

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

©2023 ОЛІЙНИК Т. І., КРУПЬСЬКА К. А.

УДК 65.012.4
JEL: H12; M19; M21

Олійник Т. І., Крупська К. А. Методичні аспекти формування антикризової стратегії металургійних підприємств

У статті досліджено сучасний стан і тенденції розвитку металургійної галузі України у воєнний час. Досліджено структуру імпортно-експортних операцій металургійної галузі. Проаналізовано поведінку ключових країн – гравців на світовому ринку металургійної продукції. Теоретичним базисом дослідження виступили наукові напрацювання українських та іноземних учених, роботи яких дозволили систематизувати та запропонувати структуру процедур, підходів, механізмів та алгоритму розробки антикризової стратегії металургійних підприємств. За допомогою систематизації авторами пропонується низка етапів розробки антикризової стратегії, а саме: аналіз внутрішніх факторів; аналіз зовнішніх факторів; формування антикризової стратегії; реалізація та контроль. Встановлено фактори щодо формування антикризової стратегії, які налічують шість груп, а кожна з груп поділяється на додаткові елементи. Врахування цих факторів забезпечує адаптивність підприємства до сучасних зовнішніх і внутрішніх викликів і забезпечує його стійке зростання. Запропоновано використати механізм розробки антикризової стратегії, який складається з восьми блоків, що відображають напрямки проактивної діяльності щодо дослідження та подолання кризових явищ, які виникають як усередині підприємства, так і зовні. Систематизовано та актуалізовано аспекти розробки антикризової стратегії металургійних підприємств, які складають базу адаптивного механізму, завдяки якому підприємство матиме змогу підтримувати позитивну результативність основної діяльності та вчасно реагувати на зміни та виклики, а найважливіше – вживати превентивні заходи для уникнення таких обставин та вибудувати свою діяльність за принципом превентивності. Дане дослідження буде корисне теоретикам і практикам з антикризового планування, управління та контролю, розробки стратегій та поведінки підприємств у мінливому середовищі.

Ключові слова: стратегія, криза, антикризове управління, виробниче підприємство, ризики, розвиток.

Рис.: 1. **Бібл.:** 8.

Олійник Тетяна Іванівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (просп. Гагаріна, 72, Дніпро, 49010, Україна)

E-mail: tetanaoliinyk@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1224-3790>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/T-4475-2017>

Крупська Катерина Андріївна – магістрантка кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (просп. Гагаріна, 72, Дніпро, 49010, Україна)

UDC 65.012.4
JEL: H12; M19; M21

Oliinyk T. I., Krupskaya K. A. The Methodical Aspects of the Formation of the Anti-Crisis Strategy of Metallurgical Enterprises

The article examines the current state and trends in the development of the metallurgical industry of Ukraine during the wartime. The structure of import-export operations of the metallurgical industry is studied. The behavior of key countries – players in the world market of metallurgical products is analyzed. The theoretical basis of the study was the scientific developments of Ukrainian and foreign scientists, whose works allowed to systematize and propose the structure of procedures, approaches, mechanisms, and an algorithm for developing an anti-crisis strategy for metallurgical enterprises. By means of systematization, the authors propose a number of stages in the development of an anti-crisis strategy, namely: analysis of internal factors; analysis of external factors; formation of an anti-crisis strategy; implementation and control. The factors for the formation of the anti-crisis strategy are determined, which include six groups, while each of the groups is divided into additional elements. Taking into account these factors ensures the adaptability of the enterprise to modern external and internal challenges and ensures its sustainable growth. It is proposed to use the mechanism for developing an anti-crisis strategy, which consists of eight blocks, reflecting the directions of proactive activity to study and overcome crisis phenomena that arise both inside and outside the enterprise. The aspects of developing an anti-crisis strategy for metallurgical enterprises have been systematized and updated, forming the basis of an adaptive mechanism, thanks to which the enterprise will be able to maintain a positive performance of its main activity and respond in a timely manner to changes and challenges, and most importantly – to take preventive measures to avoid such circumstances and build its own activities on the principle of prevention. This study will be useful for theorists and practitioners of crisis planning, management and control, development of strategies and behavior of enterprises in a changing environment.

Keywords: strategy, crisis, crisis management, production enterprise, risks, development.

Fig.: 1. **Bibl.:** 8.

Oliinyk Tetiana I. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management, Oles Honchar Dnipro National University (72 Haharina Ave., Dnipro, 49010, Ukraine)

E-mail: tetanaoliinyk@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1224-3790>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/T-4475-2017>

Krupskaya Kateryna A. – Master's Student of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management, Oles Honchar Dnipro National University (72 Haharina Ave., Dnipro, 49010, Ukraine)

У сучасному динамічному світі, де бізнес-середовище піддається постійним змінам і нестабільності, виробничі підприємства стикаються з численними викликами, які потребують не лише реакції на кризові ситуації, а й стратегічного планування для запобігання можливим негативним наслідкам. Одним із ключових інструментів, що дозволяє забезпечити стійкість та адаптивність в умовах невпевненості, є ретельно розроблена антикризова стратегія. Дослідження присвячене формуванню антикризової стратегії металургійних підприємств. Досліджено ринок металургійної продукції в кризових воєнних умовах функціонування. Такий аналіз дозволить висвітлити особливості ринкової кон'юнктури металургійних виробництв України. Розкривається сутність, етапи та ключові принципи розробки антикризової стратегії, враховуючи специфіку підприємств, їхні особливості та потенційні виклики. Розглядається, як металургійні підприємства можуть використовувати ці методи для забезпечення стабільності, ефективності та конкурентоспроможності в умовах непередбачуваних обставин.

Мета дослідження – поширити методичні аспекти формування антикризових стратегій металургійних підприємств.

Методи, які були використані в дослідженні: системний аналіз, графічний метод, узагальнення, порівняння, аналіз і синтез.

Науковці зробили значний внесок у розвиток теорій управління та стратегій адаптації підприємств до кризових умов. Їхні роботи допомагають підприємствам розробляти ефективніші стратегії, реагувати на зміни та забезпечувати стійкість у непередбачуваних ситуаціях. Українські вчені активно досліджують антикризове управління підприємствами. Так, В. Гордєєв досліджує та розвиває стратегії кризового управління [1]. І. Іртищева, С. Мінакова розробляють оптимальні стратегії управління під час кризових ситуацій [2]. О. Чепурний досліджує стратегії та інструменти управління, спрямовані на протидію кризовим явищам на підприємствах. І. Гриценко – досліджує фінансову стабільність підприємств в умовах кризи та розробку антикризових стратегій. О. Коваленко – досліджує ризик-менеджмент і стратегії антикризового управління на підприємствах. Є. Петренко – спеціалізується на аспектах організаційного управління підприємствами в умовах кризи та змін.

Іноземні науковців також активно працюють у галузі антикризового управління підприємствами, пропонуючи нові підходи та стратегії для подолання кризових ситуацій. Так, П. Сенге (*P. Senge*) – відомий американський вчений, автор книги «П'ята дисципліна. Мистецтво і практика організації, що навчається» ("The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning"), де розглядається системний підхід до управління організаціями у кризових ситуаціях.

М. Портер (*M. Porter*) – відомий своєю роботою в галузі стратегічного управління, дослідженням конкурентних переваг і розвитком стратегій в умовах зміни та кризи. Р. Румельт (*R. Rumelt*) – автор книги «Гарна стратегія. Погана стратегія» ("Good Strategy Bad Strategy"), відомий своїми дослідженнями в галузі стратегічного управління та створенням ефективних стратегій у кризових умовах. Р. Гюнтер Макграт (*R. Gunther McGrath*) – відома своєю роботою в галузі стратегічного управління та розвитком концепції «рекомбінантного» управління, яка допомагає підприємствам адаптуватися до змін і кризових умов. Дж. Коттер (*J. Kotter*) – автор концепції стратегічного управління змінами та розвитку лідерства в умовах нестабільності, його роботи багато в чому пов'язані з адаптацією організацій до кризових ситуацій. Ш. Хін (*Sh. Heen*) – спеціалізується на питаннях комунікаційного управління під час кризових ситуацій, її дослідження допомагають підприємствам управляти конфліктами та стресом у складних умовах.

Наведені вчені працюють над різними аспектами антикризового управління підприємствами: від стратегій фінансової стабільності та ризик-менеджменту до організаційного управління під час кризових ситуацій [3]. Важливо зазначити, що їхні роботи, дослідження та публікації відображають різні аспекти кризового управління та надають підстави для розвитку стратегій управління, які допомагають підприємствам подолати складнощі та виходити з кризових ситуацій з мінімальними втратами.

Для розробки коректних, обґрунтованих пропозицій щодо формування антикризових стратегій металургійних підприємств України передусім потрібно дослідити сучасну ринкову кон'юнктуру металургійної галузі.

У зовнішній торгівлі України після початку російського вторгнення відбулися значні зміни. Експорт металопродукції, який зазвичай досягав величезних обсягів, тепер скоротився втричі. Разом із тим, українські металурги все ще експортують понад 80% виробленої продукції. Імпорт металопродукції в Україну також зменшився минулого року, а його внутрішнє споживання склало третину. Такі зміни стали результатом логістичних проблем і спаду попиту на металопродукат через окупацію територій та військові дії РФ. У зв'язку з цим напівфабрикати та чавун тепер становлять половину експорту металопродукції. Такий товар є менш прибутковим порівняно з готовим сталевим прокатом, що застосовується в будівництві, автомобіле- та машинобудуванні, а також у нафтогазовій промисловості. До початку війни українські виробники зосереджувалися на забезпеченні закордону напівфабрикатами, але наразі ситуація змінилася. Ця проблема особливо актуальна через проблеми з енергопостачанням, що і призвело до зменшення виробництва сталевого прокату на користь виплавлення чавуну.

Проте є й позитивні зрушення: США зняли мито на імпорт, а ціни на трубну продукцію зросли, піднявши її частку в експорті з 3% до 6%. Україна експортує металопродукцію практично на всі континенти, але географія її присутності зазнала змін – якщо раніше продукція потрапляла до 98 країн, то тепер лише до 62. Ці зміни відбилися на обсягах експорту в різних регіонах. Наприклад, експорт до Південно-Східної Азії впав у 10 разів, а до Латинської Америки – у 8,5 разу. Значне зменшення відчувається і на ринках Північної Америки та Північної Африки через логістичні труднощі та обмеження поставок.

Загалом зміни в зовнішній торгівлі України відображають складну економічну ситуацію, породжену війною та її наслідками для промисловості та зовнішнього споживання країни. Українські компанії успішно реорганізували свої експортні маршрути, перенаправивши їх з чорноморських портів до європейських, що привело до збільшення постачання деяких товарів. Після скасування імпортних мит США українські виробники трубної продукції збільшили експорт безшовних труб до цієї країни на 21% щорічно. Хоча обсяги постачання до Європи та Центральної Азії скоротилися майже у 2,6 разу, цей ринок залишається найбільшим споживачем української металопродукції. Європейський Союз став основним напрямком українського експорту, зростаючи з 35% у 2021 р. до 57% у 2022 р.

Це перетворення відбулося під дією таких чинників:

- ✦ блокада Чорного моря змусила українських виробників перенаправити торговельні потоки до Польщі, де експорт зріс на 7%;
- ✦ Європейська комісія призупинила заходи торговельного захисту щодо української продукції;
- ✦ постачання до Росії, що раніше була одним із ключових партнерів України, припинилось.

На сьогоднішній день у світовій металургійній промисловості спостерігається перевищений рівень виробничих потужностей через будівництво нових заводів в Азії та на Близькому Сході. Проте відсутність української продукції не є критичною для зарубіжних споживачів через активізацію азійських виробників, які зміцнили свої позиції на ринках Близького Сходу та Європи. Хоча виробники з Азії наразі компенсують українські обсяги, у довгостроковій перспективі це може стати викликом з кількох причин:

- ✦ незважаючи на менші витрати на виробництво, необхідно враховувати витрати на транспортування товарів з Азії до Європи;
- ✦ існують обмеження на кількість імпортованих товарів, тому азійські виробники не зможуть поставляти більше, ніж встановлено;
- ✦ Європейський Союз активно переходить до «зеленої» металургії, що може ускладнити за-

вдання азійським виробникам, зокрема Китаю та Індії, досягнути вуглецевої нейтральності;

- ✦ після завершення війни Україна має можливість відновити металургійну галузь на «зеленому» технологічному рівні.

Щодо імпорту металопродукції, основна частина припадає на ті товари, які відсутні на внутрішньому ринку чи не відповідають якісним або ціновим характеристикам, потрібним споживачам. Наприклад, частка плоского прокату в імпорті зросла з 50% до 69% у 2022 р. Перед вторгненням основними продуктами, які імпортувалися, були плоский прокат із покриттям. Збільшення попиту також відбулося на гарячекатаному плоскому прокаті, який раніше виготовляли на маріупольських заводах. На жаль, український виробник цієї продукції – завод «Запоріжсталь» – працював з перебоями через нестачу електроенергії. Китай, Туреччина та Росія були основними постачальниками сталі в Україну, забезпечуючи більше половини імпортних обсягів.

Росія зазнала значних втрат через введене ембарго на імпорт у квітні 2022 року, що призвело до скорочення постачань сталі з Туреччини на 20%. Натомість у четвертому кварталі 2022 р. турецькі виробники стали основними постачальниками сталі для України, навіть за певного зменшення обсягів її імпорту. Суттєве зниження закупівель з Китаю (на 61%) пояснюється складнощами в логістиці. Китай, так само як і Туреччина, мав великий вплив на постачання плоского прокату, використовуваного в будівництві, автомобільній та побутовій техніці.

Проте потік китайського прокату з покриттям може зазнати подальшого зменшення при встановленні нових антидемпінгових мит на цей товар. Водночас країни Європи активно підтримали українських споживачів металопродукції, що сприяло підвищенню торговельних оборотів. Словаччина стала третім за важливістю постачальником для України, а постачання з Румунії збільшилися в чотири рази, зокрема постачання плоского прокату. Докладні статистичні дані за перші п'ять місяців 2023 р. ще не надійшли, проте можна визначити основні тенденції.

Після стабілізації електропостачання в лютому виробники змогли значно збільшити обсяги виробництва. У березні виробництво сталі зросло майже на чверть порівняно з попереднім місяцем, а виробництво сталевого прокату збільшилось на 30%, за даними «Укрметалургпрому». Позитивна тенденція трималася й у квітні-травні.

Оперативні результати за перший квартал та перші п'ять місяців залишаються нижчими порівняно з аналогічним періодом минулого року, що пов'язано з високою базою порівняння в січні-лютому 2022 р. Проте порівняно з останнім кварталом минулого року спостерігається зростання виробництва в Украї-

ні. Зріс також імпорт сталі через підвищений попит на внутрішньому ринку – перед будівельним сезоном і через перебої в роботі місцевих металургійних підприємств у зимовий період.

Після зміни напрямку експорту, зокрема на сільськогосподарську продукцію та важку металургію, Україна активно вступила на ринки західного кордону. Це спричинило збільшену конкуренцію між експортерами та утворення черг на кордонах. Проте тимчасове обмеження імпорту зернових з України в окремі країни ЄС може сприяти зростанню експорту важких металів завдяки зменшенню заторів на кордонах і поліпшенню умов на ринку залізної руди та металопродукції.

Українські компанії, реагуючи на проблеми з традиційними портами, звернули увагу на залізницю, річкові порти Дунаю та морські порти Європи, а також акцентували увагу на найближчих європейських ринках. Це спричинило зменшення співпраці з регіонами, де необхідні великі транспортні витрати. Точний прогноз обмежень українських експортерів стає складним через війну та потребу в додаткових фінансових та часових ресурсах для розвитку транспортної інфраструктури, а також відновлення активів на тимчасово окупованих територіях.

Україна планує встановити нові залізничні пункти пропуску на кордоні з ЄС і розвивати залізницю. Польща планує розширити потужності порту Гданськ на 50% до 2025 р. Але перехід на залізничні перевезення замість морських може призвести до зростання транспортних витрат, що загрожує конкурентоспроможності українських постачальників.

Навіть із налагодженням нових логістичних шляхів українські виробники зазнають зниження попиту на металопродукцію на головних ринках, особливо в Європі, що обмежує їхні плани щодо збільшення виробництва.

Падіння обсягів електропостачання влітку може обмежити перспективи зростання виробництва сталі в Україні, разом із дефіцитом води на підприємствах у Дніпропетровській області. Імпорту буде і надалі зростати та залишатиметься важливою складовою внутрішнього споживання, поки Україна не відновить виробництво дефіцитних товарів.

Враховуючи вищезазвану специфіку розвитку сучасного виробництва металургійної продукції в Україні, розробка антикризової стратегії для виробництва вимагає глибокого розуміння галузі та урахування різних аспектів у виробництві, фінансах, ринках та економічному середовищі. Розглянемо кожний етап більш детально:

1. Аналіз внутрішніх факторів

- ✦ *Оцінка виробничих процесів та технологій:* для металургійних підприємств це означає оцінку та модернізацію прокатних станів, плавильних печей, процесів легування металу

та вдосконалення методів обробки та контролю якості.

- ✦ *Фінансовий аналіз:* ретельний аналіз витрат на енергію, сировину, технологічне обладнання, операційні витрати та оптимізація фінансових потоків для забезпечення ефективного використання ресурсів.

2. Аналіз зовнішніх факторів

- ✦ *Ринковий аналіз:* вивчення ринку металевої продукції, рівня конкуренції, тенденцій попиту та прогнозування змін на ринку для адаптації стратегії підприємства до реального попиту.
- ✦ *Аналіз економічного середовища:* врахування впливу міжнародних тарифів, валютних курсів, економічних криз та політичних рішень на галузь.

3. Формування стратегії

- ✦ *Планування дій у кризових ситуаціях:* створення детальних планів дій, які включають можливість змін у виробництві, перегляд ринкової стратегії та реакцію на непередбачувані обставини.
- ✦ *Стратегія диверсифікації:* розроблення стратегій з розширення асортименту продукції, розгляд альтернативних ринків або додаткових варіантів споживачів продукції.

4. Реалізація та контроль

- ✦ *Впровадження стратегії:* поступове впровадження стратегії з контролем кожного кроку та відстеженням показників ефективності.
- ✦ *Моніторинг та оцінка:* систематичний аналіз результатів і внесення коректив у стратегію на основі отриманих даних для забезпечення постійного удосконалення.

Це лише загальний опис. Кожен крок вимагає глибокого аналізу та підходу до дослідження конкретних факторів, які впливають на металургійну галузь [5]. Антикризова стратегія розвитку виробничого підприємства спрямована на збереження стабільності та ефективності компанії в умовах непередбачуваних ситуацій чи кризових періодів. Фактори, поєднані в комплексну стратегію, допомагають підприємствам протистояти викликам і кризам, зберігати стабільність і зміцнювати свою позицію на ринку у складних умовах. Основними з них виступають такі:

1. Диверсифікація продукції та ринків

- ✦ *Продуктова диверсифікація:* розширення лінійки продукції дозволяє підприємству бути менш чутливим до коливань попиту на конкретні товари чи послуги.
- ✦ *Географічна диверсифікація:* вихід на нові ринки чи регіони допомагає збалансувати вплив місцевих економічних або політичних коливань.

2. Фінансова стійкість та управління ресурсами

✦ *Ефективне бюджетування та контроль витрат:* ретельне планування та моніторинг фінансів дозволяє ефективно використовувати ресурси та уникнути фінансових труднощів.

✦ *Фінансові резерви та ліквідність:* створення резервів та наявність ліквідних активів допомагає компанії подолати фінансові труднощі.

3. Управління ризиками та підвищення гнучкості

✦ *Аналіз ризиків і стрес-тестування:* оцінка потенційних ризиків та їхній вплив допомагає розробляти плани мінімізації ризиків та реагувати на них.

✦ *Гнучкість у виробництві та управлінні:* здатність швидко змінювати стратегії та процеси для адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

4. Інновації та технологічний розвиток

✦ *Інвестиції в дослідження та розвиток:* розвиток нових технологій чи виробничих методів дозволяє підприємствам бути конкурентоспроможними та відповідати ринковим вимогам [6].

✦ *Культура інновацій:* створення стимулів для працівників та управління культурою, сприятливою для інновацій, є важливим фактором успіху.

5. Людський капітал та управління персоналом

✦ *Розвиток і навчання персоналу:* інвестування в навички та знання працівників підвищує їхню ефективність та адаптивність до змін.

✦ *Лідерство та комунікації:* важливість ефективного управління та комунікацій в моменти кризи не може бути недооцінена.

6. Стратегічне планування та аналіз ринку

✦ *Аналіз ринку та тенденцій:* ретельне вивчення ринку та прогнозування допомагає уникнути неочікуваних ситуацій і приймати обґрунтовані рішення.

✦ *Стратегічне планування та управління проектами:* розробка чітких стратегій і планів дій на майбутнє допомагає підприємствам управляти складними ситуаціями.

Основні аспекти розробки антикризової стратегії металургійного підприємства наведено на *рис. 1*.

Ці фактори взаємодоповнюються та формують стратегію, спрямовану на забезпечення стійкості та успішного розвитку підприємства в умовах кризи чи невизначеності. Об'єднання цих факторів у антикризову стратегію виробничого підприємства базується на створенні комплексної системи, спрямованої на забезпечення стійкості та успішної адаптації підприємства до кризових умов [7]. Для поєднання й узгодження цих факторів використовують такі механізми:

1. Системне планування та аналіз ризиків

✦ *Інтеграція стратегічних напрямків:* включає в себе розгляд інновацій, фінансової стійкості, гнучкості виробництва й управління персоналом у загальну стратегію. Це означає, що стратегія буде побудована, враховуючи внесок кожного напрямку в загальний успіх підприємства.

✦ *Аналіз ризиків:* оцінює потенційні ризики для кожного з напрямків діяльності. Наприклад, можливі ризики в нових інноваціях, фінансовому здоров'ї компанії, гнучкості виробництва та людському капіталі.

2. Інтеграція ініціатив

✦ *Співпраця між відділами та командами:* розробляються механізми комунікації та співпраці між відділами, щоб забезпечити координоване впровадження стратегій усередині компанії.

✦ *Розробка комплексних планів:* створення планів дій, які об'єднують різні аспекти стратегії, з фокусом на уникненні або управлінні ризиками.

3. Створення резервних планів [8]

✦ *Альтернативні сценарії:* розробка різних сценаріїв кризових ситуацій та конкретних заходів для кожного випадку. Наприклад, план дій у разі змін у виробничому процесі, фінансових аспектах чи ринкових умовах.

✦ *Адаптивність і готовність до змін:* використання підходу, що дозволяє швидко реагувати на непередбачені обставини та впроваджувати необхідні зміни в стратегії.

4. Постійний моніторинг та оновлення стратегії

✦ *Систематичний аналіз:* проведення регулярного моніторингу ефективності стратегій та їхнього впливу на підприємство.

✦ *Адаптація та вдосконалення:* зміна та вдосконалення стратегій на основі отриманих даних і відгуків з метою оптимізації результатів.

Ці механізми утворюють основу антикризової стратегії, що дозволяє металургійному підприємству ефективно реагувати на зміни, мінімізувати ризики та забезпечувати стабільність в умовах кризи.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило відобразити сучасний стан і проблеми розвитку металургійної галузі України, систематизувати методичні аспекти розробки антикризової стратегії для металургійного підприємства. Сформовано етапи створення стратегії підприємства та визначено механізми її формування. Обґрунтовано використання головних компонентів антикризової стратегії металургійного підприємства. ■

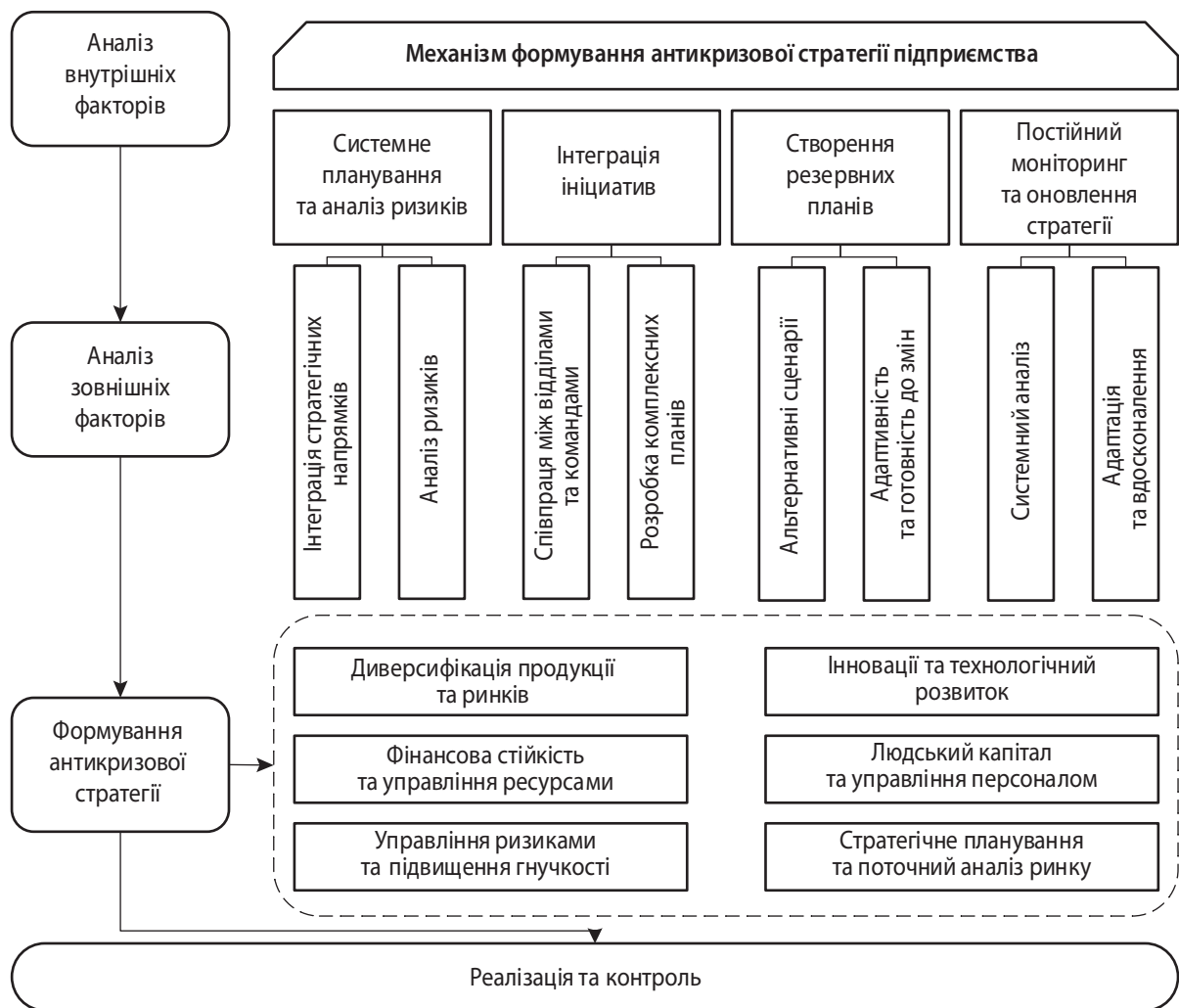


Рис. 1. Основні аспекти розробки антикризової стратегії металургійного підприємства

БІБЛІОГРАФІЯ

- Гордєєв В. І. Формування антикризового управління на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2012. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1032>
- Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4–10. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2019.020410>
- Маховка В. М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2013. № 1. С. 102–105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_1_27
- Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 2. С. 58–68. DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020\(130\)05](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020(130)05)
- Іртішчева І., Мінакова С. Обґрунтування концепції стратегічної програми в антикризовому управлінні. *Економіст*. 2014. № 11. С. 38–40.
- Стещенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70–71. С. 75–82. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i70-71.222131>
- Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2022. № 3. С. 335–338. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-51>
- Тимошенко М. В., Петров В. А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни // Підприємство і торгівля: тенденції розвитку : матеріали 5-ї міжнар. наук.-практ. конф. Одеса : Державний університет «Одеська політехніка», 2022. С. 52–54.

REFERENCES

- Hordieiev, V. I. "Formuvannya antykrizovoho upravlinnia na pidpriemstvi" [Formation of Anti-crisis Management at the Enterprise]. *Efektivna ekonomika*, no. 3 (2012). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1032>
- Hudz, O. Ye. "Formuvannya stratehii antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvamy" [Formation of Anti-Crisis Management Strategy of Enterprises]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 2 (2019): 4-10. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2019.020410>
- Irtysheva, I., and Minakova, S. "Obgruntuvannya kontseptsii stratehichnoi prohramy v antykrizovomu up-

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 pidpriemstvamy" [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