діяльності позитивно впливає на соціально-економічні показники, зокрема сприяє зростанню рівня зайнятості, добробуту населення та залученню до національної економіки додаткових ресурсів, включаючи іноземні інвестиції та інноваційні технології. У зв'язку з цим,

дослідження факторів, що детермінують ефективну трансформацію та розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств, набуває особливої актуальності. Слід підкреслити, що господарюючі суб'єкти (як юридичні, так і фізичні особи, які здатні ефективно функціонувати на міжнародних ринках) є не лише драйверами розвитку власного бізнесу, але й каталізаторами економічного зростання окремих регіонів і держави в цілому. Отже, проблематика сучасної управління системи управління зовнішньоекономічної діяльності підприємств, а також формування відповідних механізмів адміністративного та операційного менеджменту посідає чільне місце в наукових дослідженнях.

Проте з метою формування дієвої системи управління зовнішньоекономічною діяльністю, перш за все слід з'ясувати трактування самого поняття «зовнішньоекономічна діяльність». Дане поняття постійно зазнає змін та уточнень відповідно до сучасних глобальних викликів і трансформацій світогосподарських процесів. Проведений аналіз наукових підходів [1-6] свідчить про те, що зовнішньоекономічна діяльність є вагомим чинником економічного зростання та стратегічного розвитку держави, забезпечуючи її включення до системи світового господарства. Саме через механізми зовнішньоекономічної діяльності національна економіка інтегрується в міжнародний поділ праці та коопераційні процеси, що набуває особливої значущості в умовах посилення глобалізаційних та інтернаціоналізаційних тенденцій.

Господарюючі суб'єкти, розширюючи міжнародні зв'язки через експортно-імпортні операції, отримують доходи та залучають іноземні інвестиції. Здійснення зовнішньоекономічної діяльності містять проведення валютних розрахунків із закордонними контрагентами відповідно до умов контракту. Фінансова стійкість

підприємств і загальний економічний розвиток держави значною мірою залежать від ефективності виконання платежів у межах зовнішньоекономічних операцій.

Сучасний економічний ландшафт відзначається швидкими трансформаціями, зумовленими глобалізаційними процесами, технологічним розвитком, пандемією, геополітичними конфліктами та нестабільністю економіки. Ці чинники змушують вітчизняні підприємства гнучко адаптувати свою зовнішньоекономічну діяльність до нових викликів, серед яких особливо важливими є:

- геополітична нестабільність: політична напруга, зокрема військові дії в Україні, породжує значні ризики для міжнародних ланцюгів постачання, внаслідок чого компанії змушені змінювати напрямки експорту та імпорту;

- економічні санкції та обмеження: введення санкцій щодо окремих країн або суб'єктів господарювання обмежує можливості співпраці на міжнародному рівні;

- технологічні зміни: цифровізація й автоматизація трансформують умови ведення міжнародної торгівлі, змушуючи підприємства впроваджувати інноваційні рішення;

- екологічні вимоги: загострення екологічних стандартів у країнах Європейського Союзу та інших регіонах спонукає компанії пристосовувати виробничі процеси до принципів сталого розвитку;

- коливання валютних курсів: нестабільність валютних курсів створює додаткові фінансові ризики для експортерів та імпортерів, особливо тих, хто працює на нестабільних ринках.

Крім того, повномасштабні бойові дії, що розпочалися 24 лютого 2022 року, стали надзвичайним викликом для країни, її економіки та зберігають цей статус у 2025 році, ймовірно, залишаючись актуальними і у поточному періоді [7-9]. Цей фактор суттєво впливає на

зовнішньоекономічну діяльність України, спричиняючи низку значних наслідків:

1. Знищення інфраструктури:

– пошкодження транспортної мережі: внаслідок бойових дій було зруйновано значну частину автомобільних та залізничних шляхів, мостів, а також інфраструктурних об'єктів портів та аеропортів, що призвело до ускладнення логістичних маршрутів і порушення товаропотоків;

– ураження енергетичних систем: масовані удари по енергетичній інфраструктурі (теплових та гідроелектростанціях, трансформаторних підстанціях і мережах) спричинили перебої з енергопостачанням, що негативно вплинуло на стабільність роботи підприємств і житлового сектору;

– втрати у промисловому секторі: численні виробничі об'єкти, склади та логістичні комплекси зазнали пошкоджень або повного знищення, що обмежило виробничі потужності країни та зменшило її експортний потенціал;

– зруйновані об'єкти соціальної інфраструктури: через бойові дії постраждали школи, лікарні, адміністративні будівлі, а також об'єкти водо- та теплопостачання, що створило критичні умови для проживання населення в окремих регіонах та ін.

2. Втрата ринків збуту:

– блокада морських портів, що ускладнює експортно-імпортні операції;

– відсутність доступу до традиційних внутрішніх і зовнішніх ринків унаслідок тимчасової окупації окремих територій;

– зниження купівельної спроможності населення.

3. Переривання виробничих ланцюгів:

- зупинка роботи підприємств: значна кількість компаній змушена була призупинити або повністю зупинити виробництво через бойові дії, окупацію територій, загрозу безпеці працівників або втрату доступу до ресурсів;

- порушення постачання сировини та комплектуючих: військові дії спричинили труднощі з доставкою необхідних матеріалів, що унеможливило безперервне функціонування виробничих процесів;

- втрата логістичних маршрутів: блокування шляхів сполучення, пошкодження транспортної інфраструктури та ризики при перевезеннях зробили транспортування продукції та сировини надзвичайно складним і затратним.

- зміна виробничої кооперації: розриви у співпраці між підприємствами всередині країни та з іноземними партнерами змусили бізнес шукати нових постачальників і замовників, що викликало затримки та перебої у виробництві.

4. Міграція робочої сили: масова міграція робочої сили з України за останні три роки спричинила дефіцит кваліфікованих кадрів, що ускладнює здійснення зовнішньоекономічної діяльності через зниження виробничого потенціалу та конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародних ринках

5. Фінансові труднощі підприємств і держави загалом: фінансові труднощі підприємств і держави загалом за останні три роки суттєво обмежили інвестиційні можливості, ускладнили доступ до зовнішнього фінансування та знизили платоспроможність суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, що негативно впливає на ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

6. Юридичні та правові виклики: зростання ризиків рейдерських захоплень на тлі нестабільності державних інституцій; проблеми з виконанням контрактних зобов'язань у зв'язку з форс-мажорними обставинами.

7. Зниження інвестиційної привабливості України в останні три роки стримує приплив іноземного капіталу, що обмежує розвиток інфраструктури, інновацій та міжнародної співпраці,

необхідних для ефективного ведення зовнішньоекономічної діяльності.

Слід також зазначити, що світова економіка також переживає негативні тенденції, які впливають навіть на провідні країни-лідери. Зокрема, помітне уповільнення темпів економічного зростання, що особливо виражено у наших ключових партнерів - країнах Європейського Союзу, де деякі держави вже зіткнулися з рецесійними процесами. Для України додатковим викликом стали обмеження, впроваджені ЄС щодо експорту вітчизняної сільськогосподарської продукції.

У результаті домовленостей між сторонами, з 6 червня 2025 року Європейський Союз скасував дію тимчасових автономних торговельних преференцій, які раніше дозволяли безмитний та безквотний експорт української продукції. Натомість були поновлені тарифні квоти на низку аграрних товарів, зокрема м'ясо птиці, яйця, цукор, овес, кукурудзу, гречку, мед та інші. Також запроваджено запобіжний механізм, за яким у разі перевищення середніх обсягів імпорту за 2021–2023 роки на відповідні товари можуть накладатися мита. На перехідний період передбачено ліміти, що становлять 7/12 від річних обсягів, встановлених Угодою про асоціацію між Україною та ЄС, а продукція понад ці межі обкладається загальними або підвищеними митними ставками. Такі зміни у торговельному режимі створюють додаткові труднощі для українських аграріїв у сфері зовнішньоекономічної діяльності [10].

Водночас у 2024 році експорт товарів України вцілому зріс на 15% і досягнув майже \$42 млрд. Основу експорту складала аграрна продукція, яка забезпечила 43% загального обсягу (\$18,1 млрд) (найбільше експортували кукурудзу та соняшникову олію (по \$5,1 млрд), пшеницю (\$3,7 млрд) і рапс (\$1,9 млрд)). При цьому металургія принесла лише 15,2% експортних доходів (\$6,4

млрд), що майже в 3 рази менше ніж експорт аграрної продукції [11].

Таким чином слід зазначити, що сучасні умови ведення господарської діяльності відкривають нові можливості і нові виклики для вітчизняних підприємств, які прагнуть адаптуватися до швидкозмінного економічного середовища. Для ефективної реалізації такої адаптації керівництву слід розробити комплексну стратегію трансформації зовнішньоекономічної діяльності та створити відповідну до неї дієву систему управління зовнішньоекономічною діяльністю, що інтегрувала б механізми адміністративного та операційного менеджменту (рис. 1), відповідала вимогам сьогодення, забезпечувала підвищення продуктивності діяльності, а також стимулювала виробництво конкурентоспроможної та затребуваної продукції.

Лише на основі гармонійного поєднання механізмів адміністративного та операційного менеджменту в систему управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства дозволить досягти бажаних результатів. Крім того, зважаючи на мега-тренди розвитку світової економіки, зазначене слід проводити на принципах та положеннях онтології, тобто орієнтуючись на людину як головну цінність системи управління, враховуючи мотивації, потреби, культуру, поведінку, а також орієнтуючись на доцільність створення гуманної, етичної, адаптивної системи управління.

Окремо деталізуємо вищенаведені дві групи механізмів. Зокрема, механізми адміністративного менеджменту зовнішньоекономічною діяльністю повинні містити управлінські інструменти, спрямовані на забезпечення ефективної організації, координації, контролю та вдосконалення процесів зовнішньоекономічної діяльності з метою реалізації як довгострокових, так і короткострокових цілей підприємства. Такого роду механізми слід згрупувати в

мажах взаємопов'язаних груп серед яких: економічні, контрольно-коригуючі, організаційно-структурні, нормативно-кадрово-управлінські, комунікаційно-правові, інформаційно-аналітичні, планово-інтеграційні.

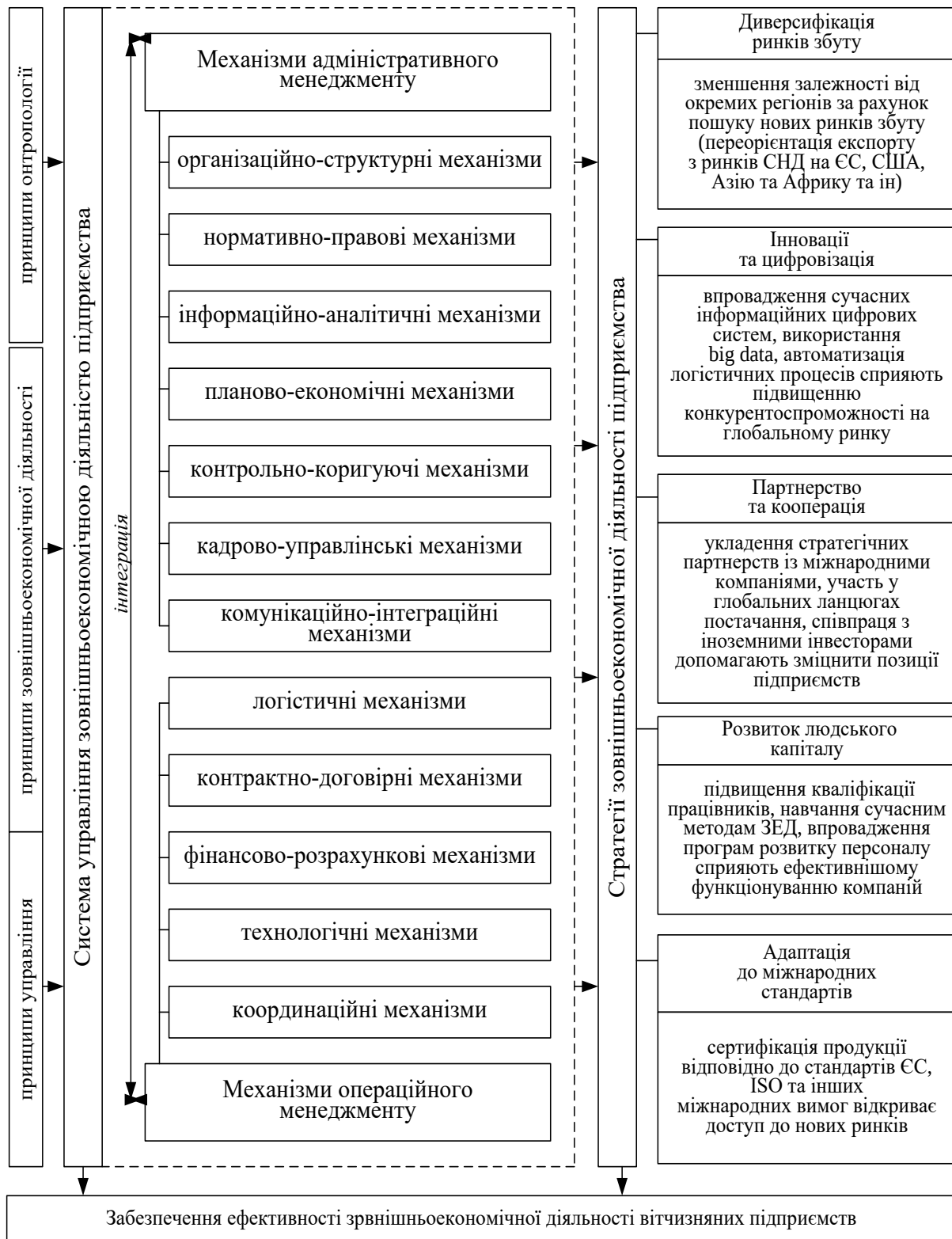


Рис. 1. Концептуальні положення інтеграції механізмів адміністративного та операційного менеджменту в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Щодо механізмів операційного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства, то вони являють собою практичний інструмент управління, який забезпечує ефективну реалізацію зовнішньоекономічних операцій на щоденному рівні. Їх слід групувати в межах наступних функцій: планування, організація, контроль і вдосконалення виробничих, логістичних, фінансових та сервісних процесів, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю.

Висновок. Гармонійне поєднання механізмів адміністративного та операційного менеджменту в систему управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на засадах онтроплогії в сучасних умовах господарювання дозволить досягти низки важливих результатів. Насамперед, це забезпечить цілісність та узгодженість управлінської системи, в якій адміністративні інструменти (регламенти, контроль, нормативи) ефективно взаємодіють з операційними процесами (логістика, закупівлі, виконання контрактів) задля досягнення стратегічних цілей підприємства на зовнішніх ринках, а завдяки включенню онтроплогічного підходу, який фокусується на цінності людини в організаційній системі, така модель управління сприятиме формуванню сприятливого внутрішнього клімату, підвищенню мотивації персоналу, довіри та відповідальності працівників. Вцілому такий підхід забезпечить не лише ефективність операцій, але й стійкість бізнес-моделі, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності підприємства на глобальному ринку.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Олійник О., Ксендзук В. Державне управління зовнішньоторговельною діяльністю країни в умовах воєнного стану. Міжнародні економічні відносини. 2022. № 4 (102). С. 50–59.

2. Черчик Л. М. Основні проблеми зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. Економічний часопис. Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 2. С. 21–26.

3. Боднарчук О. І. Поняття «зовнішньоекономічна діяльність» та етапи її розвитку в Україні. Юридичний науковий електронний журнал. 2019. № 1. С. 83–86.

4. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності : підручник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2019. 410 с.

5. Легостаєва О. Тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. Науковий погляд: економіка та управління, 2020. №2. С. 28–32.

6. Fedorenko I., Kolomiyets Yu., Kolomoitseva K. Analysis of foreign economic activity as a component of the mechanism of management of competitiveness of trade enterprises. Black Sea Economic Studies. 2020. №58. С. 56–62.

7. Гаврилюк І. Зовнішньоекономічна діяльність України з країнами Європейського Союзу. Економіка та суспільство. 2024. №59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-3>

8. Кашперська А. І., Яцюк О. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: сучасні виклики та перспективи розвитку. Бізнес Інформ. 2024. №5. С. 32–42.

9. Чичкало-Кондрацька І. Б., Кандзюба І. В. Механізми управління трансформацією інституційного середовища зовнішньоекономічної діяльності підприємств України Ефективна економіка. 2025. № 4. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.24>.

10. Datenschutz und Nutzungserlebnis auf WELT.de. URL: [Handelserleichterungen: EU lässt nach drei Jahren Zollbefreiung für Ukraine auslaufen - WELT.](https://www.welt.de/handelsrecht/article112345678.html)

