

Нехай Вікторія. Детермінанти контролінгу у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності. *Економічний дискурс*. 2025. Випуск 3. С. 226-234.
DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2025-2-23>

УДК 658.84:658.5

JEL Classification M21, O32, O20

Нехай Вікторія

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та публічного
адміністрування,

Таврійський державний агротехнологічний університету ім. Дмитра Моторного
Запоріжжя, Україна

E-mail: viktoria24023@ukr.net

ORCID: 0000-0003-1184-6776

ДЕТЕРМІНАНТИ КОНТРОЛІНГУ У МЕНЕДЖМЕНТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Анотація

Вступ. Актуальність теми зумовлена необхідністю пошуку нових підходів до управління ризиками, ресурсами та інформаційними потоками, які забезпечують конкурентоспроможність підприємств у міжнародному середовищі.

Методи. Методологія дослідження базується на системному підході, методах економічного аналізу, порівняння та узагальнення, що дозволило визначити ключові функції контролінгу в управлінні зовнішньоекономічними процесами, оцінити їх практичне значення та можливості інтеграції з сучасними інформаційними технологіями.

Результати. Обґрунтовано, що застосування контролінгу у сфері зовнішньоекономічної діяльності сприяє зниженню ризиків валютних коливань, підвищенню прозорості фінансових потоків, удосконаленню стратегічного планування та оптимізації процесів управління. Контролінг забезпечує комплексне інформаційно-аналітичне підґрунтя для прийняття управлінських рішень, що дозволяє підвищити ефективність та адаптивність підприємств до динаміки міжнародних ринків. Вказано на труднощі та недоліки впровадження контролінгу. Наведено приклади впровадження контролінгу у менеджмент підприємств, які займаються ЗЕД.

Перспективи. Перспективним вбачається удосконалення контролінгу у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності для цілей оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища з огляду на те, що він є стратегічним чинником розвитку, здатним підвищити конкурентоспроможність та стійкість підприємств у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, конкурентоспроможність, контролінг, менеджмент, планування.

Вступ.

Сучасні умови глобалізації світової економіки зумовлюють зростання значення зовнішньоекономічної діяльності як ключового напрямку розвитку підприємств різних галузей. Інтернаціоналізація бізнес-процесів, розширення ринків збуту, інтеграція у глобальні ланцюги вартості створюють нові можливості для зростання, проте водночас супроводжуються підвищеними ризиками та невизначеністю.

Для вітчизняних підприємств вихід на міжнародні ринки ускладнюється впливом таких факторів, як валютні коливання, митні бар'єри, відмінності в регуляторному середовищі та висока

конкуренція. У таких умовах традиційні підходи до управління виявляються недостатніми, що актуалізує потребу в інноваційних інструментах підтримки управлінських рішень.

Одним із найбільш дієвих інструментів, що забезпечує системний підхід до управління ЗЕД, є контролінг. Він поєднує функції планування, обліку, аналізу, контролю та інформаційного забезпечення, створюючи єдину інтегровану систему, спрямовану на досягнення стратегічних цілей підприємства.

На відміну від класичного фінансового та управлінського обліку, контролінг орієнтований не лише на фіксацію минулих результатів, а й на прогнозування, координацію та забезпечення майбутнього розвитку. У сфері ЗЕД це особливо важливо, оскільки підприємства стикаються з необхідністю оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, знаходити шляхи мінімізації ризиків і підвищувати ефективність використання ресурсів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Значна увага у науковій літературі приділяється дослідженню контролінгу як інструмента управління господарською діяльністю. У працях зарубіжних і вітчизняних учених обґрунтовується доцільність впровадження контролінгових систем у різних сферах економічної діяльності, проте питання їхнього застосування в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю досліджені недостатньо. Особливо актуальним є визначення того, яким чином контролінг може сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємств у міжнародному середовищі та забезпечити їхню стійкість до кризових явищ.

У науковій літературі контролінг розглядається як ключовий елемент стратегічного та оперативного управління. Так, О. Пушкар [1] зазначає, що контролінг забезпечує інтеграцію обліку, планування та аналізу, що особливо важливо в умовах міжнародної конкуренції. На думку Г. Крамаренка [2], А. Капліної [3] ефективно впровадження контролінгу у сфері ЗЕД дозволяє знизити ризики валютних коливань та непередбачуваних змін зовнішнього середовища.

Деяко суперечливим є твердження А. Капліної [3] щодо існування відділів контролінгу, тому що система контролінгу інтегрується у менеджмент через центри відповідальності.

Зарубіжні дослідники Becker та Ulrich [4], Horváth [5] наголошують на стратегічній функції контролінгу як інструменту підвищення гнучкості підприємств у глобальній економіці.

Питання контролінгу та його детермінант при зовнішньоекономічній діяльності потребують детальних досліджень, узагальнень пошуку методів удосконалення.

Мета.

Метою статті є обґрунтування теоретичних і методичних засад використання засад контролінгу у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності підприємств, а також визначення його ролі як чинника підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності в умовах глобалізації та інтеграції у світову економіку.

Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання:

- визначити сутність та функції контролінгу у ЗЕД;
- проаналізувати його значення для підвищення ефективності управлінських рішень;
- дослідити можливості застосування контролінгу при мінімізації ризиків у практиці діяльності українських підприємств.

Методологія дослідження.

Досягнення поставленої у статті мети здійснено за допомогою використання таких методів: узагальнення, емпіричного, наукової абстракції, аналізу та синтезу, аналітичного методу.

Результати.

Практика свідчить, що контролінг активно використовується в міжнародних корпораціях для оптимізації ланцюгів постачання, управління витратами та підвищення прозорості бізнес-процесів. В Україні інтерес до цієї концепції зростає, зокрема у великих експортно-орієнтованих підприємствах агробізнесу та машинобудування.

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності має низку специфічних характеристик, які відрізняють його від внутрішнього управління підприємством. Основною відмінністю є орієнтація на міжнародний ринок, що зумовлює необхідність врахування впливу глобалізаційних процесів, міжнародної конкуренції та інтеграційних вимог, а саме:

1. Управління ЗЕД передбачає роботу з різними економічними, правовими та культурними середовищами. Керівники підприємств змушені враховувати особливості законодавства країни-партнера, митні правила, податкові норми, валютне регулювання, а також етичні стандарти ведення бізнесу в різних регіонах. Це потребує високої компетентності та спеціальних знань у сфері міжнародного права, фінансів і маркетингу;

2. Менеджмент ЗЕД тісно пов'язаний із валютними ризиками та коливаннями міжнародних фінансових ринків. Валютні курси безпосередньо впливають на рентабельність експортних та імпорتنих операцій, що потребує застосування сучасних методів фінансового планування, хеджування та контролінгу;

3. Особливістю управління зовнішньоекономічними операціями є високий рівень логістичної складності. Для підприємств важливо не лише організувати постачання продукції за оптимальною ціною та термінами, але й забезпечити її якість та відповідність міжнародним стандартам. Від ефективності логістики та митного оформлення залежить конкурентоспроможність компанії на світовому ринку;

4. Менеджмент ЗЕД передбачає збалансування інтересів різних груп стейкхолдерів – від державних органів і міжнародних партнерів до інвесторів та кінцевих споживачів. Управління ускладнюється багатоваріантністю можливих ризиків, зокрема політичних, економічних і репутаційних;

5. Міжнародний менеджмент вимагає стратегічної орієнтації на довгостроковий розвиток. Це означає, що підприємства повинні не лише виконувати поточні контракти, а й формувати стратегії розширення на нові ринки, розробляти конкурентні переваги та інноваційні моделі співпраці.

Таким чином, менеджмент зовнішньоекономічної діяльності відрізняється багатокomпонентністю, високим рівнем невизначеності та потребою у спеціалізованих інструментах управління, серед яких особливе місце посідає контролінг, що інтегрує планування, контроль і аналіз у єдину систему забезпечення ефективності міжнародного бізнесу.

У таблиці 1 надано характеристики відмінностей внутрішнього менеджменту та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності має специфічні риси, що зумовлені виходом підприємств на міжнародні ринки та необхідністю врахування складних зовнішніх чинників. Його основною характеристикою є орієнтація на глобальне бізнес-середовище, яке відзначається високим рівнем невизначеності, динамічністю та впливом міжнародних економічних, політичних і культурних факторів.

Управління ЗЕД потребує врахування законодавчих, митних і податкових норм різних країн, що значно ускладнює планування та реалізацію операцій. Діяльність на міжнародних ринках завжди пов'язана з валютними ризиками та коливаннями фінансових ринків, що безпосередньо впливає на рентабельність контрактів. Значну роль відіграє логістика та управління ланцюгами постачання, адже саме від їх ефективності залежить своєчасність поставок та конкурентоспроможність продукції.

Таблиця 1. Характеристики внутрішнього менеджменту та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності*

Критерій	Внутрішній менеджмент	Менеджмент ЗЕД
Середовище функціонування	Національний ринок, стабільніше регуляторне середовище	Міжнародні ринки з високою динамікою та невизначеністю
Регуляторні умови	Єдине правове поле	Різні правові та податкові системи, митне регулювання
Валютні ризики	Відсутні або мінімальні	Високі, потребують фінансових інструментів хеджування
Логістика	Локальні постачання, відносно прості маршрути	Міжнародні ланцюги постачання, складна логістика
Стейкхолдери	Внутрішні партнери, споживачі, інвестори	Міжнародні партнери, державні органи різних країн, глобальні інвестори
Фокус управління	Операційна ефективність, адаптація до національного ринку	Стратегічна гнучкість, конкурентоспроможність у глобальному середовищі
Використання ІТ	Базові інформаційні системи	Глобальні платформи, ERP/CRM, електронна комерція, блокчейн-рішення

*Джерело: розробка автора.

Окремою особливістю є необхідність управління різними групами стейкхолдерів – державними органами, міжнародними партнерами, інвесторами, споживачами, що потребує балансу інтересів і високого рівня переговорних компетенцій. Нарешті, міжнародний менеджмент передбачає довгострокову стратегічну орієнтацію на розширення ринків та формування сталих конкурентних переваг.

У сучасних умовах цифровізації важливою тенденцією у менеджменті ЗЕД є використання інформаційних технологій: електронних торговельних платформ, систем електронного документообігу, CRM-систем для роботи з міжнародними клієнтами, ERP-рішень для координації фінансових і логістичних процесів. Це значно підвищує швидкість і якість прийняття управлінських рішень.

Контролінг розглядається як концепція управління, що поєднує функції планування, контролю, аналізу та інформаційної підтримки [6; 7]. Він не зводиться до бухгалтерського чи фінансового обліку, а виступає інтегрованою системою координації діяльності підприємства.

Так, на виробничому підприємстві, що спеціалізується на виготовленні харчової продукції «Снек-продакшн», яке налагодило зв'язки з контрагентами Польщі та Німеччини, а також з країнами Кавказу та Азії, було запроваджено систему контролінгу з метою підвищення ефективності управління витратами та поліпшення фінансових результатів. Перед початком впровадження проведено аудит існуючої системи планування й обліку, який виявив дублювання функцій різними підрозділами та відсутність єдиної бази даних.

Для вирішення проблем було створено відділ контролінгу (центр відповідальності), завданням якого стало формування бюджету підприємства, аналіз відхилень фактичних показників від планових та підготовка управлінських звітів для керівництва. На базі сучасного програмного забезпечення розроблено інтегровану систему обліку та звітності, що дало можливість своєчасно виявляти неефективні витрати та оптимізувати виробничі процеси.

У результаті впровадження контролінгу підприємство змогло знизити собівартість продукції на 12%, підвищити рентабельність виробництва, а також отримати більш обґрунтовані дані для стратегічного планування та виходу на нові ринки [8].

У сфері зовнішньоекономічної діяльності контролінг охоплює такі аспекти:

- планування обсягів експорту та імпорту;
- управління валютними ризиками;

- контроль митних витрат і податкового навантаження;
- аналіз конкурентних позицій на зовнішніх ринках;
- оцінку ефективності міжнародних контрактів [9; 10].

Вочевидь, менеджмент зовнішньоекономічної діяльності значно складніший порівняно з внутрішнім управлінням (рис. 1), оскільки він потребує багатовимірного підходу, інтеграції фінансових, правових, логістичних та маркетингових аспектів, а також впровадження сучасних технологій контролінгу для зниження ризиків та забезпечення стратегічного розвитку.

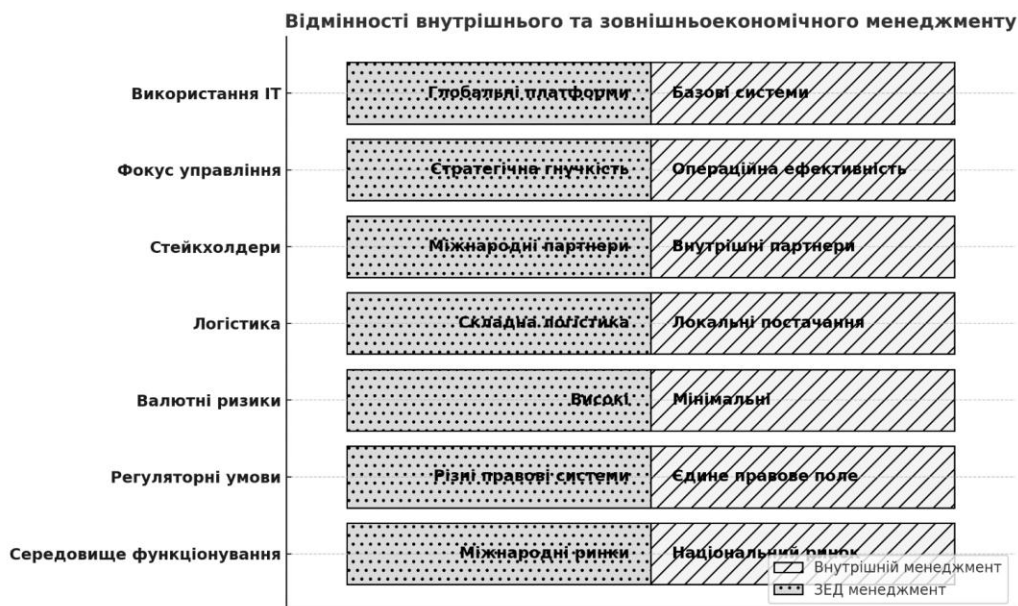


Рис. 1. Відмінності внутрішнього менеджменту та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності*

*Джерело: розробка автора.

Вочевидь, для вирішення завдання раціонального управління зовнішньоекономічною діяльністю необхідно запроваджувати нові форми обліку, контролю, забезпечення рівня управлінського рішення, який відповідає сучасним вимогам ринку. Серед засобів забезпечення якості управлінських рішень контролінг посідає одне з найперших місць у зв'язку з тим, що ця діяльність саме й має на меті вести управлінський облік для майбутніх рішень в умовах обмеженої раціональності.

Застосування контролінгу у сфері менеджменту зовнішньоекономічної діяльності дозволяє:

- оптимізувати витрати за рахунок контролю логістики, митних платежів та фінансових ресурсів;
- мінімізувати ризики, пов'язані з валютними коливаннями, політичною нестабільністю та змінами законодавства;
- підвищити оперативність рішень шляхом створення системи моніторингу ключових показників діяльності;
- забезпечити стратегічний розвиток підприємства через використання методів сценарного планування та прогнозування [7].

На думку А. Капліної «При організації на підприємстві контролінгу особливе значення має

правильне встановлення послідовності залучення в процес управління взаємопов'язаних елементів системи менеджменту. Важливо при цьому спиратися на організаційні принципи управління, на методичну та нормативно-законодавчу базу. Без створення науково обґрунтованої методичної та інструментальної бази неможливе успішне функціонування системи контролінгу на підприємстві» [3].

Розглянемо практичне значення впровадження контролінгу на основі інформації щодо існуючого досвіду. Впровадження контролінгових систем у діяльність українських підприємств сприяє:

- інтеграції у європейський ринок;
- підвищенню прозорості бізнес-процесів;
- покращенню інвестиційної привабливості;
- формуванню сучасної корпоративної культури управління.

Попри значні переваги, впровадження контролінгу на підприємстві має низку недоліків та обмежень. Передусім це стосується високої вартості організації системи контролінгу, адже вона потребує фінансових витрат на спеціалізоване програмне забезпечення, навчання персоналу та залучення кваліфікованих фахівців. Також проблемою виступає опір працівників змін, оскільки контролінг передбачає підвищення прозорості управлінських процесів, що може сприйматися як посилення контролю за діяльністю окремих підрозділів.

Ще одним недоліком є складність адаптації методик контролінгу до особливостей конкретного підприємства, адже стандартизовані підходи не завжди враховують специфіку галузі чи масштаби організації. Крім того, впровадження контролінгу може бути ускладнене недостатнім рівнем розвитку корпоративної культури та відсутністю належної підтримки з боку керівництва.

Використання контролінгу на українських підприємствах супроводжується низкою специфічних труднощів, зумовлених сучасними економічними та соціальними умовами. Передусім варто відзначити нестабільність макроекономічного середовища, інфляційні процеси та коливання валютного курсу, що ускладнюють формування достовірних прогнозів і знижують ефективність планово-аналітичних розрахунків. Додатковим бар'єром виступає обмежений доступ до фінансових ресурсів, через що підприємства не завжди можуть інвестувати у спеціалізоване програмне забезпечення чи підготовку персоналу.

Також суттєвою проблемою є кадровий аспект: дефіцит висококваліфікованих фахівців із контролінгу, а також недостатня готовність менеджменту змінювати традиційні підходи до управління. Часто на підприємствах спостерігається опір працівників, пов'язаний із підвищенням прозорості діяльності та посиленням контролю. Крім того, сучасні реалії воєнного часу створюють додаткові виклики: порушення логістичних ланцюгів, ризики втрати активів та непередбачуваність зовнішнього середовища суттєво ускладнюють реалізацію контрольних та аналітичних функцій.

Отже, впровадження контролінгу в Україні потребує врахування як внутрішніх організаційних обмежень підприємств, так і зовнішніх чинників, що визначають нестабільність бізнес-середовища.

Ефективність контролінгу значною мірою залежить від готовності підприємства до організаційних змін, наявності ресурсів та вміння менеджменту гармонійно поєднати контрольні й аналітичні функції зі стратегічними цілями розвитку.

Незважаючи на окремі недоліки, впровадження контролінгу в діяльність підприємства має значно більше переваг, ніж обмежень. Контролінг забезпечує комплексний підхід до управління, поєднуючи функції планування, аналізу, контролю та координації, що створює умови для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень. Він сприяє підвищенню прозорості фінансово-господарських процесів, зменшенню ризиків, оптимізації витрат та підвищенню конкурентоспроможності.

Витрати на впровадження системи контролінгу вважаються інвестиціями у майбутній розвиток підприємства, оскільки вони забезпечують довгострокові результати у вигляді стабільності, прогнозованості та адаптивності бізнесу до змін зовнішнього середовища. Крім того,

контролінг формує інформаційну базу для стратегічного управління, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми та знаходити оптимальні шляхи їх вирішення.

Отже, переваги контролінгу, спрямовані на досягнення стратегічних цілей і підвищення ефективності діяльності, значно переважають його окремі недоліки, пов'язані з фінансовими витратами чи організаційними труднощами на етапі впровадження.

Існує практичний досвід впровадження контролінгу – в українських компаніях впровадження контролінгу відбувається переважно у великих аграрних холдингах («НВФ Врожай», «Зернопродукт МХП», «Енселко Агро»), які мають значний експортний потенціал. Використання контролінгових систем дозволяє їм здійснювати валютний ризик-менеджмент, контролювати витрати на транспортування та митні процедури, а також формувати довгострокові стратегії виходу на міжнародні ринки.

Висновки і перспективи.

Контролінг у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності є дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності та фінансової стабільності підприємств. Його використання дозволяє не лише своєчасно виявляти ризики і реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й формувати стратегічні переваги на міжнародних ринках. Незважаючи на певні труднощі та витрати, пов'язані з впровадженням, контролінг є ефективним інструментом управління, адже його перевагами є підвищення прозорості, оптимізація ресурсів і підтримка стратегічних рішень, які суттєво переважають можливі недоліки.

Перспективним для подальших наукових доробок у означеному напрямі є дослідження та удосконалення методів контролінгу у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності для цілей оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища, з огляду на те, що він є стратегічним чинником розвитку підприємницької діяльності українських суб'єктів ЗЕД на зовнішньому ринку. Також перспективним є галузевий аспект досліджень контролінгу у менеджменті.

Список використаних джерел

1. Пушкар О. І. Контролінг у системі стратегічного управління підприємством. *Економіка і організація управління*. №1(33). 2019. С. 45–52.
2. Крамаренко Г. Контролінг як інструмент підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. *Фінанси України*. №5. 2020. С. 87–95
3. Капліна А. І. Контролінг у системі ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*. 2021. №2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/72.pdf. (дата звернення: 22.06.2025).
4. Becker W., Ulrich P. *Controlling in International Business Management*. Berlin: Springer, 2018.
5. Horváth P. *Controlling: Concepts, Methods and Applications*. Munich: Vahlen, 2021.
6. Нехай В. В. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: VI Всеукр. наук.-практ. конф., 30 – 31 травня 2023 р. : матеріали. Полтава, Ч. 1. 2023. С. 421-424
7. Нехай В.В. Контроль ринкової ситуації маркетинговими організаціями. *Ученые записки Таврического Национального университета им. В.И. Вернадского*. Симферополь: Таврический национальный университет, 2012. №2. С. 75-81
8. Сайт компанії «Снек-продакшн». URL: <https://snackproduction.com.ua/ua/about>. (дата звернення: 10.08.2025).
9. Нехай В. В. Метод «маневру» у стратегічному управлінні та створенні ринкових переваг підприємств на ринку засобів виробництва. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. №1(80). С. 169-176.
10. Нехай Вікторія. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: нові можливості. Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці: IV Міжнар. наук.-практ. конф., 22 листопада 2023 р. : матеріали. Київ : ДУІТ, ХНУРЕ, МНТУ, 2023. С. 345-348.

Статтю отримано: 19.07.2025 / Рецензування 11.09.2025 / Прийнято до друку: 30.09.2025

Victoriia Nekhai

Doctor of Economics, Professor, Professor
Department of Management and Public Administration,
Dmitry Motorny Tavriya State Agrotechnological University
Zaporozhya, Ukraine
E-mail: viktoria24023@ukr.net
ORCID: 0000-0003-1184-6776

DETERMINANTS OF CONTROLLING IN THE MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

Abstract

Introduction. The relevance of the study is determined by the need to search for new approaches to managing risks, resources, and information flows that ensure the competitiveness of enterprises in a global environment.

Methods. The methodology is based on a systemic approach, methods of economic analysis, comparison, and generalization, which made it possible to define the key functions of controlling in foreign economic management, assess its practical significance, and evaluate opportunities for integration with modern digital and information technologies.

Results. It is substantiated that the use of controlling in the field of foreign economic activity contributes to reducing currency risks, increasing transparency of financial flows, improving strategic planning, and optimizing logistics processes. Controlling provides a comprehensive information and analytical basis for managerial decision-making, enabling enterprises to enhance efficiency, adaptability, and competitiveness in rapidly changing international markets. The difficulties and shortcomings of controlling are indicated. Examples of introduction of controlling in enterprise management are given

Discussion. It is recommended to improve control in foreign economic management in order to respond promptly to changes in the environment. It is a strategic factor in development and increases the competitiveness of enterprises in the long run.

Keywords: foreign economic activity, competitiveness, controlling, management, planning.

References

1. Pushkar, O.I. (2019). Kontrolinh u systemi stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Controlling in the system of strategic management of an enterprise]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia* [Economy and Organization of Management], 1 (33), 45–52. [in Ukr.].
2. Kramarenko, H. (2020). Kontrolinh yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Controlling as a tool for increasing the efficiency of foreign economic activity]. *Finansy Ukrainy* [Finance of Ukraine], 5, 87–95. [in Ukr.].
3. Kaplina, A. I. (2021). Kontrolinh u systemi efektyvnogo upravlinnia pidpriemstvom [Controlling in the system of efficient management of the enterprise]. *Efektivna ekonomika: elektronne naukove fakhove vydannia* [Effective Economy: Electronic Scientific Professional Publication], 2. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/72.pdf. [in Ukr.].
4. Becker, W., & Ulrich, P. (2018). *Controlling in International Business Management*. Berlin: Springer
5. Horváth, P. (2021). *Controlling: Concepts, Methods and Applications*. Munich: Vahlen
6. Nekhai, V.V. (2023). Aktualni problemy ta perspektyvy rozvytku obliku, analizu ta kontroliu v sotsialno-oriantovanii systemi upravlinnia pidpriemstvom [Actual problems and prospects for the development of accounting, analysis and control in a socially oriented system of enterprise management]. *VI Vseukr. nauk.-praktich. konf. Poltava*. 421–424.
7. Nekhai, V.V. (2012). Kontrol rynkovoi situatsii marketynhovymy orhanizatsiiamy [Control of the market situation by marketing organizations]. *Uchenye zapiski Tavricheskogo Natsionalnogo universiteta im. V. I. Vernadskogo* [Scientific Notes of the Taurida National University named after V.I. Vernadsky], 2, 75–81. [in Ukr.].
8. Sait kompanii «Snek-prodakshn». (2025). Retrieved from <https://snackproduction.com.ua/ua/about>.
9. Nekhai, V.V. (2022). Metod «manevru» u stratehichnomu upravlinni ta stvorenni rynkovykh perevah pidpriemstv na rynku zasobiv vyrobnytstva [The method of «maneuver» in strategic management and creating market advantages of enterprises in the market of means of production]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnogo tekhnichnoho universytetu* [Bulletin of the Kherson National Technical University], 1 (80), 169–176. [in Ukr.].
10. Nekhai, Viktoriia. (2023). Zovnishnoekonomichna diialnist pidpriemstv: novi mozhlyvosti [Foreign

economic activity of enterprises: new opportunities]. *Upravlinnia ta administruvannia v umovakh protydii hibrnym zahrozam natsionalnii bezpetsi: IV Mizhnar. nauk.-praktich. konf.* Kyiv: DUIT, KhNURE, MNTU, 345–348.

Received: 07.19.2025 / Review 09.11.2025 / Accepted 09.30.2025

