

УДК 005.21:334.72:339.923(4:477)

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.213.128-134>**Верстяк О.М.**

кандидат економічних наук

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

Verstiaik Oksana

PhD in Economic Sc.

Chernivtsi Trade and Economic Institute STEU

<https://orcid.org/0000-0002-4222-4964>

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Стаття присвячена дослідженню управління стратегічним розвитком українських підприємств в умовах євроінтеграції. Актуальність зумовлена необхідністю адаптації бізнесу до стандартів ЄС та переосмислення наявних управлінських моделей. Мета роботи – порівняння українських і європейських підходів до менеджменту для обґрунтування напрямів реструктуризації компаній. Застосовано методи порівняльного аналізу, синтезу та узагальнення. Виявлено, що європейська модель вирізняється децентралізацією, гнучкістю та орієнтацією на сталий розвиток, тоді як вітчизняна тяжіє до жорсткої ієрархії. Доведено, що успішна інтеграція вимагає від бізнесу не лише формальної відповідності регламентам, а й глибокої модернізації в екологічній, технічній, управлінській і соціальній сферах. Практична значущість результатів полягає у формуванні орієнтирів для підприємств, що прагнуть вийти на цифровий ринок ЄС та підвищити конкурентоспроможність

Ключові слова: управління стратегічним розвитком, євроінтеграція, європейська модель управління, сталий розвиток, реструктуризація бізнес-процесів, стандарти ЄС.

MANAGEMENT OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF EUROINTEGRATION TRANSFORMATIONS

The contemporary economic landscape necessitates a profound transformation of strategic management paradigms for businesses adapting to European integration processes. The purpose of this study is to conduct a comprehensive comparative analysis of Ukrainian and European management approaches to substantiate the vectors of business process restructuring required for successful integration into the European Union's economic and digital space. The relevance of the research is intrinsically determined by the high dynamism of the global external environment, rapid institutional shifts, and the urgent need for domestic enterprises to comply with complex, multifaceted EU regulatory frameworks. These frameworks predominantly encompass Environmental, Social, and Governance (ESG) criteria, strict technical regulations, and novel reporting directives such as the Corporate Sustainability Reporting Directive. The methodological basis of the empirical and theoretical study encompasses a sophisticated complex of general scientific and specific economic methods. The comparative analysis method was rigorously utilized to juxtapose the fundamental characteristics of Ukrainian and European managerial models across multiple criteria, including organizational structure, decision-making processes, planning horizons, personnel motivation, and attitudes toward risk and innovation. Systems analysis and synthesis were systematically applied to evaluate the continuous evolution of European management under the profound influence of globalization, digitalization, flexibilization, and the overarching transition towards sustainable economic development. Furthermore, the scientific generalization method enabled the precise formulation of strategic imperatives for enterprise adaptation. The research results indicate that the European management model is fundamentally distinct due to its structural orientation towards decentralization, operational flexibility, cross-functional teamwork, and a profound commitment to corporate social responsibility and long-term market sustainability. In stark contrast, the traditional Ukrainian managerial approach is frequently characterized by a high power distance, short-term survival planning due to environmental instability, and highly centralized decision-making where delegation is often perceived as a loss of control.

Keywords: strategic management, European integration, European management model, sustainable development, business process restructuring, EU standards.

JEL classification: F15, O56, M21.

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Верстяк О.М., 2026

Постановка проблеми. Проблема управління стратегічним розвитком підприємств в умовах євроінтеграційних трансформацій є надзвичайно актуальною у сучасному економічному дискурсі України. Актуальність зумовлена тим, що динамічність зовнішнього середовища, інституціональні зміни та необхідність адаптації до регуляторних стандартів ЄС створюють комплексну систему викликів для українського бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальні теоретичні засади інституціонального розвитку ринкової економіки та регулювання якості підприємництва досліджено в працях зарубіжних фахівців D. V. Audretsch, M. Belitski, F. Chowdhury, S. Desai [1], а також у дослідженнях Д. І. Гумайла, Є. Ю. Солопа та Р. О. Чорного [9]. Аналіз світових моделей корпоративного управління та європейського досвіду децентралізації менеджменту з метою його імплементації в Україні висвітлено у роботах З. Атаманчук, З. Макогін [2], а також Н. Гавкалової та Л. Гордієнко [5]. Проблеми формування механізмів стратегічного розвитку бізнесу, управління його конкурентоспроможністю та модернізації організаційних структур в умовах євроінтеграційних трансформацій розкрито у публікаціях Л. Вербівської [3], В. А. Гросул, С. О. Зубкова, О. А. Круглової [8], В. Конашука, А. Кравченка [14], а також у контексті адаптивних інструментів — у роботах В. Іванова та М. Савченка [10]. Особливості управління інноваційно-активними підприємствами, суб'єктами малого й середнього бізнесу та впровадження принципів циркулярної економіки вивчено у дослідженнях О. Є. Гречаник, Т. М. Хлебнікової, О. В. Тимченко [6], В. Гришка, М. Васильченка [7], а також Ю. Кравчик і Л. Осіпової [15]. Питання цифрової трансформації бізнес-систем, інтеграції до єдиного цифрового ринку ЄС, залучення іноземних інвестицій та стратегічного консультування компаній щодо відповідності регламентам Євросоюзу детально проаналізовано у працях І. Калініна, Р. Русин-Гриника, Р. Борсука [11], О. Карась [12], Н. В. Коваленко, В. Л. Смагіна, Ю. А. Малахової [13], а також О. Д. Витвицької, К. В. Крикуненко та М. Зікранець [4] та інші.

Незважаючи на наявний науковий доробок зазначених авторів у вивченні окремих аспектів адаптації господарського комплексу України, невирішеною проблемою залишається брак системних і цілісних досліджень, які б пропонували єдину модель для стратегічного розвитку вітчизняних підприємств, замість аналізу лише її окремих, ізольованих елементів.

Мета статті — проведення порівняльного аналізу українських та європейських підходів до управління для обґрунтування напрямів адаптації і глибинної реструктуризації бізнес-процесів українських компаній згідно зі стандартами та директивами ЄС.

Методи дослідження. Автори застосували загальнонаукові методи: метод порівняння – для зіставлення української та європейської моделей управління за

ключовими критеріями; методи аналізу та синтезу – для дослідження еволюції європейської моделі (ESG, цифровізація, флексибілізація) та імплементації законодавства ЄС; метод узагальнення – для формування висновків щодо гетерогенної структури європейського менеджменту та системних вимог до вітчизняного бізнесу.

Виклад основних результатів дослідження. 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 [2].

Європейська модель управління — це не монолітна система, а скоріше філософія бізнесу, яка історично сформувалася в континентальній Європі (на відміну від англосаксонської моделі США чи Великої Британії). Головна її риса — орієнтація на стабільність та соціальну відповідальність, а не лише на максимізацію короткострокового прибутку.

Європейські підходи до управління, що базуються на децентралізації, гнучкості, проектно-орієнтованих структурах, мережевих моделях, прозорості та підзвітності, забезпечують значні успіхи в економічному розвитку, інноваційній активності та соціальній згуртованості. Для України адаптація цих підходів може стати ключовим чинником у подоланні регіональних диспропорцій, підвищенні ефективності управління та посиленні конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях.

У процесі порівняння українських і європейських підходів до управління було обрано ключові характеристики, що впливають на ефективність управлінських систем (табл. 1). До них відносять організаційну структуру, процес прийняття рішень, горизонт планування, мотивація персоналу, ставлення до ризику та інновацій, комунікація, критерії оцінки ефективності. Ці аспекти є важливими для аналізу, оскільки через них відображається здатність систем управління реагувати на сучасні виклики та забезпечувати сталий розвиток.

Проведений аналіз показав, що європейські моделі управління мають переваги завдяки гнучким і децентралізованим підходам, орієнтації на інновації, прозорості процесів та залученню громад. Імплементація європейських підходів до управління дозволить Україні не лише інтегруватися до ЄС, але й створити ефективну, прозору та інноваційну систему управління [13].

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 ціниться 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, штрафних та страху втрати роботи. Нематеріальна мотивація часто ігнорується Європейський .	Важливі кар'єрний ріст, місія компанії, комфорт середовища та соціальні гарантії. Уникнення каральних методів.
Ставлення до ризику та інновацій	Уникнення невизначеності. Інновації впроваджуються 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).

Джерело: сформовано автором.

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 впливом 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.

Впровадження 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 глибокої реструктуризації бізнес-процесів. Ця трансформація охоплює екологічну, технічну, управлінську та 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 та відповідності вимогам щодо екології та охорони праці. Це вимагає навчання персоналу та залучення експертів для налаштування внутрішніх процесів.

Соціальна відповідальність та 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 та екологічний вплив [3].

Імплементация законодавства ЄС базується на двох ключових типах обов'язкових нормативних актів: директивах та 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 імплементацию 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 [10].

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, в свою чергу, стимулює інвестиції в цифрові технології та інновації. Захист прав споживачів та даних стає пріоритетом, оскільки єдині стандарти забезпечують високий рівень безпеки та 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 та 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 [9].

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

Джерело: сформовано автором.

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 та консалтинговий бізнес відіграє важливу роль у супроводі

компаній під час адаптації до стандартів ЄС. Юридичні та 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 та 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.

Висновки. Доведено, що успішна інтеграція вітчизняного бізнесу до європейського економічного простору є не формальним юридичним актом, а процесом глибокої трансформації всієї системи менеджменту. Сучасна європейська модель управління, що базується на принципах децентралізації, високої флексибілізації, інноваційності та соціальної відповідальності, потребує від українських підприємств відмови від жорстких ієрархічних структур та переходу до гнучких, мережевих моделей бізнесу. З'ясовано, що сучасний регуляторний ландшафт ЄС стрімко еволюціонує під впливом глобальних викликів, фокусуючись на цифровізації (акти eIDAS, AI Act) та сталому розвитку (стандарти ESRS, директива CSRD). Це вимагає від українських компаній готовності функціонувати в умовах високої прозорості, впроваджувати нефінансову звітність та інтегрувати критерії ESG (екологічні, соціальні та управлінські) у свої довгострокові стратегії.

Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту. При підготовці даної статті інструменти штучного інтелекту авторами не використовувалися.

Список використаних джерел:

1. Audretsch D. B., Belitski M., Chowdhury F., Desai S. Regulating entrepreneurship quality and quantity. *Research Policy*. 2024. Vol. 53, No. 2. Art. 104942. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104942>
2. Атаманчук З., Макогін З. Моделі корпоративного управління: світовий досвід та проблеми формування в Україні в умовах сучасних викликів та загроз. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2. С. 67–75. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.7>
3. Вербівська Л. Механізми управління стратегічним розвитком підприємств в умовах євроінтеграційних трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-128>
4. Витвицька О. Д., Крикуненко К. В., Зікранець М. Стратегічне консультування бізнесу у контексті адаптації до норм ЄС. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. № 2. С. 141–145. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-27>
5. Гавкалова Н., Гордієнко Л. Європейські моделі децентралізації управління: досвід для України. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 5. С. 5–8. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/20232-5-1>
6. Гречаник О. Є., Хлебнікова Т. М., Тимченко О. В. Сучасні проблеми управління інноваційно-активними підприємствами: досвід України та ЄС. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 2. С. 74–80. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.2.74>
7. Гришко В., Васильченко М. Управління розвитком підприємств малого і середнього бізнесу в умовах циркулярної економіки: проблеми та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-164>
8. Гросул В. А., Зубков С. О., Круглова О. А. Управління розвитком бізнесу в умовах європейської

інтеграції : монографія. Київ : Біотехкнига, 2024. DOI: <https://zenodo.org/records/14534431>

9. Гумайло Д. І., Солоп С. Ю., Чорний Р. О. Інституціональна структура ринкової економіки. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. № 37. С. 184–190. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/854>

10. Іванов В., Савченко М. Механізм управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання в умовах євроінтеграції. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія : Економіка. 2021. № 11(22). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-03](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-03)

11. Калінін І., Русин-Гриник Р., Борсук Р. Принципи розвитку систем цифрового бізнесу в контексті євроінтеграційних процесів. Київський економічний науковий журнал. 2024. № 4. С. 87–92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-12>

12. Карась О. Формування єдиного цифрового ринку ЄС: правові та економічні аспекти. Економіка України. 2025. № 68. С. 29–42. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.11.029>

13. Коваленко Н. В., Смагін В. Л., Малахова Ю. А. Євроінтеграція України як чинник трансформації іноземних інвестицій: виклики та перспективи. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15867229>

14. Конащук В., Кравченко А. Модернізація управлінських структур підприємств в умовах євроінтеграції. Економіка та суспільство. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-139>

15. Кравчик Ю., Осіпова Л. Економічна політика євроінтеграції України: аспекти малого бізнесу. Modeling the Development of the Economic Systems. 2022. № 1. С. 8–14. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-1>

References:

1. 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> [in English].

2. Atamanchuk, Z., & Makohin, Z. (2022). Modeli korporatyvnoho upravlinnia: svitovy dosvid ta problemy formuvannia v Ukraini v umovakh suchasnykh vyklykiv ta zahroz [Corporate governance models: World experience and problems of formation in Ukraine under current challenges and threats]. *Ekonomika i Orhanizatsiia Upravlinnia*, (2), 67–75. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.7> [in Ukrainian].

3. Verbivska, L. (2025). Mekhanizmy upravlinnia stratehichnym rozvytkom pidpriemstv v umovakh yevrointehratsiinykh transformatsii [Mechanisms of managing the strategic development of enterprises in the conditions of European integration transformations]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-128> [in Ukrainian].

4. Vytvytska, O. D., Krykunenko, K. V., & Zikranets, M. (2025). Stratehichne konsultuvannia biznesu u konteksti adaptatsii do norm YeS [Strategic business consulting in the context of adaptation to EU standards]. *Ukrainskyi Zhurnal Prykladnoi Ekonomiky ta Tekhnyky*, 10(2), 141–145. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-27> [in Ukrainian].

5. Havkalova, N., & Hordiienko, L. (2023). Yevropeiski modeli detsentralizatsii upravlinnia: dosvid dlia Ukrainy [European models of management decentralization: Experience for Ukraine]. *Upravlinnia Zminamy ta Innovatsii*, (5), 5–8. <https://doi.org/10.32782/CMI/20232-5-1> [in Ukrainian].

6. Hrechanik, O. Ye., Khliebnikova, T. M., & Tymchenko, O. V. (2022). Suchasni problemy upravlinnia innovatsiino-aktyvnymu pidpriemstvamy: dosvid Ukrainy ta YeS [Modern problems of management of innovation-active enterprises: Experience of Ukraine and the EU]. *Investytsii: Praktyka ta Dosvid*, (2), 74–80. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.2.74> [in Ukrainian].

7. Hryshko, V., & Vasylchenko, M. (2024). Upravlinnia rozvytkom pidpriemstv maloho i serednoho biznesu v umovakh tsyrkuliarnoi ekonomiky: problemy ta mozhlyvosti [Management of development of small and medium-sized enterprises in the conditions of circular economy: Problems and opportunities]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-164> [in Ukrainian].

8. Hrosul, V. A., Zubkov, S. O., & Kruhlova, O. A. (2024). Upravlinnia rozvytkom biznesu v umovakh yevropeiskoi intehratsii [Business development management in the conditions of European integration] (Monograph). *Biotekhknyha*. <https://zenodo.org/records/14534431> [in Ukrainian].

9. Humailo, D. I., Solop, Ye. Yu., & Chorni, R. O. (2023). Instytutsionalna struktura rynkovoї ekonomiky [Institutional structure of market economy]. *Naukovi Zapysky Lvivskoho Universytetu Biznesu ta Prava*, (37), 184–190. <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/854> [in Ukrainian].

10. Ivanov, V., & Savchenko, M. (2021). Mekhanizm upravlinnia konkurentospromozhnistiu subiektiv hospodariuvannia v umovakh yevrointehratsii [Mechanism of managing the competitiveness of economic entities in the conditions of European integration]. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*, 11(22). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-03](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-03) [in Ukrainian].

11. Karas, O. (2025). Formuvannia yedynoho tsyfrovoho rynku YeS: pravovi ta ekonomichni aspekty [Formation of the EU single digital market: Legal and economic aspects]. *Ekonomika Ukrainy*, (68), 29–42. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-12> [in Ukrainian].

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> [in Ukrainian].
13. Kovalenko, N. V., Smahin, V. L., & Malakhova, Yu. A. (2025). Yevrointehratsiia Ukrainy yak chynnyk transformatsii inozemnykh investytsii: vyklyky ta perspektyvy [European integration of Ukraine as a factor of transformation of foreign investments: Challenges and prospects]. *Aktualni Pytannia Ekonomichnykh Nauk*, (12). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15867229> [in Ukrainian].
14. Konashchuk, V., & Kravchenko, A. (2025). Modernizatsiia upravlinskykh struktur pidpriemstv v umovakh yevrointehratsii [Modernization of management structures of enterprises in the conditions of European integration]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (74). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-139> [in Ukrainian].
15. Kravchuk, Yu., & Osipova, L. (2022). Ekonomichna polityka yevrointehratsii Ukrainy: aspekty maloho biznesu [Economic policy of Ukraine's European integration: Aspects of small business]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (1), 8–14. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-1> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 22.04.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 14.05.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 08.06.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.