

**КОВТУНЕНКО**  
Ксенія Валеріївна  
k.v.kovtunenکو@mzeid.in

**КОВАЛЬЧУК**  
Олександра Вікторівна  
o.v.kovalchuk@mzeid.in

**ДОЛОКА**  
Роман Олександрович  
roman.doloka@mzeid.in

д.е.н., професор, зав. кафедри,  
Державний університет "Одеська  
Політехніка"

аспірант, Державний університет  
"Одеська Політехніка"

студент, Державний університет  
"Одеська Політехніка"

УДК 339.5

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНО-ОРІЄНТОВАНИМ ВИРОБНИЧИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ПРИ ВИХОДІ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ: ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ АСПЕКТ

### FEATURES OF MANAGEMENT OF EXPORT-ORIENTED MANUFACTURING ENTERPRISE AT ENTERING FOREIGN MARKETS: INTELLECTUAL ASPECT

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2021.6.1>

**KOVTURNENKO Kseniia** – Doctor of Economics, Professor, Head of department, State University "Odesa Polytechnic"

**KOVALCHUK Oleksandra** – postgraduate student, State University "Odesa Polytechnic"

**DOLOKA Roman** – student, State University "Odesa Polytechnic"

На сучасному етапі розвитку сучасних українських підприємств усе більше набуває актуальності вихід на зовнішні ринки, саме тому питання стосовно ефективного управління експортно-орієнтованими підприємствами постають усе частіше та потребують більш детального дослідження. У процесі дослідження було розглянуто особливості управління сучасними експортно-орієнтованими українськими підприємствами, та виокремлено основні етапи, що проходить підприємство виходячи на зовнішні ринки. Особливої уваги в цьому контексті заслуговує саме інтелектуальний аспект, що насамперед передбачає управління інтелектуальною власністю за кордоном.

\* \* \*

At the present stage of development of modern Ukrainian enterprises, access to foreign markets is becoming increasingly important, which is why questions about the effective management of export-oriented enterprises are increasingly common and require more detailed research. Most Ukrainian companies that adhere to the vector of development at some point in their existence begin to be interested in the internationalization of their activities and the search for new markets. Internationalization of business is becoming an important prerequisite for further growth and development. Internationalization of the enterprise and entering new foreign markets is an extremely complex process that cannot be done overnight, and to achieve it you need to be sufficiently educated in this topic and systematically plan it, as well as have financial opportunities, audacity and a little luck. To expand the markets for export activities, it is important to answer several questions: who is a potential competitor in a new market, what strategy should be implemented, what may be the features of export activities in a country and what should be considered in managing export activities? Depending on the answers to these and other questions, the success of the implementation of further plans for the expansion of markets and the overall efficiency of foreign economic activity largely depends. In the course of this research the peculiarities of management of modern export-oriented Ukrainian enterprises were considered, and the main stages of the enterprise passing on foreign markets were singled out. In this context, the intellectual aspect deserves special attention when entering foreign markets, which primarily involves the management of intellectual property abroad. When entering foreign markets, it is unacceptable to neglect the intellectual aspect, because most successful enterprises, large and small, are built on well-managed intangible assets or intellectual property.

**Ключові слова:** зовнішньоекономічна діяльність, інтелектуальна власність, управління інтелектуальною власністю, експортно-орієнтоване підприємство, експортна діяльність, управління експортною діяльністю, виробниче підприємство, зовнішні ринки

**Keywords:** foreign economic activity, intellectual property, intellectual property management, export-oriented enterprise, export activity, management of export activity, production enterprise, foreign markets

## ВСТУП

Сучасні умови економічного розвитку створюють безліч проблем для українських компаній. Висока конкуренція викликає стиснення на внутрішньому ринку, тому багато виробників змушені переглядати портфель замовлень і вносити корективи в збутову політику. Пошук можливостей розвитку спонукає шукати нові ринки збуту, зокрема за межами країни. Більшість українських підприємств що дотримуються вектору розвитку в той чи інший момент свого існування по-

чинають цікавитись питаннями інтернаціоналізації своєї діяльності та пошуком нових ринків збуту. Інтернаціоналізація бізнесу стає важливою передумовою подальшого зростання та розвитку. Інтернаціоналізація підприємства та вихід на нові зовнішні ринки – це надзвичайно складний процес, який неможливо здійснити за одну ніч, і для його досягнення потрібно бути досить освіченим у цій темі та систематично це планувати, а також мати фінансові можливості, зухвалість і трохи удачі. Для розширення ринків в ек-

портній діяльності слід насамперед відповісти на низку питань: хто потенційний конкурент на новому ринку, яку стратегію слід реалізувати, які можуть бути особливості експортної діяльності в тій чи іншій країні й що загалом необхідно враховувати в управлінні експортною діяльністю підприємства? Залежно від відповідей на ці та інші питання значною мірою залежить успішність реалізації подальших планів у разі розширення ринків збуту та загальна ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

Існує велика кількість опублікованих наукових праць, присвячених вивченню окремих сторін управління експортно-орієнтованими виробничими підприємствами та особливостей управління інтелектуальною власністю таких підприємств за кордоном. Великий внесок у дослідження цієї тематики зробили такі вітчизняні та зарубіжні фахівці, як О. Мельник [1], А. Череп [2], О. Галаган [3], А. Касич [4], Т. Бабан [5], І. Корнілова [6], В. Дюндін [7], С. Філіппова [8], П. Перерва [9], І. Ансофф, А. Чандлер, М. Портер та ін.

**МЕТА** роботи – визначення сутності «експортної діяльності», виокремлення основних етапів що проходить підприємство виходячи на зовнішні ринки, також дослідження особливостей управління діяльністю експортно-орієнтованих виробничих підприємств в умовах виходу на зовнішні ринки загалом з урахуванням інтелектуального аспекту.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дана стаття базується на працях вітчизняних та закордонних вчених, матеріалах періодичних видань. Використовувались методи аналізу та синтезу, порівняння та узагальнення, системний підхід тощо.

### РЕЗУЛЬТАТИ

За об'єктивною оцінкою, чимала кількість українських підприємств уже зараз мають потенційні можливості для виходу на нові зовнішні ринки. Сьогоднішні умови в Україні є сприятливими для співпраці з багатьма країнами, особливо з європейськими. Для того щоб реалізувати потенціал експортної діяльності, слід розуміти організацію процесу експортної діяльності та її сутність.

Визначаючи сутність експортної діяльності підприємства варто передусім зазначити, що це узгоджена послідовність виконання конкретних етапів виходу підприємства на зовнішній ринок [2].

Подальшим кроком у вивченні особливостей управління експортною діяльністю підприємства під час виходу на нові ринки збуту є визначення етапів формування експортної стратегії. Розрізняють 3 підходи до визначення експортної стратегії: системний, цільовий та процесний підходи.

Системний підхід передбачає формування експортної стратегії з урахуванням можливостей усіх підрозділів підприємства маючи на меті розширення діяльності підприємства, як географічно, так і функціонально. Цільовий підхід передбачає визначення комплексу заходів у межах експортної стратегії керуючись кінцевою метою. Процесний підхід передбачає формування експортної стратегії в межах сукупності дій, що спрямовуються на закріплення підприємства на зовнішніх ринках.

Одним із базових та першочергових етапів формування експортної стратегії є формування місії підприємства, що передбачає вибір пріоритетних напрямів діяльності підприємства під час виходу на зовнішні ринки з урахуванням існуючих тенденцій.

Слід зазначити, що обрана експортна стратегія має давати відповіді на питання «який» і «як»:

- який зовнішній ринок обрати;
- які конкурентні переваги отримає компанія;
- яка ціна експортного товару (послуги) буде конкурентоспроможною на зовнішньому ринку;
- як вдовольнити закордонних споживачів;
- як випередити конкурентів на зовнішніх ринках;
- як відповісти на мінливі ринкові умови;
- як досягти стратегічних цілей [3].

Отже, формування стратегії управління експортною діяльністю базується на визначенні основних завдань, серед яких: аналіз та прогнозування ринкових змін, визначення критеріїв та можливих сценаріїв розвитку експортної діяльності на обраному ринку та планування подальшого розвитку.

Слід зазначити, що у разі аналізу попиту як одного з етапів організації експорту, треба орієнтуватись на те, що покупець сам визначає відповідність запропонованого товару своїм реальним потребам, тому необхідно ретельно й регулярно вивчати вимоги споживача до товарів, що наявні на ринку. Оскільки з кожним роком мінливість споживачів тільки зростає. А в аналізі пропозицій товару особливе місце займає дослідження кон'юнктури ринку, діяльність фірм-конкурентів, зміна асортименту товару, вивчення тенденцій розвитку відповідного товару на світовому та внутрішньому ринку обраної країни для експорту.

Стратегія управління підприємством під час виходу на нові ринки передбачає детальний аналіз зовнішніх і внутрішніх умов. Після чого розробляється стратегія подальших дій задля ефективної зовнішньоекономічної діяльності. Відповідальним за це стає менеджер відділу ЗЕД, який виконує ряд завдань у створенні та реалізації експортної стратегії фірми, які складаються з взаємопов'язаних кроків:

- формування стратегічних напрямів розвитку експортної діяльності компанії;
- перетворення загальних цілей у конкретні напрями роботи;
- реалізація обраного плану для досягнення бажаних результатів;
- ефективна реалізація обраної стратегії;
- моніторинг та оцінка отриманих результатів впроваджені стратегії, оцінювання результатів, коригування довгострокових цілей та втілення стратегії залежно від ринкових змін.

Слід зауважити, що управління експортними операціями підприємства здійснюється з огляду на результати аналізу ринкової ситуації та тенденції її зміни, а також з урахуванням ймовірної реакції ринку на рішення, що приймаються керівництвом компанії [4].

До того ж, перш ніж приймати управлінські рішення з подальших кроків у розвитку експортної діяльності, підприємство має також вивчити умови праці на конкретному ринку. Тобто разом із вивченням діяльності фірм-конкурентів особливо важливим є аналіз комерційної практики, що склалася на ринку, умов руху

товарів та каналів розподілу товару, правових питань, торгово-політичних умов тощо. Саме в цей момент варто замислитись над питаннями відносно інтелектуального аспекту виходу підприємств на зовнішні ринки, а саме дослідити декілька особливостей управління та захисту інтелектуальної власності підприємств за кордоном.

Доцільно сформулювати декілька кроків з управління та захисту інтелектуальної власності за кордоном. Передусім, ефективне управління інтелектуальною власністю та її захист за кордоном залежать від того, чи працює підприємство з патентом, товарним знаком чи авторським правом.

Права на захист інтелектуальної власності реєструються окремо в кожній країні. Це означає, що зареєстрована українська торгова марка, дизайн чи патент не захищає підприємство в інших країнах. Передусім, виходячи на зовнішні ринки, варто замислитись про реєстрацію прав інтелектуальної власності в країні, з якою підприємство веде бізнес. Для реєстрації прав інтелектуальної власності за кордоном необхідно переконатись, що підприємство не порушує вже існуючі права інтелектуальної власності та виключити інші компанії з виготовлення, використання, продажу чи імпорту товару чи послуги цього підприємства, що загалом допоможе підприємству отримати вихід на ринок за кордоном.

Наступні кроки, допоможуть підприємствам, що виходять на зовнішні ринки ефективно керувати процесом захисту власної авторської власності:

- дізнатись основні правила інтелектуальної власності для закордонних країн (кожна країна має різні закони про інтелектуальну власність, тому важливо розуміти правила та витрати, пов'язані з цим, перш ніж виходити на світовий ринок);

- зробити інвентаризацію активів інтелектуальної власності (проведення реєстру активів дозволить пояснити, кому належить інтелектуальна власність, її вартість та наскільки це важливо для успіху підприємства загалом);

- визначити тип захисту інтелектуальної власності підприємства за кордоном, що залежить від продукції чи послуг підприємства (наприклад, патент, торгова марка або дизайн);

- перевірити, чи доступна ваша інтелектуальна власність для реєстрації в бажаній країні. Якщо в країні вже є торгова марка того ж типу, назви та класу, то в підприємства можуть виникнути проблеми з виходом на цей ринок (існує можливість зробити перевірку, чи вже існує торгова марка підприємства в цій країні, використовуючи пошук торгової марки Світової організації інтелектуальної власності);

- зрозуміти ризики. Не зважаючи на те, що важливо захищати власну інтелектуальну власність, не менш важливо, щоб підприємство не порушувало права власності на іншу особу. Використання чийсь торгової марки, патенту, авторських прав чи дизайну без їх дозволу відоме як порушення прав інтелектуальної власності та може принести значні збитки. У разі, коли хтось порушує права інтелектуальної власності підприємства за кордоном доцільно звернутись за консультацією до юридичного спеціаліста з інтелектуальної власності в асоційованій країні;

- зареєструвати інтелектуальну власність підприємства за кордоном (подати окрему заявку на патент у кожній країні, знайти глобальну послугу, яка може захистити інтелектуальну власність підприємства через низку міжнародних кордонів. Наприклад: Мадридський протокол з торгових марок або Договір про патентну кооперацію).

## ВИСНОВКИ

На сучасному етапі розвитку економічних відносин в Україні, вихід на нові ринки збуту є необхідністю задля ефективної діяльності сучасних виробничих підприємств. Ефективна експортна діяльність підприємства на нових ринках є неможливою без чітко сформульованої експортної стратегії з урахуванням інтелектуальної складової. У процесі дослідження визначено, що експортна діяльність – це системний тривалий процес, що складається з певних етапів, до яких належить підготовка компанії до експорту, адаптація товару до вимог потенційного ринку збуту та власне здійснення експорту, що несе за собою певні економічні наслідки. Особливу увагу в процесі планування виходу на нові зовнішні ринки варто приділити питанням захисту інтелектуальної власності саме в тій країні, на ринок якої планується вихід. Проаналізувавши всі аспекти ефективного управління інтелектуальним капіталом за кордоном та врахувавши всі можливі нюанси, експортно-орієнтовані виробничі підприємства зможуть реалізувати обрану експортну стратегію та опанувати нові зовнішні ринки для збуту.

### Список використаних джерел

1. Мельник О.Г., Нагірна М.Я. Діагностика факторів впливу на експортну діяльність підприємства. *Інноваційна економіка*. 2013. № 5. С. 63–66.
2. Череп А.В., Ортинська О.Л. Організаційно-економічний механізм експортної діяльності підприємства. *Національне господарство України: теорія та практика управління*. 2008. С. 232–236.
3. Галаган О.В. Особливості стратегічного управління експортною діяльністю підприємств АПК. *Економіка та держава*. 2012. № 8. С. 80–83. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/8\\_2012/26.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/8_2012/26.pdf)
4. Касич А.О., Бабич Ю.А. Зовнішній аспект аналізу експортного потенціалу металургійних підприємств України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 3. С. 26–31. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.3.26
5. Бабан Т.О. Сутність поняття «експортний потенціал» у економічній науці. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2012. № 2(18). Т. 2. С. 7–17.
6. Корнілова І., Святненко В. Організаційне забезпечення управління інтелектуальною власністю на підприємстві. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2015. № 7(172). С. 45–52. URL: [http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/172\\_6.pdf](http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/172_6.pdf)
7. Дюндін В.Д. Інтелектуальна власність як головна складова інтелектуального потенціалу суспільства. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3021>
8. Філіппова С.В., Ковтуненко К.В. Інтелектуальний потенціал як головний чинник формування інтелектуального капіталу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 776. С. 81–86. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM\\_2013\\_776\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_776_15)
9. Перерва П.Г., Марч Л.С. Інтелектуальний потенціал

як економічна категорія. *Вісник ХТУ «ХПІ»*. № 15(1291). 2018. С. 53–63. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/36345/1/vestnik\\_KhPI\\_2018\\_15\\_Pererva\\_Intelektualnyi.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/36345/1/vestnik_KhPI_2018_15_Pererva_Intelektualnyi.pdf)

### References

1. Melnyk O.H., Nahirna M.Ya. Diagnosis of factors influencing the export activity of the enterprise. *Innovative economy*. 2013. № 5. pp. 63–66. (in Ukrainian).
2. Cherep A.V., Ortynska O.L. Organizational and economic mechanism of export activity of the enterprise. *National economy of Ukraine: theory and practice of management*. 2008. pp. 232–236. (in Ukrainian).
3. Halhan O.V. Features of strategic management of export activity of agro-industrial enterprises. *Economy and state*. 2012. № 8. pp. 80–83. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/8\\_2012/26.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/8_2012/26.pdf) (in Ukrainian).
4. Kasych A.O., Babych Yu.A. External aspect of analysis of export potential of metallurgical enterprises of Ukraine. *Investments: practice and experience*. 2020. № 3. pp. 26–31. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.3.26 (in Ukrainian).
5. Baban T.O. The essence of the concept of “export potential” in economics. *Collection of scientific works of Tavriya State Agrotechnological University (economic sciences)*. 2012. № 2 (18). Vol. 2. pp. 7–17. (in Ukrainian).
6. Kornilova I., Svyatnenko V. Organizational support of intellectual property management at the enterprise. *Bulletin of Kyiv National Taras Shevchenko University*. 2015. № 7(172). pp. 45–52. URL: [http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/172\\_6.pdf](http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/172_6.pdf) (in Ukrainian).
7. Diundin V.D. Intellectual property as the main component of the intellectual potential of society. *Efficient economy*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3021> (in Ukrainian).
8. Filippova S.V., Kovtunencko K.V. Intellectual potential as the main factor in the formation of intellectual capital. *Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic». Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*. 2013. № 776. pp. 81–86. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM\\_2013\\_776\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_776_15) (in Ukrainian).
9. Pererva P.H., March L.S. Intellectual potential as an economic category. *Bulletin of NTU “KhPI”*. № 15(1291). 2018. pp. 53–63. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/36345/1/vestnik\\_KhPI\\_2018\\_15\\_Pererva\\_Intelektualnyi.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/36345/1/vestnik_KhPI_2018_15_Pererva_Intelektualnyi.pdf) (in Ukrainian).