



Менеджмент

УДК 658

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15069826>

**Виклики менеджменту в умовах сьогодення: трансформація
зовнішньоекономічної діяльності**

Чорненка Олена Богданівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри
зовнішньоекономічної та митної діяльності Національний університет
«Львівська політехніка», вулиця Степана Бандери, 12, Львів, Україна
<https://orcid.org/0000-0002-0900-4003>

Прийнято: 11.03.2025 | Опубліковано: 23.03.2025

***Анотація.** Стаття присвячена аналізу сучасних викликів менеджменту організацій в умовах посилення євроінтеграції та обґрунтуванню ефективних підходів до адаптації зовнішньоекономічної діяльності. Зокрема, розкривається важливість урахування нових норм, зростаючої конкуренції з боку європейських компаній, культурно-комунікаційних відмінностей і масштабної діджиталізації бізнес-процесів. У ході дослідження визначено ключові параметри адаптації зовнішньоекономічної діяльності, такі як стратегічна інтеграція з європейськими ринками, впровадження гнучких організаційних структур, інноваційний розвиток і тісна міжнародна співпраця з потенційними інвесторами та партнерами. Актуальність теми зумовлена тим, що євроінтеграція відкриває для вітчизняних підприємств нові перспективи зростання, одночасно зумовлюючи збільшення складності зовнішнього середовища. Успіх діяльності на міжнародній арені суттєво залежить від здатності менеджерів впроваджувати сучасні підходи та*



інструменти управління, спрямовані на зменшення ризиків і підвищення конкурентоспроможності. У статті окреслено основні виклики, перед якими постають вітчизняні компанії, зокрема необхідність забезпечення відповідності європейським стандартам у якості продукції, соціальній відповідальності та екологічній безпеці. Окрему увагу приділено питанням фінансової та інформаційної безпеки, ризик-менеджменту й оптимізації кадрових політик. На основі проведеного аналізу сформовано рекомендації, що можуть бути використані менеджментом підприємств для вдосконалення системи управління та довгострокового планування. Запропоновано посилювати орієнтацію на інновації й цифровізацію, завдяки яким можна швидше реагувати на зміни кон'юнктури ринку й адаптуватися до сучасних викликів. Крім того, підкреслено важливість стратегічного партнерства та активної участі у європейських програмах підтримки розвитку бізнесу, оскільки це створює додаткові можливості для доступу до знань, технологій і фінансових ресурсів. Зроблено висновок, що ефективний менеджмент у контексті євроінтеграції відіграє вирішальну роль у формуванні конкурентоспроможності вітчизняних організацій на світовому ринку й може слугувати основою для зміцнення позицій України в глобальній економіці.

Ключові слова: менеджмент, зовнішньоекономічна діяльність, адаптація, інновації, конкурентоспроможність, стратегічне партнерство, діджиталізація

Management challenges in today's conditions: transformation of foreign economic activities

Olena Chornenka

Department of Foreign Trade and Customs Lviv Polytechnic National
University, Lviv, Ukraine,

<https://orcid.org/0000-0002-0900-4003>



Abstract. *The article is devoted to the analysis of modern challenges of organizational management in the context of increasing European integration and the justification of effective approaches to the adaptation of foreign economic activity. In particular, the importance of taking into account new norms, growing competition from European companies, cultural and communication differences and large-scale digitalization of business processes is revealed. The study identified key parameters for the adaptation of foreign economic activity, such as strategic integration with European markets, the introduction of flexible organizational structures, innovative development and close international cooperation with potential investors and partners. The relevance of the topic is due to the fact that European integration opens up new growth prospects for domestic enterprises, while at the same time causing an increase in the complexity of the external environment. The success of activities in the international arena significantly depends on the ability of managers to implement modern approaches and management tools aimed at reducing risks and increasing competitiveness. The article outlines the main challenges facing domestic companies, in particular the need to ensure compliance with European standards in product quality, social responsibility and environmental safety. Special attention is paid to issues of financial and information security, risk management and optimization of personnel policies. Based on the analysis, recommendations have been formed that can be used by enterprise management to improve the management system and long-term planning. It is proposed to strengthen the focus on innovation and digitalization, thanks to which it is possible to respond more quickly to changes in the market situation and adapt to modern challenges. In addition, the importance of strategic partnership and active participation in European business development support programs is emphasized, as this creates additional opportunities for access to knowledge, technologies and financial resources. It is concluded that effective management in the context of European integration plays a decisive role in shaping the competitiveness of domestic*



organizations in the world market and can serve as the basis for strengthening Ukraine's positions in the global economy.

Keywords: *management, foreign economic activity, adaptation, innovation, competitiveness, strategic partnership, digitalization*

Постановка проблеми. Актуальність теми зумовлена тим, що управлінські рішення у сфері зовнішньоекономічної діяльності стають дедалі складнішими через взаємопов'язаність та швидкість змін у глобальному середовищі. Бізнес змушений діяти під впливом комплексних чинників: коливань валютних курсів, змін у митному законодавстві, економічних та політичних криз, торговельних обмежень тощо. Менеджмент, який ігнорує євроінтеграційний контекст, ризикує втратити конкурентні переваги на зовнішніх ринках через неефективне реагування на міжнародні вимоги. Тому підприємства повинні сформувати гнучку систему управління, яка дасть змогу оперативно реагувати на виклики та використовувати інтеграційні переваги для сталого зростання.

Структура статті передбачає: аналіз останніх досліджень і публікацій; формування мети й завдання дослідження; висвітлення ключових методів досягнення мети дослідження; виклад основного матеріалу й формування висновків по результатам дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі питанню менеджменту зовнішньоекономічної діяльності у контексті євроінтеграції присвячена значна кількість досліджень. Так, А. Р. Дунська та К. О. Кузнєцова [1] розглядають загальні засади управління зовнішньоекономічними процесами на підприємствах, наголошуючи на необхідності адаптивних механізмів реагування на швидкі зміни ринку. Аналогічних поглядів дотримується й Н. О. Чернюк [2], яка у своєму навчальному посібнику приділила увагу методологічним засадам управління експортно-імпортними операціями. Важливим аспектом є чітке визначення ролі



керівництва в процесі організації зовнішньоекономічної діяльності, про що пише А. Гриліцька [3], наголошуючи на тісному взаємозв'язку між управлінськими рішеннями, фінансовими показниками й результатами інтеграції підприємства у міжнародне середовище. Своєю чергою, А. О. Босак [4] здійснює класифікацію організаційних структур управління зовнішньоекономічною діяльністю, виділяючи умови, за яких кожна структура є найефективнішою.

Безпековий вимір зовнішньоекономічних операцій розглядається у працях О. І. Маслак, Д. Л. Пирогова та Н. Є. Гришко [5], які наголошують на важливості оцінки економічної безпеки підприємства при виході на закордонні ринки. Питання економічної безпеки в контексті машинобудівних підприємств та зовнішньоекономічної діяльності проаналізовано М. Д. Домашенком [6], який підкреслює важливість формування стратегії захисту від негативних зовнішніх впливів. У дослідженні Я. П. Машталіра [7] акцентовано увагу на механізмах управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівних підприємств, де запропоновано низку науково-обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення структури та процесів менеджменту. Водночас Є. О. Малишко [8] зазначає, що стратегічні пріоритети впливають на ефективність розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, адже визначають рівень інвестування в нові технології та поширення інновацій на підприємстві. Це особливо актуально для епохи цифровізації. Окремий наголос слід зробити на роботі М. Нагірної [9], яка розглядає вплив цифровізації на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств у контексті воєнних реалій та післявоєнного відновлення. Авторка акцентує, що цифрові технології, попри складні обставини, слугують одним із головних драйверів для виходу вітчизняного бізнесу на європейський ринок.

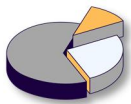
Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Віддаючи належне науковому внеску провідних вчених, зазначимо, що низка теорій і концепцій в контексті саме сучасних викликів менеджменту при здійсненні



зовнішньоекономічної діяльності, досі залишаються не розкритими повною мірою, що й зумовило вибір даної тематики, її сучасну актуальність. Дослідження може внести значний вклад у розуміння як удосконалити систему управління при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у визначенні сучасних викликів менеджменту організацій в умовах обґрунтування ключових параметрів адаптації зовнішньоекономічної діяльності для забезпечення конкурентоспроможності й безпекового розвитку підприємств на європейських ринках. Об'єктом дослідження виступають управлінські процеси вітчизняних компаній, що орієнтуються на розширення зовнішньоекономічних зв'язків у рамках євроінтеграції. Основними завданнями є аналіз сучасного стану та тенденцій євроінтеграції, ідентифікація найбільш актуальних викликів менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Євроінтеграційні процеси набули для України та інших країн Східної Європи стратегічного значення, адже вони визначають вектор економічного розвитку та забезпечують довгострокові перспективи співпраці з розвиненими країнами Європейського Союзу [10-11]. У міру посилення інтеграції на перший план виходить питання ефективного менеджменту, який здатний не лише адаптуватися до нових вимог міжнародного середовища, але й використовувати можливості, що відкриваються через зняття торговельних бар'єрів, активізацію інвестиційних потоків та розширення ринків збуту. Відповідно, дослідження проблеми «сучасні виклики менеджменту в умовах євроінтеграції: адаптація зовнішньоекономічної діяльності» є вкрай важливим для успішного розвитку українських підприємств, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність на міжнародній арені. Не менш суттєвою є роль культурних, соціальних та інституційних особливостей європейського ринку. Збільшення контактів з європейськими партнерами вимагає від керівників організацій розуміння специфіки взаємодії з різними культурами, особливо



якщо йдеться про міжнародні команди та багатонаціональні корпорації. Таким чином, менеджмент сучасної компанії мусить враховувати як локальний контекст (національне законодавство, податкову політику, традиції ведення бізнесу), так і вимоги та тренди європейської спільноти (принципи доброчесності, прозорості, відповідальності) [12-13]. Цей виклик загострюється в умовах зростання ролі нематеріальних активів, знань і професійних компетенцій, які критично важливі для побудови ефективної зовнішньоекономічної діяльності (табл.1).

Таблиця 1

Ключові виклики менеджменту при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності на європейських ринках

Виклики	Суть та зміст
Нормативно-правові зміни	Посилення євроінтеграції означає необхідність дотримання більш жорстких стандартів і норм ЄС, що стосуються якості продукції, захисту прав споживачів, екологічної безпеки та інших аспектів. Менеджмент організації змушений оперативно оновлювати внутрішні регламенти й процедури, аби відповідати вимогам до сертифікації, ліцензування та звітності
Інтенсифікація конкуренції	З наближенням до європейського ринку підприємства відчують тиск з боку зарубіжних компаній з вищим рівнем технологій, розвиненішою культурою менеджменту та масштабнішими інвестиційними ресурсами. Це стимулює необхідність у пошуку нових ніш, впровадженні інноваційних рішень та модернізації управлінських процесів.
Культурна та комунікаційна різноманітність	Євроінтеграція збільшує масштаби співпраці з партнерами, постачальниками й замовниками з різних країн, що має наслідком посилення культурного розмаїття у проєктах та колективах. Менеджери стикаються з бар'єрами мовної комунікації, різними підходами до роботи й вищими очікуваннями щодо корпоративної соціальної відповідальності

Джерело: складено автором

Ринкова кон'юнктура швидко змінюється під впливом євроінтеграційних угод та домовленостей, які створюють нові правила гри. Підприємства змушені посилювати інноваційну складову своїх бізнес-процесів, покращувати якість продукції та послуг, щоб відповідати високим європейським стандартам. Це, своєю чергою, зумовлює необхідність модернізації організаційної структури,



впровадження сучасних методів менеджменту і розбудови ефективних комунікаційних каналів [14-15]. Процес євроінтеграції відкриває додаткові можливості для доступу до міжнародних ринків, проте водночас вимагає дотримання суворих норм щодо якості, безпеки та екологічної відповідальності. Менеджери, які вміють вчасно перебудувати систему управління під ці вимоги, суттєво підвищують шанси компанії на успіх (рис.1).

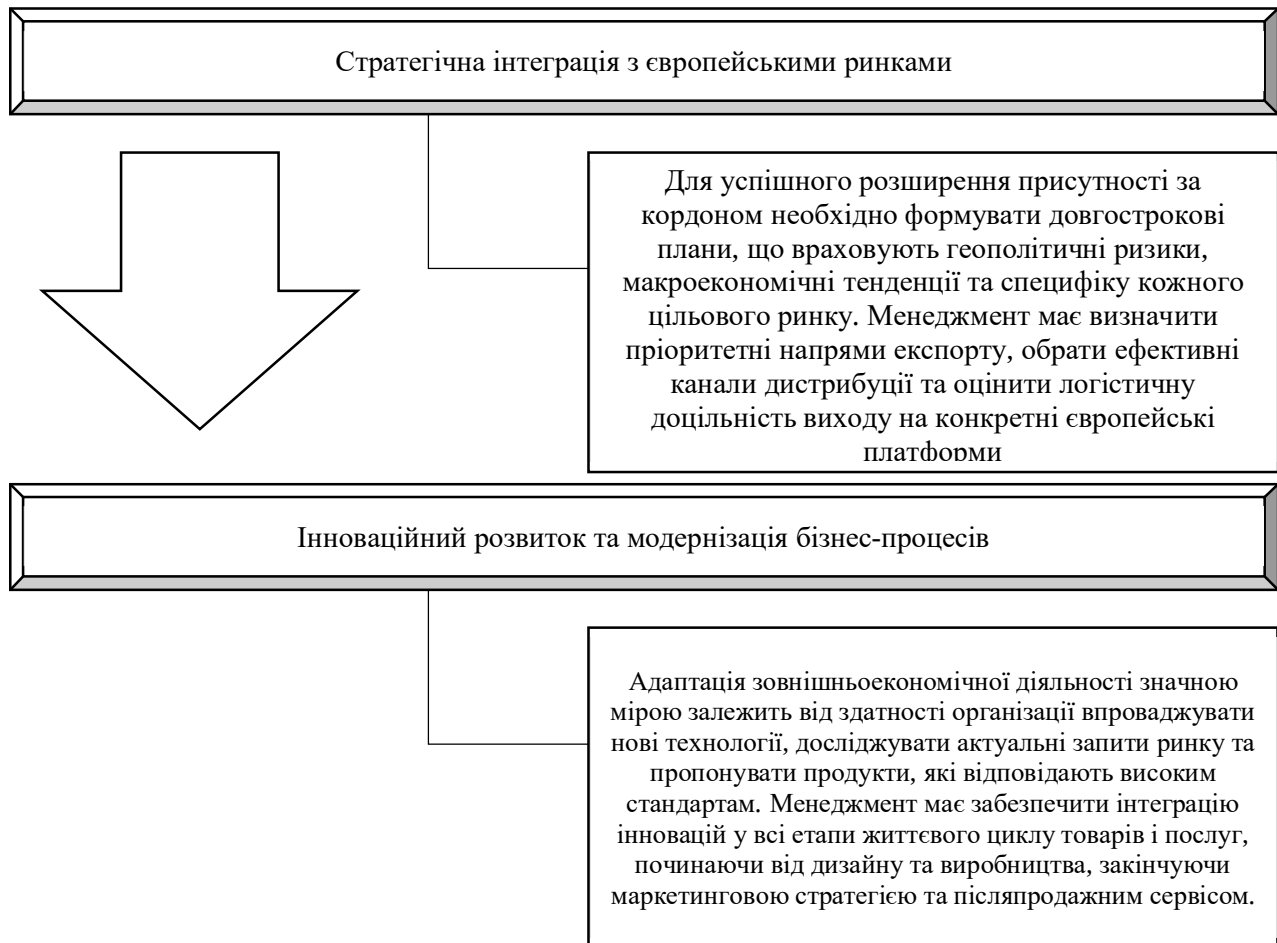


Рис.1. Параметри адаптації зовнішньоекономічної діяльності в системі управління

Джерело: складено автором

З огляду на міжнародну конкуренцію, адаптація зовнішньоекономічної діяльності стає не просто бажаною, а обов'язковою умовою виживання бізнесу. Якщо раніше домінували підходи, що базувалися на короткострокових експортних та імпорتنих операціях, то сьогодні бізнесу потрібен стратегічний



погляд на присутність на зарубіжних ринках. Зокрема, важливо формувати партнерські мережі, створювати спільні проєкти з європейськими компаніями, а також застосовувати методи діагностики ризиків. Усе це вимагає вдосконалення системи менеджменту, розроблення нових інструментів планування, контролю та управлінського обліку, з урахуванням особливостей правового поля ЄС. Як наслідок, формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності стає одним із ключових питань корпоративного розвитку. Додатковою причиною актуалізації теми є потреба у збалансуванні інтересів різних стейкхолдерів, зокрема державних органів, іноземних партнерів, працівників підприємств та місцевих громад. В умовах євроінтеграції держава прагне підсилити свої економічні позиції на глобальному рівні, підвищити інвестиційну привабливість та формувати конкурентоспроможний бізнес-клімат. Водночас підприємства очікують від уряду більш прогнозованого зовнішнього середовища, прозорих правил гри та доступу до нових ринкових можливостей. Отже, успішний менеджмент у контексті євроінтеграції потребує врахування не лише корпоративних цілей, а й вимог суспільства, міжнародних організацій та регуляторів ЄС. Крім того, сучасні інформаційні технології та цифрові платформи надають додаткові інструменти для розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Підприємства можуть оперативно моніторити зміни кон'юнктури на ринках, аналізувати дані про конкуренцію та споживачів, а також використовувати електронні майданчики для просування своїх товарів і послуг. Однак впровадження цифрових технологій у менеджменті вимагає наявності кваліфікованих кадрів, оновлення інфраструктури та інтеграції нових процесів у вже існуючу бізнес-модель. У контексті євроінтеграції це означає, що інноваційні рішення та діджитал-стратегії можуть стати каталізатором для прискореного розвитку експортної діяльності, але лише за умови, що менеджери усвідомлюють усі ризики та виклики, пов'язані з безпекою даних, правовим регулюванням цифрових послуг і конкуренцією на глобальних платформах.



Висновки. Підсумовуючи, можна стверджувати, що менеджери сучасних підприємств мають враховувати міжнародні норми та стандарти, оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, налагоджувати партнерські зв'язки із закордонними компаніями та бути готовими до швидкого реагування на зовнішні зміни. Без усвідомлення ключових викликів та розуміння механізмів адаптації у зовнішньоекономічній сфері неможливо досягти стійкого розвитку бізнесу на новому, якіснішому рівні. Саме тому дослідження цієї проблематики та розроблення конкретних управлінських рішень слугуватимуть основою для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на світовій арені.

Список використаних джерел

1. Дунська А. Р., Кузнєцова К. О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 181 с.
2. Чернюк Н. О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.; Уман. нац. ун-т садівництва. Умань : Сочінський [вид.], 2012. 322 с.
3. Гриліцька А. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2014. Вип. 36(3). С. 63–67.
4. Босак А. О. Класифікація організаційних структур управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та умови їх застосування. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2010. No 691. С. 26–35
5. Маслак О.І., Пирогов Д.Л., Гришко Н.Є. Оцінка економічної безпеки підприємства при зовнішньо-економічній діяльності. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. 2012. Вип. 3(74). С. 163–169.



6. Домашенко М.Д. Аналіз наукових підходів до визначення поняття економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. Суми, 2011. No 3. Т. 1. С. 167–172
7. Машталір Я. П. Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (машинобудування)». Хмельницький, 2009. 23 с.
8. Малишко Є.О., Чернишов В.В. Аналіз впливу стратегічних пріоритетів на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Фінансово-кредитна діяльність проблеми теорії та практики. 2020. No 3(34). С. 322–329.
9. Нагірна, М. Особливості впливу цифровізування на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах війни та післявоєнний період: плановий аспект. Економіка та суспільство, 2023. (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-28>
10. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190-201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)
11. Полякова Я. О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : конспект лекцій. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 98 с.
12. Довгань Л. Є., Лулукало О. Г. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2012. С. 48–56.
13. Чорненька О., Підгородецький І., Лукашук В. Мотиваційний менеджмент в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств. № 5(33), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 452-459. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5\(33\)-452-459](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5(33)-452-459)



14. Чорненька О., Шляхетко В. Линда А. Обліково-аналітичне забезпечення фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання. № 2(30), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 964-973. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-964-973](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-964-973)
15. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227-237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)