

УДК 330.341:339.5:338.242

В. В. Дятлова,
д. е. н., професор,
професор кафедри менеджменту та маркетингу,
ДВНЗ "Приазовський державний технічний університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3414-8225>
М. Г. Слоква,
к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародного менеджменту,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1912-1235>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.143

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

V. Diatlova,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Management and Marketing, Priazovskyi State Technical University
M. Slokva,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of International Management, State University of Trade and Economics

MANAGEMENT OF ENTERPRISES DEVELOPMENT IN FOREIGN MARKETS

У статті актуалізовано питання з розвитку вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках. Отримали розвиток теоретичні положення, зокрема щодо понятійного апарату. Конкретизовано поняття "розвиток підприємства", "управління розвитком підприємства", "механізм управління розвитком підприємства". Запропоновано визначення поняття управління розвитком підприємств на зовнішніх ринках, надано характеристику ключових його аспектів. Здійснено науково-прикладне обґрунтування підходів до управління розвитком підприємств на зовнішніх ринках, зокрема щодо трубної галузі на ринку країн ЄС. Надано аналіз стану української трубної галузі, її тенденціям у воєнні роки. Обґрунтовано реалії розвитку вітчизняних підприємств трубної галузі на ринку ЄС на засадах проведеного SWOT-аналізу. Запропоновано механізм реалізації експортного потенціалу, що дозволить підтримати економіку України і поглибить її інтеграцію в ланцюги доданої вартості ЄС.

The article updated the issue of development of domestic enterprises through entry into foreign markets. Theoretical provisions are developed, in particular regarding the conceptual apparatus. The concepts of "enterprise development", "enterprise development management", "enterprise development management mechanism" are specified. A definition of the concept of enterprise development management in foreign markets is proposed as a complex process of planning (operational and strategic), organization, motivation and control of its activities, aimed at achieving sustainable competitive advantages outside the national market, taking into account the specifics of the international environment and the needs of foreign counterparties and consumers. A description of its key aspects is provided. A scientific and applied substantiation of approaches to enterprise development management in foreign markets is carried out, in particular regarding the pipe industry in the EU market. An analysis of the state of the Ukrainian pipe industry and its trends

during the war years is provided. It is shown that the total capacity of Ukrainian pipe plants is more than 1 million tons of finished products per year, which significantly exceeds the volumes of the domestic market. This justifies the export potential of the industry. The full-scale war led to a reduction in pipe production by 40-60% in various regions. However, since 2023, production volumes have been restored. The realities of the development of domestic pipe industry enterprises in the EU market are substantiated on the basis of the SWOT analysis. Opportunities in the pipe industry are associated with the production of pipes for "green energy". The threat is significant competition in the steel pipe market, where it will have to compete with Turkish and Chinese manufacturers, whose export products are cheap. Most of these products are used in construction, so the solution is to occupy a niche in the market of pipes for transporting oil and gas. A mechanism for realizing export potential is proposed, in particular, to develop a comprehensive strategy that will be aimed at technical modernization of production facilities, ecological transformation in accordance with the requirements of the European Green Deal, logistical solutions, active participation in international exhibitions, forums and EU business networks. This will support the Ukrainian economy and deepen its integration into EU value chains.

Ключові слова: управління розвитком підприємств, трубна галузь, зовнішні ринки, ринок ЄС, SWOT-аналіз, експортний потенціал, механізм реалізації.

Key words: management of enterprises development, pipe industry, foreign markets, EU market, SWOT analysis, export potential, implementation mechanism.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Розвиток підприємства є необхідною умовою для його довгострокової ефективної діяльності, а управління, націлене на сталий розвиток, є нагальною потребою, тим більш у період воєнних дій, від яких постраждали всі галузі економіки України. Ефективне управління розвитком підприємства результується в позитивному безперервному русі. В умовах обмеженого внутрішнього ринку, наявною потребою і потенціалом щодо розвитку підприємства, можливим є діяльність на зовнішніх ринках

Від позитивного розвитку підприємства як процесу, за якого збільшуються його кількісні і якісні показники діяльності, залежить потенціал галузі, регіону і країни загалом. Значення економічного розвитку переоцінити не можливо, бо він сприяє зростанню національного добробуту, покращенню рівня і якості життя населення. Саме на такий результат націлено управління на державному рівні, і підтримується менеджментом на галузевому і мікро рівнях.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Українські та зарубіжні науковці і практики надають належну увагу проблемі управління розвитком підприємств, висвітлюючи в своїх працях теоретичні, методологічні та прикладні аспекти, зокрема які стосуються понятійного апарату, алгоритму процесу, моделей та механізмів системи, застосовуваних форм, методів і підходів, показників оцінювання результатів та ефективності прийняття рішень. Багато наукових праць присвячено розвитку підприємств на зовнішніх ринках, управлінським аспектам міжнародного бізнесу або зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням особливостей форм і методів, правового і конкурентного середовища та інших актуальних питань.

У науково-освітньому аспекті питанням діяльності підприємств на зовнішніх ринках приділено увагу такими науковцями, як М. Дідківський, О. Кириченко, Ю. Козак, Т. Мельник, О. Шкурूपій, Н. Тюріна та іншими. З монографічних видань останніх років слід виокремити дослідження О. Гавриша з колегами [1], в яких акцентовано увагу на інноваційних засадах розвитку промислових підприємств в умовах інтеграції в світовий економічний простір, Є. Іванова щодо особливостей впливу диверсифікаційних зрушень у виробництві та зовнішній торгівлі на процеси економічного розвитку [2], О. Харчук зі співавторами [3], присвячених напрямкам трансформації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств та адаптації їх стратегій до сучасних умов, зокрема повномасштабної війни. Однак ряд питань залишаються недостатньо опрацьованими, зокрема щодо специфіки діяльності підприємств окремих галузей на зовнішніх ринках, зокрема трубної, яка значно потерпіла від воєнних дій, втративши підприємства, ринки збуту, напрацьовану логістику.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ ДОСЛІДЖЕННЯ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є розвиток теоретичних положень і науково-прикладне обґрунтування підходів до управління розвитком підприємств на зовнішніх ринках.

ВИКЛАД ОСНОВАНОВОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поняття "розвиток підприємства" у наукових працях розглядається двояко. По-перше, як процес збільшення організованості системи, бо розвиток підприємства асоціюється зі змінами, які підвищують його внутрішню злагодженість та впорядкованість. По-друге, як виокремлена система (підсистема) інновацій на підприємстві, де відбуваються інноваційні процеси, які

призводять до якісних та кількісних змін у всіх функціональних сферах. У механізмі управління цією підсистемою задіяні зворотні зв'язки, що дозволяє вирішувати тактичні та стратегічні завдання, націлені на розвиток [4, с. 123—125].

Процес розвитку підприємства є багатограним і має велику кількість конкретних видів і форм [5, с. 66—70]. Економічний розвиток є фундаментальним поняттям в економічній науці, що описує перехід господарської системи на якісно новий рівень. Цей перехід передбачає не тільки розширення виробництва вже відомих товарів і послуг, але й створення принципово нових, що стають можливими завдяки застосуванню передових технологій [6, с. 80].

Запропоновано класифікацію видів розвитку, ознаки групування в якій обрано виходячи з їх проявів у соціально-економічній системі підприємства (зокрема, масштаб та якість змін; об'єкт змін; характер змін; тип тренду; динаміка змін; ключовий критерій для вимірювання розвитку; рівень невизначеності процесів; базис змін; можливість управління змінами; відповідність корпоративній стратегії; складність змін; мета змін) [5, с. 74—77].

На основі систематизації термінів, що використовуються в науковій та навчальній літературі, встановлено їх різне трактування. Виходячи з цього, уточнено і розвинуто понятійний апарат щодо проблеми, яка досліджується. Запропоновано наступне розуміння понять:

розвиток підприємства — процес якісних, кількісних та структурних змін, які забезпечують новий вищий рівень його функціонування, що результується в динаміці його ключових характеристик в рамках організаційної, інформаційної, інноваційної, виробничо-модернізаційної, екологічної, соціально-економічної та інших складових;

управління розвитком підприємства — вплив на процес змін через механізм, що реалізується систематично в рамках системи управління і забезпечує узгодженість діяльності структурних елементів для досягнення позитивних результатів, що проявляється в трансформації соціо-еколого-економічної системи підприємства з одного якісного стану в інший, більш досконалий;

механізм управління розвитком підприємства — сукупність інструментів як цілеспрямованих дій, за рахунок яких здійснюється вплив на об'єкт (еволюційний процес розвитку) та забезпечується його коригування за рахунок зворотного зв'язку.

Враховуючи запропоновані трактовки, а також загальноновизнані функції менеджменту, його особливості щодо зовнішньоекономічної діяльності [7], запропоновано поняття управління розвитком підприємств на зовнішніх ринках, під яким слід розуміти комплексний процес планування (оперативного і стратегічного), організації, мотивації та контролю його діяльності, що спрямований на досягнення стійких конкурентних переваг за межами національного ринку з урахуванням специфіки міжнародного середовища та потреб іноземних контрагентів і споживачів.

Ключові аспекти наданого визначення мають наступну характеристику.

Планування, як перша функція менеджменту, має на меті визначення цільових показників, тактичних (опера-

тивних) і стратегічних завдань, а також необхідних ресурсів і методів для їх реалізації. Стратегічне планування в управлінні розвитком на зовнішніх ринках, на думку І. Ансоффа, реалізується в міжнародній стратегії зростання, такої як диверсифікація, розробка ринку, розробка продукту, проникнення на ринок, яка має враховувати не лише поточний стан ринку, але й прогнозувати його майбутній розвиток.

Організація та координація орієнтована на створення належних умов, узгодження чинників та процесів для успішного виконання поставлених планів. З точки зору П. Друкера, організація є важливою в ракурсі організаційної структури, яка б забезпечувала ефективну координацію діяльності на різних ринках за рахунок створення зовнішньоекономічних відділів, дочірніх компаній, стратегічних альянсів.

Система мотивів та стимулів забезпечує високопродуктивну роботу персоналу. Мотивація персоналу, залученого до міжнародної діяльності, за А. Маслоу, є необхідною і повинна врахувати культурні особливості та потреби співробітників, які працюють в міжнародному середовищі. є важливою.

Контроль є систематичним наглядом за ходом виконання робіт, спрямованим на аналіз отриманих результатів, а також коригування планів і засобів їх втілення. Контроль за діяльністю на зовнішніх ринках є важливим і включає, на думку Г. Еммеріха, проведення моніторингу фінансових показників, аналізу ринкових тенденцій, оцінки ефективності маркетингових заходів.

Зовнішні ринки, з точки зору М. Портера, потрібно піддавати аналізу щодо конкуренції (оцінювати конкурентів, постачальників, споживачів), а також потенційних загроз. Для врахування факторів необхідним є SWOT і PESTEL-аналіз. Слід враховувати, що міжнародне середовище має специфіку щодо культурних норм, мовних бар'єрів, правових систем і економічних умов. Модель культурних вимірів Г. Хофстеде допомагає зрозуміти відмінності та адаптувати до них стратегії. Потреби іноземних контрагентів і споживачів конкретного закордонного ринку слід піддавати аналізу. Ф. Котлер націлював на сегментацію ринку та розробку маркетингових стратегій, орієнтованих на конкретні групи споживачів.

Використовуючи теоретичні положення, здійснено науково-прикладне обґрунтування підходів до управління розвитком підприємств на зовнішніх ринках, зокрема щодо трубної галузі на ринку країн ЄС.

Українська трубна галузь є важливою складовою металургійного комплексу країни. Виробництво труб охоплює широкий спектр продукції — від труб великого діаметра для нафтогазової промисловості до дрібних профільних труб для будівництва та машинобудування.

На сьогодні в Україні діє низка підприємств, що спеціалізуються на виробництві труб як з чорних, так і з кольорових металів. За даними Ouscontrol, загальна кількість господарюючих суб'єктів — 169, з них юридичних осіб — 139. Значна їх частка, майже третина, розташовані в Дніпропетровській області. Основні виробники у даній галузі: Нижньодніпровський трубопрокатний завод, Нікопольський південнотрубний завод, Дніпровський трубний завод. Вагомими також у цій галузі є ПАТ "Інтерпайп Нижньодніпровський трубопро-

SWOT-аналіз підприємств трубної галузі

Можливості 1. Зростання попиту на грубну продукцію для зеленої енергетики (вітрові та сонячні електростанції), що відкриває нові ринкові ніші (European Commission, 2023). 2. Участь у програмах модернізації та декарбонізації виробництва в рамках European Green Deal та CBAM (OECD, 2023). 3. Фінансування та грантові програми ЄС та міжнародних організацій, що дозволяють модернізувати виробництво та сертифікувати продукцію (EU4Business, 2023).	Загрози 1. Конкуренція з боку Туреччини та Китаю, які активно експортують дешевшу трубну продукцію до ЄС і займають частку ринку, особливо у будівельному секторі (Eurostat, 2023). 2. Посилення екологічного регулювання в ЄС, включаючи впровадження CBAM, що збільшує витрати для підприємств без належного рівня декарбонізації (European Commission, 2023). 3. Політична нестабільність та валютні коливання, що створюють ризики для довгострокових контрактів (World Bank, 2023).
Сильні сторони 1. Диверсифіковані виробничі потужності – українські підприємства мають можливості виробляти широкий спектр трубної продукції, від нафто- і газопровідних труб до труб для машинобудування та будівництва. 2. Досвід роботи на міжнародних ринках – не менше 20% продукції експортується, включаючи ЄС, Близький Схід, Північну Америку, що свідчить про адаптивність до вимог різних ринків (Interpipe Annual Report, 2023). 3. Гнучка цінова політика завдяки конкурентоспроможним виробничим витратам порівняно з європейськими виробниками (OECD, 2022).	Слабкі сторони 1. Застарілі технології на ряді підприємств галузі, які не відповідають сучасним вимогам до енергоефективності та екологічності (EBRD, 2023). 2. Обмежена кількість сертифікацій відповідно до стандартів ЄС на деяких виробництвах – ISO 9001, ISO 14001 та EN-стандарты залишаються недоступними для частини підприємств через фінансові бар'єри (ISO, 2023). 3. Логістичні виклики в умовах війни, пов'язані з перебоями у роботі портів, транспортних коридорів та енергетичної інфраструктури (World Bank, 2023).

Рис. 1. SWOT-аналіз підприємств трубної галузі при виході на ринки країн ЄС

Джерело: сформовано авторами за даними міжнародних і європейських організацій.

катний завод", який забезпечує виробництво значної частки трубної продукції, а також ТОВ науково-виробниче підприємство з іноземними інвестиціями "Укртрубоізол" та інші.

Загальна потужність трубних заводів України більше 1 млн тонн готової продукції на рік, що значно перевищує обсяги внутрішнього споживання. Це обґрунтовує орієнтацію галузі на експорт, тим більш, що в Україні є підприємства, які входять до ТОП-10 світових виробників труб серед країн світу, зокрема ПрАТ "Сентравіс Продакшн Юкрейн" за даними його офіційного сайту, експорт яких становить до 70% від обсягів виробництва.

зокрема завдяки підтримці з боку міжнародних фінансових інституцій.

Експортний потенціал трубної галузі може бути реалізований на ринку країн – членів ЄС, що посилює інтеграцію України. Для розуміння позицій українських компаній проведено SWOT-аналіз, який демонструє можливості, наявні сильні сторони і актуальні виклики (рис. 1).

Європейський ринок трубної продукції є достатньо відкритим. За даними Eurostat [9], у 2022–2023 роках обсяги імпорту сталевих труб до ЄС сягали, відповідно, 8,3 і 8,2 мільйонів тонн, причому частка імпорту становила понад 30% обсягу ринку (рис. 2).

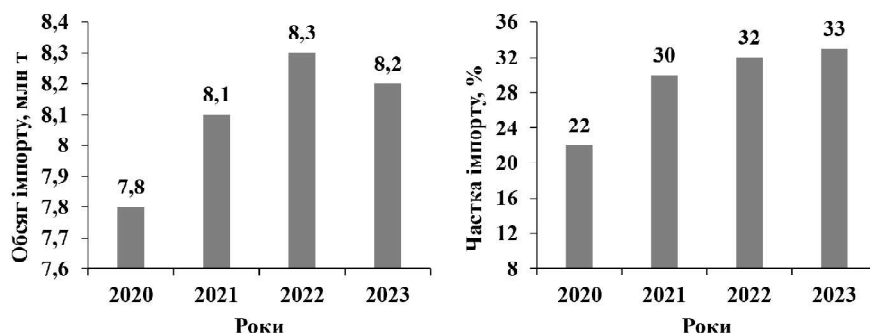


Рис. 2. Показники імпорту сталевих труб на ринок ЄС у 2020–2023 роках

Джерело: [9].

На європейському ринку слід розрізняти дві групи основних імпортерів трубної продукції: традиційні (стабільно закуповують трубну продукцію з третіх країн, включаючи Україну, — це Німеччина, Польща, Італія та Франція; активізовані в останні роки в зв'язку з новими економічними реаліями та перебудовою ланцюгів постачання — Німеччина, Польща, Нідерланди, Франція та Іспанія. Структура попиту в ЄС на труби демонструє стабільність у таких секторах, як енергетика (у тому числі газопроводи та воднева інфраструктура), будівництво (зокрема модульне та промислове), транспорт (включаючи залізничне будівництво), а також машинобудування. Зміни попиту в цих галузях призводять до коливань цін та обсягів споживання трубної продукції.

Можливості в сфері трубної галузі пов'язані з виробництвом труб для "зеленої енергетики", що може бути профінансовано за участі в європейських програмах та за рахунок грантів. Загрозами є значна конкуренція на ринку сталевих труб, на якому прийдеться конкурувати з турецькими та китайськими виробниками, експортна продукція яких дешева. Здебільшого ця продукція використовується в будівництві, тому виходом є заняття ніші на ринку труб для транспортування нафти і газу. Українські підприємства виробляють саме таку продукцію, причому в широкому асортименті, що є перевагою.

На об'єднаному ринку ЄС не тільки жорстка конкуренція з боку виробників з країн-членів ЄС і третіх країн, але й значний рівень регламентації. Високий рівень технічних вимог у європейських і міжнародних стандартах, екологічні вимоги, сертифікаційні процедури є викликом. Продукція, що постачається на ринок ЄС, повинна відповідати численним стандартам, зокрема EN 10210 (для конструкційних труб), EN 10216 (для безшовних труб під тиском), EN 10217 (для зварних труб), EN 10255. Водночас необхідно дотримуватись ряду технічних регламентів, зокрема Директиви ЄС 2014/68/EU щодо обладнання, яке працює під тиском, який є обов'язковим і для труб. Крім того, виробники мають пройти процедуру відповідності, яка включає сертифікацію ISO 9001 та іноді ISO 14001 або ISO 45001, що є вимогою зі вступом до COT [10, с. 60]. Додатковий бар'єр створює Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) — механізм вуглецевого коригування на кордоні, впроваджений Європейською комісією. CBAM передбачає фінансове регулювання імпорту продукції з високими викидами CO₂ з 2026 року [11]. До переліку такої продукції підпадають і сталеві труби. Для українських виробників, де процеси декарбонізації ще на початкових етапах, це може збільшити собівартість експорту: витрати українських експортерів можуть підвищитися на 10-25% залежно від рівня декарбонізації виробництва.

Для повноцінного використання експортного потенціалу трубної галузі України необхідне формування комплексної стратегії, яка включатиме технічну модернізацію виробничих потужностей, екологічну трансформацію згідно з вимогами Європейського зеленого курсу [12, с. 18], удосконалення логістичних рішень та активізацію участі у міжнародних виставках, форумах і ділових мережах ЄС. Державна політика підтримки експорту (експортне кредитування, проходженні процедур оцінки відповідності, розвиток спеціалізованих торгових місій) та міжнародного партнерства, зокрема через

державно-приватні ініціативи та залучення інвестицій в інновації, є критично важливою для забезпечення конкурентоспроможності українських трубних підприємств на європейському ринку. Така конкурентоспроможність забезпечується комплексом внутрішніх чинників (виробничі потужності, інноваційність та якість продукції) та зовнішніх умов (регуляторне середовище, ринковий попит, наявність партнерських мереж).

Для забезпечення стабільного розвитку на ринку ЄС і посилення конкурентоспроможності українських підприємств трубної галузі в механізмі управління їх розвитком доцільно реалізовувати наступні заходи:

1. Модернізація виробництва — впровадження енергоефективних технологій, автоматизація процесів, інвестиції у низьковуглецеве виробництво.

2. Інноваційна активність — співпраця з науковими установами та іноземними партнерами для розробки нових матеріалів, антикорозійного покриття, легких та міцних сплавів.

3. Сертифікація відповідно до європейських стандартів — регулярне оновлення ISO-сертифікатів, відповідність EN-стандартам.

4. Маркетинг та просування — участь у європейських виставках, створення інформаційних порталів іноземними мовами, присутність у системах державних закупівель ЄС.

5. Диверсифікація портфеля клієнтів — розширення продажів до нових сегментів ринку (ВДЕ, воднева енергетика, інфраструктурні проекти ЄС).

6. Підвищення кваліфікації персоналу — навчання з питань регуляторних вимог ЄС, логістики, торговельного права, культурних і мовних бар'єрів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Результати дослідження дозволяють констатувати, що питання розвитку підприємств на зовнішніх ринках є актуальними і в період воєнних дій. На основі систематизації термінів, що використовуються в науковій та навчальній літературі у цій сфері дослідження, встановлено їх різне трактування. Виходячи з цього, уточнено поняття "розвиток підприємства", "управління розвитком підприємства", "механізм управління розвитком підприємства". Запропоновано визначення поняття "управлінням розвитком підприємства на зовнішніх ринках", ключовим аспектом якого надано характеристику. Науково-прикладне обґрунтування підходів до управління розвитком підприємств на зовнішніх ринках здійснено на прикладі трубної галузі щодо ринку ЄС. Аналіз стану української трубної галузі, її тенденціям у воєнні роки, а також ситуацію на ринку країн ЄС доведено наявність експортного потенціалу і можливість його реалізації. Для розуміння позицій українських підприємств на ринку трубної продукції ЄС проведено SWOT-аналіз, який показав як наявні сильні сторони, так і актуальні виклики. Як механізм реалізації експортного потенціалу запропоновано розроблення комплексної стратегії, яка буде направлена на технічну модернізацію виробничих потужностей, дотримання екологічних норм ЄС, рішення щодо логістики, активізацію участі у ділових міжнародних і європейських комунікаціях.

Подальші дослідження необхідно спрямувати на визначення ринку країни ЄС для вітчизняного підприємства трубної галузі, проведення SWOT-аналізу та розроблення стратегії для реалізації в механізмі управління розвитком.

Література:

1. Гавриш О.А., Дунська А.Р., Жигалкевич Ж.М., Кравченко М.О. Інноваційні засади розвитку промислових підприємств в умовах інтеграції в світовий економічний простір. Київ: Політехніка, 2019. 249 с.

2. Іванов Є.І. Диверсифікація зовнішньої торгівлі та економічне зростання: монографія. Київ: Видавничий дім "Кондор", 2021. 280 с.

3. Трансформація зовнішньоекономічної діяльності підприємств / Колектив авторів; за ред. О. Харчук. Київ: Наукова думка, 2025. 312 с.

4. Горіна Г.О. Діалектика поняття "розвиток підприємства". Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 8. С. 123—127. URL: <https://www.bses.in.ua/journals/2016/8-2016/26.pdf>.

5. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. Галицький економічний вісник. 2019. № 6 (61). С. 60—78. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.06.069.

6. Зінченко Д.С. Економічний розвиток підприємства і економічна безпека підприємства: генеза, взаємний вплив та взаємозалежність. Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут". 2021. № 18. С. 80—87. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/b2140c19-0e9a-44e4-a29b-f55bf11bc224/content>.

7. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навчальний посібник / Батченко Л.В. та ін. Харків: Вид-во "НТМТ", 2018. 259 с.

8. Солідор Н.А., Єрохіна Д.О., Дятлова В.В. Інноваційний розвиток промисловості: управлінські орієнтири для металургійної галузі в повоєнний період. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. Вип. 4 (263). С. 34—41. URL: <https://dndiime.org/wp-content/uploads/2023/07/4-2023.pdf>.

9. Eurostat. EU trade in iron and steel products. 2023. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat> (дата звернення: 10.02.2026 р.).

10. Дятлова В.В. Гармонізація вітчизняних стандартів з міжнародними та європейськими: стан та проблеми. Актуальні проблеми регулювання та розвитку зовнішньоекономічної діяльності: зб. наук. праць Донецького державного ун-ту управління. Донецьк: ДонДУУ, 2008. С. 60—67.

11. European Commission. Carbon Border Adjustment Mechanism. 2023. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en (дата звернення: 10.02.2026 р.).

12. Petryk I., Diatlova V. Strategic approach to renewable energy development: EU experience. Central Ukrainian scientific bulletin. Economic sciences. 2019. Issue 35. Vol. 2. P. 9—19. URL: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.2\(35\).9-19](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.2(35).9-19).

References:

1. Havrysh, O.A. Dunska, A.R. Zhyhalkevych, Zh.M. and Kravchenko, M.O. (2019), *Innovatsiini zasady rozvytku promyslovykh pidpriemstv v umovakh intehtratsii v*

svitovyi ekonomichnyi prostir [Innovative principles of industrial enterprise development in the context of integration into the world economic space], Polytechnic, Kyiv, Ukraine.

2. Ivanov, Ye.I. (2021), *Dyversyfikatsiia zovnishnoi torhivli ta ekonomichne zrostannia* [Diversification of foreign trade and economic growth], Publishing house "Kondor", Kyiv, Ukraine.

3. Kharchuk, O. (2025), *Transformatsiia zovnishno-ekonomichnoi diialnosti pidpriemstv* [Transformation of foreign economic activity of enterprises], Scientific opinion, Kyiv, Ukraine.

4. Horina, H.O. (2016), "Dialectics of the enterprise development concept", *Black Sea Economic Studies*, vol. 8, pp. 123—127, available at: <https://www.bses.in.ua/journals/2016/8-2016/26.pdf> (Accessed 20 March 2026).

5. Zanora, V. (2019), "Enterprise development: essence, forms, types", *Galician economic journal*, vol. 6(61), pp. 60—78, available at: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.06.069.

6. Zinchenko, D.S. (2021), "Economic development of an enterprise and economic security of an enterprise: genesis, mutual influence and interdependence",

Economic Bulletin of National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnical Institute", vol. 18, pp. 80—87, available at: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/b2140c19-0e9a-44e4-a29b-f55bf11bc224/content/> (Accessed 20 March 2026).

7. Batchenko, L.V. et al. (2018), *Menedzhment zovnishnoekonomichnoi diialnosti* [Management of foreign economic activity], Publishing house "NTMT", Kharkiv, Ukraine.

8. Solidor, N.A. Yerokhina, D.O. and Diatlova, V.V. (2023), "Innovative development of industry: management guidelines for the metallurgical industry in the post-war period", *Market Relations Development in Ukraine*, vol. 4 (263), pp. 34—41, available at: <http://dndiime.org/wp-content/uploads/2023/07/4-2023.pdf> (Accessed 20 March 2026).

9. Eurostat (2023), "EU trade in iron and steel products", available at: <https://ec.europa.eu/eurostat> (Accessed 10 Feb 2026).

10. Diatlova, V.V. (2008), "Harmonization of domestic standards with international and European ones: status and problems", *Aktualni problemy rehuliuвання ta rozvytku zovnishnoekonomichnoi diialnosti: zbirnyk naukovykh prats Donetskoho derzhavnoho universytetu upravlinnia*, pp. 60—67.

11. European Commission (2023), "Carbon Border Adjustment Mechanism", available at: https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en (Accessed 10 Feb 2026).

12. Petryk, I. and Diatlova, V. (2019), "Strategic approach to renewable energy development: EU experience", *Central Ukrainian scientific bulletin, Economic sciences*, vol. 35, no. 2, pp. 9—19, available at: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.2\(35\).9-19](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.2(35).9-19).

Отримано редакцією журналу / Received: 30.03.26

Процеженовано / Revised: 07.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26