

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-117>

УДК 339.9:658.012.4

Хомюк Наталія Леонідівна

доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту,
Волинський національний університет імені Лесі Українки
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3277-8840>

Nataliia Khomiuk

Lesya Ukrainka Volyn National University

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ

INTERNATIONAL MANAGEMENT WITHIN EU-INTEGRATION TRANSFORMATIONS: ORGANISATIONAL AND FOREIGN-ECONOMIC ASPECTS

Анотація. У статті досліджено трансформацію міжнародного менеджменту в умовах євроінтеграційних змін як процес інституційного узгодження організаційних рішень із вимогами Європейського Союзу. Розкрито взаємозв'язок інституційного, організаційного та зовнішньоекономічного рівнів управління. Запропоновано інтегровану модель імплементації норм DCFTA, митного, технічного та сталого регулювання ЄС у бізнес-процеси підприємства. Систематизовано сфери інтеграційних вимог і визначено інструменти комплаєнсу та ризик-менеджменту. Доведено, що результативність міжнародної діяльності залежить від інституційної узгодженості управлінських підсистем і здатності менеджменту забезпечувати регуляторну стійкість. Показано, що інтеграція вимог у стратегічні й операційні практики підвищує конкурентоспроможність підприємств на ринку ЄС.

Ключові слова: міжнародний менеджмент, євроінтеграція, зовнішньоекономічна діяльність, комплаєнс, ризик-менеджмент, конкурентоспроможність.

Summary. The purpose of the article is to substantiate the organisational and foreign-economic aspects of the transformation of international management within the system of EU-integration transformations of Ukraine. The study conceptualises international management as an institutionally conditioned system of managerial decisions aimed at aligning internal organisational parameters with the regulatory and market requirements of the European Union. The research is based on the analysis of the EU–Ukraine Association Agreement provisions, DCFTA mechanisms, customs and technical regulation frameworks, as well as sustainability-related requirements influencing market access. The methodological basis includes regulatory analysis, synthesis of contemporary international management and Europeanisation theories, and generalisation of empirical trade data reflecting the dynamics of EU–Ukraine economic interaction. Particular attention is paid to the institutional, organisational and foreign-economic levels of transformation and their causal interdependence. The article proposes an integrated model that links EU regulatory requirements (rules of origin, customs procedures, technical regulations, sustainability standards) with internal managerial responses, including strategic internationalisation choices, compliance function development, risk management systems, cross-functional coordination and digitalisation of procedures. It is argued that effective international management under EU-integration conditions requires translating legal norms into operational routines, documented procedures and control mechanisms embedded in business processes. The practical significance of the study lies in systematising key integration requirement areas and identifying corresponding managerial instruments that enhance regulatory predictability, reduce transaction costs and mitigate institutional risks. The findings demonstrate that the effectiveness of international activity depends on the coherence between organisational subsystems and external regulatory frameworks. It is concluded that integrating EU requirements into strategic and operational management practices strengthens the competitive position of Ukrainian enterprises within the EU market and supports sustainable international development.

Keywords: international management, European integration, foreign economic activity, compliance, risk management, competitiveness.

Постановка проблеми. Євроінтеграційний курс України набув не лише політичного, а й прикладного економічного змісту, що безпосередньо

впливає на умови функціонування суб'єктів господарювання. Поглиблення інтеграції з Європейським Союзом супроводжується розширенням

доступу до ринків збуту, участі у публічних закупівлях, партнерських мережах і фінансових інструментах підтримки. Водночас посилюються вимоги до якості управління, відповідності технічним і регуляторним стандартам, прозорості ланцюгів постачання та інституційної спроможності організацій забезпечувати стабільність управлінських процедур.

За таких умов міжнародний менеджмент слід розглядати не лише як управління зовнішньоекономічними операціями, а як здатність організації узгоджувати внутрішні управлінські параметри (стратегію, структуру, корпоративну культуру, кадрову політику, систему контролю) із зовнішніми інституційними та ринковими вимогами.

Угода про асоціацію між Європейським Союзом [1] та Україною сформувала нормативну основу регуляторного наближення та економічної інтеграції. Положення DCFTA застосовуються з 1 січня 2016 року, а повністю Угода набула чинності 1 вересня 2017 року [2]. Це створило нову конфігурацію зовнішньоекономічної діяльності, у якій доступ до ринку ЄС визначається не лише тарифними преференціями, а відповідністю системі нетарифного регулювання.

Основні бар'єри інтеграції пов'язані з дотриманням технічних регламентів, процедур оцінки відповідності, правил походження, митних процедур, а також вимог щодо сталості та належної обачності у ланцюгах постачання. Для багатьох українських організацій це означає необхідність трансформації управлінської системи від стратегічного планування та внутрішнього контролю до формування комплаєнс-механізмів і ризик-орієнтованих процедур у сфері ЗЕД [3].

Отже, актуальність дослідження зумовлена потребою теоретичного й практичного переосмислення ролі міжнародного менеджменту в умовах поглибленої інтеграції України до економічного простору ЄС. Формування ефективних механізмів адаптації до європейських стандартів є стратегічною передумовою підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку національних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчує, що трансформація міжнародного менеджменту в умовах євроінтеграційних змін розглядається в межах кількох взаємопов'язаних наукових напрямів.

Перший напрям охоплює теорії міжнародного менеджменту та інтернаціоналізації діяльності організацій. Процесний підхід J. Johanson та J.E. Vahlne трактує вихід на зовнішні ринки як поступове накопичення знань і розвиток мережових взаємин, спрямованих на подолання «liability of outsidership» [4]. Інституційний вимір розкрито у працях Т. Kostova та S. Zaheer через концепцію «liability of foreignness» – додаткових витрат

функціонування в іншому регуляторному та культурному середовищі [5]. Концепція дистанцій, запропонована Р. Ghemawat, пояснює вплив культурних, адміністративних і економічних відмінностей на вибір стратегій міжнародного розвитку [6].

Другий напрям пов'язаний із теорією європеїзації, що розглядає інтеграцію як механізм трансформації національних інституцій під впливом норм ЄС. С.М. Radaelli визначає європеїзацію як інкорпорацію принципів і процедур ЄС у внутрішні політики [7], а модель зовнішніх стимулів F. Schimmelfennig та U. Sedelmeier пояснює глибину інституційних змін співвідношенням вигод інтеграції та витрат адаптації [8].

Третій напрям представлений емпіричними дослідженнями інтеграції Україна – ЄС у межах DCFTA. Доведено, що механізми «deep trade» сприяють гармонізації регулювання та зміцненню інституційної спроможності [9], а статистика підтверджує закріплення ЄС як основного торговельного партнера України [10].

Водночас у науковій літературі недостатньо інтегрованим залишається поєднання організаційного та зовнішньоекономічного вимірів трансформації міжнародного менеджменту. Переважають або управлінські, або регуляторні підходи, що актуалізує потребу комплексної моделі інтеграції вимог ЄС у управлінські функції та бізнес-процеси підприємств.

Метою статті є обґрунтування організаційних і зовнішньоекономічних аспектів трансформації міжнародного менеджменту українських організацій у системі євроінтеграційних змін та розроблення інтегрованої моделі взаємозв'язку між регуляторними вимогами ЄС, управлінськими рішеннями й практиками менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Євроінтеграційні процеси зумовлюють структурну трансформацію зовнішнього середовища функціонування українських організацій, унаслідок чого міжнародний менеджмент набуває інституційно детермінованого характеру. На відміну від класичної парадигми, де зовнішнє середовище інтерпретується переважно як сукупність ринкових можливостей і ризиків, у контексті інтеграції до правового простору Європейського Союзу його параметри дедалі більше визначаються нормативними вимогами, процедурною формалізацією та регуляторними стандартами. Така зміна акцентів трансформує зміст управлінських рішень і підвищує значення системної відповідності як стратегічного ресурсу організації.

Зовнішньоекономічна діяльність українських підприємств здійснюється в середовищі, де вимоги до продукції, процедур оцінки відповідності, митного оформлення, правил походження, валютних

операцій та стандартів сталості мають чітко визначену правову природу та обов'язковий характер застосування. У цьому контексті міжнародний менеджмент не може обмежуватися вибором форми входу на ринок чи конфігурацією контрактних відносин. Його зміст розширюється до забезпечення системної відповідності діяльності організації регуляторним параметрам інтеграційного простору, що передбачає інтеграцію правових вимог у внутрішні бізнес-процеси, процедури контролю та механізми управління ризиками.

Особливу роль у формуванні зазначеного інституційного середовища відіграє Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом [2], яка закріплює засади політичної асоціації та економічної інтеграції і передбачає функціонування поглибленої та всеосяжної зони вільної торгівлі (DCFTA). Реалізація її положень означає поступове нормативне зближення у сферах технічного регулювання, конкурентної політики, державної допомоги, митного адміністрування та фінансового нагляду. Зокрема, застосування положень Митного кодексу Союзу [11] визначає стандарти процедур, управління ризиками та цифровізації митних процесів, що безпосередньо впливає на організацію зовнішньоторговельних операцій українських суб'єктів господарювання.

За таких умов відповідність трансформується з формальної вимоги у стратегічний ресурс. Спроможність організації забезпечити передбачуваність процедур, належну документацію, простежуваність ланцюгів постачання та інтегрованість у мережі партнерів зменшує ефект «зовнішності» та підвищує рівень довіри з боку європейських контрагентів, що узгоджується з положеннями моделі інтернаціоналізації J. Johanson та J.E. Vahlne [4]. Таким чином, інституційна адаптація стає не реактивною відповіддю на регуляторний тиск, а складовою довгострокової конкурентної стратегії.

Для управлінської практики це означає зміщення акцентів із операційного управління експортно-імпортними процесами до формування інтегрованої системи інституційного моніторингу, управління змінами та взаємодії зі стейкхолдерами. Менеджмент має забезпечувати узгодженість між стратегічними цілями організації та вимогами регуляторного середовища, інтегруючи правові, економічні та організаційні аспекти у єдину управлінську логіку. Саме в цьому вимірі євроінтеграція постає як структурний фактор трансформації системи міжнародного менеджменту українських організацій.

Динаміка торговельних потоків між Україною та Європейським Союзом слугує кількісним індикатором рівня економічної інтеграції. За даними Європейської Комісії на основі статистики Eurostat Comext, загальний товарообіг між сторонами зріс із 29,0–29,9 млрд євро у 2014–2016 рр. до 67,3 млрд євро у 2024 р. [10]. У 2024 р. експорт ЄС до України становив 42,8 млрд євро, тоді як імпорт з України – 24,5 млрд євро, що свідчить про збереження високої інтенсивності взаємної торгівлі, навіть в умовах воєнних викликів.

Динаміка товарних потоків (табл. 1) також відображає характер інтеграції. Імпорт ЄС з України традиційно формується за допомогою продукції аграрного сектору (рослинна продукція, жири та олії), а також металургійної продукції. Натомість експорт ЄС до України представлений переважно машинами та обладнанням, транспортними засобами, мінеральними продуктами й хімічною продукцією [10]. Така комплементарність структури торгівлі підтверджує функціонування моделі «deep trade», у межах якої взаємодія не обмежується тарифними преференціями, а передбачає інтеграцію виробничих і технологічних ланцюгів.

Зростання товарообігу означає не лише розширення можливостей, а й ускладнення вимог до управління ЗЕД, зокрема посилення комп-

Таблиця 1 – Динаміка торгівлі товарами ЄС з Україною (2014–2024 рр.)

Рік	Імпорт ЄС з України, млн євро	Експорт ЄС до України, млн євро	Товарообіг (усього), млн євро
2014	13 240	16 655	29 895
2015	12 504	13 719	26 223
2016	12 860	16 176	29 037
2017	16 239	19 840	36 080
2018	17 436	21 549	38 984
2019	19 139	24 153	43 291
2020	16 335	23 117	39 452
2021	24 030	28 292	52 322
2022	27 643	30 088	57 731
2023	22 883	39 098	61 981
2024	24 494	42 767	67 261

Джерело: сформовано на основі [10]

лаєнс-контролю, стандартизації митних процедур і документального підтвердження відповідності [12]. Отже, інтенсифікація торговельних потоків безпосередньо корелює з підвищенням вимог до управлінської системності, внутрішнього контролю та інституційної спроможності суб'єктів господарювання.

На організаційному рівні євроінтеграційні зміни зумовлюють переосмислення управлінських підходів, компетентнісних профілів і структурних конфігурацій міжнародного менеджменту. Інтеграція до регуляторного простору Європейського Союзу трансформує не лише зовнішньоекономічні операції, а й внутрішню архітектуру управління.

По-перше, зазнає змін логіка стратегічного управління. Міжнародна стратегія дедалі менше розглядається як інструмент нарощування обсягів експорту, а більше – як система зважених рішень щодо форм і способів входу на ринки, участі у партнерських мережах та поступового формування позиції «інсайдера» у ланцюгах створення вартості. Такий підхід узгоджується з процесною моделлю інтернаціоналізації, яка підкреслює значення накопичення досвіду, мережевої взаємодії та зниження невизначеності через інтеграцію у бізнес-середовище приймаючої сторони [4].

По-друге, суттєво зростає значення легітимності як стратегічного ресурсу. У багаторівневому регуляторному середовищі організація взаємодіє з множинністю норм, стандартів і наглядових практик, що вимагає системного управління відповідністю. Репутаційна стійкість, прозорість процедур, здатність проходити аудити, сертифікаційні перевірки та митний контроль формують основу довіри з боку партнерів і регуляторів. Відтак управління легітимністю стає інтегрованою складовою міжнародного менеджменту, що безпосередньо впливає на подолання інституційних бар'єрів та зниження витрат «іноземності» [5].

По-третє, трансформується організаційна структура. Євроінтеграційні вимоги зумовлюють посилення кросфункціональної координації між підрозділами зовнішньоекономічної діяльності, виробництва, якості, фінансів і правового забезпечення. У практиці управління дедалі частіше виникає потреба у створенні окремої комплаєнс-функції або центру компетентностей, відповідального за моніторинг регуляторних змін і забезпечення відповідності технічним регламентам, правилам походження, екологічним та соціальним стандартам поставок [3]. Така інституціоналізація комплаєнсу сприяє підвищенню передбачуваності процесів та мінімізації регуляторних ризиків.

По-четверте, кроскультурний вимір набуває управлінського значення. Культурна та адміністративна дистанції здатні впливати на якість переговорних процесів, швидкість прийняття

рішень і рівень трансакційних витрат. У цьому контексті розвиток міжкультурної компетентності менеджерів, формалізація комунікаційних процедур і стандартизація управлінських рутин стають важливими інструментами зниження координаційних ризиків [6]. Таким чином, культурний чинник інтегрується у систему стратегічного та операційного управління міжнародною діяльністю.

Загалом організаційні аспекти трансформації міжнародного менеджменту свідчать про перехід від реактивної адаптації до проактивного управління інституційною відповідністю, мережевою інтеграцією та структурною узгодженістю внутрішніх процесів із вимогами європейського економічного простору.

У зовнішньоекономічному вимірі визначальною стає спроможність менеджменту інституціоналізувати правові вимоги у конкретних управлінських процедурах. Йдеться про трансформацію норм права у операційні алгоритми – регламенти, документообіг, розподіл відповідальності та систему внутрішнього контролю. Ефективність міжнародного менеджменту в умовах євроінтеграції визначається ступенем інтеграції нормативно-правових вимог у внутрішні бізнес-процеси та управлінські процедури організації.

Базові засади здійснення зовнішньоекономічної діяльності визначаються Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [13], тоді як митні режими, процедури та інструменти контролю регламентуються Митним кодексом України [14]. У контексті інтеграції до внутрішнього ринку ЄС особливого значення набуває узгодженість національних практик із правом Європейського Союзу, зокрема з положеннями Митного кодексу Союзу [11], який встановлює уніфіковані правила та процедури митного адміністрування на митній території ЄС. Це зумовлює потребу адаптації внутрішніх процедур підприємств до стандартів управління ризиками, електронного декларування та належного документального забезпечення зовнішньоторговельних операцій.

Суттєвий вплив на організацію зовнішньоторговельних операцій мають правила походження товарів. Отримання преференційного тарифного режиму в межах угод про вільну торгівлю можливе лише за умови дотримання критеріїв походження та належного підтвердження відповідними документами. Європейська Комісія в межах платформи Access2Markets наголошує на обов'язковості документального підтвердження статусу походження для застосування тарифних преференцій [12]. Для системи управління зовнішньоекономічною діяльністю це означає інституціоналізацію управління походженням товару як цілісного процесу, що охоплює планування закупівель, формування калькуляцій, облік

компонентної структури продукції, маркування та належне документальне підтвердження відповідності встановленим критеріям.

Окремий напрям регуляторних вимог стосується технічного регулювання та оцінки відповідності. Національна система технічних регламентів і стандартизації поступово наближається до підходів ЄС у сфері безпечності продукції, ринкового нагляду та застосування гармонізованих стандартів. Інституційним орієнтиром такого зближення є укладення Угоди АСАА («промисловий безвіз»), що передбачає взаємне визнання результатів оцінки відповідності для окремих груп товарів за умови повної імплементації відповідного законодавства та належної інституційної спроможності [15]. За цих умов міжнародний менеджмент має інтегрувати вимоги технічного регулювання у виробничі процеси, систему управління якістю та процедури сертифікації, забезпечуючи їх відповідність стандартам ЄС.

Не менш значущим компонентом зовнішньоекономічного управління є валютно-фінансове регулювання. Закон України «Про валюту і валютні операції» визначає порядок здійснення валютних розрахунків, що впливає на структуру контрактів і управління валютними ризиками [16]. Таким чином, фінансова функція міжнародного менеджменту функціонує у тісному взаємозв'язку з митними, правовими та договірними механізмами забезпечення зовнішньоекономічної діяльності.

Додатковий рівень регуляторного впливу формує європейська політика сталого розвитку, яка поступово набуває ознак торговельного фактора. Для українських експортерів, особливо у вуглецевих секторах, значущим є Механізм вуглецевого коригування імпорту (СВАМ). Європейська Комісія визначила перехідний період 2023–2025 рр. та повноцінне застосування механізму з 2026 р., що зумовлює вимоги до звітування про вбудовані викиди та надання верифікованих даних у межах ланцюгів постачання [17]. Паралельно посилюються вимоги до корпоративної звітності зі сталості (СРСД) та належної обачності у ланцюгах постачання (СРСДД), які опосередковано впливають на умови контрактів, аудитів і процедур відбору постачальників у міжнародних виробничих мережах [18].

Таким чином, зовнішньоекономічний вимір трансформації міжнародного менеджменту охоплює не лише адаптацію до торговельних режимів, а й системне управління правовими, митними, технічними, фінансовими та екологічними параметрами діяльності. Саме здатність інтегрувати ці елементи у єдину управлінську систему визначає конкурентоспроможність українських організацій у європейському економічному просторі.

З урахуванням взаємозалежності інституційних, організаційних і операційних трансформа-

цій доцільним є формування інтегрованої моделі міжнародного менеджменту (рис. 1), що забезпечує системне поєднання регуляторних вимог ЄС із внутрішніми управлінськими рішеннями та інструментарієм зовнішньоекономічної діяльності. Запропонована модель відображає причинно-наслідкову послідовність змін від нормативно визначених параметрів інтеграційного середовища до операційних процедур реалізації ЗЕД та їх результативних показників.



Рисунок 1 – Інтегрована модель трансформації міжнародного менеджменту в умовах євроінтеграційних змін

Джерело: запропоновано автором

У запропонованій моделі інституційний рівень охоплює регуляторні складові євроінтеграції: положення Угоди про асоціацію та DCFTA, правила походження, митні процедури, технічні регламенти й оцінку відповідності, а також сучасні вимоги у сфері сталого розвитку (СВАМ, CSRD, CSDDD). Саме цей рівень задає параметри функціонування бізнесу в інтеграційному просторі.

Організаційний рівень відображає внутрішню реакцію підприємства на регуляторні зміни. Він включає формування стратегії інтернаціоналізації, адаптацію організаційної структури, розвиток кросфункціональної координації, інституціоналізацію комплаєнс-функції, розвиток кроскультурних компетентностей, цифровізації процедур, а також впровадження систем контролю та ризик-менеджменту.

Зовнішньоекономічний рівень представлений операційними інструментами: вибір форми виходу на ринок, управління контрактами, організація логістики, митне оформлення, забезпечення підтвердження походження та сертифікації,

валютні розрахунки, управління даними і простежуваністю.

Результатом узгодженої взаємодії зазначених рівнів виступають показники ринкової та організаційної ефективності: стійкість доступу до ринку ЄС, зниження трансакційних витрат, мінімізація регуляторних ризиків, підвищення експортної спроможності та зміцнення довіри у партнерських мережах.

Концептуальна логіка запропонованої моделі ґрунтується на підході «deer trade», відповідно до якого інтеграція оцінюється не лише за динамікою товарообігу, а й за рівнем інституційної імплементації норм і процедур. У цьому вимірі міжнародний менеджмент розглядається як механізм впровадження регуляторних вимог у систему внутрішнього управління [9].

Для конкретизації моделі систематизовано основні сфери інтеграційних вимог та встановлено їх взаємозв'язок з управлінськими інструментами підприємства (табл. 2).

Представлена систематизація демонструє, що євроінтеграційні вимоги не є зовнішнім обмеженням, а трансформуються у конкретні управлінські завдання та процедури на рівні підприємства. Такий підхід дозволяє розглядати міжнародний менеджмент не лише як функцію організації зовнішніх операцій, а як систему забезпечення інституційної відповідності, що підвищує стійкість організації в умовах складного та багаторівневого регуляторного середовища ЄС.

Висновки. Поглиблення економічної інтеграції України з Європейським Союзом зумовлює трансформацію умов функціонування суб'єктів господарювання та формує нову конфігурацію зовнішнього середовища міжнародної діяльності. У цих умовах міжнародний менеджмент набуває системного нормативного виміру, оскільки доступ

до ринку ЄС визначається не лише тарифними перевагами, а сукупністю регуляторних, технічних, митних, фінансових та екологічних вимог.

Встановлено, що євроінтеграційні процеси змінюють зміст міжнародного менеджменту, перетворюючи його на інтегровану систему узгодження внутрішніх організаційних параметрів із зовнішніми інституційними стандартами. Регуляторні вимоги виступають стратегічним чинником, який впливає на формування організаційної структури, розвиток комплаєнс-механізмів, посилення кросфункціональної координації та впровадження ризик-орієнтованого управління.

Систематизація інтеграційних вимог і їх проєкція на управлінські функції дозволяє розглядати міжнародний менеджмент як механізм інституційної трансляції норм європейського регуляторного середовища у внутрішні бізнес-процеси підприємства. Реалізація такого підходу сприяє підвищенню передбачуваності діяльності, зниженню трансакційних витрат і мінімізації регуляторних ризиків.

Поєднання інституційного, організаційного та зовнішньоекономічного рівнів управління створює основу для зміцнення конкурентних позицій українських підприємств у європейському економічному просторі. Результативність адаптації визначається спроможністю інтегрувати правові, технічні, фінансові та екологічні параметри у цілісну систему стратегічного та операційного управління.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методичних підходів до оцінювання інституційної готовності підприємств до функціонування в умовах поглибленої інтеграції та з проведенням галузевих емпіричних досліджень ефективності впровадження відповідних управлінських механізмів.

Таблиця 2 – Інтеграційні вимоги та управлінські інструменти міжнародного менеджменту

Сфера інтеграційних вимог	Джерело вимог	Управлінський фокус	Інструменти
Правила походження	Преференційні режими ЄС; Access2Markets	Управління походженням як процесом	Origin-compliance карти матеріалів; калькуляції; архів доказів; внутрішній аудит
Митні процедури	UCC (ЄС); МКУ	Стандартизація митних процесів	Регламенти оформлення; чек-листи; KPI часу; навчання персоналу
Технічне регулювання	Закони України; Blue Guide; АСAA	Управління відповідністю продукції	QMS; технічна документація; взаємодія з ООВ; контроль змін
Валютні операції	Закони про валюту	Управління фінансовими ризиками	Політики FX-ризиків; контроль термінів; банківський комплаєнс
Сталість (СВАМ, CSRD, CSDDD)	Регламенти ЄС	Дані та due diligence	Збір даних про викиди; ESG-критерії; аудит ланцюга постачання
Організаційна вбудованість	Теорії інтернаціоналізації	Зменшення outsidership	Партнерські програми; мережеві альянси; стандарти комунікацій

Джерело: узагальнено на основі [12]

Список використаних джерел:

1. Association Agreement between the European Union and its Member States, of the one part, and Ukraine, of the other part. *Official Journal of the European Union*. URL: http://data.europa.eu/eli/agree_international/2014/295/oj (дата звернення: 12.02.2026).
2. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Угода від 27.06.2014 р. № 984_011. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (дата звернення: 12.02.2026).
3. Про технічні регламенти та оцінку відповідності: Закон України від 15 січня 2015 р. № 124-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19> (дата звернення: 12.02.2026).
4. Johanson J., Vahlne J.E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*. 2009. Vol. 40. P. 1411–1431. DOI: <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
5. Kostova T., Zaheer S. Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. *Academy of Management Review*. 1999. Vol. 24. No. 1. P. 64–81.
6. Ghemawat P. Distance still matters: The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*. 2001. URL: <https://faculty.washington.edu/pathaksd/BBUS549/Required%20Readings/Distance%20Still%20Matters.pdf> (дата звернення: 14.02.2026).
7. Radaelli C.M. Europeanisation: Solution or problem? *European Integration Online Papers*. 2004. Vol. 8. No. 16. P. 1–23.
8. Schimmelfennig F., Sedelmeier U. The Europeanization of Eastern Europe: The external incentives model revisited. *Journal of European Public Policy*. 2020. Vol. 27. No. 6. P. 814–833.
9. Rabinovych M. EU-Ukraine “deep” trade agenda: The effectiveness and impact perspectives. *International Politics*. 2024. No. 61. P. 1078–1096.
10. European Commission. European Union, Trade with Ukraine. URL: https://webgate.ec.europa.eu/isdb_results/factsheets/country/details_ukraine_en.pdf (дата звернення: 14.02.2026).
11. Regulation (EU) No. 952/2013 of the European Parliament and of the Council of 9 October 2013 establishing the Union Customs Code. *Official Journal of the European Union*. 2013. L. 269/1. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2013/952/oj/eng> (дата звернення: 15.02.2026).
12. European Commission. Rules of origin. URL: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/rules-of-origin> (дата звернення: 15.02.2026).
13. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 р. № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/959-12> (дата звернення: 15.02.2026).
14. Митний кодекс України: Закон України від 13.03.2012 р. № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (дата звернення: 15.02.2026).
15. European External Action Service. Результати попередньої оцінки щодо Угоди АСАА демонструють явний прогрес, але Україні ще необхідно виконати багато роботи. URL: <https://surl.li/eazdly> (дата звернення: 15.02.2026).
16. Про валюту і валютні операції: Закон України від 21.06.2018 р. № 2473-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19> (дата звернення: 15.02.2026).
17. European Commission. Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM). URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en (дата звернення: 15.02.2026).
18. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU as regards corporate sustainability reporting. *Official Journal of the European Union*. 2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/2025-04-17/eng> (дата звернення: 15.02.2026).

References:

1. Association Agreement between the European Union and its Member States, of the one part, and Ukraine, of the other part. (2014). *Official Journal of the European Union*. Available at: http://data.europa.eu/eli/agree_international/2014/295/oj
2. Verkhovna Rada of Ukraine. (2014). *Uhoda pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odniiei storony, ta Yevropeiskym Soiuzom, Yevropeiskym spivtovarystvom z atomnoi enerhii i yikhnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoi storony* No. 984_011 [Association Agreement between Ukraine, of the one part, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, of the other part No. 984_011]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (in Ukrainian)
3. Verkhovna Rada of Ukraine. (2015). Pro tekhnichni rehlymenty ta otsinku vidpovidnosti [On technical regulations and conformity assessment]: Law of Ukraine No. 124-VIII (January 15, 2015). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19> (in Ukrainian)
4. Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, vol. 40, pp. 1411–1431. DOI: <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
5. Kostova, T., & Zaheer, S. (1999). Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, vol. 24 (1), pp. 64–81.
6. Ghemawat, P. (2001). Distance still matters: The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*. Available at: <https://faculty.washington.edu/pathaksd/BBUS549/Required%20Readings/Distance%20Still%20Matters.pdf>

7. Radaelli, C. M. (2004). Europeanisation: Solution or problem? *European Integration Online Papers*, vol. 8 (16), pp. 1–23.
8. Schimmelfennig, F., & Sedelmeier, U. (2020). The Europeanization of Eastern Europe: The external incentives model revisited. *Journal of European Public Policy*, vol. 27 (6), pp. 814–833.
9. Rabinovych, M. (2024). EU-Ukraine “deep” trade agenda: The effectiveness and impact perspectives. *International Politics*, vol. 61, pp. 1078–1096.
10. European Commission. (2026). *European Union, trade with Ukraine*. Available at: https://webgate.ec.europa.eu/isdb_results/factsheets/country/details_ukraine_en.pdf
11. Regulation (EU) No. 952/2013 of the European Parliament and of the Council of 9 October 2013 establishing the Union Customs Code. (2013). *Official Journal of the European Union*. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2013/952/oj/eng>
12. European Commission. (2026). *Rules of origin*. Available at: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/rules-origin>
13. Verkhovna Rada of Ukraine. (1991). *Pro zovnishnoekonomichnu diialnist* [On foreign economic activity]: Law of Ukraine No. 959-XII (April 16, 1991). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/959-12> (in Ukrainian)
14. Verkhovna Rada of Ukraine. (2012). *Mytnyi kodeks Ukrainy* [Customs Code of Ukraine]: Law of Ukraine No. 4495-VI (March 13, 2012). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (in Ukrainian)
15. European External Action Service. (2026). *Rezultaty poperednoi otsinky shchodo Uhody ACAA demonstruiut yavnyi prohres, ale Ukraini shche neobkhidno vykonaty bahato roboty*. [Results of the preliminary assessment of the ACAA Agreement demonstrate clear progress, but Ukraine still needs to do more]. Available at: <https://surl.li/eazdly> (in Ukrainian)
16. Verkhovna Rada of Ukraine. (2018). *Pro valiutu i valiutni operatsii* [On currency and currency operations]: Law of Ukraine No. 2473-VIII (June 21, 2018). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19> (in Ukrainian)
17. European Commission. (2026). *Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM)*. Available at: https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en
18. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU as regards corporate sustainability reporting. (2022). *Official Journal of the European Union*. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/2025-04-17/eng>

Дата надходження статті: 24.02.2026

Дата прийняття статті: 10.03.2026

Дата публікації статті: 26.03.2026