

РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ ОЦІНКИ МОЖЛИВОСТЕЙ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ ДО ВНУТРІШНЬОГО РИНКУ ЄС

Н. Я. ПТЕЛЬ, кандидат економічних наук

І. М. НОВАК, доктор економічних наук

Л. П. АЛЬОШКІНА, кандидат економічних наук

Ю. Л. ХАЛАХУР, кандидат економічних наук

Уманський національний університет садівництва

У статті досліджуються концептуальні складові розвитку міжнародного менеджменту в контексті оцінки можливостей інтеграції українського бізнесу до внутрішнього ринку ЄС. Проведено аналіз індикаторів розвитку бізнесу і торгівлі, які відображають відкритість економіки країн Європейського Союзу за 2022–2023 рр. Визначено особливості формування системи міжнародного менеджменту із врахуванням культурного контексту, управління ланцюгом постачання, ризиками, залученням інновацій і впровадженням передових технологій. Описано основні виклики для управління міжнародною діловою активністю українських підприємств та обґрунтовано ключові підходи до міжнародного менеджменту, які сприятимуть інтеграції українського бізнесу до внутрішнього ринку ЄС.

Ключові слова: міжнародний менеджмент, міжнародний бізнес, управління, менеджмент, інтеграція, Європейський Союз, ринок ЄС.

Постановка проблеми. У сучасному бізнес-середовищі глобалізаційні процеси актуалізують інноваційні підходи до менеджменту як до ключового фактору успіху підприємницької діяльності на рівні фірм, організацій, або загалом держави. Інтернаціоналізація світового ринку диктує свої правила: з'являються нові виклики й можливості, які вимагають гнучкості прийняття рішень та швидкої реакції на зміни. Тому менеджер, прагнучи забезпечити конкурентоздатність компанії у тривалій перспективі, повинен уміти швидко аналізувати загрози і можливості, приймати виважені рішення, прогнозувати потенційні ризики і шляхи їх мінімізації, а також оперативно реагувати на зміни, впроваджуючи інновації для підвищення ефективності управління. Адже ефективний міжнародний менеджмент визначає успішність і прибутковість кожного суб'єкта підприємницької діяльності та його позиції на світовому ринку. Тому для забезпечення стійкої конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів бізнесу на вітчизняному і міжнародному ринку система управління має враховувати визначальні аспекти і наявні проблеми та адаптивно реагувати на загрози і виклики, які постають перед українськими підприємствами в умовах розвитку зовнішньоторговельних операцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми відкритості світової економіки, розвитку міжнародного менеджменту та інтеграції до внутрішнього ринку ЄС тривалий час досліджується вченими. Відомо багато напрацювань науковців щодо теоретичних і прикладних проблем міжнародної торгівлі, відкритості економіки й управління міжнародним бізнесом в контексті інтеграційних процесів до світового співтовариства. Зокрема, В. Greer [1] досліджує європейську економічну безпеку й управління нею, Н. G. Johnson [2] характеризує ідеологію сучасної економічної політики, I. Łecka [3] розглядає кореляцію між рівнем економічного зростання та зовнішньою торгівлею країн, О. Kucharcukova, J. Bruha [4] порівнюють зовнішню торгівлю та економічну діяльність в країнах ЄС, R. Kumari, M. S. Shabbir, S. Saleem, G. Y. Khan, B. A. Abbasi, L. B. Lopez [5] аналізують відкритість торгівлі й економічне зростання. Цікавими є також дослідження конвергентно-дивергентних тенденцій інноваційного розвитку країн ЄС [6] і впливу на розвиток глобальної економіки відкритості економік країн ЄС [7]. Реалії, сучасні проблеми і перспективи розвитку вітчизняного й міжнародного менеджменту вивчають І. Перезова, В. Шайбан, О. Деделюк [8], а виклики та можливості міжнародного менеджменту у глобальному бізнесі систематизують М. Матвеев, Ю. Халахур, М. Балджи [9]. Проте значна частина питань, що визначають концептуальні складові розвитку міжнародного менеджменту в контексті оцінки можливостей інтеграції українського бізнесу до внутрішнього ринку ЄС, потребують подальших наукових досліджень.

Метою даної статті є аналіз відкритості економіки країн Європейського Союзу і комплексне вивчення особливостей, ключових проблем та обґрунтування визначальних підходів до міжнародного менеджменту, які сприятимуть інтеграції українського бізнесу до внутрішнього ринку ЄС.

Методика досліджень. Теоретико-методологічною основою проведених досліджень були наукові публікації вітчизняних і зарубіжних науковців і практиків у сфері міжнародного менеджменту. Під час досліджень використано загальнонаукові методи: аналіз індикаторів розвитку бізнесу і торгівлі, які відображають відкритість економіки країн Європейського Союзу визначено методами статистичного аналізу; узагальнення особливостей формування системи міжнародного менеджменту та ключових проблем, що ускладнюють управління міжнародною діловою активністю українських підприємств здійснено методом синтезу; для обґрунтування висновків і пропозицій щодо ключових підходів до міжнародного менеджменту, які сприятимуть інтеграції українського бізнесу до внутрішнього ринку ЄС використано абстрактно-логічний метод.

Результати дослідження. Повномасштабна російська агресія проти України призвела до серйозних руйнувань, пошкодження майна та інфраструктури, спричинила гуманітарну катастрофу в країні та кризові явища в економічній і соціальній сферах усього світу. За таких умов, коли повністю уникнути ризиків, пов'язаних із воєнним станом, неможливо, ефективно організований менеджмент дозволяє мінімізувати їх негативний вплив до

безпечного рівня. Воєнний конфлікт породив нові виклики для сучасного міжнародного менеджменту аграрних підприємств. Потребують особливої уваги пошук потенційних можливостей для розвитку, аналіз загроз, зміна пріоритетів для управління підприємствами, імплементація міжнародного досвіду у практику менеджменту вітчизняних підприємств.

В умовах війни своєрідним стимулом до збереження української економіки є розвиток міжнародної торгівлі й інтеграція вітчизняних підприємств до внутрішнього ринку ЄС. Адже до широкомасштабного вторгнення росії понад 10 тисяч українських компаній експортували вироблену продукцію до країн Європейського Союзу, їх частка в обсягах міжнародної торгівлі України сягала 41 % [10].

ЄС продовжує залишатися для України головним торговим партнером. На дану групу країн припадає більше половини взаємного товарообігу (55 %). В умовах війни були також ухвалені додаткові рішення, які допомогли бізнесу і країні загалом пом'якшити шоківий стан і сприяли ще сильнішому поєднанню української економіки з ЄС. Зокрема, це – скасування усіх мит, приєднання до системи спільного транзиту, угода про скасування дозволів на перевезення. Незважаючи на певні непорозуміння, які виникали впродовж останніх років між представниками вітчизняного бізнесу і країн ЄС важливо підтримувати темпи розвитку взаємної торгівлі й продовжити дію автономних торгових заходів (скасування дозволів на перевезення і митних платежів). Адже Україна не лише експортує до Європейського Союзу значні обсяги товарів і послуг, а й імпортує життєво важливі товари (70 % медичних препаратів та 90 % палива). А за результатами 2022 р. частка ЄС у вітчизняному зовнішньоторговельному обороті склала 55,5 % [10].

Нещодавно Рада ЄС продовжила дію автономних торговельних заходів для українського бізнесу. Передбачено призупинення дії квот на експорт з України до ЄС та ввізних мит [11]. Така ініціатива додатково підтверджує політичну й економічну підтримку нашої країни після двох років військової агресії росії і, разом з тим, посилює захист ринку ЄС щодо поставок певних чутливих сільськогосподарських продуктів. Вказані торговельні заходи для України з боку ЄС стосуються подальшого призупинення дії квот і сплати митних зборів у відповідності до Розділу IV Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Їх дія запроваджується із 6 червня 2024 р. і триватиме впродовж року до 5 червня 2025 р.

Розвиток і активізація зовнішньоторговельної співпраці з країнами Євросони в умовах війни є складним, проте перспективним кроком. Він стимулює розвиток економіки, покращує рівень життя в країні, відкриває нові можливості і ділові контакти. Важливо, що Україна має достатній потенціал і всі необхідні ресурси для цього, тому успішне освоєння європейського ринку може стати важливим етапом у стабілізації вітчизняної економіки.

З метою оцінки потенційних можливостей для українського бізнесу розвивати міжнародні ділові операції і зацікавленості країн ЄС у такій взаємовигідній співпраці нами проведено аналіз індикаторів розвитку економіки,

бізнесу і торгівлі за матеріалами Європейського статистичного моніторингу. Важливим показником, що демонструє значимість міжнародних операцій порівняно з внутрішніми є індикатор відкритості для торгівлі, який розраховується як сума всього імпорту та експорту товарів і послуг у відсотках від ВВП (рис. 1).

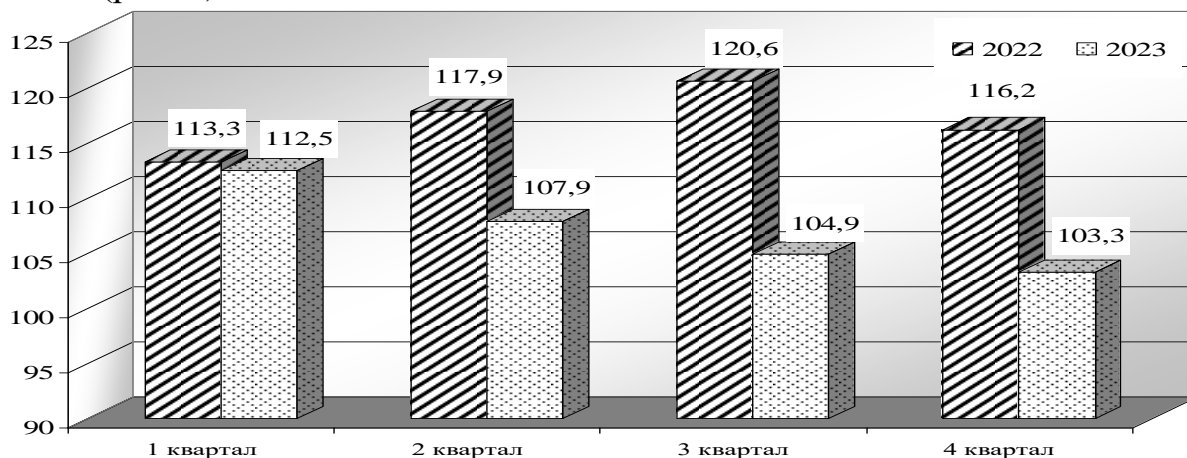


Рис. 1. Відкритість до торгівлі країн ЄС, % ВВП*

Примітка. * – систематизовано авторами за матеріалами Європейського статистичного моніторингу [12].

Динаміка показника свідчить, що впродовж перших трьох кварталів 2022 року відкритість до торгівлі країн Євросони стабільно зростала (сума всього імпорту й експорту товарів і послуг за цей період збільшилась із 113,3 до 120,6 % від обсягу ВВП), проте починаючи із 4 кварталу 2022 року індикатор відкритості до торгівлі щокварталу зменшувався (із 116,2 % у 4 кварталі 2022 р. до 103,3 % у кінці 2023 р.). Аналогічна тенденція простежується в детальному аналізі інших показників розвитку економіки, бізнесу і торгівлі: темпів приросту / зниження імпорту й експорту товарів країнами ЄС. За методологією Євростату імпорт товарів до певної держави-члена ЄС включає вартість товарів (всього рухомого майна, включаючи електроенергію), що ввозяться з інших держав-членів та із країн, що не входять до Європейського Союзу і вимірюється «вартістю, страхуванням, фрахтом» (CIF за умовами Інкотермс 2023). Експорт товарів із певної держави-члена ЄС включає вартість товарів, призначених для реалізації до інших держав-членів та країн, що не входять до ЄС і вимірюється «франко-борт» (FOB за умовами Інкотермс 2023). Обидва показники розраховуються у відсотках зміни поточного місяця порівняно з попереднім.

Аналіз динаміки темпів приросту / зниження обсягів імпорту й експорту товарів країнами ЄС (табл. 1) засвідчує стабільний приріст темпів імпорту товарів впродовж січня-серпня 2022 року, тоді як із вересня 2022 р. і до кінця 2023 р. спостерігається негативна тенденція зниження показника, або нестійкого коливання із незначними приростами в окремі місяці. Аналогічну динаміку демонструє темп приросту / зниження обсягів експорту товарів країнами ЄС: впродовж січня-листопада 2022 року показник зростав, або несуттєво зменшувався, тоді як із грудня 2022 р. і до кінця 2023 р. відбувається щомісячне скорочення експорту товарів із Євросони.

Табл. 1. Динаміка темпів приросту / зниження імпорту й експорту товарів країнами ЄС, % зміни до попереднього періоду*

Періоди	Імпорт		Експорт	
	2022 р.	2023 р.	2022 р.	2023 р.
Січень	4,6	-4,1	6,0	0,0
Лютий	0,7	-5,8	-0,4	-1,4
Березень	4,9	-4	-0,9	-0,3
Квітень	7,3	3,3	3,8	-3,8
Травень	0,5	-1,3	4,4	2,4
Червень	2,7	-5,4	0,6	-1,0
Липень	0,7	0,8	-1,7	-1,7
Серпень	5,4	-2,4	3,1	1,6
Вересень	-1,6	0,3	1,9	-1,1
Жовтень	-4,6	0,9	-0,3	1,4
Листопад	-3,6	-2,3	1,1	-0,1
Грудень	-4,1	0,8	-4,5	-0,6

*Примітка. * – систематизовано авторами за матеріалами Європейського статистичного моніторингу [12].*

За матеріалами Європейського статистичного моніторингу у першому кварталі 2024 року економіка країн Європейського Союзу почала відновлюватися після тривалого півторарічного періоду стагнації і продемонструвала помірне квартальне зростання ВВП на 0,3 % у порівнянні з 4 кварталом 2023 року. Це зростання, підтримане значним нарощуванням обсягів ВВП у Німеччині та Іспанії, показує позитивний зсув від нульового зростання, що спостерігалось в 3-му та 4-му кварталах 2023 року і продовжується до загального річного зростання на 0,4 % у 1-му кварталі 2024 року. Серед чотирьох найбільших економік Єврозони у першому кварталі 2024 року Іспанія лідирувала з квартальним зростанням ВВП на 0,7 %, за нею йшли Італія з 0,3 %, Франція та Німеччина з 0,2 %. У попередньому кварталі Німеччина була єдиною країною серед них, яка зафіксувала зниження (на 0,5 %) [12].

Підсумовуючи зазначимо, що стабілізація індикаторів розвитку бізнесу і торгівлі, які відображають відкритість економіки країн Європейського Союзу наприкінці 2023 року і їх ріст на початку 2024 року формують базис для зміцнення міжнародних економічних відносин і розвитку співпраці українського бізнесу із ЄС, сприяють нарощуванню обсягів торгівлі, залученню іноземних інвестицій і стимулюють технологічний прогрес усіх галузей вітчизняної економіки. Розширення зовнішньоторговельної діяльності із країнами ЄС сприяє трансформації галузей економіки України, активізує міжнародну торгівлю, збільшує обсяги виробництва продукції і послуг. Наразі Європейський Союз активно укладає торгові угоди, спрямовані на зміцнення галузевої конкурентоспроможності країн. Такі угоди сприяють обміну інноваціями, розширюють доступ до передових технологій, дозволяють впроваджувати новітні рішення у різних сферах і розвивати цифрові технології [7, с. 127].

Повна реалізація потенціалу відкритості вимагає від країн Євросони стабільності та гнучкості для своєчасної адаптації до економічних викликів і нових технологій. Загалом, відкрита економіка ЄС має потенціал посиленої міжнародної економічної інтеграції, тому український бізнес має значні можливості і потенціал для розвитку міжнародних ділових операцій із країнами ЄС. Така взаємовигідна співпраця сприятиме економічному зростанню обох сторін, стимулюватиме використання передових технологій, збагачуватиме культурну різноманітність і створюватиме нові можливості посилення позицій ЄС у глобальному економічному просторі.

Із країн Євросони, які межують з Україною і потенційно формують найближчий міжнародний ринок для ведення глобального бізнесу національними підприємствами варто звернути увагу на Польщу, Словаччину, Угорщину та Румунію. Аналіз основних економіко-фінансових показників (ВВП, інвестиції, зовнішньоторговельна діяльність) цих країн впродовж 2021–2023 рр. демонструє сумарне зменшення обсягів виробництва товарів та послуг: у Польщі – на 1,9 пункти, Словаччині – на 0,2, Угорщині – на 2,5, в Румунії – на 1,1 пункти. При цьому найбільш суттєве скорочення обсягів ВВП у Польщі та Угорщині спостерігається у 2022 році (із початком повномасштабної російсько-української війни) [9].

За результатами 2023 року для налагодження співпраці українським бізнесом із країнами-сусідами ЄС найбільш перспективним є ринок Польщі. За розрахунками інтегрального індексу саме ця країна має найбільш вигідні економічні умови (показник дорівнює 0,89). Лідруючі позиції Польщі забезпечили зростання зовнішньоторгового обороту на 3649,4 млн євро, обсягів інвестицій – на 439014,5 млн євро, середньомісячної оплати праці – на 30,9 %, зниження рівня інфляції на 1,8 пункти, скорочення рівня безробіття на 0,2 пункти. Найменш перспективною країною для налагодження міжнародного бізнесу українськими підприємствами стала Румунія (у 2023 р. інтегральний індекс дорівнював 0,08) [9].

Міжнародні економічні відносини в сучасних умовах стали ключовим фактором стимулювання розвитку вітчизняної економіки. Зростання конкуренції, запровадження інноваційних енергоощадних технологій, зміни вимог споживачів створюють нові виклики для українських підприємств. В зв'язку з цим, ефективне управління міжнародним бізнесом стає ключовим фактором успіху. А менеджмент, як наукова система, допомагає організувати ведення підприємницької діяльності і роботу колективу працівників, є надскладним завданням і потребує фахових компетентностей, високої якості й ефективності, креативних рішень та інноваційних підходів.

Сучасний міжнародний менеджмент – це особлива соціальна технологія, сформована на засадах соціально-орієнтованого управління. Його пріоритетними принципами стали розробка нових методів, підходів та інструментарію для ефективного досягнення цілей компанії, з урахуванням мінливості ринкового середовища; відмова від управлінського раціоналізму, притаманного класичним підходам до менеджменту; посилення уваги до

соціальної відповідальності перед своїми працівниками і суспільством загалом, соціалізація взаємовідносин між працівниками й організацією; розвиток гнучкості у прийнятті рішень та їх інноваційності, як головних критеріїв фаховості менеджера; посилення ефективності, підвищення продуктивності праці та рентабельності виробництва, збільшення прибутковості у тривалій перспективі.

В процесі формування глобальної стратегії українські підприємства, які прагнуть закріпитись на міжнародних ринках, повинні будувати систему менеджменту, яка враховуватиме культурний контекст: особливості місцевого ринку і його кон'юнктуру, специфічні запити споживачів та їх уподобання з огляду на релігію і традиційні цінності. Зачасту товар чи послуга потребуватимуть адаптації до місцевої культури, розробки маркетингових стратегій, що враховуватимуть законодавчі, економічні та соціокультурні фактори, місцеві традиції і звичаї. Системне поєднання глобальних стратегій міжнародного бізнесу із урахуванням місцевих особливостей сприятиме успішності на світовому ринку і забезпечить стабільну конкурентоспроможність.

На рис. 2 представлено основні особливості вітчизняного й міжнародного менеджменту під призмою культурних відмінностей, організаційної структури та взаємовідносин між керівниками і підлеглими.

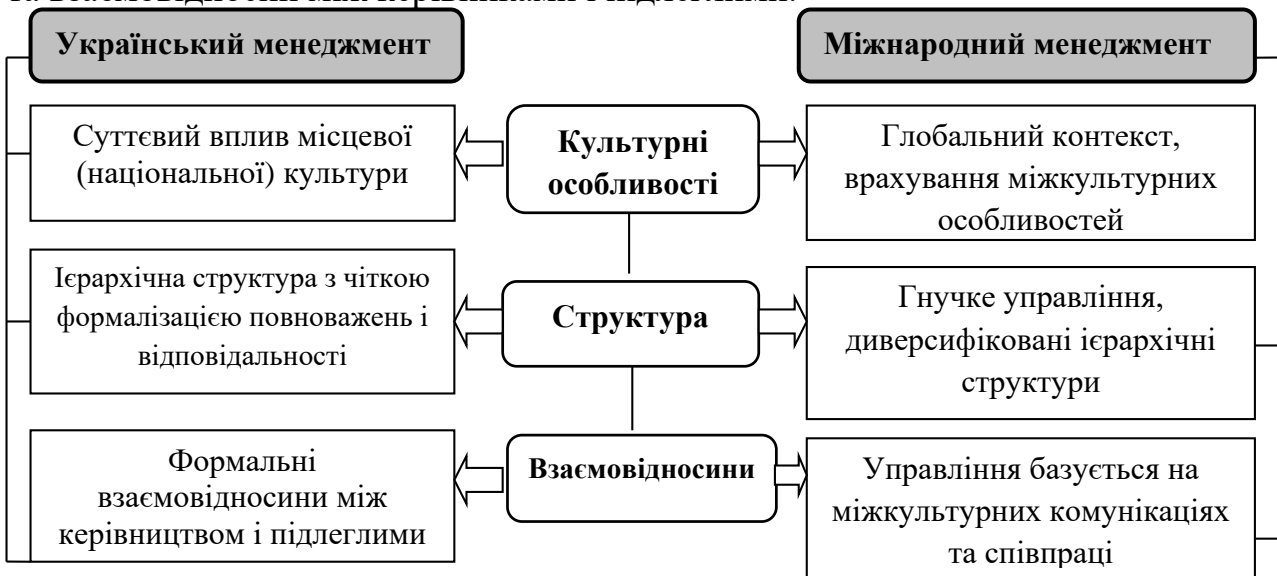


Рис. 2. Особливості вітчизняного й міжнародного менеджменту*

*Примітка. * – побудовано за матеріалами [8]*

Разом із культурними особливостями дієву систему міжнародного менеджменту формують розуміння й адаптація до різних економічних, соціальних і правових контекстів. Адже кожна країна має власну специфіку виробництва, просування і збуту продукції. Тому успішне ведення бізнесу передбачає глибоке розуміння цих відмінностей та вміння адаптуватися до них.

Наступною складовою є ефективне управління ланцюгом постачання. У сучасному міжнародному бізнесі логістика і ланцюги постачання стають все більш складними та набувають глобального характеру. Від постачання, до виробництва і збуту продукції на міжнародних ринках – кожен логістичний етап

потребує уваги та ефективного керівництва. Відповідно викликам, міжнародний менеджмент українських підприємств повинен розвивати стратегії співпраці з постачальниками, логістичними партнерами та дистриб'юторами для забезпечення надійного й ефективного ланцюга постачання.

Наступним елементом системи міжнародного менеджменту є адаптивне управління ризиками. Сучасний бізнес пов'язаний з багатьма ризиками, такими як глобальні політичні й економічні виклики, соціальна нестабільність, екологія, нестабільне ціноутворення на матеріали, сировину, техніку, обладнання і устаткування, паливно-мастильні матеріали, готову продукцію, тощо. Тому міжнародний менеджмент має розробляти стратегії управління ризиками, враховуючи глобальні та локальні фактори, щоб зменшити вплив негативних подій на діяльність підприємства.

Успішне ведення міжнародного бізнесу передбачає також постійний пошук інновацій та впровадження передових технологій. В сучасному світі швидко розвиваються інноваційні методи господарювання: виробництва продукції, її обробки, переробки, зберігання, реалізації. Отже, міжнародний менеджмент вітчизняних підприємств повинен бути готовим до постійних змін і інвестування в інновації для забезпечення конкурентоспроможності на світовому ринку.

Російсько-українська війна та геополітичні конфлікти в світі створюють додаткові виклики для управління міжнародною діловою активністю українських підприємств. Особливо важливими є наступні проблемні аспекти міжнародного менеджменту:

1) Ризик політичної нестабільності. Умови війни та політичної нестабільності створюють серйозні ризики. Зміни у законодавстві, обмеження в експорті й імпорті, а також загрози з боку окупантів значно ускладнюють ведення бізнесу. Тому міжнародний менеджмент повинен розробляти стратегії управління цими ризиками та забезпечувати безпеку для працівників і майна підприємства.

2) Диверсифікація ринків. Військові дії на території країни змушують українські підприємства шукати нові ринки збуту для своєї продукції. Міжнародний менеджмент повинен активно працювати над розвитком нових напрямків експорту та розширенням географії постачання продукції.

3) Зміни у логістичних потоках. Війна призвела до руйнування логістичних ланцюгів поставок. Виникли перебої у логістичних потоках і транспортних маршрутах. Отже, міжнародний менеджмент повинен прогнозувати ризики і бути готовим до швидкої реакції на непередбачувані зміни, шукаючи альтернативні шляхи доставки та забезпечуючи їх надійність і безперебійність.

4) Розвиток внутрішніх ринків. Умови деякої стабільності у західних і центральних регіонах, де немає активних бойових дій, певною мірою стимулюють розвиток внутрішнього ринку. Тому міжнародний менеджмент повинен оцінювати можливості щодо нарощування обсягів продажів на

внутрішньому ринку та розробляти стратегії просування продукції в умовах конкуренції на ті ринки, які нині є потенційними для України.

5) Вплив на зовнішні інвестиції. Політична нестабільність негативно впливає на рішення зовнішніх інвесторів щодо вкладання коштів в українську економіку. Тому система міжнародного менеджменту має шукати інструменти для активної співпраці з інвесторами та забезпечувати їхні інтереси в умовах ризику.

Усі ці проблеми вимагають від керівництва українських підприємств гнучкості, швидкої реакції та стратегічного планування. Адже в умовах геополітичних конфліктів успішність бізнесу залежить від здатності керівників пристосовувати свої стратегії до змін у політичному, економічному та соціальному середовищі.

Незважаючи на складні умови вітчизняний бізнес, навіть в умовах повномасштабної війни з росією, має розвиватись і приймати стратегічні рішення для забезпечення у перспективі своєї безпеки, стійкості й успішності. Серед ключових підходів, які можуть бути використані з метою удосконалення міжнародного менеджменту українських підприємств варто виокремити наступні.

1. Диверсифікація ринків збуту продукції. Одним із ефективних способів зменшення ризику залежності від російського ринку є розвиток альтернативних експортних напрямків. Українські підприємства можуть шукати нові ринки збуту в Європі, Азії, Північній Америці та інших регіонах світу. Це дозволить розширити географію продажів і зменшити залежність від одного ринку.

2. Розвиток внутрішнього ринку. Враховуючи можливі обмеження у зовнішніх торговельних операціях через геополітичні фактори, українські підприємства мають активно розвивати внутрішній ринок. Стимулювання споживчого попиту на вітчизняну продукцію може зробити компанії менш вразливими до змін у зовнішньому середовищі.

3. Різноманіття продукції та послуг. Для зменшення ризику від змін в зовнішньому середовищі українські підприємства можуть розвивати і диверсифікувати портфель продукції та послуг. Наприклад, розвиток додаткових ланок бізнесу або поглиблена переробка сировини можуть зробити компанії більш стійкими до змін у зовнішньому ринковому середовищі.

4. Інвестиції в інновації та технології. Використання сучасних технологій та інновацій може допомогти українським суб'єктам підвищити ефективність виробництва, зменшити витрати та зробити бізнес більш конкурентоспроможним. Інвестування в екотехнології, автоматизацію виробничих процесів та розробку нових товарів може забезпечити стійке зростання ефективності діяльності.

5. Співпраця та альянси. Українські підприємства можуть здійснювати спільні проекти та створювати стратегічні альянси з іншими компаніями в галузі. Це дозволить об'єднати ресурси та знання для спільного розвитку нових ринків, використання інновацій та зменшення ризику від геополітичних загроз.

Застосування цих стратегічних підходів допоможе українським підприємствам зменшити вплив ризиків та загроз від повномасштабної війни з росією та зберегти стабільність свого бізнесу в сучасних умовах. Глобальні трансформації міжнародних економічних відносин і світогосподарських зв'язків призвели до того, що система менеджменту стала одним із визначальних інструментів досягнення стратегічних цілей підприємств та управління їх бізнес-процесами. Разом з тим, в умовах цифровізації й інноваційного розвитку компаній, мінливих змін ринкового середовища і посилення конкуренції, звичні методи управління недостатньо дієві. Тому на зміну класичним теоріям менеджменту, де пріоритетним було управління внутрішнім середовищем і ресурсами підприємства, прийшла адаптація до постійних змін зовнішнього середовища. Отже, необхідна умова ефективного розвитку бізнесу – це трансформація систем міжнародного менеджменту.

Концептуальними засадами сучасних змін у системі міжнародного менеджменту стали основоположні принципи, що базуються на інноваційному розвитку підприємства в умовах цифровізації. Серед них наступні [13, с. 55–56]:

1) гнучкість і адаптивність – за швидких змін міжнародного бізнес-середовища важливо мати гнучку систему менеджменту, спроможну оперативно реагувати на зміни, адаптуватись до нових викликів, ризикувати задля досягнення нових результатів;

2) інноваційність і креативність – потужна конкуренція світового ринку і технологічний розвиток вимагають від міжнародних компаній стимулювання творчого підходу до вирішення завдань, нових ідей і постійного інноваційного пошуку;

3) цифрова трансформація й аналіз даних – глобальне бізнес-середовище потребує для оперативного і стратегічного управління інтегрування нових технологій у власні бізнес-процеси, переходу на цифрові платформи, опрацювання великих обсягів даних (їх збору, кодування, інтерпретації, обробки) в умовах конфіденційності і безпечності зберігання й використання;

4) фокусування на потребах клієнтів – важливо, щоб система менеджменту зосереджувала увагу на потребах клієнтів, враховувала зміни пріоритетів, удосконалювала продукти і послуги;

5) командна робота і горизонтальний підхід – у цифрову епоху менеджмент потребує співпраці і злагодженої командної роботи; необхідно формувати команди, які можуть перебувати у різних частинах світу, проте ефективно працювати в режимі онлайн, забезпечуючи високу якість продукції чи послуг; зростає роль відкритої комунікації і співпраці між усіма ієрархічними рівнями менеджменту; важливі нові цифрові методи комунікації і діалог між керівництвом, співробітниками, клієнтами;

6) постійне навчання і розвиток персоналу – швидкі зміни кон'юнктури світового ринку і технологічний розвиток вимагають постійного навчання працівників, підвищення їх знань, умінь і фахових компетентностей. Тому компанії використовують сучасні цифрові інструменти й інноваційні методики навчання для підвищення кваліфікації співробітників.

Отже, ефективний розвиток міжнародного менеджменту вітчизняних підприємств потребує трансформації методів управління на засадах цифровізації і технологічних інновацій.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що в умовах війни розвиток міжнародної торгівлі й інтеграція до внутрішнього ринку ЄС є своєрідним стимулом до збереження української економіки. Аналіз індикаторів розвитку бізнесу і торгівлі, які відображають відкритість економіки країн Європейського Союзу, засвідчує стабілізацію показників наприкінці 2023 року і їх ріст на початку 2024 року. Це формує базис для зміцнення міжнародних економічних відносин і розвитку співпраці українського бізнесу із ЄС. Розширення зовнішньоторговельної діяльності із країнами Єврозони сприяє трансформації галузей економіки України, активізує міжнародну співпрацю, збільшує обсяги виробництва продукції і послуг, стимулює технологічний прогрес усіх галузей економіки.

За результатами 2023 року для налагодження співпраці українським бізнесом із країнами-сусідами ЄС найбільш перспективним є ринок Польщі. За розрахунками інтегрального індексу саме ця країна має найбільш вигідні економічні умови (показник дорівнює 0,89). Найменш перспективною для ведення міжнародного бізнесу українськими підприємствами стала Румунія (у 2023 р. інтегральний індекс дорівнював 0,08).

В процесі формування глобальної стратегії українські підприємства, які прагнуть закріпитись на міжнародних ринках, повинні будувати систему менеджменту, яка враховуватиме культурний контекст: особливості місцевого ринку і його кон'юнктуру, специфічні запити споживачів та їх уподобання з огляду на релігію і традиційні цінності. Вітчизняний бізнес, навіть в умовах повномасштабної війни з росією, має розвиватись задля досягнення у перспективі своєї безпеки, стійкості, прибутковості. Нами обґрунтовано ключові підходи до міжнародного менеджменту українських підприємств, які цьому сприятимуть. Зокрема, це диверсифікація ринків збуту продукції, стимулювання розвитку внутрішнього ринку, розширення асортименту продукції та послуг, інвестиції в інновації та технології; активізація співпраці й участь у стратегічних альянсах.

Необхідною умовою ефективного розвитку вітчизняних підприємств є трансформація ними системи міжнародного менеджменту на засадах цифровізації і технологічних інновацій. Впровадження нових методів управління, використання цифрових технологій та постійний розвиток персоналу дозволять забезпечити ефективність бізнес-процесів, підвищать конкурентоспроможність компаній і сприятимуть досягненню успіху. А гнучка система менеджменту дозволить ефективно використовувати нові можливості і забезпечить швидку реакцію на зміни міжнародного бізнес-середовища.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку стратегічних підходів, методів, інструментарію і технологій міжнародного менеджменту, які сприятимуть інтеграції українського бізнесу до внутрішнього ринку ЄС і закріпленню там з огляду на вимоги і запити споживачів.

Література:

1. Greer B. European economic security. In *Securing Europe's future*. 2021. P. 221–241.
2. Johnson H. G. The ideology of economic policy in the new states. *Economic nationalism in old and new states*. 2021. P. 124–142.
3. Łecka I., et al. Correlation between the Level of Economic Growth and Foreign Trade: The Case of the V4 Countries. *European Research Studies*. 2020. № 23.3. P. 657–678.
4. Kucharcukova O. B., Jan B.. A tale of two crises: An early comparison of foreign trade and economic activity in EU countries. *Occasional Publications-Chapters in Edited Volumes*. 2020. P. 12–18.
5. Kumari R., Shabbir M. S., Saleem S., Khan G. Y., Abbasi B. A., Lopez L. B. An empirical analysis among foreign direct investment, trade openness and economic growth: evidence from the Indian economy. *South Asian Journal of Business Studies*. 2021. DOI:10.1108/SAJBS-06-2020-0199.
6. Smolij L., Burliai A., Novak I., Revutska A., Pitel N. Empirical study of convergent-divergent trends in innovation EU countries development. *Scientific Horizons*. 2021. № 24 (12). P. 84–91. DOI:[https://doi.org/10.48077/scihor.24\(12\).2021.84-91](https://doi.org/10.48077/scihor.24(12).2021.84-91).
7. Щур К., Грінько І. Вплив відкритості економік країн ЄС на розвиток глобальної економіки. *Трансформаційна економіка*. 2023. №5 (05). С. 122–127. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-21>.
8. Перевозова І., Шайбан В., Деделюк О. Реалії і перспективи вітчизняного й міжнародного менеджменту: пріоритетні напрями, прогноз майбуття. *Економіка та суспільство*. 2023. №53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-34>.
9. Матвеев М., Халахур Ю., Балджи М. Міжнародний менеджмент: виклики та можливості у глобальному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-146>.
10. Відкритість торгівлі та інтеграція до внутрішнього ринку ЄС – це ключ до збереження української економіки в умовах війни. Офіційний сайт Міністерства економіки України. 2023. Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=75eb54cb-4f06-4981-bd34-f58e897dd411&title=VidkrististTorgivli>. (дата звернення: 10.05.2024).
11. ЄС схвалив продовження торговельних заходів для України. Дія. Бізнес. Експортний напрям. 2024. Режим доступу: https://export.gov.ua/news/5422-ies_skhvaliv_prodovzhennia_torgovelnikh_zakhodiv_dlia_ukraini. (дата звернення: 10.05.2024).
12. European statistical monitoring. An official website of the European Union. Режим доступу: <https://ec.europa.eu/eurostat/cache>. (дата звернення: 22.05.2024).
13. Чернікова Н. М., Іщенко І. С., Большая О. В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 25. С. 54–58. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278602>.

References:

1. Greer, B. (2021). European economic security. *Securing Europe's future*. Pp. 221–241.

2. Johnson, H. G. (2021). The ideology of economic policy in the new states. *Economic nationalism in old and new states*. Pp. 124–142.
3. Łecka, I., et al. (2020). Correlation between the Level of Economic Growth and Foreign Trade: The Case of the V4 Countries. *European Research Studies*, no. 23.3, pp. 657–678.
4. Kucharcukova, O. B., Jan B. (2020). A tale of two crises: An early comparison of foreign trade and economic activity in EU countries. *Occasional Publications-Chapters in Edited Volumes*. Pp. 12–18.
14. Kumari, R., Shabbir, M. S., Saleem, S., Khan, G. Y., Abbasi, B. A., Lopez, L. B. (2021). An empirical analysis among foreign direct investment, trade openness and economic growth: evidence from the Indian economy. *South Asian Journal of Business Studies*. DOI:10.1108/SAJBS-06-2020-0199.
5. Smoliy, L., Burliai, A., Novak, I., Revutska, A., Pitel, N. (2021). Empirical study of convergent-divergent trends in innovation EU countries development. *Scientific Horizons*, no. 24 (12), pp. 84–91. DOI: [https://doi.org/10.48077/scihor.24\(12\).2021.84-91](https://doi.org/10.48077/scihor.24(12).2021.84-91).
6. Shchur K., Grinko, I. (2023). The influence of the openness of the economies of the EU countries on the development of the global economy. *Transformational economy*, no. 5 (05), pp. 122–127. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-21>. [in Ukrainian].
7. Perevozova I., Shaiban V., Dedelyuk O. (2023). Realities and prospects of domestic and international management: priority directions, future forecast. *Economy and society*, no. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-34> [in Ukrainian].
8. Matveev M., Khalakhur Yu., Baldzhi M. (2024). International management: challenges and opportunities in global business. *Economy and society*, no. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-146>. [in Ukrainian].
9. The openness of trade and integration into the EU internal market is the key to the preservation of the Ukrainian economy in the conditions of war. Official website of the Ministry of Economy of Ukraine. 2023. Available at: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=75eb54cb-4f06-4981-bd34-f58e897dd411&title=VidkritistTorgivli>. (Accessed 10 May 2024). [in Ukrainian].
10. The EU approved the continuation of trade measures for Ukraine. Action. Business. Export direction. 2024. Available at: https://export.gov.ua/news/5422-ies_skhvaliv_prodozhennia_torgovelnikh_zakhodiv_dlja_ukraini. (Accessed 10 May 2024). [in Ukrainian].
11. European statistical monitoring. An official website of the European Union. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/>. (Accessed 22 May 2024).
12. Chernikova, N. M., Ishchenko, I. S., Bolshaya, O.V. (2023). Transformation of management systems in conditions of digitalization and innovative development of enterprises. *Economic Bulletin of the NTUU "Kyiv Polytechnic Institute"*, no. 25, pp. 54–58. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278602>. [in Ukrainian].

Annotation

Pitel N. Y., Novak I. M., Alioshkina L. P., Halahur Y. L.

The development of international management in the context of assessing the possibilities of Ukrainian business integration into the EU internal market

The article is devoted to the study of the conceptual components of the development of international management in the context of evaluating the possibilities of integration of Ukrainian business into the internal market of the EU.

The conducted research proved that in the conditions of the war, the development of international trade and integration into the internal market of the EU is a kind of incentive for the preservation of the Ukrainian economy. Analysis of indicators of business and trade development, which reflect the openness of the economy of the European Union countries, confirms the stabilization of indicators at the end of 2023 and their growth at the beginning of 2024. This forms the basis for the development of Ukrainian business cooperation with the EU. The expansion of foreign trade activities with the countries of the Eurozone contributes to the transformation of the branches of the Ukrainian economy, activates international cooperation, increases the volume of production of products and services, and stimulates the technological progress of all branches of the economy.

According to the results of 2023, the Polish market is the most promising for establishing cooperation between Ukrainian business and EU neighboring countries. According to the calculations of the integral index, this country has the most favorable economic conditions (the index is 0,89). Romania became the least promising for conducting international business by Ukrainian enterprises (in 2023, the integral index was equal to 0,08). In the process of forming a global strategy, Ukrainian enterprises that seek to gain a foothold in international markets must build a management system that will take into account the cultural context (market conditions, specific consumer requests, organizational structure, relationships between managers and subordinates), supply chain management, risks, innovations and implementation of advanced technologies.

The Russian-Ukrainian war and geopolitical conflicts in the world create additional challenges for the development of international management: the risk of political instability, diversification of markets, changes in logistics flows, development of domestic markets, influence on foreign investments. These problems require flexibility, quick reaction and strategic planning from the management of Ukrainian enterprises. We substantiated the key approaches to international management that will contribute to the stability and profitability of domestic business. In particular, it is the diversification of sales markets, stimulation of the development of the domestic market, expansion of the range of products and services, investment in innovation and technology; activation of cooperation and participation in strategic alliances. A necessary condition for the effective development of domestic enterprises is their transformation of the international management system on the basis of digitalization and technological innovations. The introduction of new management methods will ensure the efficiency of business processes, increase the competitiveness of companies and contribute to success.

Key words: *international management, international business, management, management, integration, European Union, EU market.*