

## ЕКОНОМІКА

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-1>  
УДК 654:338.4

**Айрапетов М.А.**

аспірант,  
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад  
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

**Airapetov Manuel**

Postgraduate Student,  
Private Joint Stock Company “Higher Educational Institution  
“Interregional Academy of Personnel Management”

### РОЗВИТОК ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

### DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN FOREIGN MARKETS

*Метою даної статті являється дослідження основних особливостей розвитку українських промислових підприємств на зовнішніх ринках, обґрунтування їх мотивів та нових підходів щодо розширення експортних можливостей вітчизняних бізнес-структур. У статті проаналізовано сучасні особливості розвитку вітчизняних промислових підприємств на світових ринках. Приділено увагу проблемним аспектам виходу підприємств на міжнародні ринки в умовах війни. На основі статистично-економічного аналізу охарактеризовано експортну активність підприємств, в тому числі в умовах війни, означено фактори негативного впливу на динаміку експорту тощо. Систематизовано основні мотиви виходу сучасних бізнес-структур на зовнішні ринки. Так як у даний час попит на нові стандарти управління постійно зростає і бізнес-структури знаходяться на різних стадіях впровадження, сертифікації й подальшого розвитку систем менеджменту, відповідно до вимог міжнародних стандартів чи технічних умов, рекомендовано впровадження одного із важливих інструментів в процесі виходу компанії на зовнішній ринок – інтегрованої системи менеджменту. Нова система менеджменту забезпечує успішне функціонування будь-якого підприємства і його певні експортні можливості.*

**Ключові слова:** зовнішні ринки, експорт, мотиви, інтегровані системи менеджменту, міжнародні стандарти.

*The purpose of this article is to study the main features of the development of Ukrainian industrial enterprises in foreign markets, to substantiate their motives and incentives and new approaches to expanding the export opportunities of domestic business structures. The article analyzes the current peculiarities of development of domestic industrial enterprises in the world markets. Some attention is paid to the problematic aspects of enterprises entering international markets under martial law. On the basis of statistical and economic analysis, the author characterizes the export activity of enterprises, including in the conditions of war, identifies the factors of negative impact on the dynamics of exports, etc. The main motives and incentives for modern business structures to enter foreign markets are systematized, in particular, on the basis of opportunities to obtain higher income; expanding sales opportunities; increasing the number of customers served in international markets, growing the internal and external image of business structures, reducing costs through production expansion, etc. The author outlines the most promising areas of investment projects aimed at improving the foreign economic activity of industrial enterprises. Since the demand for new management standards is constantly growing and many business structures are at different stages of implementation, certification and further development of management systems in accordance with the requirements of international standards or specifications, one of the important factors in the process of a company's entry into the foreign market may be the implementation of an integrated management system. It ensures the successful functioning of any enterprise and its certain export opportunities. The integration of the management system recommended by us can provide certain benefits for business entities, such as improving the planning system and increasing the efficiency of business development; ensuring the most systematic approach to risk management, including in the formation of the company's foreign economic strategy; reducing conflicts between systems; reducing duplication and bureaucracy; improving relations with partners and stakeholders, in particular in foreign markets; improving business reputation and image.*

**Keywords:** foreign markets, export, motives, integrated management systems, international standards.

**Постановка проблеми.** Прискорений розвиток науково-технічного прогресу, процесів євроінтеграції та глобалізації сприяє стрімкому росту продуктивних сил, що, в свою чергу, позитивно впливає та господарську діяльність підприємств, формування світогосподарських зв'язків і зовнішніх ринків. Також, перед більшістю сучасних українських компаній постає питання жорстокої конкуренції та перенасиченості ринку, що спонукає їх все активніше виходити на зовнішні ринки збуту продукції і послуг. Перспектива освоєння нових зовнішніх ринків, дає вітчизняним підприємствам можливість не тільки розширювати виробництво для збуту продукції, а й конкурувати з закордонними підприємствами на світових ринках, пристосовуватись до стандартів системи міжнародних відносин. Наразі ефективна співпраця з європейськими країнами сприяє відкритості економічних відносин, разом з цим підвищується роль зовнішніх ринків і міжнародної діяльності. Загалом перед вітчизняними підприємствами відкриваються нові можливості і перспективи розвитку, які можуть стати інструментом для вирішення низки багатьох існуючих проблем. Отже, проблематика щодо вибору пріоритетних шляхів та освоєння світових ринків є сучасною і актуальною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми діяльності підприємств на світових ринках присвячено праці багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Зокрема, цими питаннями займалися такі автори: В. Алієв, Е.В. Баранівська, І. Басанець, А. Бревнов, О. Величко, П. Гринько А. Зінь, Б. Мізюк, Я. Некрасова, Л. Овдій, Г. Пекна, Й. Петрович, Г. Столяров, Н. Суліма, Е. Турченко, А. Шевляков. Авторами значну увагу було приділено макроекономічним і регіональним аспектам розвитку підприємств на міжнародних ринках, певним галузевим проблемам управління експортом, різним питанням обліку, аудиту, а також фінансовим особливостям реалізації зовнішньоекономічної політики і розвитку експортних операцій тощо. Водночас недостатньо висвітленими залишаються ще значна частина питань з даної проблематики.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є визначення особливостей розвитку промислових підприємств України на зовнішніх ринках, обґрунтування їх мотивів та напрямів просування продукції на зовнішніх ринках.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** До повномасштабного вторгнення РФ вітчизняна економіка була переважно орієнтованою на зовнішній ринок збуту.

У 2021 році український експорт формував близько 40% ВВП України та складав більше 68 млрд доларів. Але вже після першого року війни доходи з експорту зменшилися до 36 млрд доларів. У повоєнному 2022 році Україна експортувала лише на 44,2 млрд доларів [1].

До того ж, на другому році війни імпорту в Україну приблизно удвічі перевищив експорт. Згідно даних Державної митної служби, протягом 2023 року Україна імпортувала товарів на 63,5 млрд доларів, при цьому дефіцит зовнішньої торгівлі (перевищення імпорту над експортом), навіть при порівнянні із 2022 роком, за свідченням НБУ, зріс у понад 2 рази. Останнє зумовлено втратами підприємств (переважно металургійні), на окупованих російськими загарбниками територіях, а також наявністю системних проблем на різних експортних шляхах із європейськими країнами, де передбачались діяти «коридори солідарності», російською блокадою українських портів у Чорному морі, переорієнтацією експорту на Дунайські порти, необхідністю відстоювання власного коридору у Чорному морі, покладаючись на захист ЗСУ товарних суден.

У кінці 2023 року морський експорт зернових фактично досяг такого ж рівня, як і на піку можливостей зернового коридору при участі Росії і посередництва ООН і Туреччини у 2022-му році. До того, означеним шляхом на експорт почала надходити й продукція металургійної галузі [2, с. 22].

Це, загалом, дозволило збільшити завантаженість металургійних підприємств, вони почали виходити на 70% рівень своєї довоєнної потужності.

Також західний кордон, переважно із Польщею, від травня-2023 працював досить обмежено, або й взагалі був закритий для товарів та перевезень з України, у зв'язку з протестами фермерів та різних перевізників, які заявляють, що українські товари й послуги руйнують їхні внутрішні ринки. Хоча загалом Польща являється одним із лідерів за обсягами як українського експорту так і імпорту. Зокрема, наша країна найбільше експортувала у: Польщу – на 4,7 млрд доларів, Румунію – на 3,7 млрд доларів; Китай – на 2,4 млрд доларів [3, с. 16].

І найбільше доходів, при великому відриві від усіх інших галузей України приніс експорт аграрної продукції, близько 22 млрд доларів. При цьому експорт металів був більш як у п'ять разів меншим, майже 4 млрд доларів [2, с. 22].

На експортну активність підприємств негативний вплив мали також певна ускладненість

і часта зміна державних підходів до регулювання зовнішньоекономічної діяльності, хоча це характерно для України на протязі усіх років надання нашим підприємствам права самостійного виходу на зовнішній ринок. Експортна активність підприємств може стримуватися високими податками на певні зовнішньоекономічні операції, зобов'язаннями часткового продажу державі валютної виручки, недостатнім державним сприянням розширенню експортної діяльності на основі різних важелів регулювання та підтримки, які б забезпечували вітчизняними підприємцям відчутні економічні переваги над світовими конкурентами тощо.

Згідно досліджень Американської торгівельної палати в Україні і Сіті Україна найбільшими проблемами організації і розвитку бізнесу в нашій країні наразі являються: ракетні атаки на активи підприємців і об'єкти критичної інфраструктури; стан здоров'я і психологічна налаштованість робітників; зменшення економічної і споживчої активності громадян; погана забезпеченість електроенергією, водо-, тепlopостачанням, мобільним, інтернет-зв'язком; проблеми із залученням і збереженням висококваліфікованого персоналу; проблеми з транспортом та логістикою [3, с. 17].

Слід також зазначити, за будь-яких умов розвитку економіки, в тому числі під час війни, процеси світової глобалізації підсилюють тенденцію необхідності прискорення виходу компаній на зовнішні ринки.

При вирішенні проблеми виходу компаній на міжнародні ринки, як правило, передбачається, з'ясування питань, пов'язаних з визначенням мотивів підприємств щодо просування на зовнішні ринки і визначення підготовчих процедур виходу на зовнішні ринки. чинників, які визначають вибір форми їх виходу.

До основних мотивів виходу на зовнішні ринку віднесено: можливість отримання більш високого доходу (хоча і не завжди); збільшення масштабів збуту продукції; зростання кількості клієнтів, які обслуговуються на міжнародних ринках. Слід також зазначити, що такі фактори як: висока конкуренція на внутрішньому ринку; обмежені можливості внутрішнього ринку; зменшення витрат за рахунок розширення масштабів виробництва; зменшення загальних ризиків; природний мотив розвитку компаній тощо також являються відповідними мотивами суб'єктів господарювання [4, с. 88] (табл. 1).

Все це являється передумовами освоєння нових ринків й диверсифікації продукції на

Таблиця 1

### Основні мотиви виходу промислових підприємств на міжнародні ринки

Мотив	Обґрунтування
1	2
Отримання або не отримання вищого прибутку	Можливість продажу товару за більш високими цінами / можливість освоєння нових ринків і нових клієнтів навіть при умові втрати доходності, короткостроковому забезпеченні доходності
Зниження витрат	Отримання доступу до глобальних джерел поставок, ресурсів або матеріалів за найнижчою ціною за межами своєї країни
Розширення сфери продажу продукції чи послуг	Убезпечення бізнесу від різких змін через стихійні лиха, чи інші непередбачені обставини, можливість диверсифікуватися, задля стабілізації доходів, навіть за умов, коли продажі на внутрішньому ринку з якихось причин падають
Довгострокове забезпечення доходності	На зрілому ринку із високою конкуренцією з боку як внутрішніх, так і іноземних конкурентів міжнародна діяльність стає необхідністю, адже глобалізація звужує світ. У світі бізнесу, якщо самі не вийдемо на зовнішні ринки, іноземні конкуренти увійдуть на нашій ринок, щоб захопити його певну частину
З метою оборони бізнесу	З метою захисту себе від існуючих чи потенційних конкурентів, щоб отримати перевагу над ними. Наявність різноманітних типів ринків робить доходи й прибутки стабільнішими у довгостроковій перспективі.
Підвищення інноваційного потенціалу до	Розширення клієнтської бази у міжнародному просторі допомагає фірмам фінансувати розробку нових товарів і послуг. Чим у більше країн організація може продавати свій продукт чи послугу, тим більше коштів вона може спонсорувати у дослідження й розробки (R&D), які зазвичай досить дорогі. (Згідно статистики УКТІ, 53% підприємств, які безпосередньо беруть участь у міжнародній торгівлі, в кінці кінців приходять до розробки інновацій або нових продуктів).
Економія на масштабі.	Чим більший об'єм виробляє компанія, тим більше у неї шансів знизити собівартість одиниці продукту. Останнє створює економію за рахунок масштабу виробництва, веде до зростання прибутку. А розширення розміру ринку ще й дає можливість компаніям отримати економію від масштабу.

## Закінчення таблиці 1

1	2
Освіта	Поряд з очевидними фінансовими причинами, вихід на міжнародний ринок також допомагає працівникам компанії навчитися. Прийняття участі у різних міжнародних проєктах, забезпечує компанії покращення результативності роботи, загалом технічне та/або якісне покращення призведе до фінансової стабільності організації
Війна з конкурентами	Іноді компанії виходять на міжнародний ринок, щоб не відставати від своїх найближчих конкурентів, діє так званий синдром «слідуй за лідером». Іноді міжнародна експансія діє за принципом гри, в яку включаються компанії: якщо хтось увійшов у мій регіон, то я увійду у вашій.
Державні стимули	Часто, коли компанія виходить на зовнішні ринки, уряд може субсидувати її діяльність або ж надати певну підтримку, наприклад, у вигляді податкових пільг.
Підвищення репутації, іміджу	Коли компанія виходить на зовнішні ринки зростає її внутрішній і зовнішній імідж, репутація серед клієнтів і споживачів

Джерело: складено автором з [4, 5]

міжнародних ринках. Розвиток бізнесу за кордоном може допомогти підприємствам адаптуватися до мінливих умов ведення бізнесу та надати можливість скористатися перевагами технологічних удосконалень.

Українському бізнесу поки що належить досить незначна частка глобального ринку. При цьому, незважаючи на розуміння нових можливостей, які створює бізнес на різних континентах стримуючими факторами розвитку українського бізнесу за кордоном є: страх перед новим невідомим ринком, смаками його споживачів, невідомою сертифікацією й високими стандартами. Також варто передбачати про певні зони зростання: які товари чи послуги доцільно запропонувати новому ринку і для кого, які цінності створювати і яким способом їх доносити. Це створить системність виходу на міжнародні ринки, бо результати безсистемної експансії навряд чи будуть результативними.

Вже зараз у повоєний час, іноземні інвестори зацікавлені українськими перспективами після війни. Українські фахівці опрацьовують багато запитів щодо співпраці з підприємствами державного та приватного сектору України від міжнародних компаній, стратегічними та портфельними інвесторами. Найбільшу зацікавленість інвестування в українські компанії виявляють представники таких країн як: США, Великобританія, Німеччина, Польща та Туреччина. Пріоритетними напрямками для міжнародних інвесторів є: інновації, новітні технології; сектор фінансів; галузь енергетики; сільське господарство та агропромисловість; логістичні проєкти; оборонна промисловість; видобуток корисних копалин тощо [5, с. 18]. Одним з найбільш перспективних проєктів для інвестування є «зелена сталь». А вже, наша країна має великі перспективи підтримки від країн Європейського Союзу розвитку і переходу

на виробництво сталі вулгцево-нейтрального типу.

З одного боку, експорт у країни Європейського Союзу стикається з багатьма труднощами. З іншого – наші послуги та електрика дешевші, податки менші, що дає змогу успішно конкурувати на ринку Європи. Однак є перешкода – переважна більшість українських компаній недостатньо обізнані в тому, як займатися експортною діяльністю. А вже планувати експортну діяльність треба завчасно, оцінюючи готовність компанії. Не можна виходити на всі ринки відразу, треба орієнтуватися на відомі країни, доцільно визначити фокусний продукт та адаптувати його до вимог обраних ринків, треба орієнтуватися на локальні продажі невеликими партіями і на ринки західних країн, перелік яких не обмежується лише країнами Євросоюзу.

Успішні експортери вважають, що задля досягнення успіху потрібні хороші знання, досвід та державна підтримка в подоланні бар'єрів на шляху до нових зовнішніх ринків.

При формуванні стратегії виходу на зовнішній ринок бізнес-структурами аби досягнути певного успіху варто проводити відповідну діагностику своєї компанії, приділяти увагу стандартизації і оптимізації бізнес-процесів організації, працювати над створенням звітності, аналізувати активність персоналу в будь-який час, вносити зміни в систему управління організацією тощо.

Одним із важливих факторів просування продукції вітчизняних підприємств на міжнародних ринках є розвиток міжнародного маркетингу. Використання міжнародних маркетингових засобів, які є інструментами провідних міжнародних організацій і компаній дає можливість досягти значних успіхів у міжнародній діяльності. На сьогодні все більше підприємств відчувають потребу в об'єктивній достовірній інформації про



зовнішній ринок, його структуру, організацію, техніку здійснення певних комерційних угод. Для багатьох компаній дослідження наявного рівня міжнародного маркетингу є доцільним у зв'язку з все більшою відкритістю відносно зовнішніх ринків, задля покращення їх взаємовідносин із суб'єктами цих ринків.

Вважаємо також, що одним із ключових моментів для виходу компанії на міжнародний ринок є впровадження інтегрованої системи менеджменту, яка є основою сталого розвитку будь-якого підприємства, забезпечує його успішне функціонування і відповідні певні можливості виходу на міжнародні ринки [6, с. 44].

В даний час велика кількість організацій знаходяться на різних стадіях впровадження, сертифікації й подальшого розвитку систем менеджменту, відповідно до вимог міжнародних стандартів або технічних умов і специфікацій. Це, зокрема, такі як: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO /TS 16949, ISO 22000, ISO / IEC 27001, ISO / IEC 20000 тощо. Відмінністю багатьох організацій є їхні намагання впровадити на підприємстві одночасно або послідовно кілька моделей систем менеджменту. Наприклад, це може бути практика розроблення системи менеджменту якості (СМЯ), на основі вимог ISO 9001, системи екологічного менеджменту (СЕМ), на основі вимог ISO 14001, також системи менеджменту професійної безпеки й охорони праці (СМПБООП), які базуються на вимогах OHSAS 18001 [7, с. 292]. Як правило, названі системи функціонують як незалежні автономні моделі, орієнтовані на задоволення вимог відповідних зацікавлених сторін (зокрема, система менеджменту якості (ISO 9001) повинна, перш за все, відповідати інтересам споживачів підприємства, задоволенню їхніх вимог; система екологічного менеджменту (ISO 14001) має відповідати інтересам суспільства в цілому, зменшенню негативного впливу бізнесу на довкілля; система менеджменту професійної безпеки, охорони праці (OHSAS 18001) має відповідати інтересам працівників підприємства (на основі мінімізації ризиків в галузі виробничої безпеки). Варто зазначити, що попит на нові стандарти управління постійно зростає, оскільки діловий світ стає більш складнішим і динамічнішим. Більшість компаній потребують сертифікатів за кількома стандартами ISO, залежно від їхніх промислових вимог, наприклад, поєднання сертифікатів ISO 9001 та ISO 14001 [7, с. 290].

Загалом, висвітлені проблеми часто призводять до певної конфліктності між різними

системами менеджменту, або зниженням керованості бізнесом, відторгнення деякими працівниками вимог документації систем менеджменту, негативно проявлятися на ефективності роботи підприємства. При цьому альтернативним варіантом може бути впровадження інтегрованих систем менеджменту (ICM), яку можна характеризувати як систему, яка передбачає об'єднання (інтеграцію) кількох систем (напрямів) менеджменту у одну цілісну систему, забезпечує як певну відповідність міжнародним стандартам, так і можливості відсутності цієї відповідності. Даний підхід можемо узагальнити як кумулятивний, що означає поєднання кількох систем в єдине ціле. Інтегрована система менеджменту – адаптована до міжнародних стандартів система управління, використання якої передбачає відповідність одному чи декільком міжнародним стандартам. Скоріш за все інтегрована система і є тією системою менеджменту підприємства, яка відповідає міжнародним стандартам.

Загалом результативність ICM дає змогу: мінімізувати функціональну роз'єднаність працівників організації; знизити витрати на розроблення, функціонування й сертифікацію інтегрованої системи; враховувати баланс інтересів зовнішніх сторін організації; суттєво зменшити обсяг документів, поліпшити злагожденість процесу обміну інформацією; підвищити ефективність об'єднаної системи менеджменту, внаслідок використання спільних дій в інтегрованій системі, (наприклад, таких як: визначення політики, системи планування, навчання персоналу тощо); зменшити конфліктність і ймовірності можливих протиріч з питань стосовно якості, екології, безпеки тощо.

У випадку інтегрованої системи менеджменту, що включає більш ніж два стандарти, здійснюється один аудит відповідно до вимог кожного стандарту ISO та із фокусом на ефективному виконанні вимог кожної системи менеджменту й їхньої інтеграції.

При завершенні аудиту видається один сертифікат, що вказує, чи підприємство відповідає вимогам кожного стандарту ISO, які включені до ICM, також підприємство може одержати окремі сертифікати за кожним із стандартів. PAS 99. При впровадженні інтегрованої системи менеджменту в організації корисно керуватися положеннями стандарту PAS 99, який розроблений спеціально для інтегрованих систем менеджменту, містить вимоги щодо їх розробки, впровадження та оцінки. PAS 99 містить загальні вимоги щодо інтегрованої системи менеджменту,

в тому числі до структури й елементів системи, взаємозв'язку між даними елементами, й вимоги до тих процесів, які необхідні для якісної реалізації інтегрованої системи.

Метою ICM є органічне об'єднання усіх складових суті діяльності будь-якого підприємства для синергетичної оптимізації та збільшення ефективності його роботи. Важливо, що ICM ґрунтується на дотриманні сукупності вимог міжнародних стандартів, зокрема ISO 9001:2015 «Системи менеджменту якістю», ISO 14001:2015 «Системи екологічного менеджменту» та ISO 45001:2018 «Системи менеджменту гігієни та безпеки праці» у сфері виробництва [6; 7]. Загалом сертифікація за цими стандартами передбачає розвиток певних позицій на вітчизняному та міжнародному ринках на основі: розширення номенклатури продукції та послуг, що надаються і за якісними показниками відповідають найсучаснішим вимогам ринку; поліпшення технологічних процесів виготовлення продукції, через ретельне вивчення та впровадження вимог замовників й інших зацікавлених сторін; максимального залучення креативного потенціалу працівників до формування необхідних умов задля досягнення головної цілі організації; забезпечення найбільш безпечних належних умов праці і дбайливого ставлення до ресурсів довкілля, компанії.

Так як якісна розробка, впровадження та постійне вдосконалення ICM потребує відповідно підготовлених спеціалістів—сертифікованих внутрішніх аудиторів, розуміючи це, вище керівництво компанії повинно організувати навчання для фахівців своєї галузі, наприклад, на основі укладення договорів з ТОВ «Бюро Верітас Україна» (всесвітньовідома компанія, яка є членом Міжнародних організацій, а спеціалісти мають проходити навчальні курси з підготовки внутрішніх аудиторів, зокрема, за напрямками: «Стандарт ISO 9001:2015. Основи стандарту та внутрішні аудити системи менеджменту якості. Вимоги стандарту ISO 19011:2018»; «Ризик-менеджмент. Принципи, рекомендації та основні методи оцінки ризиків тощо. При успішному складанні іспитів фахівці мають отримувати документи щодо проходження курсів, ставши сертифікованими внутрішніми аудиторами ICM.

Отже, інтегрована система управління забезпечує компанії усунення певних надмірностей і зменшення дублювання з точки зору практики вдосконалення процесів, певним чином допомагає підприємствам у розвитку їхньої зовнішньоекономічної політики, входженні у міжнародні ринки. Інтегрована

система управління позбавляє від дублювання подібних процесів, а бізнес-операціями можна легше керувати й виконувати основні завдання. При цьому основні ресурси (персонал, засоби, обладнання) і процеси будуть спільно використовуватися системою.

Від інтеграції систем менеджменту можна очікувати такі основні вигоди для бізнесу: поліпшення планування і підвищення ефективності діяльності; забезпечення цілісного підходу до управління ризиками, зокрема, при формуванні зовнішньоекономічної політики; зниження конфліктності між системами; зменшення дублювання і бюрократії; висока результативність і ефективність внутрішніх і зовнішніх аудитів; використання перспективних можливостей покращення роботи; економія ресурсів; поліпшення взаємовідносин з зацікавленими сторонами; покращення якості інформації для прийняття рішень; зростання ділової репутації й підтримка з боку засновників тощо.

**Висновки.** На сьогодні, в умовах воєнного стану, українська промисловість перебуває в досить складному становищі. Однак, багато компаній – лідерів, приймають виклики і шукає шляхи вирішення цих проблем. Навіть у такий кризовий час, промислові підприємства повинні розвиватися й освоювати нові ринки збуту своєї продукції. При цьому вони мають багато мотивів і стимулів, які було проаналізовано.

Нові умови розвитку світової економіки вимагають від сучасного бізнесу постійного балансу між максимально можливим задоволенням запитів зацікавлених сторін, акціонерів, інвесторів, споживачів, органів держуправління, суспільства, конкуренцією і дотриманням законодавчих й галузевих вимог. Для його досягнення топ-менеджмент має використовувати відповідні стратегічні програми, в тому числі орієнтовані на впровадження стандартизованих вимог для розробки, підтримки і розвитку формалізованих систем менеджменту, які мають міжнародне визнання. Внаслідок цього всі сторони, зацікавлені в розвитку підприємства, можуть очікувати підвищення конкурентоспроможності продукції, зниження всіх видів витрат, зростання прибутку, рентабельності, оборотних коштів і швидкості окупності інвестицій, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, зниження професійних ризиків і підвищення безпеки праці на виробництві, забезпечення соціальної захищеності персоналу, більш ефективного просування вітчизняного бізнесу на світові ринки.

**Список використаних джерел:**

1. Кучумова І.Ю. Національні економічні інтереси у розвитку зовнішньоекономічних зв'язків країни. 2023. URL: [http://www.rusnauka.com/11\\_NPE\\_2012/Economics/15\\_108107.doc.htm](http://www.rusnauka.com/11_NPE_2012/Economics/15_108107.doc.htm)
2. Тарасовський Ю. Частка агропродукції в експорті України досягла історичного максимуму. Румунія очолила рейтинг імпортерів у 2023 році. 2024. URL: <https://forbes.ua/news/chastka-agroproduktii-v-eksporti-ukraini-dosyagla-istorichnogo-rekordu-rumuniya-ocholila-reyting-importeriv-31012024-18885>
3. Гончар І.А. Характер формування зовнішньої торгівлі України: статистична оцінка. *Статистика України*. 2023. № 2. С. 16–20.
4. Дахно І.І. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. URL: [http://p-for.com/book\\_212](http://p-for.com/book_212)
5. Талавіра Є. Сучасні тенденції регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобалізації 2018. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3355>
6. Буряк Р.І. Інтегрована система менеджменту як основа забезпечення сталого розвитку підприємства. *Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України*. 2015. № 3–4. С. 36–44. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VAPSV\\_2015\\_3-4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VAPSV_2015_3-4)
7. Пугачевська К.Й. Інтеграція цільових підсистем в менеджмент підприємства. Кривий Ріг : ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2018. С. 290–292.

**References:**

1. Kuchumova I. Y. (2023). National economic interests in the development of foreign economic relations of the country. URL: [http://www.rusnauka.com/11\\_NPE\\_2012/Economics/15\\_108107.doc.htm](http://www.rusnauka.com/11_NPE_2012/Economics/15_108107.doc.htm)
2. Tarasovskiy Yu. (2024). Chastka ahroproduktii v eksporti Ukrainy dosiahla istorychnoho maksimumu. Rumuniia ocholyla reytynh importeriv u 2023 rotsi [The share of agricultural products in Ukraines exports has reached a historical maximum. Romania topped the ranking of importers in 2023]. Available at: <https://forbes.ua/news/chastka-agroproduktii-v-eksporti-ukraini-dosyagla-istorichnogo-rekordu-rumuniya-ocholila-reyting-importeriv-31012024-18885>
3. Gonchar I. A (2023). The nature of the formation of foreign trade of Ukraine: statistical assessment. *Statistics of Ukraine*. № 2. P. 16–20.
4. Dakhno I. I. (2020). Management of foreign economic activity. Available at: [http://p-for.com/book\\_212](http://p-for.com/book_212)
5. Talavira E. (2018). Modern trends in the regulation of foreign economic activity of enterprises in the context of globalization. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3355>
6. Buryak R. I. (2015). Integrated management system as a basis for ensuring sustainable development of the enterprise. *Bulletin of the Academy of Labor and Social Relations of the Federation of Trade Unions of Ukraine*. № 3–4. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VAPSV\\_2015\\_3-4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VAPSV_2015_3-4)
7. Pugachevskaya K. Y. (2018). Integration of target subsystems into enterprise management. Kryvyi Rih: DonNUET named after M. Tugan-Baranovsky, p. 290–292.