

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-146>

УДК 005

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ У ГЛОБАЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

INTERNATIONAL MANAGEMENT: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN GLOBAL BUSINESS

Матвєєв Микола Едуардовичкандидат економічних наук, доцент,
Національний лісотехнічний університет України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3175-7324>**Халахур Юлія Леонідівна**кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри,
Уманський національний університет садівництва
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3474-8418>**Балджи Марина Дмитрівна**доктор економічних наук, професор, професор кафедри,
Міжнародний гуманітарний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4654-9093>**Matveyev Mykola**

Ukrainian National Forestry University

Halahur Yuliya

Uman National University of Horticulture

Baldzhy Maryna

International Humanitarian University

Стаття присвячена дослідженню економічного середовища європейських країн з метою визначення найбільш перспективної країни для виходу українських підприємств на міжнародний ринок в умовах війни. В процесі дослідження було розраховано динаміку економічних показників розвитку країн Євросоюзу, з якими межує Україна: Польща, Словаччина, Угорщина, Румунія. В результаті виявлено такі загальні тенденції: зменшення рівня інфляції та безробіття, кількості населення, ВВП, обсягів інвестицій, збільшення середньомісячної оплати праці, покращення зовнішньоторговельного балансу. Розрахунки інтегрального індексу розвитку зовнішнього економічного середовища показали, що найбільш перспективною країною Європейського союзу для виходу українських підприємств на міжнародний ринок є Польща, а найменш перспективною – Румунія.

Ключові слова: міжнародний менеджмент, глобальний бізнес, ВВП, інфляція, безробіття, інвестиції, оплата праці, зовнішньоторговельний баланс.

In the conditions of the armed conflict between Ukraine and Russia, it becomes necessary for Ukrainian enterprises to look for new opportunities to expand their economic activities. Entering the European market can be one of such growth pools. The external environment in which the firm operates is important for any business regardless of its focus and scale. Issues of environmental assessment assume a primary role and are discussed in great detail in almost every serious work on international business and international management. The article is devoted to the study of the economic environment of European countries with the aim of determining the most promising country for Ukrainian enterprises to enter the international market in wartime conditions. In the course of the research, the dynamics of the economic indicators of the development of the countries of the European Union with which Ukraine borders: Poland, Slovakia, Hungary, Romania were calculated. As a result, the following trends were revealed: the total volume of production of goods and services decreased; in Poland, exports prevailed over imports during 2021-2023, and in 2023 the volume of the foreign trade balance increased by 3,649.4 million euros; in general, the volume of investments in Slovakia, Hungary and Romania decreased by -30,587.7 million euros; the state of the economy (increasing inflation) and the labor market (increasing unemployment); the population has

decreased by 1.9% in the last three years in the studied countries; the total amount of wages increased by 25.4%. Growth in European countries with developed economies will slow down from 3.6 percent in 2022 to 0.7 percent in 2023. General levels of inflation will continue to decline, but core inflation (excluding energy and food prices) will remain stable at alarming levels above the target indicators of central banks even by the end of next year. Calculations of the integral index of the development of the external economic environment showed that the most promising country of the European Union for the entry of Ukrainian enterprises to the international market is Poland, and the least promising is Romania.

Key words: international management, global business, GDP, inflation, unemployment, investments, wages, foreign trade balance.

Постановка проблеми. Міжнародний менеджмент є незмінною складовою глобального бізнесу, представляючи виклики та можливості для компаній, які прагнуть функціонувати на міжнародній арені. У сучасному світі глобалізація та інтернаціоналізація бізнесу неминуче створюють складнощі та вимагають від менеджерів постійного адаптивного мислення і здатності ефективно управляти командами, що складаються з людей різних культур і національностей. У перебігу глобалізації бізнесу, що прискорюється і проникає в дедалі нові сфери, економічна наука і бізнес-практика приділяють дедалі більшу увагу дослідженням та узагальненню досвіду діяльності міжнародних фірм і багатонаціональних корпорацій. Однак природа міжнародного менеджменту і, відповідно, місце міжнародного менеджменту в системі економічних та управлінських понять досі залишаються приводом для дискусій.

Бізнес під час свого розвитку неминуче стикається з необхідністю свого розширення. Воно може відбуватися як у рамках того середовища, в якому він існує, так і за межами цього середовища, тобто розширення може відбуватися і в нове, раніше невідоме середовище. Для такого переходу необхідне чітке уявлення про можливості функціонування в такому середовищі. Без цього у компанії, що виходить на міжнародну арену, не буде чіткого уявлення про те, які шанси є для закріплення на цьому ринку. І така робота насамперед залежить від якісного підбору менеджерів компанії, які володіють необхідними знаннями для аналізу ситуації. Саме тому таким важливим є дослідження зовнішніх чинників, що впливають на діяльність бізнесу, який вийшов на міжнародну арену.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню міжнародного менеджменту як підсистеми загальної теорії та практики менеджменту присвячено праці Онищенко В. [10], Пичугіна М. А., Федун В. В. [11], які розглядали сучасну концепцію міжнародного менеджменту ТНК та інших форм організа-

ції міжнародного бізнесу. Зінченко А. В. [6] проаналізував зовнішньоекономічну діяльність суб'єктів господарювання. Матвеев М., Кисіль Б. [8] вивчали процеси зовнішньоекономічної діяльності підприємств як передумову його сталого економічного розвитку через нарощення та розширення діяльності на міжнародних ринках. Гетьман Л. Г. [3] досліджувала основні складові бізнес-середовища, в якому сьогодні реалізуються міжнародні торговельно-економічні відносини. Гуцалюк О. М. [4], Череватенко В. А. надали теоретичне обґрунтування розвитку міжнародного бізнесу в контексті міжнародного менеджменту. Ляшевська В. І., Бутенко М. К., Первушина І. А. [7] дослідили характер і перспективи розвитку зовнішньоторговельного співробітництва між Україною та певними країнами Азії, обґрунтували його стратегічні пріоритети та визначили місце країн регіону в гео-економічній стратегії держави. Огінок С. В., Марців К. В. [9] охарактеризували моделі виходу підприємств на міжнародні ринки. Nathaniel C Lupton, Michael Andreas Pirson [2] розглядали можливості змін в міжнародній практиці бізнесу та менеджменту, щоб стати частиною вирішення глобальних проблем. Разінькова М. Ю. [12] проаналізувала та структурувала проблеми розвитку міжнародного бізнесу та виявила можливі напрямки їх вирішення.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В процесі дослідження міжнародного менеджменту залишається не вирішеним питання аналізу зовнішнього економічного середовища з метою виходу українських підприємств на європейський ринок.

Формулювання цілей статті. Дослідити економічне середовище європейських країн з метою визначення найбільш перспективної країни для виходу українських підприємств на міжнародний ринок в умовах війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах збройного конфлікту між росією та Україною українським підприємствам стає необхідно шукати нові можливості

для розширення своєї господарської діяльності. Одним із таких пулів зростання може стати вихід на європейський ринок.

Європейський ринок є величезним потенціалом для українських компаній, які готові конкурувати на міжнародній арені. Насамперед це пов'язано з тим, що Європа пропонує більш стабільні та прозорі правила гри, що регулюють бізнес-процеси. Це важливо в умовах воєнних дій, коли місцеві ринки можуть бути дестабілізовані та втратити привабливість для інвесторів.

Однак, попри складнощі, вихід українських підприємств на європейський ринок має багато переваг. Насамперед це дозволить їм диверсифікувати ризики та знизити залежність від внутрішнього ринку. Також вихід на європейський ринок може стати стимулом для модернізації та розвитку української економіки в цілому.

Зовнішнє середовище, в якому функціонує фірма, важливе для будь-якого бізнесу незалежно від його спрямованості та масштабів. Але для міжнародного бізнесу воно має особливе значення: якщо у власній країні все «більш-менш знайоме», то, виходячи на міжнародний ринок, фірма потрапляє найчастіше в незнайоме економічне, політичне, соціальне та культурне середовище. Саме тому питання оцінки середовища набувають першочергової ролі та ретельно обговорюються практично в кожній серйозній роботі з міжнародного бізнесу та міжнародного менеджменту.

Першочергова задача міжнародного менеджера, перш ніж створювати будь-який бізнес у будь-якій країні, проведення у ній попереднього аналізу таких сфер середовища: економічної, правової, політичної, культурної й маркетингової. Стан розвитку сфер країни – це обставини та фактори, що створюють національне зовнішнє середовище для міжнародного бізнесу.

Аналіз стану розвитку сфер країни як зовнішнього середовища бізнесу дозволяє вирішити два завдання: починати бізнес у цій

країні чи ні; визначити початкову стратегію ділової поведінки в країні, у разі позитивної відповіді на питання в рамках першого пункту. Вирішення зазначених завдань визначить глибину та ширину подальших досліджень та аналізу, від яких згодом багато в чому залежатиме ефективність бізнесу. Початком аналізу середовища міжнародного бізнесу є сфера економіки. Економічна ситуація у країні – це рівень економічного розвитку та характер економічних відносин. Її оцінка проводиться на підставі наступних чотирьох критеріїв: основні економіко-фінансові показники; ресурсний потенціал; система транспорту та комунікацій.

Нами досліджено вищезгадані критерії на прикладі країн Євросоюзу, які межують з Україною, як найближчого потенційного ринку для виходу національних підприємств на міжнародну арену для ведення глобального бізнесу. Проаналізовано основні економіко-фінансові показники країни, які представлені у вигляді таких елементів: ВВП та економічна динаміка (рис. 1); зовнішньоекономічна діяльність.

За останні три роки (2021–2023 рр.) сумарний обсяг виробництва товарів та послуг зменшився: у Польщі на 1,9 пункту, у Словаччині на 0,2 пункту, в Угорщині на 2,5 пункти, в Румунії на 1,1 пункту. Найбільший спад ВВП в Польщі та в Угорщині спостерігається у 2022 році, коли почались військові дії на території України.

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) проявляється у зовнішньоторговельному обороті, сальдо експорту-імпорту, товарній структурі експорту та імпорту, інвестиційному кліматі, валютних показниках. Важливим показником зовнішньоекономічної діяльності є товарна структура експорту та імпорту. Будь-якій країні вигідно вивозити науко- та трудомісткі товари. Вони дають високий прибуток та забезпечують внутрішню зайнятість. Не вигідно вивозити з країни сировину та напівфабрикати через їхню неглибоку переробку та дешевизну (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка зовнішнього балансу товарів і послуг, млн євро

Країни	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміни 2023 р. до 2021 р.
Польща	7417,3	2102,9	11066,7	3649,4
Словаччина	-355,4	-1406	502,9	858,3
Угорщина	-457	-2371,6	3478,6	3935,6
Румунія	-3639,9	5616,6	-3457,6	182,3

Джерело: складено авторами за [1]

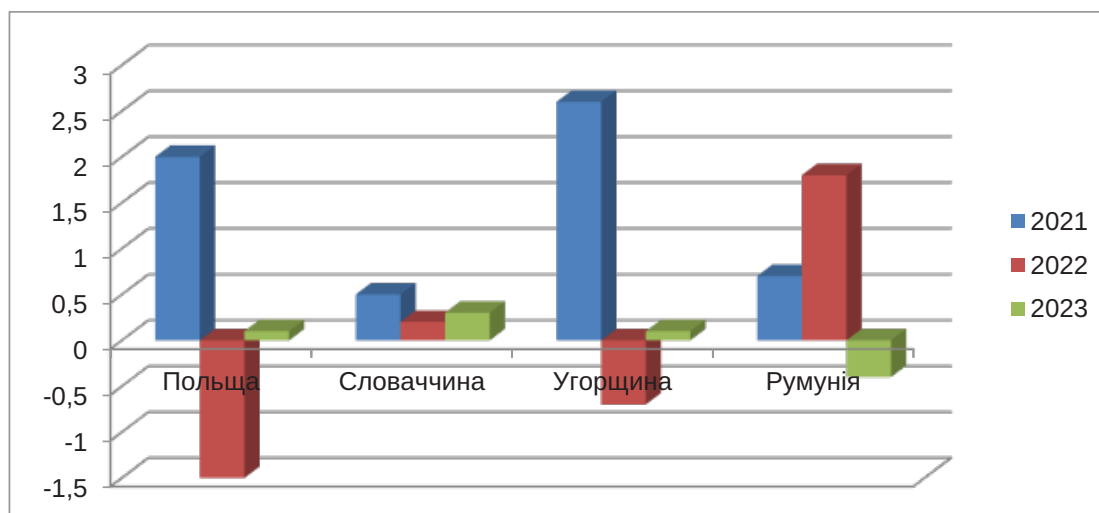


Рис. 1. Динаміка ВВП країн Євросоюзу, 2021–2023 рр. (%)

Джерело: складено авторами за [1]

Отже, в Польщі експорт переважав над імпортом протягом 2021–2023 рр. і у 2023 році обсяги зовнішньоторговельного балансу збільшилися на 3649,4 млн євро. У Словаччині та Угорщині напередодні та під час військових дій в Україні переважали імпортовані товари та послуги й у 2023 р. відбулось покращення зовнішньої торгівлі. У Румунії за досліджуванний період спостерігається незначне покращення зовнішньоторговельного балансу – збільшення обсягів на 182,3 млн євро.

Для міжнародного менеджменту проблема інвестиційного клімату є винятково актуальною. Неправильно оцінивши ситуацію і вклавши гроші в бізнес в іншій країні, можна не тільки не отримати прибуток, а й зазнати серйозних втрат (табл. 2).

За проведеним дослідженням можемо зробити висновок, що загалом обсяги інвестицій в Словаччині, Угорщині та Румунії зменшились на -30587,7 млн євро. Проте у Польщі спостерігаються збільшення обсягів інвестицій, що сприятиме прискоренню темпів економічного зростання, оптимізації економічної структури, підвищенню конкурентоспроможності продукції й країни в цілому.

Економічні проблеми – це інфляція, безробіття, бідність, регіональні чи галузеві депресивні явища тощо. Безумовно, наявність тих чи інших економічних проблем створює особливе зовнішнє середовище міжнародного бізнесу. Не обов'язково економічні проблеми країни можуть стати перешкодою для міжнародного менеджера, проте знати та враховувати їх, безумовно, потрібно (табл. 3).

За отриманими результатами можемо зробити висновок про погіршення стану економіки та ринку праці в досліджуваних країнах. Зокрема, зростання рівня інфляції в Словаччині (на 1,5 пункту) та Румунії (на 0,3 пункту) послабило національну валюту, порушило виробничий та інвестиційний процеси. Зростання рівня безробіття в Угорщині (на 0,4 пункту) погіршило стан ринку праці: скорочення податкових надходжень; зменшення ВВП країни; падіння життєвого рівня, втрата кваліфікації безробітних тощо.

Аналіз кількості населення важливий для міжнародного бізнесу з багатьох причин. По-перше, населення є одним із ключових факторів, що визначають розмір цільової аудиторії та потенційні ринки збуту. Вивчення

Таблиця 2

Міжнародна інвестиційна позиція, млн євро

Країни	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміни 2023 р. до 2021 р.
Польща	-223478,6	-204106	215535,9	439014,5
Словаччина	-60448,3	-69770,5	-66910,2	-6461,9
Угорщина	-79314,8	-71207,7	-88521	-9206,2
Румунія	-107315,8	-109320,7	-122235,4	-14919,6

Джерело: складено авторами за [1]

Таблиця 3

Динаміка рівня безробіття та рівня інфляції

Країни	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміни 2023 р. до 2021 р.
рівень інфляції, %				
Польща	8	15,3	6,2	-1,8
Словаччина	5,1	15	6,6	1,5
Угорщина	7,4	25	5,5	-1,9
Румунія	6,7	14,1	7	0,3
рівень безробіття, %				
Польща	2,9	2,8	2,7	-0,2
Словаччина	6,4	6	5,8	-0,6
Угорщина	3,8	3,7	4,2	0,4
Румунія	6	5,6	5,4	-0,6

Джерело: складено автором за [1]

чисельності населення та його демографічної структури дозволяє оцінити потенційний попит, прогнозувати тенденції зростання чи скорочення населення та приймати рішення про розміщення виробництва чи відкриття нових філій.

Крім того, аналіз кількості населення дозволяє визначити потенційні проблеми чи виклики, пов'язані з розвитком бізнесу. Наприклад, якщо спостерігається збільшення кількості населення пенсійного віку, може виникнути потреба у розвитку продукції чи послуг, спрямованих на цю категорію споживачів. Аналогічно, якщо у країні відзначається збільшення кількості дітей, це може вказувати на перспективні ринки товарів та послуг для сімей із дітьми.

Вивчення кількості населення допомагає оцінити доступність трудових ресурсів та виробничого потенціалу. Наявність великої кількості трудових ресурсів може бути привабливим для інвесторів, які шукають робочу силу, тоді як невелика кількість населення може стати обмеженням для розвитку бізнесу в певних галузях. Аналіз кількості населення дозволяє прогнозувати попит на імпортні товари та послуги. Наприклад, країни з високим рівнем населення та зростаючою економікою можуть стати цінними партнерами для експорту товарів та послуг.

Загалом аналіз кількості населення є важливим інструментом для міжнародного бізнесу. Він дозволяє ідентифікувати ринкові можливості, передбачати тенденції та приймати обґрунтовані бізнес-рішення. Таким чином, розуміння кількості населення та його динаміки є ключовим фактором успіху для підприємців та компаній, які прагнуть розви-

вати свій бізнес на міжнародному рівні (рис. 2).

Загалом спостерігається зменшення кількості населення за останні три роки в досліджуваних країнах на 1,9%. Зокрема, кількість населення зменшилось у Польщі на 2,9%, у Словаччині на 0,6%, в Угорщині на 1,4%, в Румунії на 0,8%. Зазначена тенденція негативно позначиться на розвитку ринку праці країн, що спричинить зменшення кількості осіб працездатного віку, росту безробіття, обмежити розвиток бізнесу тощо.

Оплата праці працівників є одним із важливих аспектів міжнародного бізнесу. Вона охоплює всі форми винагороди, які отримують співробітники за свої професійні послуги. Значення оплати праці для міжнародного бізнесу є незаперечним, оскільки вона має безпосередній вплив на мотивацію та продуктивність працівників, а також на конкурентоспроможність компанії на міжнародному ринку.

Перше значення оплати праці пов'язане із залученням та утриманням кваліфікованих співробітників. Конкуренція на світовому ринку праці з кожним роком стає все більш жорстокою, і щоб залучити найкращих фахівців, компанії змушені пропонувати високі заробітні плати та додаткові пільги. Міжнародні компанії, особливо ті, які оперують у країнах із високим рівнем життя чи конкурентними ринками, зобов'язані запропонувати працівникам стимули, щоб зберегти конкурентну перевагу.

Друге значення оплати праці полягає у підтримці мотивації працівників. Належна оплата за виконану роботу стимулює працівників на високу продуктивність та творчість. Коли люди усвідомлюють, що їхня праця оцінюється справедливо, вони відчувають упевненість у своїй цінності та мотивацію для досягнення

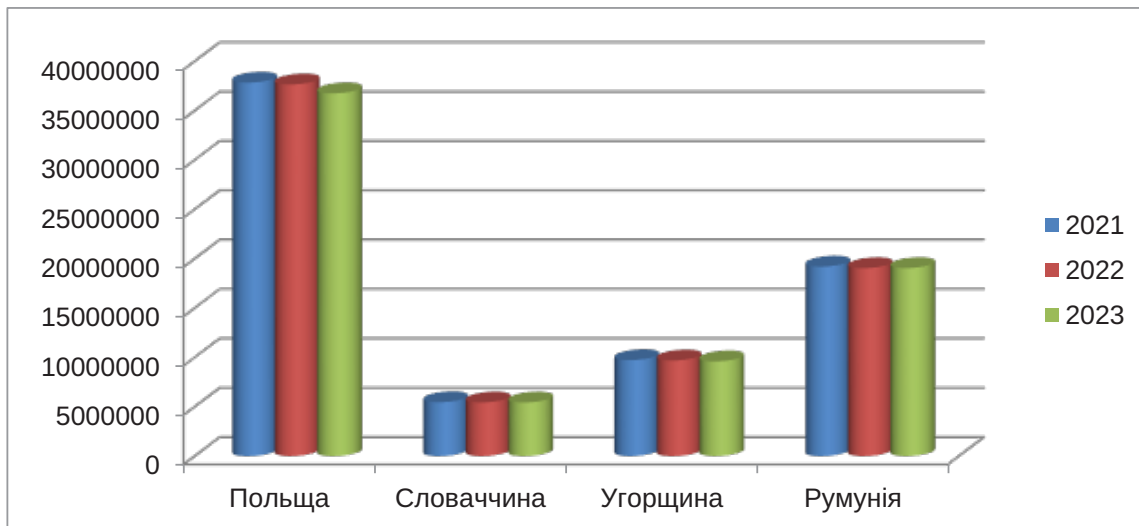


Рис. 2. Динаміка кількості населення, осіб

Джерело: складено авторами за [1]

високих результатів. Це особливо важливо для міжнародних компаній, де співробітники представляють різні культури та ціннісні орієнтири. Відповідальність компанії – надати оплату праці, яка відповідатиме потребам та очікуванням працівників, щоб вони могли максимально реалізувати свій потенціал.

Третє значення оплати праці полягає у створенні конкурентоспроможної переваги на міжнародному рівні. Ціни на працю є важливим фактором у бізнес-стратегії компанії, особливо в умовах глобалізації та збільшення конкуренції. Деякі країни чи регіони можуть пропонувати нижчі ставки оплати праці, що дозволяє компаніям знизити витрати на виробництво чи надання послуг. Однак, необхідно враховувати, що зниження оплати праці може призвести до зниження якості роботи або втрати мотивації працівників. Тому балансування між конкурентоспроможністю цін та підтримкою гідної оплати праці є важливим завданням для міжнародного бізнесу.

Значення оплати праці для міжнародного бізнесу включає залучення та утримання кваліфікованих співробітників, підтримку їхньої мотивації та створення конкурентоспроможної переваги в умовах глобальної конкуренції. Компанії повинні розробити стратегію, яка забезпечить справедливу та гідну оплату праці, що відповідає потребам працівників та гарантує успішне функціонування на міжнародному ринку (рис. 3).

У досліджуваних країнах Європи загальний розмір оплати праці збільшився на 25,4%. Середньомісячний розмір заробітної плати збільшився у Польщі на 30,9%, у Словаччині

на 12,4%, в Угорщині на 31%, в Румунії на 29,5%. Хоча військові дії на Україні спричинили негативні наслідки у розвитку економіки в країнах Європи, проте обсяги оплати праці збільшились.

Вихід українських підприємств на європейський ринок є складним, але перспективним кроком в умовах війни. Він відкриває нові можливості та ділові контакти, стимулює розвиток економіки та підвищення рівня життя в країні. Україна має всі необхідні ресурси та потенціал для цього, та успішний вихід на європейський ринок може стати важливим етапом у її розвитку. З метою визначення найбільш перспективної країни у 2023 році для виходу українських підприємств на міжнародний ринок використано інтегральний індекс (рис. 4).

За проведеними розрахунками можемо зробити висновок, що найбільш вигідні економічні умови для виходу українських підприємств на міжнародний ринок має Польща (інтегральний індекс 0,89). Лідуючи позиції країна зайняла завдяки зменшенню рівня інфляції на 1,8 пункту, рівня безробіття на 0,2 пункту, зростанню середньомісячної оплати праці на 30,9%, зовнішньоторгового обороту на 3649,4 млн євро, обсягів інвестицій на 439014,5 млн євро. Найменш перспективною ареною для глобального бізнесу є Румунія (інтегральний індекс 0,08).

Висновок. Було проведено дослідження економічного середовища країн Європейського Союзу з метою визначення найперспективнішої країни для виходу українських підприємств на міжнародний ринок за умов війни між росією та Україною. Було проана-

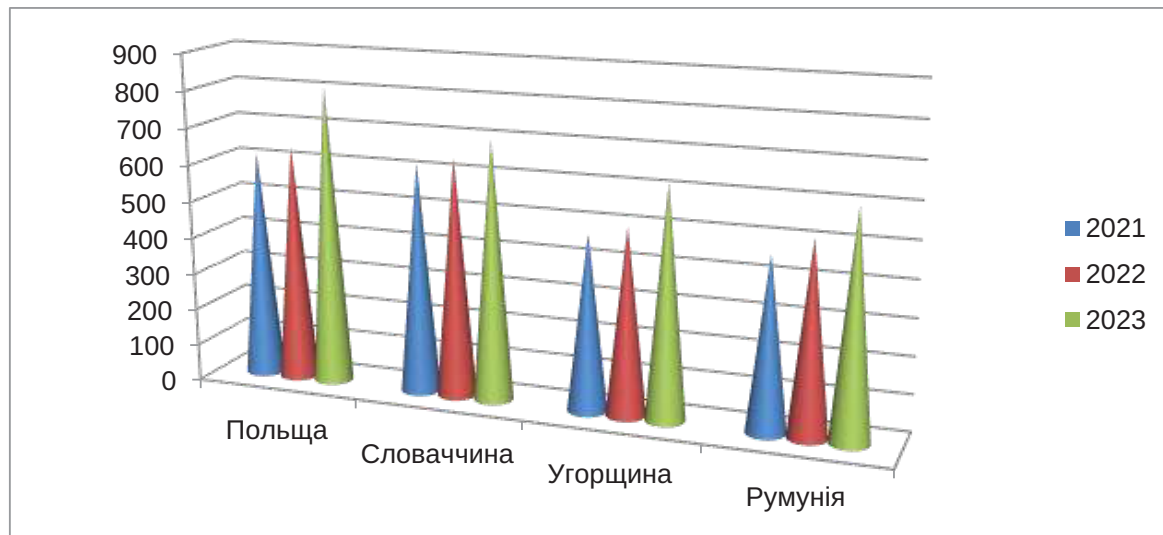


Рис. 3. Динаміка середньомісячної заробітної плати, євро

Джерело: складено авторами за [1]

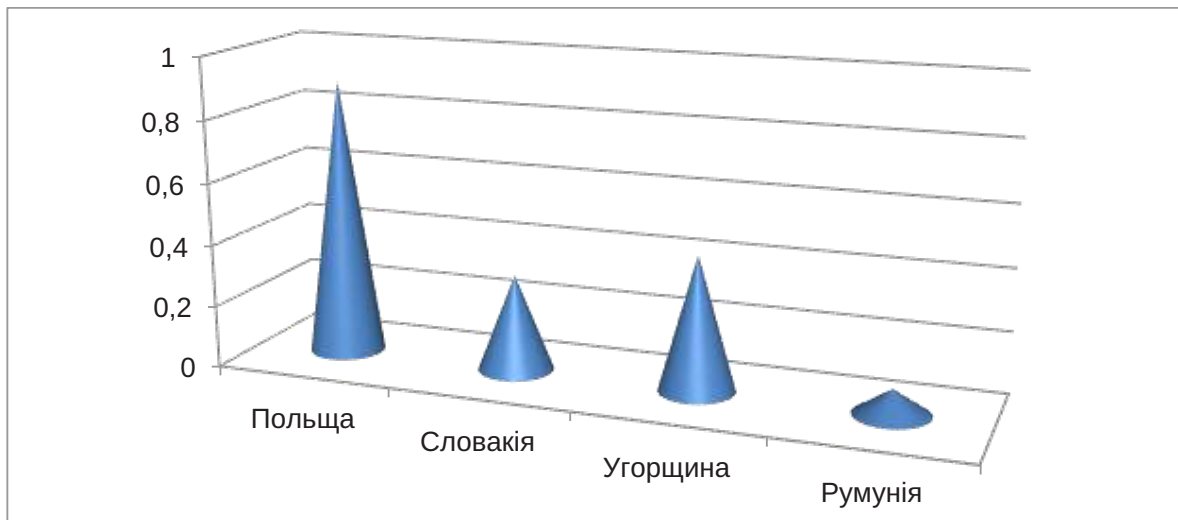


Рис. 4. Інтегральний індекс розвитку економіки європейських країн

Джерело: складено авторами за [1]

лізовано динаміку економічних показників розвитку сусідів України країни Євросоюзу, а саме: Польщі, Словаччини, Угорщини та Румунії. Результати показали низку загальних тенденцій: зниження рівня інфляції та безробіття, скорочення чисельності населення, збільшення обсягу ВВП, зростання інвестицій та середньомісячної оплати праці, а також

покращення зовнішньоторговельного балансу. Розрахунки за інтегральним індексом розвитку зовнішнього економічного середовища дозволили визначити, що Польща є найперспективнішою країною для виходу українських підприємств на міжнародний ринок у Європейському союзу, тоді як Румунія вважається найменш перспективною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Eurostat. An official website of the European Union. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/> (дата звернення: 17.12.2023).
2. Lupton C. N., Pirson M. A. International Business and International Management in an Era of Globality. *SSRN Electronic Journal*. 2014. URL: https://www.researchgate.net/publication/272529822_International_Business_and_International_Management_in_an_Era_of_Globality (дата звернення: 17.12.2023).

3. Гетьман Л. Г. Бізнес-середовище міжнародної економічної діяльності на сучасному етапі. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5397> (дата звернення: 17.12.2023).
4. Гуцалюк О.М., Череватенко В.А. Розвиток міжнародного бізнесу в контексті міжнародного менеджменту. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 6(87). С. 8–13. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2015/6_2015/4.pdf (дата звернення: 17.12.2023).
5. Про затвердження Методики розрахунку інтегральних регіональних індексів економічного розвитку : Наказ Державного комітету статистики України від 15.04.2003 № 114. URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/106685__106685 (дата звернення: 17.12.2023).
6. Зінченко А.В. Сучасні проблеми та перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : мат. II між нар. науково-практ. конференц. Київ : КПІ ім. І. Сікорського. 2021. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230940> (дата звернення: 17.12.2023).
7. Ляшевська В. І., Бутенко М. К., Первушина І. А. Теоретичний і статистичний аналіз міжнародного бізнесу та зовнішньоекономічної діяльності України. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 44–48.
8. Матвеев М., Кисіль Б. Формування системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Виклики та перспективи розвитку міжнародного бізнесу та вищої освіти* : мат. міжнар. науково-практ. конф. м. Львів, 28–29 жовтня 2021 р. Львів : РВВ НЛТУ України. 2021. 248 с. URL: <https://sci.lidubgd.edu.ua/bitstream/123456789/9180/1/20%20%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%9D%D0%9B%D0%A2%D0%A3%2C%20%D1%81.%20167-172.pdf> (дата звернення 17.12.2023).
9. Огінок С. В., Марців К. В. Моделі виходу фірми на зовнішній ринок. *Виклики та перспективи розвитку міжнародного бізнесу та вищої освіти* : мат. міжнар. науково-практ. конф. м. Львів, 28–29 жовтня 2021 р. Львів : РВВ НЛТУ України. 2021. 248 с. URL: <https://sci.lidubgd.edu.ua/bitstream/123456789/9180/1/20%20%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%9D%D0%9B%D0%A2%D0%A3%2C%20%D1%81.%20167-172.pdf> (дата звернення: 17.12.2023).
10. Онищенко В. Менеджмент транснаціональних компаній. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2017. № 1. URL: [http://zt.knute.edu.ua/files/2017/01\(90\)/ZT_01_2017_st_04.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2017/01(90)/ZT_01_2017_st_04.pdf) (дата звернення: 17.12.2023).
11. Пічугіна М. А., Федун В. В. Зміна парадигми менеджменту в контексті глобалізації. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : мат. II між нар. науково-практ. конференц. Київ : КПІ ім. І. Сікорського. 2021. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230940> (дата звернення: 17.12.2023).
12. Разінькова М.Ю. Міжнародний розвиток бізнесу: проблеми та шляхи їх вирішення. *Економічний про-стір*. 2019. № 151. С. 91–100. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/410> (дата звернення: 17.12.2023).

REFERENCES:

1. Eurostat. Eurostat. An official website of the European Union. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/> (Accessed 17 December 2023).
2. Lupton C. N., Pirson M. A. (2014) International Business and International Management in an Era of Globality. *SSRN Electronic Journal*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/272529822_International_Business_and_International_Management_in_an_Era_of_Globality (Accessed 17 December 2023).
3. Hetman L.H. (2017) Biznes-seredovyshe mizhnarodnoi ekonomichnoi diialnosti na suchasnomu etapi [The business environment of international economic activity at the current stage]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5397> (Accessed 17 December 2023).
4. Hutsaliuk O. M., & Cherevatenko V. A. (2015) Rozvytok mizhnarodnoho biznesu v konteksti mizhnarodnoho menedzhmentu [Development of international business in the context of international management]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo*, vol. 6(87), pp. 8–13. Available at: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2015/6_2015/4.pdf (Accessed 17 December 2023).
5. Pro zatverdzhennya Metodyky rozrakhunku intehral'nykh rehional'nykh indeksiv ekonomichnoho rozvytku [On the approval of the Methodology for calculating integral regional indices of economic development]. Order of the State Statistics Committee of Ukraine dated April 15, 2003 No. 114. Available at: https://zakononline.com.ua/documents/show/106685__106685 (Accessed 17 December 2023).
6. Zinchenko A. V. (2021) Suchasni problemy ta perspektyvy rozvytku zovnishnoekonomichnoi diialnosti vitchyznianskykh pidpryyemstv [Modern problems and prospects for the development of foreign economic activity of domestic enterprises]. *Biznes, innovatsiyi, menedzhment: problemy ta perspektyvy*: mat. II mizh nar. naukovo-prakt. konferents. Kyiv: KPI im. I. Sikors'koho. Available at: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230940> (Accessed 17 December 2023).

7. Liashevska V.I., Butenko M.K., & Pervushyna I.A. (2021) Teoretychnyi i statystychnyi analiz mizhnarodnoho biznesu ta zovnishnoekonomichnoi diialnosti Ukrainy [Theoretical and statistical analysis of international business and foreign economic activity of Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 7, pp. 44–48.
8. Matveiev M., & Kysil B. (2021) Formuvannia systemy upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu pid-priemstva [Formation of the system of management of foreign economic activity of the enterprise]. *Vyklyky ta perspektyvy rozvytku mizhnarodnoho biznesu ta vyshchoyi osvity: mat. mizhnar. naukovo-prakt. konf. (m. L'viv, 28–29 zhovtnya 2021)* Lviv: NLTU of Ukraine. 248 p. Available at: <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/9180/1/20%20%20%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%9D%D0%9B%D0%A2%D0%A3%2C%20%D1%81.%20167-172.pdf> (Accessed 17 December 2023).
9. Ohinok S.V., & Martsiv K.V. (2021) Modeli vykhodu firmy na zovnishnii rynek [Models of the company's entry into the foreign market]. *Vyklyky ta perspektyvy rozvytku mizhnarodnoho biznesu ta vyshchoyi osvity: mat. mizhnar. naukovo-prakt. konf. (m. L'viv, 28-29 zhovtnya 2021)* Lviv: NLTU of Ukraine. 248 p. Available at: <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/9180/1/20%20%20%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%9D%D0%9B%D0%A2%D0%A3%2C%20%D1%81.%20167-172.pdf> (Accessed 17 December 2023).
10. Onyshchenko V. (2017) Menedzhment transnatsionalnykh kompanii [Management of transnational companies]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo – Foreign trade: economy, finance, law*, vol. 1. Available at: [http://zt.knute.edu.ua/files/2017/01\(90\)/ZT_01_2017_st_04.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2017/01(90)/ZT_01_2017_st_04.pdf) (Accessed 17 December 2023).
11. Pichuhina M. A., & Fedun V. V. (2021) Zmina paradyhmy menedzhmentu v konteksti hlobalizatsii [Change of management paradigm in the context of globalization]. *Biznes, innovatsiyi, menedzhment: problemy ta perspektyvy: mat. II mizh nar. naukovo-prakt. konferents. Kyiv: KPI im. I. Sikors'koho*. Available at: [http://zt.knute.edu.ua/files/2017/01\(90\)/ZT_01_2017_st_04.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2017/01(90)/ZT_01_2017_st_04.pdf) (Accessed 17 December 2023).
12. Razinkova M. Yu. (2019) Mizhnarodnyi rozvytok biznesu: problemy ta shliakhy yikh vyrishennia [Change of management paradigm in the context of globalization]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, vol. 151, pp. 91–100. Available at: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/410> (Accessed 17 December 2023).