

ravlinni" [Justification of the Concept of a Strategic Program in Anti-crisis Management]. *Ekonomist*, no. 11 (2014): 38-40.

Makhovka, V. M. "Metodolohiia formuvannia systemy antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom" [Methodology of Formation of the Anti-crisis Management System of the Enterprise]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 1 (2013): 103-105. http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_1_27

Moskvin, B. "Bankrutstvo yak mekhanizm antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom" [Bankruptcy as an Enterprise Anti-Crisis Management Mechanism]. *Visnyk KNTEU*, no. 2 (2020): 58-68.

DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020\(130\)05](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020(130)05)

Steshenko, O. D., and Masalyhina, V. V. "Antykrizove upravlinnia v umovakh pandemii" [Anti-Crisis Management

Under a Pandemic Condition]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 70-71 (2020): 75-82.

DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i70-71.222131>

Tymoshenko, M. V., and Petrov, V. A. "Identyfikatsiia ryzykiv ta osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia v umovakh viiny" [Identification of Risks and Features of Anti-crisis Management in Conditions of War]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia: tendentsii rozvytku*. Odesa: Derzhavnyi universytet «Odeska politekhnika», 2022. 52-54.

Yepifanova, I., and Bolotnov, D. "Mistse stratehii v systemi antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom" [The Place of Strategy in an Crisis Management System of Enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, no. 3 (2022): 335-338. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-51>

УДК 339.1

JEL: D21; D24; D86; L22; L24

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-363-368>

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

©2023 КУЗЬМИНЧУК Н. В., ЛЯШЕВСЬКА В. І., БУТЕНКО М. К.

УДК 339.1

JEL: D21; D24; D86; L22; L24

Кузьминчук Н. В., Ляшевська В. І., Бутенко М. К. Удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю та конкурентоспроможністю підприємств

Удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю для підприємств в Україні є актуальним завданням, обумовленим сучасними тенденціями глобалізації та конкурентним середовищем на міжнародних ринках. Адаптація до умов глобалізації та подолання конкурентних викликів вимагає від підприємств системних заходів, орієнтованих на підвищення їхньої конкурентоспроможності та успішності в міжнародному бізнесі. Внутрішні та зовнішні чинники, виявлені в дослідженні, свідчать про необхідність вдосконалення стратегій управління зовнішньоекономічною діяльністю. Зокрема, рекомендації спрямовані на створення сприятливого середовища, модернізацію та інноваційні підходи. Створення сприятливого середовища передбачає розробку та впровадження ефективних правових і регуляторних механізмів, що сприяють розвитку експортоорієнтованих підприємств. Модернізація та інновації стають ключовими факторами для підвищення конкурентоспроможності, оскільки дозволяють вдосконалювати виробничі процеси, розширювати асортимент продукції та забезпечувати високу якість продукції. Рекомендації також акцентують увагу на залученні висококваліфікованого персоналу та впровадженні ефективного управлінського підходу. Висококваліфікований персонал є критичним ресурсом для впровадження інновацій та досягнення високих стандартів якості. Отже, інвестування в розвиток кадрів та освітні програми стають стратегічними завданнями. Ефективний управлінський підхід включає в себе впровадження сучасних методів управління, врахування міжнародних стандартів та норм, а також постійне вдосконалення внутрішніх процесів для забезпечення гнучкості та адаптивності підприємства до змін на ринку. Отже, стратегія успіху підприємств на міжнародних аренах вимагає комплексного підходу, що орієнтований на створення сприятливого середовища, використання сучасних технологій, залучення висококваліфікованого персоналу та ефективне управління.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, експорт, імпорт, механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю, конкурентоспроможність, інновації.

Бібл.: 9.

Кузьминчук Наталія Валеріївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: nkuzminchuk@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9844-3429>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AAL-5531-2020>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57196376357>

Ляшевська Вікторія Іванівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: v.i.liashevsk@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6520-3632>

Бутенко Марія Костянтинівна – студентка економічний факультет, кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: masha.musiclove@gmail.com

UDC 339. 1

JEL: D21; D24; D86; L22; L24

Kuzmynchuk N. V., Liashevska V. I., Butenko M. K. Improving the Management of Foreign Economic Activity and Competitiveness of Enterprises

Improving the management of foreign economic activity for enterprises in Ukraine is an urgent task due to modern trends in globalization and the competitive environment in international markets. Adaptation to the conditions of globalization and overcoming competitive challenges requires from enterprises systematic measures aimed at increasing their competitiveness and success in international business. Internal and external factors identified in the study indicate the need to improve strategies for managing foreign economic activity. In particular, the recommendations are aimed at creating a favorable environment, modernization and innovative approaches. Creating a favorable environment involves the development and implementation of effective legal and regulatory mechanisms that promote the development of export-oriented enterprises. Modernization and innovation are becoming key factors for increasing competitiveness, as they allow for the improvement of production processes, expand the range of products and ensure high quality of products. The recommendations also focus on attracting highly qualified staff and implementing an effective management approach. Highly qualified staff is a crucial resource for innovating and achieving high quality standards. Thus, investing in personnel development and educational programs are becoming strategic tasks. An effective managerial approach includes the introduction of modern management methods, taking into account international standards and norms, as well as continuous improvement of internal processes to ensure the flexibility and adaptability of the enterprise to changes in the market. Thus, the strategy of success of enterprises in international arenas requires an integrated approach focused on creating a favorable environment, using modern technologies, attracting highly qualified staff and effective management.

Keywords: foreign economic activity, exports, imports, mechanism of management of foreign economic activity, competitiveness, innovations.

Bibl.: 9.

Kuzmynchuk Nataliia V. – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Marketing, Management and Entrepreneurship, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: nkuzminchuk@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9844-3429>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AAL-5531-2020>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57196376357>

Liashevska Viktoriia I. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Marketing, Management and Entrepreneurship, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: v.i.liashevska@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6520-3632>

Butenko Mariia K. – Student, Faculty of Economics, Department of Marketing, Management and Entrepreneurship, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: masha.musiclove@gmail.com

Зовнішньоекономічна діяльність – це ключовий чинник успіху багатьох підприємств, оскільки вона відкриває нові можливості на міжнародних ринках і дозволяє збільшити обсяги виробництва і реалізацію товарів і послуг. Удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю є важливим у контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства. З урахуванням того, що більшість ринків сьогодні є глобальними, компанії мають бути готовими ефективно конкурувати на міжнародному рівні. Ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю дозволяє підприємствам знаходити нових клієнтів, розширювати асортимент продукції та послуг, а також забезпечує доступ до нових технологій та ресурсів.

Саме вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю стає особливо актуальним у зв'язку з постійним зростанням обсягів міжнародної торгівлі та змінами в умовах ведення бізнесу. Зміни в тарифних і торговельних угодах, упровадження нових правил і стандартів можуть впливати на стратегію підприємства на міжнародних ринках. Ефективне управління дозволяє підприємствам адаптуватися до змін і мінімізувати ризики, пов'язані із зовнішньоекономічною діяльністю.

Удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю відіграє важливу роль у розвитку міжнародних партнерств і встановленні стійких бізнес-зв'язків. Виробничі та технологічні обміни, співпраця

в науково-дослідницькій сфері та інші форми міжнародного співробітництва стають можливими завдяки виваженому та ефективному управлінню зовнішньоекономічною стратегією підприємства.

Отже, удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є важливим завданням, спрямованим на забезпечення його стійкого розвитку та успішної інтеграції в глобальну економіку.

Проблематика вдосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві є предметом дослідження численних вчених як в Україні, так і за її межами. Серед авторів, які зробили вагомий внесок у цю сферу, можна відзначити В. Д. Андріанова, П. Ю. Беленького, В. М. Гейця, Б. М. Данилишина, Л. В. Дейнеко, Я. А. Жаліла, М. В. Жука, А. П. Кіреєва, Л. Клайта, В. В. Коломійця, А. І. Кредісова, А. С. Лисецького, С. Р. Маккінона, А. І. Мокія, А. Ніколаса, Н. М. Пархоменка, В. І. Пила, М. А. Пивоварову, М. І. Фашевського, А. С. Філіпенка, Є. В. Хлобистова, Л. Г. Чернюка, Ю. С. Ширяєва, Д. Шнейдера та інших учених-економістів.

Зокрема, дослідження цих авторів враховують різні аспекти міжнародних господарських і торговельних відносин підприємств, такі як обмін товарами, спеціалізація та кооперація виробництва, науково-технічне співробітництво, надання економічної та технічної допомоги, створення спільних підприємств та інші форми економічного співробітництва.

Незважаючи на велику кількість уже вивчених аспектів, на сучасному етапі управління зовнішньоекономічною діяльністю стикається з новими, раніше не вирішеними питаннями та проблемами. Ці нові виклики, зумовлені невизначеністю та складністю ситуації в українській економіці, потребують пристосування та вдосконалення методів та стратегій управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств.

Основні питання та проблеми, що залишаються не вирішеними, вимагають детального аналізу та розгляду в контексті сучасних умов. Це стосується не тільки традиційних аспектів планування та управління зовнішньоекономічною діяльністю, але й нових питань, таких як адаптація до ситуацій кризи, управління ризиками, визначення нових стратегій в умовах нестабільності. Отже, проблематика вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві залишається в центрі уваги, вимагаючи нових підходів та рішень для ефективного розв'язання сучасних викликів і завдань у цій сфері.

Мета статті полягає у виявленні найбільш ефективного шляху для досягнення успішного виведення підприємств на міжнародні ринки та максимізації їхнього конкурентного позиціонування.

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) визначається як ключовий компонент розвитку підприємства, що відіграє важливу роль у формуванні глобального економічного взаємозв'язку. Цей напрямок включає в себе взаємодію між суб'єктами господарської діяльності в Україні та їхніми іноземними партнерами, яка відбувається як на внутрішній території України, так і за її межами [1].

У Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність» (стаття 1), прийнятому 16 квітня 1991 р., визначено, що зовнішньоекономічна діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності базується на взаємовідносинах як на території України, так і за її межами [2]. Отже, зовнішньоекономічна діяльність охоплює два види ділових операцій: операції українських суб'єктів господарювання за кордоном та операції закордонних господарських суб'єктів в Україні.

Зовнішньоекономічна діяльність, яка є важливою складовою господарського розвитку, охоплює різноманітні напрямки, спрямовані на розширення економічних зв'язків між підприємствами та країнами. Основними напрямками зовнішньоекономічної діяльності є:

1. *Вихід на зовнішній ринок.* Підприємства виявляють інтерес до розширення своєї діяльності за межі національного ринку, намагаючись здобути позиції на міжнародних ринках.
2. *Експортно-імпорتنі поставки.* Здійснення міжнародної торгівлі, включно з експортом та імпортом товарів, послуг і капіталу, є ключовим аспектом зовнішньоекономічної взаємодії.

3. *Валютно-фінансові та кредитні операції.* Проведення фінансових операцій, валютних обмінів та кредитування в рамках міжнародних відносин визначає ефективність зовнішньоекономічних взаємодій.
4. *Створення та участь у діяльності спільних підприємств.* Закладення фундаменту для спільних підприємств з іноземними партнерами дозволяє забезпечити взаємовигідні умови для розвитку бізнесу.
5. *Міжнародний маркетинг.* Активна участь у міжнародному маркетингу дозволяє адаптувати продукцію та послуги до потреб різних ринків і забезпечити їх ефективну реалізацію.
6. *Моніторинг національної економічної політики та економіки світової співпраці.* Підприємства здійснюють аналіз та моніторинг економічної ситуації у своїй країні та світі для адаптації до змін і прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

Усі ці аспекти зовнішньоекономічної діяльності сприяють розвитку підприємств, зміцненню їхньої конкурентоспроможності та розширенню можливостей у глобальному економічному середовищі.

Зовнішньоекономічна діяльність є стратегічно важливим фактором у контексті розвитку економіки, оскільки вона дозволяє підприємствам розширювати свій ринок збуту та забезпечує доступ до нових технологій і ресурсів. Партнерства, укладені в рамках зовнішньоекономічної діяльності, сприяють обміну досвідом та інноваціями, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств на світовому ринку.

Основними формами ЗЕД є експорт імпорт, інвестиційні операції, технічна співпраця та інші види господарської взаємодії. Ефективна організація цих процесів визначається не лише економічними чинниками, але й політичними, правовими та соціокультурними аспектами, що впливають на стабільність і динаміку зовнішньоекономічних відносин.

Проблеми, пов'язані з недостатністю фінансових ресурсів, стають серйозним викликом для розвитку вітчизняних підприємств. Особливості українського бізнесу включають низький рівень інвестиційної привабливості та несприятливий інвестиційний клімат, що обмежує їхні можливості у плані оновлення основних засобів, інноваційного розвитку та впровадження новітніх технологій. Це, своєю чергою, призводить до зниження конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках.

До проблем розвитку підприємств українського бізнесу входять такі чинники:

1. *Нестабільна політична ситуація.* Політична нестабільність, високий рівень корупції та недовіра до органів влади створюють невизначеність і ризики для бізнес-середовища.

2. *Інфляційні процеси та коливання валютного курсу.* Нестабільність в економіці, обумовлена інфляційними процесами та коливанням валютного курсу, ускладнює планування та прогнозування фінансових показників.
3. *Недосконалість і нестабільність законодавства.* Відсутність належної стабільності та зрозумілості в законодавстві, зокрема у сферах митної та зовнішньоекономічної діяльності, створює невизначеність для підприємств [3].

Ці фактори негативно впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємств, ускладнюючи їхню взаємодію на міжнародному ринку та поглиблюючи труднощі в економічному вирішенні завдань. Розв'язання цих проблем вимагає комплексного підходу, спрямованого на покращення бізнес-клімату та створення сприятливого середовища для розвитку підприємств.

На зовнішньоекономічну діяльність підприємства впливають не лише зовнішні фактори, але й ряд внутрішніх чинників, що обумовлені самою діяльністю підприємств. Серед таких *внутрішніх чинників* можна виділити:

1. *Техніко-технологічні обмеження.* Багато підприємств стикаються із високим ступенем зносу основних засобів та використанням застарілого обладнання. Це обмежує їхню можливість швидко реагувати на зміни в запитах споживачів на зовнішніх ринках, ускладнює оновлення асортименту продукції та підвищення її якості.
2. *Необхідність у фінансових та інвестиційних ресурсах* стає обмежувальним фактором для швидкої адаптації до коливань кон'юнктури зовнішньоекономічних ринків. Високі витрати на виробництво призводять до низької рентабельності та прибутковості зовнішньоекономічної діяльності.
3. *Недостатня увага до процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств* призводить до низької ефективності менеджменту в цій сфері. Відсутність стратегічних і маркетингових підходів управління стає суттєвою проблемою.
4. *Недостатність уваги до підбору та мотивації персоналу* є важливою проблемою. Відсутність досвіду працівників у просуванні продукції на зовнішніх ринках обмежує здатність визначити конкурентні переваги та сфокусуватися на них [4].

Вирішення цих проблем передбачає комплексний підхід та вдосконалення управлінських і технологічних аспектів. Спрямованість на підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства може сприяти подоланню цих внутрішніх викликів.

Отже, результати проведеного дослідження виявили зовнішні та внутрішні проблеми, які обмежують розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств в Україні. Щоб ефективно управляти цією діяльністю та забезпечити її позитивний розвиток, необхідно зосередитися на декількох ключових напрямках.

1. *Створення сприятливих умов для нарощування потенціалу підприємств.* Сприяти випуску продукції, яка відповідає вимогам і потребам зовнішніх ринків. Забезпечити модернізацію виробництва, враховуючи інноваційні виклики розвитку.
2. *Впровадження інновацій та розвиток науково-технічного потенціалу.* Активно впроваджувати інноваційні технології та процеси. Розвивати науково-технічний потенціал підприємств для підтримки конкурентоспроможності.
3. *Залучення кваліфікованих спеціалістів та молодих талантів.* Залучення досвідчених фахівців зі сфери управління зовнішньоекономічною діяльністю. Участь молодих спеціалістів із креативними ідеями у просуванні продукції на зовнішні ринки.
4. *Формування механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю.* Створити стратегічний підхід до маркетингових досліджень і формування структури управління. Організувати ефективно інформаційне та аналітичне забезпечення для прийняття управлінських рішень.

Удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю можливе лише за умови впровадження стратегічного підходу, який включає в себе всі аспекти, вказані вище. Такий підхід спрямований на забезпечення не лише стабільності, але й підвищення ефективності управління, роблячи підприємства більш конкурентоспроможними на міжнародних ринках.

Таким чином, для досягнення успіху в зовнішньоекономічній діяльності підприємств необхідно впроваджувати ефективний механізм управління, який стане стратегічним компонентом стратегії розвитку. Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю включає в себе різноманітні економічні форми, методи та інструменти стимулювання, спрямовані на активізацію та координацію цієї видатної діяльності підприємства.

Одним із ключових аспектів механізму управління є його системність, яка повинна відображатися у стратегічних планах розвитку підприємства. Забезпечуючи системність управління зовнішньоекономічною діяльністю, підприємство має можливість адаптуватися до змін у міжнародному середовищі та ефективно взаємодіяти з партнерами на світових ринках [5].

Інструменти механізму управління повинні бути орієнтовані на досягнення кількох *стратегічних цілей*:

1. Підвищення конкурентоспроможності продукції. Впровадження новітніх технологій та інновацій для підвищення якості та характеристик продукції. Аналіз конкурентного середовища для ефективного позиціонування на зовнішніх ринках.
2. Налагодження тісних відносин із закордонними партнерами. Розвиток механізмів для встановлення та управління партнерськими зв'язками. Залучення інструментів міжнародного маркетингу для просування продукції.
3. Збільшення обсягів експорту. Вдосконалення логістики та постачальницького ланцюга для оптимізації експортних операцій. Розробка стратегій для виходу на нові зовнішні ринки та диверсифікації експортних потоків [7].

Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю стає ефективним інструментом, який допомагає підприємству пристосовуватися до змін у світовому економічному середовищі та розбудовувати успішні відносини з міжнародними партнерами.

ВИСНОВКИ

Отже, у результаті проведеного аналізу були виявлені ключові проблеми, які гальмують розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств в Україні. Передусім зовнішні фактори, такі як геополітичні обмеження, недосконалість законодавства та регуляторних процесів, інфраструктурні недоліки та фінансово-економічні проблеми, стають суттєвими чинниками, які ускладнюють активізацію зовнішньоекономічних відносин [6].

Окрім зовнішніх факторів, важливо враховувати внутрішні проблеми, що виникають у межах самого підприємства. Технічно-технологічні обмеження, обмежений фінансовий потенціал, неефективне управління та проблеми в кадровому забезпеченні впливають на здатність підприємств ефективно взаємодіяти на зовнішніх ринках [8].

З метою подолання цих труднощів та активізації зовнішньоекономічної діяльності рекомендується реалізація таких заходів:

- ✦ створення сприятливих умов для розширення виробничого потенціалу (заохочення впровадження сучасних технологій і модернізації виробництва);
- ✦ сприяння формуванню інноваційного середовища для розвитку науково-технічного потенціалу підприємств, модернізації виробництва та інновації (здійснення заходів з впровадження сучасних технологій та новаторських процесів, сприяння розвитку наукового напрямку на підприємствах для постійного поліпшення продукції);
- ✦ залучення кваліфікованого персоналу та ефективного управління (участь висококваліфікованих фахівців в ефективному управлінні

зовнішньоекономічною діяльністю, запровадження стратегічного підходу до управління зовнішньоекономічною діяльністю);

- ✦ розробка механізму управління (системна розробка механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю для підтримки стратегічних цілей, застосування інструментів маркетингових досліджень та стратегічного формування структури управління) [9].

Подальші дослідження мають на меті розробку та впровадження ефективного механізму управління, спрямованого на збільшення обсягів експорту та розвиток конкурентоспроможних вітчизняних підприємств на міжнародних ринках. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Кириченко О. А., Ваганов К. Г. Сучасна система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2008. № 1. С. 115–126.
2. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 р. № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
3. Тульчинська С. О., Кириченко С. О., Дубенець В. П. Напрями активізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. *Агросвіт*. 2018. № 6. С. 28–31. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/6_2018/6.pdf
4. Тульчинська С. О., Кириченко С. О., Бут А. В. Перешкоди розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. *Інвестиції практика та досвід*. 2018. № 7. С. 11–14. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2018/4.pdf
5. Гобела В. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю & Management of Foreign Economic Activity: навч. посіб. Львів : Львів ДУВС, 2021. 244 с.
6. Трифонова О. Д., Дорошкевич Є. С. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на зовнішньоекономічну діяльність України шляхом дослідження експортно-імпортних операцій. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5647>
7. Скрипник С. В., Процевят О. С., Воронова О. В. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-47>
8. Олійник О. В., Ксендзук В. В. Державне управління зовнішньоторговельною діяльністю країни в умовах воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 4. С. 50–59. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2022-4\(102\)-50-59](https://doi.org/10.26642/jen-2022-4(102)-50-59)
9. Ляшевська В. І., Євтушенко В. А., Чупринюк Ю. В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 23–29. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-23-29>

REFERENCES

- Hobela, V. V. *Upravlinnia zovnishnyoekonomichnoiu diialnistiu & Management of Foreign Economic Activity* [Management of Foreign Economic Activity]. Lviv: Lviv DUVS, 2021.
- Kyrychenko, O. A., and Vahanov, K. H. "Suchasna systema upravlinnia zovnishnyoekonomichnoiu diialnistiu pidpriemstva" [Modern System of Management of Foreign Economic Activity of the Enterprise]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, no. 1 (2008): 115-126.
- [Legal Act of Ukraine] (1991). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
- Liashevskaya, V. I., Yevtushenko, V. A., and Chupryniuk, Yu. V. "Doslidzhennia ta vdoskonalennia stratehichnoho planuvannia zovnishnyoekonomichnoiu diialnosti pidpriemstva" [Researching and Improving the Strategic Planning of the Foreign Economic Activity of Enterprise]. *Biznes Inform*, no. 6 (2020): 23-29. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-23-29>
- Oliinyk, O. V., and Ksendzjuk, V. V. "Derzhavne upravlinnia zovnishnyotorhovelnoiu diialnistiu krainy v umovakh voiennoho stanu" [State Management of the Country's Foreign Trade Activities under Martial Law]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, no. 4 (2022): 50-59. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2022-4\(102\)-50-59](https://doi.org/10.26642/jen-2022-4(102)-50-59)
- Skrypnyk, S. V., Protseviat, O. S., and Voronova, O. V. "Osoblyvosti rehuliuвання zovnishnyoekonomichnoiu diialnos- ti v umovakh voiennoho stanu" [Peculiarities of Regulation of Foreign Economic Activity in the Conditions of Martime]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 38 (2022). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-47>
- Tryfonova, O. D., and Doroshkevych, Ye. S. "Analiz vplyvu zovnishnikh ta vnutrishnikh faktoriv na zovnishnyoekonomichnu diialnist Ukrainy shliakhom doslidzhennia eksportno-importnykh operatsii" [Analysis of Influence of External and Internal Factors of Foreign Economic Activity of Ukraine Through the Research of Export-Import Operations]. *Efektivna ekonomika*, no. 6 (2017). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5647>
- Tulchynska, S. O., Kyrychenko, S. O., and But, A. V. "Pereshkody rozvytku zovnishnyoekonomichnoiu diialnosti pidpriemstv Ukrainy" [Obstacles on the Way of Development of International Economic Activity of Ukrainian Enterprises]. *Investytsii praktyka ta dosvid*, no. 7 (2018): 11-14. http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2018/4.pdf
- Tulchynska, S. O., Kyrychenko, S. O., and Dubenets, V. P. "Napriamy aktyvizatsii zovnishnyoekonomichnoiu diialnosti vitchyznianskykh pidpriemstv" [Areas of Activation of International Economic Activity of Domestic Enterprises]. *Ahrosvit*, no. 6 (2018): 28-31. http://www.agrosvit.info/pdf/6_2018/6.pdf

УДК 658.5:005.591.4

JEL: B49; D21; D84; L29; O10; O29

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-368-378>

БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА: ВЕКТОРИ, МОЖЛИВОСТІ ТА ЗАГРОЗИ

©2023 ІВЧЕНКО А. Г.

УДК 658.5:005.591.4

JEL: B49; D21; D84; L29; O10; O29

Івченко А. Г. Безпекоорієнтований розвиток підприємства: вектори, можливості та загрози

У статті досліджено, що орієнтованість розвитку підприємства на його безпеку спричинена високим рівнем невизначеності, передусім зовнішнього середовища його діяльності. Розкрито зміст поняття «безпекоорієнтований розвиток підприємства», показано його відмінності від розвитку підприємства. Проаналізовано вектори безпекоорієнтованого розвитку підприємства (продуктовий, технологічний, ринковий та організаційний) та показано їхнє місце в архітектурі безпекоорієнтованого розвитку підприємства. Безпекоорієнтований розвиток підприємства можливий за наявності певних передумов, які закладають його вихідні положення, допущення та попередні умови. Передумови безпекоорієнтованого розвитку підприємства за своїм характером поділено на дві групи – можливості та загрози. Розкрито зміст понять «можливості безпекоорієнтованого розвитку підприємства» та «загрози безпекоорієнтованому розвитку підприємства», надано їхній загальний перелік. Можливості та загрози безпекоорієнтованому розвитку підприємства поділено на реальні, потенційні та непередбачувані. Показано ймовірнісний характер потенційних і непередбачених можливостей і загроз безпекоорієнтованому розвитку підприємства. Розкрито однакову природу можливостей і загроз безпекоорієнтованому розвитку підприємства та виявлено їхню спільну рису – динамічність, завдяки якій вони не залишаються статичними, а постійно змінюються, що має бути враховано в рішеннях щодо розвитку підприємства та забезпечення його безпеки. Показано особливості вирішення питання першочерговості вибору вектора розвитку з подальшим формуванням сукупності необхідних змін у діяльності підприємства або формування сукупності можливих змін як підстави вибору вектора його розвитку. Зазначено, що для подолання обмежень якісного оцінювання можливостей і загроз безпекоорієнтованому розвитку підприємства необхідний пошук способів їхнього кількісного оцінювання, яке хоча і буде квазікількісним, але більш об'єктивним.

Ключові слова: підприємство, розвиток, безпекоорієнтований розвиток, вектор, можливості, загрози.

Рис.: 5. **Бібл.:** 19.

Івченко Анатолій Григорович – аспірант кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу, Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля (вул. Іоанна Павла II, 17, Київ, 01042, Україна)

E-mail: ivchenkoan63@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3002-471X>