

УДК: [658.5:339.92](477); DOI: 10.31388/2519-884X-2021-43-100-105

Сурженко Н.В., к.е.н., доцент  
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

## МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Анотація.* Автор проаналізував динаміку розвитку менеджменту зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств, всебічно дослідив організаційно-економічні аспекти та проблеми, визначив перспективи їх подальшого розвитку.

*Ключові слова:* менеджмент, зовнішньоекономічна діяльність, просторовий аспект зовнішньоекономічної політики, економічна спеціалізація, кластеризація, маркетингове дослідження, структурний аналіз.

**JEL code classification:** A19, D60

Surzhenko N.V., Ph.D., Ass. Prof.  
Dmytro Motorny Tavria State Agrotechnological University

## MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF DOMESTIC ENTERPRISES

*Abstract.* Formulation of the problem. Many different problems that each company faces cannot be solved without the help of modern professional management. The success of enterprises depends on the components of its effectiveness. This is especially true for enterprises seeking to operate in international markets, and foreign economic activity is becoming an important factor in international economic relations. It helps to strengthen the international competitiveness of enterprises in the world arena. Now a characteristic feature of the world economy is a significant complication of the conditions for conducting foreign economic activity. This happens primarily at the enterprise level. In these circumstances, one of the conditions for the existence of any enterprise in an unstable and competitive environment is integrated data management type of activity, therefore, the problematic regarding the management of foreign economic activity of the enterprise does not lose its relevance.

*Research results.* Summarizing the above, it should be noted that in modern economic conditions, the management of foreign economic activities of domestic enterprises should be based on planning the activities of the enterprise for the future. This can be achieved by organizing a planning system that promotes efficient and sustainable production. In Ukraine, there is a renewal of the economic policy of both internal and external spheres associated with the improvement of the mechanism for managing foreign economic activity. Ukraine seeks, on an equal basis with other countries of the world, to build its national system of foreign economic relations in order to switch to an innovative type of development, fully applies to enterprises in all spheres of the agro-industrial complex and has a significant impact on the development of relations between its enterprises.

*Conclusions.* The author analyzed the dynamics of the development of management of foreign economic activity of domestic enterprises, comprehensively investigated the organizational and economic aspects and problems, determined the prospects for their further development.

*Keywords:* management, foreign economic activity, spatial aspect of foreign economic policy, economic specialization, clustering, marketing research, structural analysis.

**Постановка проблеми.** Безліч різноманітних проблем, з якими стикається кожне підприємство, неможливо вирішити без допомоги сучасного професійного менеджменту. Від складових його ефективності залежить успіх діяльності підприємств. Особливо це стосується підприємств, що прагнуть працювати на міжнародних ринках, і зовнішньоекономічна діяльність стає важли-

вим фактором міжнародних економічних відносин. Вона сприяє посиленню міжнародної конкурентоспроможності підприємств на світовій арені. Зараз характерною рисою світової економіки є значне ускладнення умов ведення зовнішньоекономічної діяльності. Це відбувається переважно на рівні підприємств. За цих обставин однією з умов існування будь-якого

підприємства в нестабільному і конкурентному середовищі є комплексне управління даним

видом діяльності, тому проблематика стосовно менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства не втрачає своєї актуальності.

Питаннями розвитку менеджменту зовнішньоекономічної сфери присвячено роботи таких вітчизняних науковців, як О.П. Гребельник, О.А. Кириченко, А.А. Мазаракі та ін. Сьогодні недостатньо досліджені теоретичні аспекти менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства, не обґрунтовано шляхи підвищення його ефективності, тому деякі питання все ще залишаються недостатньо вивченими та потребують подальших наукових досліджень. Невирішеність багатьох проблем значною мірою пов'язана зі спеціалізацією і різноманітністю видів діяльності підприємств, які безпосередньо стосуються виходу підприємств на зовнішні ринки. Перелічені аспекти зумовлюють доцільність даного дослідження та визначають актуальність вибраної теми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Менеджмент у широкому розумінні означає вплив на процес, об'єкт, систему для досягнення певних цілей. Для того щоб з'явилася необхідність у менеджері, потрібна організація, тобто група людей, діяльність яких слід координувати. У свою чергу для свідомого керування необхідний менеджеризм – спеціальна теорія управління, а щоб управління було ефективним, треба володіти мистецтвом керівництва. Теорія і мистецтво разом формують менеджмент.

Аналіз досліджень науковців вітчизняної економічної школи свідчить про наявність різних підходів до трактування цього поняття. Так, Кулініч І. визначає менеджмент як «управління, керівництво, а також як дирекцію, адміністрацію». В. Яковенко стверджує, що «суть менеджменту полягає в управлінні продуктивністю і персоналом». Н. Коломінський розглядає менеджмент із психологічного погляду як діяльність, спрямовану на створення в інших людей (підлеглих, партнерів, інших керівників) таких психологічних станів, якостей, які сприяють досягненню мети управління. Із соціально-психологічного погляду – це процес

взаємодії керівника з іншими людьми, у результаті якого забезпечується їх активна та скоординована участь у досягненні мети управління [3, 4, 11].

Існує багато значень терміну «менеджмент» у перекладі з англійської мови: управління; вміння володіти (чимось, наприклад інструментами, технологіями та ін.), вміння виконувати певну роботу; ставлення до людей; дирекція, штат тощо. Отже, тлумачення поняття «менеджмент» у науковій літературі є дуже широким.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасній науковій літературі не існує єдиного тлумачення поняття «менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». Кожен автор дає своє визначення, яке залежить від власного розуміння зовнішньоекономічної діяльності та об'єкту здійснення господарської діяльності. Гребельник О. наголошує, що зовнішньоекономічна діяльність являє собою діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудовану на взаємовідносинах між ними, що має місце на митній території України та за її межами. Кириченко О.А. вважає, що сутність менеджменту зовнішньоекономічної діяльності полягає у комплексному дослідженні та моделюванні міжнародного середовища у поєднанні з налагодженою взаємодією всіх підрозділів і посадових осіб організації/установи в інтересах продуктивного досягнення визначених зовнішньоекономічних стратегій. Мазаракі А.А. дає таке визначення терміну «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» – це цілеспрямоване, системне управління зовнішньоекономічною діяльністю щодо забезпечення стабільного економічного зростання та підвищення як міжнародної, так і внутрішньої конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі на основі більш повного використання зовнішніх (міжнародних) факторів економічного зростання. Швайка Л. наголошує, що зовнішньоекономічна діяльність є сукупністю відносин суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарювання, побудованих на принципах взаємної вигоди, еквівалентного обміну й дотримання положень міжнародного права. На думку Покровської В.В., зовнішньоекономічна діяльність –

це сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних та оперативно-комерційних функцій підприємства, пов'язаних із його виходом на зовнішній ринок та участю у зовнішньоекономічних операціях [5, 9, 11].

Серед різноманітних форм зовнішньоекономічної діяльності історично першою та переважаючою є міжнародна торгівля, тобто міжнародний обмін продуктами й послугами.

Просторовий аспект зовнішньоекономічної політики визначає дії держави по основних напрямках впливу на світову і вітчизняну економіку. За цією ознакою до складу зовнішньоекономічної політики держави входять зовнішньоторговельна, зовнішньоінвестиційна, валютна і митна політики держави. Класифікація зовнішньоекономічних зв'язків підприємств України представлена на рисунку 1.

Зовнішньоекономічна діяльність вітчизняних підприємств ототожнюється передусім зі здійсненням експортно-імпортних операцій, які можуть мати різні прояви і тенденції. У цьому зв'язку слід чітко розрізняти поняття виду та форми зовнішньоекономічних зв'язків, які здійснює підприємство.

Значне місце в зовнішньоекономічній діяльності посідають зовнішньоторговельні операції, які характеризуються великим розмаїттям, оскільки вони здійснюються за трьома абсолютно різними напрямками: товарним, наданням послуг та обміном продуктами інтелектуальної власності. Це дає підстави зазначити, що саме цей вид здійснення зовнішньоекономічної діяльності є найбільш перспективним для подальшого розвитку.

В Україні відбувається оновлення економічної політики як внутрішніх, так і зовнішніх сфер, пов'язаних з удосконаленням механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю. Україна прагне на рівні з іншими країнами світу побудувати свою національну систему зовнішньоекономічних зв'язків з метою переходу на інноваційний тип розвитку, що повною мірою стосується і підприємств усіх сфер агропромислового комплексу та має вагомий вплив на розвиток взаємовідносин між його підприємствами.

Аспекти менеджменту зовнішньоекономічної діяльності розглянемо на прикладі підп-

приємств Запорізької області. Запорізький край – один з найбільш економічно розвинених регіонів України, центр технологічного й інтелектуального потенціалу нашої держави.

Запорізька область сьогодні має низку конкурентних переваг, зокрема: освічений і креативний людський капітал, традиції промислового та сільськогосподарського виробництва, багаті природні та рекреаційні ресурси. Раціональне використання усіх цих переваг є запорукою прискореного розвитку економіки області та гарантією стабільного покращення якості життя населення.

Сучасні виклики глобального, національного та локального масштабів, з якими стикається регіон у процесі соціально-економічного розвитку, вимагають перегляду стратегічних пріоритетів на середньострокову перспективу.

Аналіз динаміки рівня ВВП на 1 особу Запорізької області свідчить про те, що регіон входить у 5-ку найкращих за даним показником в Україні. Економічну спеціалізацію Запорізької області сьогодні визначають сектори економіки, які мають найбільшу питому вагу за обсягом реалізації продукції та послуг. Домінуючу частку мають промисловість (64,26 %), оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів та мотоциклів (24,03 %), сільське, лісове та рибне господарство (4,94 %) та будівництво (1,76 %).

Загалом, три сектори економіки – промисловість, торгівля та сільське господарство – формують понад 93 % обсягів реалізації продукції та послуг в регіоні (в т.ч. промисловість – 64,26 %). Фактично Запорізька область є однією з п'яти областей України, економіка яких має найвищий рівень індустріалізації (> 60 %). З огляду на спеціалізацію регіону, актуальним є виявлення наявного потенціалу секторів економіки для посилення конкурентних позицій на міжнародних ринках, а також створення нових галузевих та міжгалузевих кластерів. Оцінки економічного потенціалу окремих видів діяльності економіки Запорізької області базується на рівні їх концентрації за показниками валової доданої вартості, кількості підприємств, зайнятості, обсягів реалізованої продукції.

Зокрема, потенційними секторами економіки Запорізької області для кластеризації (з урахуванням інтегрального показника концентрації ВЕД в регіоні) є: переробна промисловість, сільське господарство, оптова та роздрібна торгівля, а також енергетика.

Запорізька область належить до експорторієнтованих регіонів України, основу зовнішньої торгівлі якої складають товари. На їх долю припадає 94,9 % та 97,4 % експорту та імпорту відповідно. Область входить в п'ятірку лідерів за обсягами експорту товарів, в десятку за обсягами імпортованого товару. Протягом останніх років Запорізька область наростила свій експортний потенціал з 64,2 % до 78,4 % у ВДВ.

У структурі експорту товару основу склали недорогоценні метали та вироби з них (61,8 % загального обсягу експорту товарів), механічні та електричні машини (15,2 %), продукти рослинного походження (6,5 %), жири та олії тваринного або рослинного походження (4,6 %), мінеральні продукти (3,7 %).

Триває диверсифікація експорту продукції в напрямку освоєння азійсько-африканського ринкового простору, частка якого становить майже 48,2 % – 1629,4 млн дол. США за обсягами експорту товарів на цьому ринку переважає Туреччина (12,8 %), Китай (6,1 %), Індія (3,5 %), Об'єднані Арабські Емірати (3,2 %), Єгипет (3,2 %). Стабільно розширюється й коло країн – торговельних партнерів області – до 162 країн світу.

У зовнішньоекономічній діяльності Запорізької області обсяг експорту товарів традиційно переважає над імпортом. В області діють 15 міжрегіональних угод про співробітництво з регіонами іноземних країн: Королівство Марокко, Білорусь, Республіка Болгарія, Грузія, Республіка Ірак, Казахстан, Китай, Словацька Республіка, Узбекистан). Щороку розробляється банк комерційних пропозицій запорізьких виробників та реєстр виставкових заходів з метою інформування зацікавлених іноземних бізнес-структур та пошуку партнерів для місцевих ділових кіл.

З метою розширення ринків збуту продукції підприємств регіону, збільшення кола іноземних партнерів, налагодження нових ділових контактів для збільшення обсягів

експорту проводяться бізнес-місії, виставкові заходи, презентації економічного та інвестиційного потенціалу серед потенційних партнерів за кордоном та під час зустрічей керівництва області з офіційними та бізнес-делегатами іноземних країн.

Водночас висока залежність економіки області від кон'юнктури світового ринку створює ризики у перспективі, зокрема існує ймовірність зниження обсягів експорту зважаючи на прогнозування поступового падіння світових цін на сировинні матеріали (які включають ціни на сільськогосподарську сировину і чорні метали).

Дослідження динаміки економічних показників розвитку Запорізької області дозволило зробити висновок, що поглиблення спеціалізації області на виробництві товарів з низькою доданою вартістю може призвести до зниження рівня інвестування в інноваційні процеси та дослідницьку діяльність підприємств. Водночас зростання частки металургії та зернових у експорті узалежнює регіон від кон'юнктури на світовому ринку сировинних товарів, що може мати сильні впливи на економіку регіону.

SWOT-аналіз соціально-економічного становища Запорізької області проведено з урахуванням тенденцій розвитку, виділених проблемних аспектів функціонування економіки, інфраструктури та соціальної сфери, динамічних змін у геополітичному становищі регіону, визначення можливих зовнішніх впливів та викликів. В основу SWOT-аналізу лягли висновки до розділів описово-аналітичної частини Стратегії, пропозиції, надані за результатами засідань тематичних робочих підгруп з розробки Стратегії регіонального розвитку Запорізької області на період до 2027 року.

Поглиблення спеціалізації області на виробництві товарів з низькою доданою вартістю може призвести до зниження рівня інвестування в інноваційні процеси та дослідницьку діяльність підприємств. Водночас зростання частки металургії та зернових у експорті узалежнює регіон від кон'юнктури на світовому ринку сировинних товарів, що може мати сильні впливи на економіку регіону.

Проведені дослідження дозволили запропонувати наступні пропозиції. Аналіз діяль-

ності ТОВ ВКФ «Мелітопольська черешня» та вивчення теоретичних аспектів стратегічного планування дали змогу здійснити вибір стратегії збільшення прибутковості підприємства. Ми з'ясували, що в сучасних несприятливих умовах підприємство має кошти, але їх недостатньо для зростання і покращення фінансового стану підприємства в цілому. На наступному етапі необхідно ставити мету забезпечення стійкого фінансового стану підприємства в середньостроковій перспективі, що виявляється в стабільному надходженні коштів від реалізації, достатньому рівні ліквідності активів, підвищенні рентабельності продукції до 3-5%. При цьому оцінюється можливість залучення додаткових внутрішніх джерел фінансування, припинення штрафних санкцій за прострочену кредиторську заборгованість, забезпечення достатньої кількості фінансових ресурсів для покриття нових поточних зобов'язань та поступове погашення боргів. Тому для ТОВ ВКФ «Мелітопольська черешня» доцільніше вибрати стратегію розвитку або стратегію стійкого зростання.

Покращення економічного стану підприємства пропонуємо здійснити за рахунок удосконалення організації та планування експорту підприємства. Вважаємо, що на підприємстві виникла необхідність створення структурної одиниці, яка б займалася розробкою політики експорту, контролем виконання експортних замовлень, підготовкою та укладанням зовнішньоторгівельних контрактів та іншими функціями. За рахунок впровадження заходу обсяги експорту ТОВ ВКФ «Мелітопольська черешня» зростуть і забезпечать зростання балансового прибутку на 7,76%.

Одним із рекомендованих заходів для збільшення обсягів експортної діяльності ТОВ

ВКФ «Мелітопольська черешня» та вирішення проблем щодо її розвитку є створення закордонного представництва.

Враховавши результати маркетингових досліджень підприємства, перспективним для ТОВ ВКФ «Мелітопольська черешня» є ринок Польщі, тому підприємству доцільно створити закордонне представництво саме у цій країні. Перспективи виходу на ринок Польщі є: це перш за все нормативні документи, які прийняті між Україною та Польщею, а саме: Договір про співпрацю та співробітництво між Україною та Польщею. Варто зазначити, що представництво не буде окремою юридичною особою, а міжнародним відділом ТОВ ВКФ «Мелітопольська черешня». Досягнення зростання обсягів експорту черешні забезпечить зростання прибутку підприємства на 8,81%.

**Висновок.** Узагальнюючи вищевикладене необхідно відмітити, що в сучасних економічних умовах менеджмент зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств повинен базуватись на плануванні діяльності підприємства на перспективу. Досягти цього можна за допомогою організації системи планування, яка сприятиме ефективному і стійкому виробництву. В Україні відбувається оновлення економічної політики як внутрішніх, так і зовнішніх сфер, пов'язаних з удосконаленням механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю. Україна прагне на рівні з іншими країнами світу побудувати свою національну систему зовнішньоекономічних зв'язків з метою переходу на інноваційний тип розвитку, що повною мірою стосується і підприємств усіх сфер агропромислового комплексу та має вагомий вплив на розвиток взаємовідносин між його підприємствами.

#### Список літератури:

1. Баула О.В. Особливості формування стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасному глобалізаційному просторі / О.В.Баула, А.В.Сачук // Матеріали за IX-а міжнародна научна практична конференція «Настоящи изследования и развитие - 2013». — Том 7. Икономики: София, «Бял ГРАД-БГ» ООД, 2013. —С.64 -68. 2.
2. Волкова І.А. Методика аналізу експортно-імпорتنних операцій в діяльності підприємств/ І.А. Волкова, І.В. Гір-чук// Вісник ЖДТУ. — 2013.- №3. — С. 53-55
3. Карпенко М.О. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства / М.О.Карпенко, О.В.Захарченко // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. — 2014.- №26. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/486>. 4.
4. Кириченко О.А. Сучасна система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / О.А.Кириченко, К.Г. Ваганов //Механізм регулювання економіки. — 2015. - №1. [Електронний ресурс] — Режим доступу:

[http://mer.fem.sumdu.edu.ua/ua/2008\\_1.html](http://mer.fem.sumdu.edu.ua/ua/2008_1.html).

5. Кісь О.П. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / О.П. Кісь; Харк. нац. екон. ун-т. — Х., 2015. — 21 с.

6. Ковтун О.Е. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві / О.Е. Ковтун // - 2014. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/2\\_KAND\\_2011/Economics/77855.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2_KAND_2011/Economics/77855.doc.htm).

7. Коломієць І.Ф. Стратегія інтернаціоналізації в умовах глобалізації [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvntu/16\\_2/313\\_Kolomijec\\_16\\_2.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvntu/16_2/313_Kolomijec_16_2.pdf).

8. Косенко С.В. Теоретичні положення зовнішньоекономічної діяльності підприємства: визначення та класифікація / С.В.Косенко //Економіка та управління підприємствами – 2016. - №3. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Eupmbg/2016\\_3/Kosenko.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Eupmbg/2016_3/Kosenko.pdf)

9. Соколовська В.М. Формування експортного потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання /В.М.Соколовська [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. – 2013. - №2. - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1092>.

10. Стефаненко М.М. Методологічні заходи організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства / М.М.Стефаненко [Електронний ресурс] //Економіка фінанси, право. – 2012. - №8. - Режим доступу: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Efp/2012\\_8/1.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Efp/2012_8/1.pdf).

11. Сурженко Н.В. Роль менеджменту в інноваційній діяльності підприємства / Н.В. Сурженко [Електронний ресурс] //Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2020. - №2 (42) - Режим доступу: <http://feb.tsatu.edu.ua/science/scientific-publications/2-42-2020/rol-menedzhmentu-v-innovatsijnij-diyalnosti-pidpriyemstva/>

#### Reference:

1. Baula O.V. (2013) Features of the formation of the strategy of foreign economic activity of the enterprise in the modern globalization space. *Materials for IX-th international scientific practical conference "Real investigations and development - 2013"*. Volume 7. *Economics: Sofia, "Byal GRAD-BG" OOD*, pp. 64 -68. 2

2. Volkova I.A. (2013) The method of analysis of export-import operations in the activity of enterprises. *Journal of ZHDTU*. №3, pp. 53-55

3. Karpenko M.O. (2014) Improvement of the organization of foreign economic activity of the enterprise. *Problems of increasing the efficiency of the infrastructure*. №26. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/486>.

4. Kirichenko O.A. (2015) Modern system of management of foreign economic activity of the enterprise. *Mechanism of regulation of economy*. № 1. URL: [http://mer.fem.sumdu.edu.ua/ua/2008\\_1.html](http://mer.fem.sumdu.edu.ua/ua/2008_1.html).

5. Kis O.P. (2015) Formation of the strategy of foreign economic activity of the enterprise: Author's abstract. dis Cand. econ Sci-ences: 08.06.01. *Hark nats econ un. X.*, 21 p.

6. Kovtun O.E. (2014) Improvement of organization of foreign economic activity at the enterprise. URL: [http://www.rusnauka.com/2\\_KAND\\_2011/Economics/77855.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2_KAND_2011/Economics/77855.doc.htm).

7. Kolomiets I.F. Strategy of internationalization in the conditions of globalization URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvntu/16\\_2/313\\_Kolomijec\\_16\\_2.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvntu/16_2/313_Kolomijec_16_2.pdf).

8. Kosenko S.V. (2016) Theoretical positions of foreign economic activity of the enterprise: definition and classification. *Economy and management of enterprises*. №3. [URL: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Eupmbg/2016\\_3/Kosenko.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Eupmbg/2016_3/Kosenko.pdf)

9. Sokolovskaya VM (2013) Formation of the export potential of the enterprise in modern economic conditions. [Online]. *Effective economy*. No. 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1092>.

10. Ctefanenko MM (2012) Methodological measures of the organization of foreign economic activity of the enterprise / M. M. Stefanenko [Electronic resource] // Economics of finance, law. - 2012. - No. 8. - Access mode: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Efp/2012\\_8/1.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Efp/2012_8/1.pdf).

11. Surzhenko N.V. (2020) The role of management in the innovative activity of an enterprise. [Online]. *Collection of scientific works of the Tavria state agrotechnological university (economic sciences)*. No. 2 (42) - URL: <http://feb.tsatu.edu.ua/science/scientific-publications/2-42-2020/rol-menedzhmentu-v-innovatsijnij-diyalnosti-pidpriyemstva/>