МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чернівецький торговельно-економічний інститут

Державного торговельно-економічного університету

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС

МОНОГРАФІЯ

Чернівці

Технодрук

2026

УДК 005.412:[005.5:005.334]:339.924(477:4-6ЄС)
С-89

Рекомендовано рішенням вченої ради ЧТЕІ ДТЕУ
(протокол № 8, п.19 від 26 червня 2026 р.)

Рецензенти:
Плахута О.І., голова правління ПрАТ «Імпульс»
Кифяк О.В., д.е.н., професор ЧНУ ім. Ю. Федьковича

С-89 СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС : монографія / за ред. к.е.н., доц. О.Г. Вдовіченої. Чернівці : Технодрук, 2026. 440 с.
ISBN 978-617-8034-60-3

У монографії висвітлено теоретико-методологічні та прикладні засади управління і трансформації бізнес-процесів в умовах європейської інтеграції, цифровізації та сучасних соціально-економічних викликів. Розкрито сучасні підходи до процесного і стратегічного управління, оцінювання результативності, цифрової трансформації, стандартизації та забезпечення сталого розвитку підприємств. Особливу увагу приділено адаптації українського бізнесу до європейських стандартів, використанню цифрових технологій, удосконаленню управлінських, фінансово-облікових, маркетингових і кадрових процесів, а також галузевим особливостям їх трансформації. Обґрунтовано практичні напрями підвищення ефективності, адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності підприємств у європейському економічному просторі.

Монографія буде корисною для науковців, викладачів, аспірантів і здобувачів вищої освіти економічних та управлінських спеціальностей, а також керівників підприємств, підприємців і фахівців у сфері менеджменту, маркетингу, фінансів, обліку, цифрової трансформації та розвитку бізнесу. Видання може бути використане в науково-дослідній роботі, освітньому процесі та практичній діяльності підприємств, орієнтованих на підвищення ефективності, конкурентоспроможності й адаптацію до вимог європейського економічного простору.

УДК 005.412:[005.5:005.334]:339.924(477:4-6ЄС)

ISBN 978-617-8034-60-3
https://doi.org/10.5281/zenodo.23741295

© Автори, 2026
© ЧТЕІ ДТЕУ, 2026
© ПВКФ «Технодрук», 2026

ЗМІСТ

ВСТУП ……. 6

РОЗДІЛ 1. ІНТЕГРОВАНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТА ЕКОНОМІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ПРОСТОРІ …… 10

Юлія Урсакій. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ …….. 10

Оксана Верстяк. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ….……... 44

Ольга Хитрова. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ КРИЗИ, ВІЙНИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ …… 61

Валентина Чичун. РЕПУТАЦІЙНИЙ КАПІТАЛ ЯК КЛЮЧОВИЙ РЕСУРС ПІДПРИЄМСТВА ..…… 85

Олена Бозуленко, Ірина Лошенюк. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ДОВГОСТРОКОВОЇ БІЗНЕС-ЦІННОСТІ …… 97

Галина Долга. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ..……. 111

Yurii Koroliuk, Anatolii Vdovichen. CYBERSECURITY AND DATA PROTECTION IN DIGITAL BUSINESS PROCESSES …….. 143

Ольга Вдовічена, Данило Вдовічен. ESG-ОРІЄНТОВАНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ЯК ІНТЕГРОВАНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ПРОСТОРІ ……. 156

Валерія Пенюк. КОМПЕТЕНТНІСНІ МОДЕЛІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА ТА МАРКЕТОЛОГА ..……... 177

Алла Шимко. КРОСКУЛЬТУРНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТЕКСТ ……. 191

Андрій Круглянко. АДАПТИВНИЙ КЕЙС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ……. 203

Оксана Верстяк ORCID:
https://orcid.org/0000-0002-4222-4964
к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці, Україна

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Анотація *У статті досліджуються особливості управління бізнес-процесами українських підприємств в умовах європейської інтеграції. Проведено порівняльний аналіз української та європейської моделей управління, виділено ключові відмінності у децентралізації влади, мотивації персоналу та горизонтах планування. Розглянуто процеси гармонізації національного законодавства з нормами ЄС, зокрема імплементацію директив та регламентів. Окреслено інституційні та регуляторні вимоги ЄС до бізнесу (CE маркування, GDPR, ESG, CBAM). Визначено передумови та очікувані результати адаптації малого і середнього бізнесу до умов Єдиного ринку ЄС, що вимагає переходу до гнучких, соціально орієнтованих екосистем.*

Ключові слова**:** *управління бізнес-процесами, євроінтеграція, європейська модель управління, гармонізація законодавства, стандарти ЄС, малий та середній бізнес (МСБ), сталий розвиток (ESG), business process management, European integration, European management model, harmonization of legislation, EU standards, small and medium-sized enterprises (SME), sustainable development (ESG).*

Вступ. Проблема управління стратегічним розвитком підприємств в умовах євроінтеграційних трансформацій набуває надзвичайної актуальності в сучасному економічному дискурсі України. Динамічність зовнішнього середовища, постійні інституціональні зміни та необхідність адаптації до регуляторних стандартів ЄС створюють комплексну систему викликів для вітчизняних суб'єктів господарювання. Водночас відсутність уніфікованих підходів до побудови стратегічної архітектури розвитку бізнесу в таких транзитних умовах зумовлює гостру необхідність теоретико-методологічного переосмислення існуючих концепцій управління та їхньої оперативної адаптації до сучасних реалій господарювання. У цьому контексті стратегічним орієнтиром виступає європейська модель управління, яка є не монолітною системою, а радше глибокою філософією бізнесу. Її фундаментальна риса полягає в орієнтації на довгострокову стабільність та соціальну відповідальність, що відрізняє її від підходів, зосереджених виключно на максимізації короткострокового прибутку. Європейські управлінські практики базуються на децентралізації, гнучкості, прозорості, підзвітності, а також на

широкому використанні проєктно-орієнтованих і мережевих структур. Саме ці принципи забезпечують європейським компаніям значні успіхи в економічному розвитку, стимулюють інноваційну активність та гарантують соціальну згуртованість. Для України своєчасна адаптація та імплементація цих європейських підходів може стати ключовим чинником у подоланні регіональних економічних диспропорцій. Це дозволить не лише суттєво підвищити ефективність управлінських процесів і посилити конкурентоспроможність вітчизняного бізнесу як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях , але й створити загалом прозору та інноваційну систему управління, необхідну для інтеграції до ЄС. Варто також враховувати, що європейська модель управління не є статичною: вона активно еволюціонує під впливом глобалізації. Цей розвиток супроводжується впровадженням жорстких екологічних та етичних стандартів ESG, рухом у бік флексибілізації трудових відносин для стимулювання інновацій та глибинною цифровізацією бізнес-процесів. Відповідно, сучасна інтеграція вимагає від українських підприємств не лише формальної технічної гармонізації з нормами ЄС, а й фундаментальної зміни управлінської парадигми – переходу від традиційних жорстких бюрократичних структур до гнучких, соціально орієнтованих екосистем.

Метою дослідження є дослідити ключові особливості та виклики управління бізнес-процесами українських підприємств (зокрема малого та середнього бізнесу) в контексті інтеграції до ЄС, а також визначити необхідні стратегічні кроки для гармонізації національної бізнес-практики з інституційними, технічними, цифровими та екологічними стандартами Європейського Союзу.

Матеріали та методи. У процесі дослідження було використано загальнонаукові та спеціальні методи. Порівняльний аналіз - використано для зіставлення українських і європейських підходів до управління за критеріями організаційної структури, процесу прийняття рішень, мотивації та ставлення до ризиків. Системний аналіз та синтез – застосовано для дослідження процесу гармонізації бізнес-процесів із нормами ЄС та структурування фундаментальних складових європейського регулювання (технічні стандарти, конкурентне право, екологічні вимоги). Матричний метод – використано для побудови матриці передумов та очікуваних результатів функціонування малого бізнесу в умовах адаптації до вимог ЄС. Метод узагальнення – застосовано для формування висновків щодо еволюції європейської моделі управління та наслідків євроінтеграції для українського бізнесу.

Результати та обговорення. Проблема управління стратегічним розвитком підприємств в умовах євроінтеграційних трансформацій є надзвичайно актуальною у сучасному дискурсі економічного розвитку України. Динамічність зовнішнього середовища, інституціональні зміни та адаптація до регуляторних стандартів ЄС створюють комплексну систему викликів для суб’єктів господарювання. Відсутність уніфікованих підходів до побудови

стратегічної архітектури розвитку бізнесу в умовах євроінтеграційних трансформацій зумовлює необхідність теоретико-методологічного переосмислення існуючих концепцій та їхньої адаптації до сучасних умов господарювання (Вербівська, 2025; Конащук & Кравченко, 2025).

Європейська практика управління ґрунтується на розподілі повноважень, адаптивності організаційних структур, проєктному підході, мережевій взаємодії, відкритості процедур і відповідальності управлінців за результати. Саме така модель сприяє економічному зростанню, активізації інновацій та зміцненню соціальної єдності. Для України запозичення й адаптація цих принципів може стати важливим інструментом скорочення міжрегіональних відмінностей, підвищення якості управлінських рішень і зміцнення конкурентних позицій держави як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Для зіставлення української та європейської моделей управління визначено низку параметрів, від яких залежить результативність управлінської системи (табл. 1). Серед них: тип організаційної побудови, механізм ухвалення рішень, часові межі планування, способи мотивації працівників, готовність до ризику та нововведень, характер комунікацій і підходи до оцінювання ефективності. Аналіз цих характеристик дає змогу визначити, наскільки управлінська система здатна відповідати на актуальні виклики та забезпечувати довгостроковий і сталий розвиток.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз українських і європейських підходів до управління

Критерій порівняння	Український підхід	Європейський підхід
Організаційна структура	Висока дистанція влади. Чітке розмежування «керівник – підлеглий». Слабкі горизонтальні зв'язки між департаментами.	Децентралізація влади. Зменшена дистанція між керівництвом та персоналом. Акцент на крос-функціональних командах.
Процес прийняття рішень	Рішення приймаються одноосібно топ-менеджментом або власником. Делегування повноважень сприймається як втрата контролю.	Залучення співробітників до обговорення. Делегування є ключовим інструментом ефективності. Консенсус цінується вище за швидкість наказу.
Горизонт планування	Фокус на виживанні «тут і зараз» через нестабільність зовнішнього середовища. Стратегія часто є формальною.	Орієнтація на сталий розвиток (sustainability), прогнозованість ринку та планування на 5–10 років уперед.
Мотивація персоналу	Акцент на зарплаті, штрафах та страху втратити роботу. Нематеріальна мотивація часто ігнорується	Важливі кар'єрний ріст, місія компанії, комфорт середовища та соціальні гарантії. Уникнення каральних методів.

Критерій порівняння	Український підхід	Європейський підхід
Ставлення до ризику та інновацій	Уникнення невизначеності. Інновації упроваджуються повільно через страх помилки або бюрократію.	Помилка розглядається як досвід (культура стартапів). Постійний пошук нових технологій для оптимізації процесів.
Комунікація	Формалізована зверху-вниз або кулуарна. Інформація часто дозується або приховується керівництвом.	Відкрита та прозора. Політика «відкритих дверей». Регулярний зворотний зв'язок (feedback loops) між усіма ланками.
Критерії оцінки ефективності	Оцінюється процес («щоб усі були зайняті») або валовий результат будь-якою ціною.	Оцінюється результат та ефективність витрачених ресурсів (ROI).

Сформовано автором.

Результати дослідження свідчать, що перевагами європейських моделей є гнучкість, децентралізований розподіл відповідальності, підтримка інновацій, прозорість процедур і активне залучення громадськості до управлінських процесів. Упровадження таких підходів в Україні сприятиме не лише поглибленню інтеграції з Європейським Союзом, а й формуванню сучасної системи управління – ефективної, відкритої, підзвітної та інноваційно орієнтованої.

Європейські компанії частіше планують на десятиліття вперед, жертвуючи швидким збагаченням заради стабільності ринку та збереження робочих місць.

Сьогодні європейська модель еволюціонує під впливом глобалізації:

1. ESG (Environmental, Social, Governance). Європа є світовим лідером у впровадженні екологічних та етичних стандартів. Для європейського менеджера звіт про сталий розвиток такий же важливий, як і фінансовий звіт.
2. Флексибілізація. Жорстке трудове законодавство (особливо у Франції та Німеччині) часто критикують за гальмування інновацій, тому відбувається повільний рух у бік більшої гнучкості.
3. Цифровізація. Спроба поєднати традиційну бюрократію з Agile-підходами.

Європейська модель управління може програвати американській у швидкості прийняття рішень та агресивному зростанні, але виграє у стабільності, лояльності персоналу та соціальній безпеці.

Узагальнюючи аналіз європейської моделі управління, можна стверджувати, що вона являє собою складну, гетерогенну систему, яка поєднує глибокі культурно-історичні традиції з жорсткою інституційною рамкою Європейського Союзу. Європейський менеджмент не є монолітним: він варіюється від ієрархічно-формалізованого (німецька модель) та консенсусного (скандинавська модель) до персоналізованого (латинська модель). Однак, попри цю регіональну поліваріантність, простежується чітка тенденція до

конвергенції управлінських практик під упливом наднаціонального регулювання.

Фундаментальною ознакою європейської моделі є її орієнтація на стейкхолдерський підхід, де соціальна відповідальність, екологічна безпека та права працівників є не менш важливими за фінансовий результат. Упровадження уніфікованих нормативних актів – директив та регламентів ЄС, а також стандартів звітності ESRS, трансформує європейський бізнес у напрямі сталого розвитку (ESG). Таким чином, сучасна європейська модель управління еволюціонує від традиційних бюрократичних структур до гнучких, соціально орієнтованих екосистем, що вимагає від підприємств-партнерів, зокрема українських, не лише технічної гармонізації, а й глибинної зміни управлінської парадигми.

Гармонізація бізнес-процесів з нормами ЄС – це не просто формальність, а глибинна перебудова того, як компанія функціонує зсередини. Це перехід до принципу «працює прозоро, безпечно та прогнозовано».

Інтеграція європейських стандартів є складним завданням для українських підприємств, яке виходить за межі формального дотримання правил і потребує глибинної реструктуризації бізнес-процесів. Ця трансформація охоплює екологічну, технічну, управлінську й соціальну сфери, кожна з яких вимагає стратегічного підходу.

Екологічна модернізація. Відповідно до Директиви 2010/75/ЄС про промислові викиди, ЄС встановлює жорсткі екологічні бар'єри. Для української важкої промисловості (металургія, хімія, енергетика) це означає необхідність масштабних інвестицій у модернізацію обладнання, технології очищення та перехід на відновлювані джерела енергії для мінімізації вуглецевого сліду.

Технічна відповідність. Доступ до європейського ринку неможливий без дотримання технічних регламентів, зокрема Директиви 2006/42/ЄС щодо безпеки машин. Виробники змушені переглядати конструкторські рішення, проводити додаткові випробування та проходити процедури сертифікації продукції.

Управління якістю. Впровадження стандартів ISO (9001, 14001, 45001) стає фундаментом для підвищення ефективності й відповідності вимогам щодо екології та охорони праці. Це вимагає навчання персоналу та залучення експертів для налаштування внутрішніх процесів.

Соціальна відповідальність і прозорість. Дотримання трудових прав (Директива 2003/88/ЄС) та нефінансова звітність (Директива 2014/95/ЄС) зобов'язують компанії забезпечувати належні умови праці та публічно звітувати про свій соціальний і екологічний вплив (Витвицька та ін., 2025; Гросул та ін., 2024).

Імплементація законодавства ЄС базується на двох ключових типах обов’язкових нормативних актів: директивах і регламентах.

Директиви визначають стратегічні цілі та мінімальні стандарти, залишаючи державам-членам свободу у виборі засобів їх досягнення. Цей

процес вимагає транспозиції – адаптації національного законодавства під вимоги директиви.

Регламенти, на відміну від директив, є актами прямої дії. Вони уніфікують не лише цілі, а й механізми їх реалізації. Регламенти не потребують дублювання в національному законодавстві, за винятком випадків, коли необхідно прийняти окремі акти для забезпечення виконання їхніх положень.

Проблеми гармонізації національного законодавства з нормами ЄС залишаються викликом. Зокрема, різні підходи до оподаткування цифрових послуг і локальних вимог у сфері електронної ідентифікації уповільнюють інтеграцію. З огляду на це, виявлено такі розбіжності (Савін, 2021):

1) фрагментація законодавства: незважаючи на єдині регламенти, деякі аспекти (наприклад, оподаткування цифрових послуг або цифрова ідентифікація) залишаються у винятковій компетенції держав-членів, що створює бар'єри для інтеграції;

2) гармонізація з правом країн-кандидатів: такі країни, як Україна, повинні адаптувати національне законодавство до acquis communautaire у сфері цифрових технологій. Це включає імплементацію GDPR, законодавства про кібербезпеку, а також інтеграцію до системи електронної ідентифікації (eIDAS);

3) регулювання штучного інтелекту (AI Act): ЄС готується до ухвалення окремого регламенту про штучний інтелект (AI Act), який стане наступним етапом у розвитку цифрового законодавства. Він визначить рівні ризиків і правила для використання AI у різних сферах. Основними вигодами є: стимулювання інновацій; підтримка малого і середнього бізнесу; розвиток цифрових стартапів (Калінін та ін., 2024; Лола та ін., 2024).

Гармонізація законодавства є ключовим принципом для розвитку систем цифрового бізнесу в контексті євроінтеграційних процесів, оскільки вона спрямована на уніфікацію правових норм і стандартів між країнами-членами Європейського Союзу та країнами, що прагнуть до інтеграції. Цей процес включає узгодження національного законодавства з європейськими директивами та регуляціями, що забезпечує створення єдиного цифрового ринку. Єдиний цифровий ринок дозволяє компаніям легше входити в нові ринки, знижує бар'єри для міжнародної торгівлі та сприяє конкуренції. Уніфікація правил допомагає зменшити правову невизначеність для бізнесу, що, зі свого боку, стимулює інвестиції в цифрові технології та інновації. Захист прав споживачів і даних стає пріоритетом, оскільки єдині стандарти забезпечують високий рівень безпеки й конфіденційності на всьому європейському ринку.

Доступ до єдиного ринку Європейського Союзу відкриває перед системами цифрового бізнесу значні можливості, які впливають на їх розвиток та масштабування. Цей принцип базується на ідеї вільного переміщення товарів, послуг, капіталу та людей між країнами-членами ЄС, що створює безпрецедентні умови для бізнесів усіх розмірів. Для цифрових компаній це

означає можливість пропонувати свої продукти й послуги в широкому географічному масштабі без додаткових митних зборів або обмежень. Одним з ключових аспектів є зниження бар'єрів для входу на нові ринки, що дозволяє стартапам та малому бізнесу конкурувати нарівні з великими корпораціями (Овчаренко та ін., 2021; Пашков та ін., 2020; Пашков та ін., 2022; Рєзніков, 2020).

Європейський Союз запровадив жорсткі вимоги до звітності про сталий розвиток через Директиву (ЄС) 2022/2464 (Директива CSRD) та Делегований регламент Комісії (ЄС) 2023/2772. Ці акти вимагають використання Європейських стандартів звітності щодо сталого розвитку (ESRS) для звітування про фактори сталого розвитку (табл. 2).

Таблиця 2

Сфери розкриття інформації згідно з ESRS

Категорія (ESG)	Аспекти розкриття інформації
Екологічні *(Environmental)*	Пом'якшення наслідків зміни клімату та адаптація до неї Водні й морські ресурси Використання ресурсів і кругова економіка Забруднення, біорізноманіття та екосистеми
Соціальні *(Social)*	Рівні можливості для всіх Умови праці Повага до прав людини
Управління *(Governance)*	Роль керівних і наглядових органів Етика бізнесу та корпоративна культура Відносини з бізнес-партнерами Системи внутрішнього контролю та управління ризиками

Сформовано автором на основі джерел Гросул та ін., 2024

У межах Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом відбувалося наближення (legal approximation) законодавства України до актів ЄС – переважно шляхом внесення змін до національного законодавства. Натомість як держава-кандидат на членство в Європейському Союзі Україна повинна поступово досягти повної відповідності національного законодавства acquis ЄС в усіх сферах.

Варто зазначити, що як у межах національного законодавства, так і в ході переговорного процесу можуть бути передбачені перехідні періоди для практичної підготовки до застосування законодавства. Так, якщо держава-кандидат розуміє, що виконання вимог європейського законодавства на момент вступу до ЄС потребує значних капіталовкладень або створення нової інфраструктури, у межах переговорів можуть бути запропоновані перехідні періоди – додатковий час після дати вступу, необхідний для практичної імплементації відповідних норм. Водночас такі перехідні періоди мають бути чітко визначеними та обґрунтованими. Зважаючи на це, реальному сектору необхідно вже зараз усвідомлювати ступінь своєї готовності до імплементації європейського законодавства та чітко комунікувати свої потреби в додаткових

перехідних періодах. Водночас ідеться не про абстрактні запити чи констатацію неготовності, а про визначення конкретного плану дій для досягнення відповідності законодавству ЄС, а також про розрахунок часу та інвестицій, необхідних для його реалізації.

Іншим важливим моментом є те, що європейське законодавство не є сталим і постійно змінюється, що, серед іншого, часто передбачає проведення публічних консультацій. Для міжнародного бізнесу, а також для українських компаній і асоціацій, зареєстрованих у Реєстрі прозорості ЄС, такі обговорення є шансом донести свою позицію ще на етапі формування політики на рівні Європейського Союзу.

Потрібно підкреслити, що юридичний і консалтинговий бізнес відіграє важливу роль у супроводі компаній під час адаптації до стандартів ЄС. Юридичні і консалтингові радники дедалі частіше виступають не лише консультантами з відповідності, а й стратегічними партнерами – допомагаючи оцінювати регуляторні ризики, готувати обґрунтовані запити на перехідні періоди та брати участь у формуванні позицій сектору на рівні ЄС. Завдяки такій експертизі перехід до стандартів ЄС стає для українських компаній не лише обов’язком, а й можливістю зміцнити конкурентоспроможність і стратегічно планувати розвиток.

Попри політичні й безпекові виклики, Україна продовжує свій шлях до членства в Європейському Союзі. Для приватного сектору розуміння цих процесів є важливим не лише з погляду пасивної підготовки до майбутнього регулювання, а й з огляду на можливості активного залучення до його формування.

Інституційні та регуляторні вимоги ЄС до бізнесу.

Розуміння регуляторного поля ЄС – це розуміння того, як працює Єдиний ринок. Головна мета всіх цих вимог – забезпечити вільний рух товарів, послуг, людей та капіталу, а також створити рівні умови гри для всіх компаній.

ЄС – це найбільш зарегульований ринок у світі, який часто встановлює «золотий стандарт» для інших країн. Вимоги ЄС базуються на концепції Єдиного європейського ринку, що гарантує «чотири свободи»: вільний рух товарів, послуг, капіталу й робочої сили. Для забезпечення цих свобод ЄС розробив складну систему регулювання, яку бізнес повинен імплементувати.

Як у площині національного законодавства, так і в межах переговорного процесу щодо вступу до Європейського Союзу, інституційно передбачено механізм застосування перехідних періодів. Цей інструмент спрямований на забезпечення належної практичної підготовки до повноцінної імплементації acquis communautaire. Зокрема, у випадках, коли досягнення відповідності нормам права ЄС на момент набуття членства вимагає від держави-кандидата значних капітальних інвестицій або розбудови інфраструктурних об'єктів, сторони можуть узгодити тимчасові дерогації (відступи) – відтермінування моменту набрання чинності окремими нормами після дати офіційного вступу.

Варто наголосити, що запити на такі перехідні періоди підлягають суворій регламентації: вони мають бути чітко детермінованими та обґрунтованими. У цьому контексті для суб'єктів реального сектору економіки критично важливим є проведення своєчасного аудиту власної регуляторної відповідності та чітка артикуляція потреб у тимчасових виключеннях. При цьому дискурс має вестися не у форматі констатації неготовності, а шляхом розробки деталізованих дорожніх карт (action plans), що включають розрахунки часових рамок та обсягів фінансування, необхідних для досягнення комплаєнсу.

Окремий науковий і практичний інтерес становить динамічна природа європейського законодавства, що перебуває у стані перманентної трансформації. Вагомим інструментом впливу на нормотворчий процес є механізм публічних консультацій. Для міжнародних корпорацій та українських бізнес-асоціацій, верифікованих у Реєстрі прозорості ЄС, участь у таких дебатах забезпечує можливість адвокації власних інтересів ще на етапі формування політик (policy-making).

Необхідно підкреслити зростаючу роль юридичного й консалтингового сектору в процесі євроінтеграційної адаптації. Відбувається трансформація функцій зовнішніх радників: від виключно консультаційного супроводу (compliance) до рівня стратегічного партнерства. Це передбачає оцінку регуляторних ризиків, підготовку доказової бази для обґрунтування перехідних періодів та участь у формуванні галузевих позицій на наднаціональному рівні. Така експертна підтримка дозволяє розглядати перехід до стандартів ЄС не лише як зобов'язання, а й як інструмент посилення конкурентоспроможності та стратегічного планування.

Єдиний ринок Європейського Союзу – це понад 450 мільйонів платоспроможних споживачів та ВВП обсягом близько 17 трильйонів євро. Проте доступ до цього ресурсу не є автоматичним. ЄС має одну з найскладніших, найсуворіших, але водночас найбільш прозорих регуляторних систем у світі. Для українського бізнесу інтеграція в цей простір означає перехід від стратегії «швидкого продажу» до побудови сталих, безпечних та екологічних бізнес-моделей.

Наведемо п'ять фундаментальних складових європейського регулювання з аналізом їхнього впливу на бізнес.

1. Система технічного регулювання та стандартизації.

Це абсолютний базис. За оцінками Світової організації торгівлі, близько 80% міжнародної торгівлі підпадає під дію технічних стандартів і регламентів. Без відповідності цим вимогам легальний експорт товарів до ЄС просто неможливий.

Маркування CE (CE Marking): Це не маркетинговий значок, а юридична декларація виробника про те, що товар відповідає вимогам безпеки, охорони здоров'я та довкілля. Це «паспорт» товару.

Гармонізовані стандарти (EN) та «Новий підхід»: Європейське законодавство (Директиви) встановлює лише загальні цілі безпеки. Технічні рішення, як саме цього досягти, прописані в гармонізованих стандартах. Використання цих стандартів дає «презумпцію відповідності».

Оцінка відповідності: Залежно від рівня ризику (наприклад, звичайна чашка vs. медичне обладнання), виробник або декларує відповідність сам, або змушений платити за аудит незалежному органу (Notified Body).

Процес сертифікації для складних товарів може тривати від 6 до 18 місяців і коштувати десятки тисяч євро. Проте наявність маркування CE автоматично відкриває двері до всіх 27 країн ЄС без необхідності проходити сертифікацію в кожній окремо.

2. Конкурентне право та антимонопольні вимоги.

Єврокомісія виконує роль «економічної поліції» та є одним із найсуворіших регуляторів конкуренції у світі, що захищає ринок від монополій.

Заборона картелів. Жорстко караються будь-які тіньові домовленості між конкурентами про фіксацію цін або розподіл ринків.

Зловживання домінуючим становищем. Великий бізнес не має права демпінгувати чи обмежувати доступ до інфраструктури, щоб знищити менших гравців.

Контроль за державною допомогою. Субсидії від урядів жорстко контролюються, щоб компанії з багатших країн не мали несправедливої переваги.

Штрафи Єврокомісії за порушення антимонопольного законодавства є колосальними. Наприклад, Google отримав серію штрафів на загальну суму понад 8 мільярдів євро (зокрема €4.34 млрд у 2018 році за зловживання монополією Android).

3. Захист даних та цифрова безпека.

ЄС створив «Брюссельський ефект» – ситуацію, коли європейські закони стають глобальними стандартами, оскільки транснаціональним корпораціям дешевше підлаштувати весь свій бізнес під правила ЄС, ніж створювати окремі версії продуктів.

GDPR (Захист персональних даних): Має екстериторіальну дію. Навіть якщо український інтернет-магазин просто відправляє товар клієнту в Польщу і зберігає його email, він підпадає під GDPR.

DSA / DMA: Нові акти (Digital Services Act та Digital Markets Act), які змушують техногігантів розкривати алгоритми, боротися з фейками та не блокувати сторонні додатки.

Штрафи за порушення GDPR можуть сягати до 20 мільйонів євро або 4% від глобального річного обігу компанії (залежно від того, що більше). У 2023 році компанію Meta (Facebook) оштрафували на рекордні 1,2 мільярда євро за передачу даних користувачів ЄС до США.

4. Екологічні вимоги та «Зелений курс» (Green Deal).

Це найбільш динамічна та «агресивна» сфера регулювання. ЄС планує стати кліматично нейтральним до 2050 року, і це кардинально змінює економіку.

CBAM (Вуглецеве мито). Фактичний податок на імпорт «брудних» товарів (металургія, цемент, добрива). Якщо український завод викидає більше CO_2, ніж аналогічний в ЄС, за цю різницю доведеться заплатити на кордоні.

Кругова економіка (Circular Economy). Впровадження вимог до «еко-дизайну». Товари повинні легко ремонтуватися та перероблятися. Ера «одноразових» речей добігає кінця.

CSDDD (Supply Chain Due Diligence). Великі компанії тепер несуть юридичну відповідальність за весь свій ланцюг постачання. Вони перевірятимуть, чи не використовує їхній постачальник з іншої країни дитячу працю і чи не забруднює річки.

Перехідний період CBAM вже розпочався (поки що у форматі звітності), а фінансові зобов'язання запрацюють з 2026 року. Для українського металургійного експорту це означає додаткові витрати, які можуть вимірюватися сотнями мільйонів євро щорічно, якщо не модернізувати виробництво.

5. Захист прав споживачів.

В економічній моделі ЄС споживач є слабшою стороною, тому закон завжди на його боці.

Безпека продукції (Система Safety Gate / RAPEX). Система швидкого оповіщення про небезпечні нехарчові товари. Якщо небезпечну іграшку знаходять у Німеччині, її миттєво вилучають з полиць у всіх 27 країнах.

Тотальне інформування. Суворі стандарти етикеток (алергени в їжі, класи енергоефективності від A до G для техніки, маркування мікропластику).

Гарантійні права. Мінімум 2 роки легальної гарантії на нові товари та безумовне право повернути товар, куплений онлайн, протягом 14 днів.

Лише за один рік система Safety Gate фіксує понад 3400 сповіщень про небезпечні товари (найчастіше це іграшки, косметика та електроприлади), що призводить до мільйонних збитків для недобросовісних виробників через відкликання продукції.

Вимоги ринку ЄС – це не просто бюрократична перепона, а комплексна система фільтрації. Вона відсіює компанії, які працюють за застарілими стандартами, і винагороджує тих, хто готовий інвестувати в безпеку, екологію та прозорість. Для українського бізнесу адаптація до цих правил (особливо екологічних директив і норм кібербезпеки) має розглядатися не як витрата, а як інвестиція в капіталізацію та довгострокову конкурентоспроможність не лише в Європі, а й на глобальному ринку.

Євроінтеграція для українського бізнесу – це потужний зовнішній драйвер, який примусово запускає внутрішню еволюцію. Це перехід від

пострадянської моделі «виживання та ручного управління» до європейської моделі «ефективності, сталості та процедур».

Як і в країнах ЄС, в Україні в 2010-2021 роках переважна більшість підприємств (в середньому 90,33%) функціонувала саме в сфері малого бізнесу. При цьому частка як малого, так і середнього бізнесу варіювалися в невеликих межах: стосовно середнього бізнесу – від 3,92% до 5,54%, а для малого – в межах від 76,86% до 98,68%.

Проте варто звернути увагу й на критерії віднесення бізнесу до малого чи середнього, який в англомовній фаховій літературі позначається скороченням SMEs (smallandmedium-sizedenterprises, далі – МСП). Відповідно до вимог ЄС, основним параметром категоризації підприємств є кількість працівників. Кількість працівників ураховується як обов'язковий критерій для визначення того, чи можна вважати підприємство МСП і до якої категорії МСП воно належить. Якщо підприємство не відповідає йому, воно не потрапляє до жодної категорії МСП.

Так, зокрема, якщо компанія має: до 10 співробітників і загальний оборот або баланс до 2 мільйонів євро, то вона відноситься до «мікрокомпаній»; до 50 співробітників і оборот або загальний баланс до 10 мільйонів євро – «малакомпанія»; до 250 співробітників, оборот до 50 мільйонів євро та загальний баланс до 43 мільйонів євро – «середня».

Натомість в Україні згідно з вимогами Господарського кодексу України розподіл підприємств за обсягами діяльності ведеться виключно в розрізі великих і малих підприємств за кількістю працюючих і розміром валового доходу. Відповідно до категорії малих незалежно від форми власності належать підприємства зі середньосписковою чисельністю працюючих за звітний період (фінансовий рік) до 50 осіб і оборотом не більше десяти мільйонів євро у відповідності із середньорічним курсом Національного банку України стосовно гривні, а до великих – понад 250 працівників і 50 мільйонів євро (Коваленко та ін., 2025).

Таким чином, за невеликим виключенням, що стосується вимог та розміру балансу для середніх підприємств, класифікація бізнесів в Україні та ЄС узгоджена і з формальної точки зору відсутні протиріччя щодо синхронізації бізнесу й за їх роллю та впливом на економіку. Так в ЄС МСП становлять 99% усіх підприємств ЄС і на їх частку припадає більш як половина ВВП, і 2/3 робочих місць створено саме в такій формі.

Реалізація потенціалу сектору малого бізнесу може стати дієвим чинником швидкої євроінтеграції України, що проявлятиметься у подоланні стагнаційних тенденцій розвитку раціональної економіки, формуванні досконалого конкурентного та регуляторного середовища для впровадження інновацій у всі сфери господарської діяльності, вирівнюванні просторово-територіальних диспропорцій забезпечення економічної безпеки країни та регіонів. Водночас вагомим обмежуючим чинником участі малого бізнесу в євроінтеграційних процесах варто розглядати сукупність існуючих достатніх

та наявних набутих умов здійснювати ризикову, інноваційну та автономну комерційну господарську діяльність (Гречаник та ін., 2022; Підоричева, 2022).

Розглянемо матрицю передумов і очікуваних результатів та систематизуємо процес за ключовими напрямами функціонування малого бізнесу в умовах адаптації до вимог ЄС (табл. 3).

Таблиця 3

Матриця передумов та очікуваних результатів

Сфера впливу	Передумови (Необхідні умови та вхідні ресурси)	Очікувані результати (Ефекти реалізації політики)
Нормативно-правова	Гармонізація національного законодавства з *acquis communautaire*. Дерегуляція та спрощення адміністративних процедур. Захист прав інтелектуальної власності згідно з нормами ЄС.	Зниження адміністративного навантаження на МСБ. Прозорі правила гри та правова визначеність. Зростання довіри європейських партнерів до українських контрагентів.
Виробничо-технологічна	Впровадження технічних регламентів та стандартів ЄС (EN, ISO). Модернізація основних фондів для відповідності екологічним нормам (Green Deal). Цифровізація бізнес-процесів.	Підвищення якості й безпечності продукції. Інтеграція у глобальні ланцюги доданої вартості. Зниження енергоємності виробництва та операційних витрат.
Фінансово-інвестиційна	Доступ до структурних фондів ЄС і грантових програм (напр., Horizon Europe, EU4Business). Наявність доступного кредитування для модернізації. Прозорість фінансової звітності МСБ.	Зростання капіталізації малого бізнесу. Залучення прямих іноземних інвестицій. Диверсифікація джерел фінансування діяльності.
Інституційно-кадрова	Розвиток бізнес-асоціацій для адвокації інтересів у Брюсселі. Підвищення кваліфікації персоналу (знання мов, євростандартів). Наявність державної інфраструктури підтримки експорту.	Посилення суб’єктності українського МСБ на ринку ЄС. Зростання продуктивності праці. Ефективний лобізм галузевих інтересів через механізми ЄС.
Ринкова (Комерційна)	Усунення тарифних та нетарифних бар'єрів. Вивчення кон'юнктури європейського ринку. Сертифікація відповідності (CE маркування).	Розширення ринків збуту (вихід на Єдиний ринок ЄС). Зростання частки експорту високотехнологічної продукції. Підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому ринку.

У зарубіжній практиці набули поширення інтегровані системи управління інноваційно-активним підприємством, суть яких полягає в тому, що підрозділи, які займаються реалізацією інноваційної політики та управлінням інноваціями, розподілені на різних рівнях структури управління, але мають чіткі канали взаємодії та системи координації. Така організація інноваційного процесу дозволяє підприємству досягти гнучкості в структурі управління

інноваційною діяльністю, яка також використовує горизонтальні зв'язки між підрозділами.

Інтегрована система управління інноваційно-активним підприємством реалізується шляхом складання та реалізації інноваційної програми, сформульованої з урахуванням довгострокової стратегії розвитку підприємства, його місії, технічної політики та галузевої специфіки. Управління інноваційно-активним підприємством в системі інноваційного типу полягає в обґрунтуванні довгострокових цілей підприємства, реалізації заходів відповідно до прогнозованих можливостей і загроз, що генеруються факторами зовнішнього середовища підприємства, а також з урахуванням особливостей внутрішнього середовища підприємства.

Стратегічна спрямованість розвитку системи управління інноваційно-активним підприємством приводить до широкомасштабного впровадження нових технологій, вирішення проблем фізичного зносу та старіння обладнання й продукції, а також ідей для підвищення виробничо-економічних показників інноваційно-активного підприємства.

На сьогодні для іноземних підприємств поширено такі етапи планування інноваційної діяльності: 1) формулювання складу майбутніх планових проблем, визначення системи очікуваних небезпек або очікуваних можливостей для підприємства; 2) пошук альтернативних заходів для вирішення майбутніх проблем; 3) обґрунтування запропонованих інноваційних стратегій, цілей і завдань, які підприємство планує реалізувати; 4) планування основних засобів досягнення цілей; 5) визначення потреби в ресурсах; 6) проєктування виконання планів і контроль за їх виконанням.

У сучасних умовах як спеціалізовані установи ООН, Європейська Комісія, так і низка регіональних організацій надають підприємствам і структурам рекомендації і пропозиції для їх реконструкції та вдосконалення. Пріоритетними напрямами співпраці Європейської Комісії з багатьма країнами є такі напрями, як диверсифікація економіки шляхом зменшення регіональних відмінностей, сприяння регіональному розвитку для забезпечення більш збалансованого і всебічного розвитку, розвитку системи освіти, яка відповідає потребам ринку праці стосовно відповідної робочої сили (Пашков та ін., 2020; Підоричева, 2022; Шандова, 2025).

Висновки. Інтеграція до ЄС виступає для українського бізнесу потужним зовнішнім драйвером, який примусово ініціює внутрішню еволюцію компаній. Вона вимагає переходу від пострадянської моделі «виживання та ручного управління» до європейської парадигми «ефективності, сталості та процедур». Сучасна європейська модель управління трансформується від ієрархічних бюрократичних структур до гнучких, соціально орієнтованих екосистем, де головним орієнтиром є довгострокова стабільність та соціальна відповідальність, а не лише максимізація прибутку.

Адаптація до вимог Єдиного ринку ЄС – це не просто формальне виконання європейських директив і регламентів, а фундаментальна перебудова

того, як компанія функціонує зсередини. Цей процес охоплює комплексну реструктуризацію: впровадження європейських систем технічного регулювання (зокрема обов'язкового CE маркування як «паспорта» безпеки товару), дотримання стандартів управління якістю (ISO) та забезпечення прозорості корпоративних процесів.

Одним із найскладніших викликів для вітчизняних підприємств є адаптація до «Зеленого курсу» (Green Deal) та цифрових стандартів ЄС. Запровадження вуглецевого мита (CBAM), перехід до принципів кругової економіки та суворі вимоги щодо захисту персональних даних (GDPR) змушують український бізнес здійснювати масштабні капіталовкладення в модернізацію виробництва і технологій очищення.

Малий і середній бізнес відіграє ключову роль у процесах євроінтеграції, адже він формує основу європейської економіки (становлячи 99% усіх підприємств ЄС). Успішна адаптація МСБ потребує цілої низки передумов: від дерегуляції національного правового поля до доступу до структурних фондів ЄС (наприклад, Horizon Europe). Реалізація цих кроків дозволить малому бізнесу вийти на Єдиний ринок ЄС, розширити ринки збуту та інтегруватися у глобальні ланцюги доданої вартості.

Українському приватному сектору необхідно переходити від пасивної підготовки до активної участі у формуванні європейських регуляторних політик через механізми публічних консультацій. Для галузей, що потребують значних інвестицій для досягнення комплаєнсу з нормами ЄС, критично важливо проводити аудит готовності та формувати обґрунтовані запити на застосування перехідних періодів (дерогацій). У цьому контексті юридичні й консалтингові компанії стають стратегічними партнерами бізнесу.

Регуляторна система ЄС виконує функцію комплексної фільтрації, що винагороджує компанії, готові інвестувати в безпеку та прозорість, і відсіює тих, хто працює за застарілими стандартами. Тому всі витрати на модернізацію й гармонізацію повинні розглядатися українським бізнесом не як адміністративний чи фінансовий тягар, а як стратегічна інвестиція у власну капіталізацію та довгострокову конкурентоспроможність на глобальному рівні.

References

Audretsch, D. B., Belitski, M., Chowdhury, F., & Desai, S. (2024). Regulating entrepreneurship quality and quantity. *Research Policy, 53*(2), 104942. https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104942

Атаманчук, З., & Макогін, З. (2022). Моделі корпоративного управління: світовий досвід та проблеми формування в Україні в умовах сучасних викликів та загроз. *Економіка і організація управління*, (2), 67-75. https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.7

Вербівська, Л. (2025). Механізми управління стратегічним розвитком підприємств в умовах євроінтеграційних трансформацій. *Економіка та суспільство*, (72). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-128

Витвицька, О. Д., Крикуненко, К. В., & Зікранець, М. (2025). Стратегічне консультування бізнесу у контексті адаптації до норм ЄС. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, (2), 141-145. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-27

Гавкалова, Н., & Гордієнко, Л. (2023). Європейські моделі децентралізації управління: досвід для України. *Управління змінами та інновації*, (5), 5-8. https://doi.org/10.32782/CMI/20232-5-1

Гречаник, О. Є., Хлєбнікова, Т. М., & Тимченко, О. В. (2022). Сучасні проблеми управління інноваційно-активними підприємствами: досвід України та ЄС. *Інвестиції: практика та досвід*, (2), 74–80. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.2.74

Гришко, В., & Васильченко, М. (2024). Управління розвитком підприємств малого і середнього бізнесу в умовах циркулярної економіки: проблеми та можливості. *Економіка та суспільство*, (68). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-164

Гросул, В. А., Зубков, С. О., & Круглова, О. А. (2024). *Управління розвитком бізнесу в умовах європейської інтеграції*. Біотехкнига. https://zenodo.org/records/14534431

Гумайло, Д. І., Солоп, Є. Ю., & Чорний, Р. О. (2023). Інституціональна структура ринкової економіки. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*, (37), 184-190. https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/854

Іванов, В., & Савченко, М. (2021). Механізм управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання в умовах євроінтеграції. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, *11*(22). https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-03

Калінін, І., Русин-Гриник, Р., & Борсук, Р. (2024). Принципи розвитку систем цифрового бізнесу в контексті євроінтеграційних процесів. *Київський економічний науковий журнал*, (4), 87-92. https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-12

Карась, О. (2025). Формування єдиного цифрового ринку ЄС: правові та економічні аспекти. *Економіка України*, (68), 29-42. https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.11.029

Коваленко, Н. В., Смагін, В. Л., & Малахова, Ю. А. (2025). Євроінтеграція України як чинник трансформації іноземних інвестицій: виклики та перспективи. *Актуальні питання економічних наук*, (12). https://doi.org/10.5281/zenodo.15867229

Конащук, В., & Кравченко, А. (2025). Модернізація управлінських структур підприємств в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*, (74). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-139

Кравчик, Ю., & Осіпова, Л. (2022). Економічна політика євроінтеграції України: аспекти малого бізнесу. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (1), 8-14. https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-1

Лола, Ю. Ю., Михайленко, Д. Г., Болотна, О. В., & Дячек, В. В. (2024). Інтеграція України до Єдиного цифрового ринку ЄС. *Проблеми економіки*, (4), 64-70. https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-4-64-70

Овчаренко, О., Сухушина, О., & Земзюліна, Н. (2021). *Історія європейської інтеграції*. Вертикаль. https://eprints.cdu.edu.ua/4269/

Пашков, М., Маркевич, К., Стецюк, П., Чекунова, С., Сунгуровський, М., Шангіна, Л., Шнирков, О., Мовчан, В., & Жук, Л. (2022). Україна на шляху до ЄС: реалії і перспективи. *Національна безпека і оборона*, (187-188). https://razumkov.org.ua/images/journal/NSD187-188_2022_ukr_full.pdf

Пашков, М., Сіденко, В., Маркевич, К., Стецюк, П., Гончар, М., & Стукаленко, І. (2020). *Секторальна інтеграція України до ЄС: передумови, перспективи, виклики*. Razumkov Centre. https://razumkov.org.ua/uploads/article/2021_sektor_eu_ukr.pdf

Підоричева, І. (2022). Євроінтеграція України у сфері досліджень та інновацій: стан, виклики, заходи прискорення. *Журнал європейської економіки*, (20), 710-731. https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1570

Прокопенко, Л. Л., Рудік, О. М., & Рудік, Н. М. (2021). *Інституційна система ЄС*. ДРІДУ НАДУ. https://crust.ust.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4243256a-e957-450b-a174-cb9bea238bff/content

Прохорова, В., Чемчикаленко, Р., & Пікула, Г. (2023). Управління бізнесом як домінанта розвитку економіки України в трендах євроінтеграції. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, (15). https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-04

Рєзніков, В. В. (2020). *Державна політика у сфері європейської інтеграції України: теорія, методологія, практика*. Діса плюс. https://international-relations-tourism.karazin.ua/themes/irtb/resources/cb3c47f55fa1b643f95e2d5000847b82.pdf

Соляр, І. (Ред.). (2019). *Ідея Європи в суспільному дискурсі сучасної України* (О. Муравський & М. Романюк, Упоряд.). Інститут українознавства ім. І. Крип'якевича. https://www.inst-ukr.lviv.ua/download.php?downloadid=719

Шандова, Н. В. (Ред.). (2025). *Економічні системи в умовах глобальної нестійкості: шляхи оновлення і модернізації*. Книжкове вид-во Вишемирський В. С. https://drive.google.com/file/d/1YAI5TixMr4sS2eFyDeZWGuKgtxg_ugye/view

Яворський, П., Таран, С., Шепотило, О., & Гаманюк, О. (2020). *Інтеграція України у Єдиний цифровий ринок ЄС: потенційні економічні переваги*. Український центр європейської політики. https://ucep.org.ua/wp-content/uploads/2021/01/dig_ukraine_eu_15.12.2020-WEB_3.pdf