

Б.Л. Ковальов, О.В. Кубатко

ЕКОНОМІКА ЄС ТА ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ

Підручник



Підручник підготовлено в рамках Модуля Жана Моне «Молодь і бізнес: практики ЄС для співпраці» (101126538-YouthBEU-ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH), який фінансується Програмою Європейського Союзу Еразмус+.

This textbook was prepared within the Jean Monnet Module “Youth & Business: EU Practices for Cooperation” (Reference: 101126538-YouthBEU-ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH) funded by the Erasmus+ Programme of the European Union.



**Co-funded by
the European Union**

Фінансується Європейським Союзом. Висловлені погляди та думки належать виключно авторам і не обов'язково відображають позицію Європейського Союзу або Європейського виконавчого агентства з питань освіти і культури (EACEA). Європейський Союз та EACEA не несуть відповідальності за висловлені погляди та думки.



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are, however, those of the authors only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

Bohdan KOVALOV & Oleksandr KUBATKO

**EU economy
and economic policies
of business support**

Textbook



Б.Л. Ковальов, О.В. Кубатко

Економіка ЄС та економічна політика підтримки бізнесу

Підручник



УДК 339.92(4ЄС)+338.2:334.7(075.8)

К 56

Рецензенти:

В. В. Шпачук – доктор економічних наук, професор, професор кафедри педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя;

К. Є. Бабенко – докторка економічних наук, доцентка, професорка кафедри менеджменту та туризму Житомирського економіко-гуманітарного інституту університету «Україна»;

Л. М. Таранюк – доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин Сумського державного університету

Ковальов Б. Л., Кубатко О. В.

К 56 Економіка ЄС та економічна політика підтримки бізнесу : підручник. Суми : Університетська книга, 2026. 170 с.

ISBN 978-617-521-163-2

Підручник висвітлює ключові засади функціонування економіки Європейського Союзу та політики підтримки бізнесу. Розглянуто європейську економічну інтеграцію, підприємництво і стартапи, інновації, зайнятість, співпрацю бізнесу й університетів, торговельну політику та міжнародний бізнес. Особливу увагу приділено економічній взаємодії України та ЄС.

The textbook explores the key principles underlying the functioning of the European Union economy and its policies for supporting business. It covers European economic integration, entrepreneurship and start-ups, innovation, employment, business–university cooperation, trade policy, and international business. Particular attention is devoted to economic relations between Ukraine and the EU.

УДК 339.92(4ЄС)+338.2:334.7(075.8)

© Ковальов Б. Л., Кубатко О. В.,
2026

© Університетська книга, 2026

ISBN 978-617-521-163-2

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ЄВРОПЕЙСЬКИЙ СОЮЗ ЯК ЕКОНОМІЧНА СИСТЕМА	12
1.1. Передумови та основні етапи європейської інтеграції	12
1.2. Жан Моне та логіка поступової європейської інтеграції	23
1.3. Теоретичні підходи до європейської інтеграції.....	28
1.4. Форми та економічна логіка інтеграції	34
1.5. Європейська інтеграція та формування бізнес-середовища ЄС.....	40
1.6. Case Study. Від співробітництва до інтегрованого ринку: яку модель інтеграції обрати?	46
РОЗДІЛ 2 ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ПІДТРИМКА БІЗНЕСУ В ЄС ...	48
2.1. Підприємництво та малі і середні підприємства (МСП) в ЄС .	48
2.2. Від бізнес-ідеї до старту	64
2.3. Бізнес-планування, оподаткування та фінанси в підприємстві.....	80
2.4. Бізнес-моделі та практика відповідального бізнесу	99
2.5. Case Study. Від українського малого підприємства до європейського бізнесу: стратегія масштабування	117
РОЗДІЛ 3 КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ І МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС У ЄС	122
3.1. Підтримка бізнесу, інновації та людський капітал у ЄС	122
3.2. Торгівля ЄС та компанії у глобальній економіці.....	133
3.3. Торговельно-економічна інтеграція України з ЄС та ПВЗВТ	142
3.4. Комплексний Case Study. Українська МСП виходить на ринок ЄС.....	154
ВИСНОВКИ.....	157
ГЛОСАРІЙ КЛЮЧОВИХ ЕКОНОМІЧНИХ І БІЗНЕС-ТЕРМІНІВ ЄС.....	162

ВСТУП

Європейський Союз є унікальною формою економічної, політичної та інституційної інтеграції, що об'єднує 27 держав-членів у спільний економічний простір. Його сучасна модель сформувалася в результаті тривалого процесу європейської інтеграції, практичне втілення якого розпочалося після Другої світової війни під впливом потреб економічного відновлення, забезпечення миру та поглиблення співробітництва між європейськими державами.

Важливу роль у формуванні цієї моделі відіграли ідеї Роберта Шумана та Жана Моне, які передбачали поступове поглиблення інтеграції через економічну співпрацю та створення спільних наднаціональних інституцій. Від перших європейських співтовариств інтеграційний процес поступово розвинувся до сучасного Європейського Союзу з його спільним ринком, економічними політиками та багаторівневою системою управління.

Тому економіку ЄС не можна розглядати лише як механічну сукупність економік окремих держав-членів. Вона являє собою інтегровану систему, у межах якої національні ринки взаємодіють через спільні правила, інституції та механізми координації. Європейська економічна модель поєднує ринкову конкуренцію із наднаціональним регулюванням, а свободу підприємницької діяльності — з політикою економічного, соціального та територіального згуртування. Водночас значна частина економічних рішень продовжує прийматися на національному рівні, що формує багаторівневу систему економічного управління.

Економіка Європейського Союзу є однією з найбільших та найбільш інтегрованих економічних систем сучасного світу. Вона має виражений постіндустріальний характер із домінуванням сфери послуг, зберігаючи водночас потужний промисловий сектор, зокрема у машинобудуванні, автомобілебудуванні, фармацевтичній, хімічній та інших технологічно складних галузях. Економічний потенціал ЄС формується не лише масштабом виробництва, а й високим ступенем внутрішньої інтеграції, розвитком людського капіталу, інноваційною

активністю та участю європейських підприємств у міжнародній торгівлі й глобальних ланцюгах створення вартості.

Центральним елементом європейської економічної системи є Єдиний внутрішній ринок (Single Market). Його основу становлять чотири фундаментальні свободи – вільний рух товарів, осіб, послуг і капіталу. Завдяки усуненню значної частини внутрішніх торговельних бар'єрів, гармонізації регулювання, запровадженню спільних технічних стандартів та правил конкуренції підприємства отримують можливість працювати не лише в межах національного ринку, а в значно ширшому загальноєвропейському економічному просторі. Матеріали підручника характеризують Єдиний ринок як простір, що об'єднує близько 450 млн споживачів та мільйони підприємств.

Для бізнесу така інтеграція має принципове значення. Усунення митних та багатьох регуляторних бар'єрів між державами-членами розширює ринки збуту, зменшує частину трансакційних витрат, посилює конкуренцію та створює передумови для спеціалізації й масштабування підприємств. Формування єдиного економічного простору водночас супроводжується розвитком спільної конкурентної політики, гармонізацією стандартів, захистом прав споживачів та створенням механізмів підтримки малого і середнього бізнесу.

Водночас внутрішня інтеграція не означає ізоляції від світової економіки. Навпаки, ЄС є глибоко інтегрованим у міжнародну торгівлю та глобальні виробничі процеси. Внутрішній і зовнішній виміри торгівлі взаємопов'язані: масштаб і потенціал Єдиного ринку зміцнюють конкурентоспроможність європейських підприємств, тоді як зовнішньоторговельна політика та торговельні угоди створюють для них додаткові можливості на ринках третіх країн. Спільна торговельна політика дозволяє Європейському Союзу виступати у міжнародних торговельних відносинах як єдиний суб'єкт, застосовувати спільний зовнішній тариф та вести торговельні переговори від імені держав-членів.

Функціонування такого масштабного економічного простору, однак, не обмежується забезпеченням свободи ринку. Важливою характеристикою європейської моделі є активне використання економічної політики для формування умов розвитку бізнесу, підтримки інновацій, скорочення регіональних диспропорцій та

створення робочих місць. У сучасних умовах ЄС поєднує ринкові механізми з інструментами промислової, інноваційної, регіональної та соціальної політики. Особливого значення це набуває під впливом цифрової трансформації, екологічних викликів, геополітичної нестабільності та посилення глобальної технологічної конкуренції.

Політика конкуренції забезпечує рівніші умови для діяльності підприємств, протидіє картельним домовленостям, зловживанню домінуючим становищем та іншим антиконкурентним практикам. Регіональна політика і політика згуртованості спрямовані на скорочення соціально-економічних диспропорцій та підтримку розвитку менш розвинених територій. Інноваційна політика стимулює дослідження і розробки, технологічну модернізацію, розвиток стартапів та високотехнологічних підприємств. Водночас політика конкурентоспроможності дедалі більше пов'язує ці напрями із цифровою та «зеленою» трансформацією, стратегічною автономією та здатністю європейської економіки конкурувати зі США, Китаєм та іншими глобальними економічними центрами.

Саме тому бізнес є не пасивним об'єктом економічної політики, а одним із центральних суб'єктів європейської економічної системи. Підприємства створюють товари й послуги, робочі місця та інновації, здійснюють інвестиції та забезпечують трансформацію наукових і технологічних досягнень у ринкові рішення. Особливе місце займають малі і середні підприємства та стартапи, для яких можливість доступу до масштабного ринку, фінансування, інноваційної інфраструктури та міжнародних партнерств може бути визначальним чинником розвитку.

Сучасне підприємництво в ЄС водночас функціонує в умовах суттєвих структурних змін. Цифровізація сприяє розвитку електронної комерції, платформних бізнес-моделей, використанню великих даних та штучного інтелекту. Інноваційна політика посилює зв'язки між дослідженнями, підприємництвом та комерціалізацією технологій. Перехід до сталої економіки змінює вимоги до використання ресурсів, енергоефективності та впливу бізнесу на довкілля. Унаслідок цього конкурентоспроможність підприємства дедалі більше визначається не лише його витратами та ціною продукції, а й

здатністю до інновацій, цифрової адаптації та функціонування відповідно до нових екологічних і соціальних вимог.

Такий характер економічної системи ЄС обумовлює міждисциплінарний підхід до її вивчення. Економіку Європейського Союзу неможливо повноцінно пояснити лише з позицій макроекономіки або міжнародної економіки. Необхідно одночасно враховувати логіку економічної інтеграції та інституційного розвитку, механізми економічної політики, особливості підприємництва та управління бізнесом, інноваційні процеси, зміни на ринку праці, міжнародну торгівлю та глобалізацію.

У цьому підручнику економічний та інституційний рівні аналізу поєднуються з рівнем окремого підприємства. Такий підхід дозволяє простежити взаємозв'язок між рішеннями та політиками ЄС і реальними умовами ведення бізнесу. Наприклад, створення Єдиного ринку розглядається не тільки як результат процесу економічної інтеграції, але й як чинник розширення можливостей підприємств. Політика конкуренції аналізується одночасно як складова економічного регулювання і як механізм формування конкурентного середовища для бізнесу. Інноваційна політика пов'язується з розвитком стартапів, технологічною трансформацією підприємств і створенням нових робочих місць. Торговельна політика, своєю чергою, розглядається через можливості й обмеження, які вона формує для компаній, що працюють на внутрішньому та міжнародних ринках.

Окремим наскрізним виміром підручника є економічна інтеграція України з Європейським Союзом. Відносини між Україною та ЄС пройшли тривалий шлях від партнерства і співробітництва до значно глибшої політичної асоціації та економічної інтеграції. Важливим етапом стала Європейська політика сусідства, започаткована у 2004 році, яка сформувала рамки поглиблення політичних та економічних відносин ЄС зі східними та південними сусідами. Для України цей механізм сприяв поступовому наближенню законодавства й економічного середовища до європейських стандартів, розширенню торговельної взаємодії та розвитку інституційної співпраці.

Подальше поглиблення відносин пов'язане зі Східним партнерством, Угодою про асоціацію та Поглибленою і

всеохоплюючою зоною вільної торгівлі (DCFTA). Ці механізми передбачають не лише зниження торговельних бар'єрів, але й поступове наближення українських правил, технічних стандартів та регуляторних практик до норм ЄС. Після початку повномасштабної війни у 2022 році економічна взаємодія України та ЄС набула додаткового значення, а отримання Україною статусу країни-кандидата на вступ до Європейського Союзу посилило перспективу подальшої інтеграції до європейського економічного простору.

Для українського бізнесу цей процес має безпосереднє практичне значення. Європейська інтеграція означає не лише розширення потенційного ринку, але й необхідність адаптації до правил конкуренції, технічного регулювання, стандартів якості, вимог до безпечності продукції, митних процедур та інших елементів європейського регуляторного середовища. Таким чином, вивчення економіки та економічної політики ЄС є важливим не тільки з академічної точки зору, але й для розуміння трансформації українського бізнес-середовища в умовах поглиблення європейської інтеграції.

Мета цього підручника полягає у формуванні системного розуміння економіки Європейського Союзу, механізмів економічної політики та їхнього впливу на підприємництво, зайнятість, інновації й міжнародну діяльність бізнесу. Підручник поєднує макроекономічний, інституційний, підприємницький та міжнародно-економічний рівні аналізу й приділяє особливу увагу можливостям використання досвіду ЄС в умовах європейської інтеграції України.

У підручнику спочатку розглядаються становлення європейської інтеграції, структура економіки та інституційна архітектура ЄС, Єдиний ринок і основні напрями економічної політики. Наступні частини зосереджені на підприємстві, малому і середньому бізнесі, стартапах, бізнес-плануванні, фінансуванні та відповідальному веденні бізнесу. Окрему увагу приділено людському капіталу, зайнятості, інноваціям і технологічній трансформації. Завершальна частина охоплює міжнародну торгівлю, торговельну політику ЄС, економічну інтеграцію України та ЄС і діяльність європейських компаній у глобальній економіці.

Опрацювання матеріалів підручника має сприяти формуванню здатності пояснювати логіку та основні етапи європейської економічної інтеграції; характеризувати структуру та інституційні особливості економіки ЄС; аналізувати механізми функціонування Єдиного ринку; оцінювати вплив економічної політики ЄС на підприємства та зайнятість; визначати можливості й обмеження для підприємницької діяльності в європейському економічному просторі; розуміти роль інновацій, цифровізації та міжнародної торгівлі у розвитку бізнесу; а також оцінювати процеси економічної інтеграції України до ЄС з позицій держави, підприємств і суспільства.

У такий спосіб підручник спрямований не лише на засвоєння окремих фактів про Європейський Союз, а на формування цілісного бачення взаємозв'язків між інтеграцією, економічною політикою, ринком і підприємницькою діяльністю. Саме розуміння цих взаємозв'язків дозволяє пояснити особливості європейської економічної моделі та оцінити її значення для розвитку бізнесу й подальшої європейської інтеграції України.

РОЗДІЛ 1

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ СОЮЗ ЯК ЕКОНОМІЧНА СИСТЕМА

- 1.1. Передумови та основні етапи європейської інтеграції.*
- 1.2. Жан Моне та логіка поступової європейської інтеграції.*
- 1.3. Теоретичні підходи до європейської інтеграції.*
- 1.4. Форми та економічна логіка інтеграції.*
- 1.5. Європейська інтеграція та формування бізнес-середовища ЄС*

1.1. Передумови та основні етапи європейської інтеграції

Ідея об'єднання Європи має тривалу історію, однак реальні передумови для формування сучасної системи європейської інтеграції виникли після завершення Другої світової війни. Масштабні людські й економічні втрати, руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, дефіцит ресурсів і необхідність відновлення національних економік змусили європейські держави шукати нові форми економічного та політичного співробітництва. Водночас принципового значення набула потреба у створенні механізмів, здатних запобігти повторенню воєнних конфліктів у Європі, насамперед між Францією та Німеччиною.

Формування європейської інтеграції відбувалося під впливом комплексу взаємопов'язаних історичних, воєнно-політичних, економічних і соціальних чинників (табл. 1.1).

Важливим зовнішнім чинником післявоєнного відновлення став **План Маршалла**, запропонований у 1947 р. Сполученими Штатами. Для координації використання допомоги у 1948 р. було створено Організацію європейського економічного співробітництва (ОЄЕС). Спільне вирішення проблем післявоєнної відбудови сприяло розвитку практики міждержавної економічної координації. У 1950 р. створення Європейського платіжного союзу додатково полегшило взаємні розрахунки та розвиток торгівлі між західноєвропейськими країнами.

Паралельно розвивалися регіональні форми економічного співробітництва. Показовим став досвід **Бенілюксу**: 1 січня 1948 р.

набрала чинності угода про митний союз Бельгії, Нідерландів і Люксембургу. Він продемонстрував можливість усунення торговельних бар'єрів між сусідніми державами та став одним із практичних прикладів регіональної економічної інтеграції. У політичній сфері важливими проявами прагнення до європейської єдності стали промова Вінстона Черчилля в Цюриху у 1946 р. із закликом до створення «Сполучених Штатів Європи» та Гаазький конгрес 1948 р., який сприяв консолідації європейського руху.

Таблиця 1.1. Передумови розвитку європейської інтеграції

Передумови	Характеристика
Історичні	Тривала культурна й економічна взаємодія європейських народів; спільна історична спадщина та розвиток ідей європейської єдності
Военно-політичні	Необхідність забезпечення тривалого миру і безпеки після Другої світової війни; запобігання новим конфліктам; франко-німецьке примирення
Економічні	Потреба у післявоєнній відбудові, координації використання ресурсів, розвитку торгівлі та формуванні інтегрованого економічного простору
Соціальні	Поширення демократичних цінностей, ідей прав людини, соціальної справедливості та політичної солідарності

Від післявоєнного співробітництва до перших європейських співтовариств. Перехід від загальної ідеї європейського співробітництва до інституційно оформленої інтеграції пов'язаний із *Декларацією Роберта Шумана від 9 травня 1950 р.*, підготовленою за активної участі Жана Моне. Її центральною ідеєю було передання виробництва вугілля та сталі Франції і Федеративної Республіки Німеччини під управління спільного наднаціонального органу з можливістю приєднання інших європейських держав. Таким чином передбачалося одночасно створити економічну взаємозалежність між учасниками та зменшити ризик нового військового конфлікту.

Практичним результатом цієї ініціативи стало підписання 18 квітня 1951 р. *Паризького договору про створення Європейського співтовариства вугілля і сталі (ЄСВС)* Францією, Федеративною Республікою Німеччина, Італією, Бельгією,

Нідерландами та Люксембургом. Договір набув чинності у 1952 р. ЄСВС започаткувало принципово нову модель співробітництва: держави не лише домовлялися між собою, а передавали частину повноважень спільним наднаціональним інституціям.

На початку 1950-х рр. робилися також спроби поширити інтеграцію на військову та політичну сфери через створення Європейського оборонного та Європейського політичного співтовариств. Однак після відмови парламенту Франції у 1954 р. ратифікувати договір про Європейське оборонне співтовариство ці проекти не були реалізовані. Це сприяло концентрації подальших інтеграційних зусиль саме на економічній сфері, де державам було простіше досягати взаємовигідних домовленостей.

Римські договори та перехід до комплексної економічної інтеграції. Наступним визначальним етапом стало підписання 25 березня 1957 р. ***Римських договорів***, якими було створено Європейське економічне співтовариство (ЄЕС) та Європейське співтовариство з атомної енергії (Євратом). Якщо ЄСВС концентрувалося переважно на двох стратегічних галузях, то створення ЄЕС означало перехід від вузької секторальної співпраці до комплексної економічної інтеграції. Головними напрямками стали формування спільного ринку, поступове усунення бар'єрів у внутрішній торгівлі, забезпечення свободи переміщення факторів виробництва та координація окремих напрямів економічної політики.

У 1950–1960-х рр. відбувалося поступове формування економічних та інституційних механізмів Співтовариства. Важливим результатом стало створення ***митного союзу***, завершене у 1968 р.: внутрішні митні бар'єри між державами-учасницями були усунені, а щодо третіх країн почав застосовуватися спільний зовнішній тариф. Одночасно формувалися спільні напрями економічної політики, зокрема Спільна сільськогосподарська політика. Договір про злиття виконавчих органів, який набув чинності у 1967 р., створив єдині Комісію та Раду для трьох Європейських співтовариств, зміцнивши їхню спільну інституційну основу.

Економічне поглиблення інтеграції супроводжувалося її ***географічним розширенням***. У 1973 р. до Європейських співтовариств приєдналися Велика Британія, Ірландія та Данія.

Норвегія також брала участь у переговорах про вступ, однак за результатами національного референдуму членом Співтовариств не стала. Перше розширення збільшило масштаби інтегрованого європейського економічного простору та продемонструвало привабливість створеної моделі співпраці для інших європейських держав.

Від економічних криз 1970-х до формування Єдиного ринку.

Розвиток інтеграції не був безперервним і безконфліктним. У 1970-х рр. європейські держави зіткнулися з енергетичною кризою, уповільненням економічного зростання, високою інфляцією та валютною нестабільністю. Труднощі виникли також у спробах стабілізувати валютні курси держав-учасниць. У матеріалах модуля період 1972–1983 рр. характеризується як етап посилення євроскептицизму та уповільнення інтеграційної динаміки.

Разом із тим ці проблеми продемонстрували обмеженість інтеграції, заснованої лише на усуненні митних бар'єрів. Подальше економічне зближення вимагало усунення інших перешкод для транскордонної діяльності та створення повноцінного внутрішнього ринку. Новий імпульс цьому процесу надав ***Єдиний європейський акт***, який започаткував завершальний етап формування Єдиного внутрішнього ринку. Його економічна логіка полягала у створенні простору, в якому вільно переміщуються товари, послуги, капітал і робоча сила. Формування Єдиного ринку було завершено у 1993 р.

Маастрихтський договір і створення Європейського Союзу.

Якісно новий етап європейської інтеграції розпочався з підписання ***Маастрихтського договору 7 лютого 1992 р.***, який набув чинності 1 листопада 1993 р. На основі існуючих Європейських співтовариств було офіційно створено ***Європейський Союз***. Інтеграція перестала обмежуватися переважно економічними питаннями та поширилася на ширше коло політичних і соціальних сфер.

Для розвитку економічної системи ЄС особливе значення мало започаткування ***Економічного і валютного союзу***. Маастрихтський договір передбачив поетапний перехід до єдиної валюти та створення Європейського центрального банку. Євро почало використовуватися у безготівкових розрахунках у 1999 р.,

а з 2002 р. було введено банкноти і монети євро. Таким чином, процес інтеграції перейшов від усунення торговельних бар'єрів і створення спільного ринку до значно глибшої координації макроекономічної та валютної політики.

Маастрихтський договір також запровадив громадянство Європейського Союзу та розширив сферу спільних компетенцій. Подальше інституційне поглиблення відбулося через *Амстердамський договір*, підписаний у 1997 р. і введений у дію у 1999 р. Він розширив можливості посиленої співпраці між окремими державами-членами, посилив роль ЄС у питаннях зайнятості, соціальної політики, міграції та внутрішніх справ і включив Шенгенські домовленості до правової системи Союзу.

Шенгенський процес, започаткований угодою 1985 р., доповнив економічну інтеграцію формуванням простору вільного пересування осіб. Для економічної системи ЄС його значення полягає насамперед у полегшенні мобільності населення та робочої сили між країнами-учасниками. Детальні питання прикордонного, міграційного та візового регулювання виходять за межі предмета цього підручника.

Інституційна адаптація, розширення ЄС та Лісабонський договір. На межі XX–XXI ст. одним із головних викликів для Європейського Союзу стала необхідність адаптації його інституційної системи до майбутнього масштабного розширення. Важливим етапом цього процесу став *Ніццький договір*, підписаний 26 лютого 2001 р. і введений у дію 1 лютого 2003 р. Його головною метою було реформування інституцій ЄС таким чином, щоб Союз міг ефективно функціонувати після значного збільшення кількості держав-членів. Договір передбачав, зокрема, зміни у складі Європейської Комісії, системі голосування в Раді ЄС, а також розширення застосування голосування кваліфікованою більшістю. Таким чином, Ніццький договір створив інституційні передумови для подальшого розширення Європейського Союзу (European Union, 2026; European Parliament, 2026).

Наймасштабніше розширення в історії ЄС відбулося **1 травня 2004 р.**, коли до Союзу одночасно приєдналися десять держав: Чехія, Естонія, Кіпр, Латвія, Литва, Угорщина, Мальта, Польща, Словаччина та Словенія. У результаті кількість держав-членів

збільшилася з 15 до 25. Особливе історичне та економічне значення цього розширення полягало у включенні до спільного європейського економічного простору значної групи держав Центральної та Східної Європи, що пройшли трансформацію від планової до ринкової економіки. Подальше розширення відбулося **1 січня 2007 р.**, коли членами ЄС стали Болгарія та Румунія, внаслідок чого Союз об'єднав 27 держав (European Union, 2026).

Масштабне розширення поставило перед Європейським Союзом питання про подальше вдосконалення механізмів прийняття рішень та розподілу компетенцій між інституціями ЄС і державами-членами. Спроба вирішити ці питання через Договір про запровадження Конституції для Європи не була завершена після негативних результатів референдумів у Франції та Нідерландах у 2005 р. Значна частина запропонованих інституційних реформ згодом була реалізована через **Лісабонський договір**, підписаний 13 грудня 2007 р. і введений у дію 1 грудня 2009 р. (European Union, 2026).

Лісабонський договір став основою сучасної інституційної моделі Європейського Союзу. Він посилив роль Європейського Парламенту у законодавчому процесі, розширив застосування голосування кваліфікованою більшістю в Раді ЄС, запровадив посаду постійного Президента Європейської Ради та посилив інституційне представництво ЄС у зовнішніх відносинах. Договір також чіткіше визначив розподіл компетенцій між Європейським Союзом і державами-членами. У такий спосіб інституційна структура ЄС була адаптована до функціонування значно більшого та складнішого інтеграційного об'єднання (European Union, 2026; European Parliament, 2026).

Наступне розширення відбулося **1 липня 2013 р.**, коли до Європейського Союзу приєдналася Хорватія, ставши його 28-ю державою-членом. Таким чином, протягом десятиліття 2004–2013 рр. кількість держав-членів ЄС збільшилася з 15 до 28. Розширення суттєво збільшило територіальні та економічні масштаби Єдиного ринку, одночасно посиливши різноманітність рівнів економічного розвитку держав-членів і значення політики економічного, соціального та територіального згуртування (European Union, 2026).

Brexit та формування сучасного ЄС-27. Важливою особливістю розвитку європейської інтеграції у ХХІ ст. стало те, що поряд із процесами розширення та поглиблення інтеграції вперше відбувся ***вихід держави-члена з Європейського Союзу***. На референдумі 23 червня 2016 р. 52 % британських виборців підтримали вихід Сполученого Королівства з ЄС. У березні 2017 р. уряд Великої Британії офіційно повідомив Європейську Раду про намір вийти із Союзу, активувавши передбачену статтею 50 Договору про Європейський Союз процедуру виходу (European Union, 2026; Council of the European Union, 2026).

Після тривалих переговорів щодо умов виходу ***Сполучене Королівство припинило членство в Європейському Союзі 31 січня 2020 р.*** Відтоді ЄС об'єднує 27 держав-членів. Brexit став важливим прецедентом у розвитку європейської інтеграції: він продемонстрував, що інтеграційний процес не є незворотним або виключно лінійним, а залежить від поєднання економічних інтересів, суспільних настроїв і політичних рішень держав-членів. Водночас вихід Великої Британії не призвів до припинення інтеграційного процесу серед інших членів Союзу, а сучасний ЄС-27 продовжує функціонувати як глибоко інтегрований економічний та інституційний простір (Council of the European Union, 2020; European Union, 2026).

Таким чином, розвиток Європейського Союзу відбувався через взаємодію двох основних процесів – ***поглиблення інтеграції та розширення її географічних меж***. Від секторальної співпраці шести держав інтеграційний процес поступово привів до формування Єдиного ринку, Економічного і валютного союзу та спільної інституційної системи. Одночасно кількість учасників зросла від шести держав-засновниць до 28 у 2013 р., а після Brexit сучасний Європейський Союз об'єднує 27 держав-членів. Основні етапи цього процесу узагальнено в табл. 1.2.

Отже, становлення сучасного Європейського Союзу відбувалося ***поступово – від післявоєнної економічної координації до секторальної інтеграції, митного союзу, Єдиного внутрішнього ринку та економічного і валютного союзу***. При цьому поглиблення інтеграції супроводжувалося розширенням кола її учасників і поступовим формуванням наднаціональної інституційної системи.

Основні віхи цього процесу узагальнено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1. Ключові віхи становлення європейської інтеграції. Джерело: складено на основі офіційних матеріалів

Європейського Союзу, Європейського Парламенту і Ради ЄС. Дані щодо договорів і розширень підтверджуються офіційною хронологією ЄС

Список використаних джерел

1. Dinan D. *Europe Recast: A History of European Union*. 2nd ed. Boulder ; London : Lynne Rienner Publishers, 2014. 411 p. URL: https://www.rienner.com/title/Europe_Recast_A_History_of_European_Union_2nd_edition (дата звернення: 10.08.2026).
2. McCormick J. *Understanding the European Union: A Concise Introduction*. 8th ed. London : Red Globe Press, 2020. 277 p. URL: <https://www.bloomsbury.com/au/understanding-the-european-union-9781352011241/> (дата звернення: 10.08.2026).
3. Hogan M. J. *The Marshall Plan: America, Britain and the Reconstruction of Western Europe, 1947–1952*. Cambridge : Cambridge University Press, 1987. 482 p. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511583728>.
4. Churchill W. *Speech delivered at the University of Zurich, 19 September 1946*. Council of Europe. URL: <https://rm.coe.int/16806981f3> (дата звернення: 10.08.2026).
5. Яковюк І. В., Трагнюк Л., Меделяєв В. *Азбука європейської інтеграції : навчально-методичний посібник*. Харків : Аспект+, 2006. 168 с.
6. European Union. *History of the European Union*. URL: https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/history-eu_en (дата звернення: 10.08.2026).
7. European Union. *Founding agreements*. URL: https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/principles-and-values/founding-agreements_en (дата звернення: 10.08.2026).
8. *Treaty establishing the European Economic Community* : 25 March 1957. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/treaty/teec/sign/eng> (дата звернення: 10.08.2026).
9. European Commission. *History of enlargement: From 6 to 27 members*. Enlargement and Eastern Neighbourhood. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/enlargement-policy/history-enlargement-6-27-members_en (дата звернення: 10.08.2026).

10. European Parliament. *The Maastricht and Amsterdam Treaties*. Fact Sheets on the European Union. URL: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/3/the-maastricht-and-amsterdam-treaties> (дата звернення: 10.08.2026).

11. European Parliament. *The Treaty of Nice and the Convention on the Future of Europe*. Fact Sheets on the European Union. URL: https://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/en/FTU_1.1.4.pdf (дата звернення: 10.08.2026).

12. European Parliament. *The Treaty of Lisbon*. Fact Sheets on the European Union. URL: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/5/the-treaty-of-lisbon> (дата звернення: 10.08.2026).

13. *The Schengen acquis – Convention implementing the Schengen Agreement of 14 June 1985 between the Governments of the States of the Benelux Economic Union, the Federal Republic of Germany and the French Republic on the gradual abolition of checks at their common borders*. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/convention/2000/922/oj/eng> (дата звернення: 10.08.2026).

14. Council of the European Union. *Brexit: Council adopts decision to conclude the withdrawal agreement*. 30 January 2020. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2020/01/30/brexit-council-adopts-decision-to-conclude-the-withdrawal-agreement/> (дата звернення: 10.08.2026).

Питання та завдання для самоперевірки

1. Які історичні, економічні, політичні та соціальні чинники сприяли розвитку європейської інтеграції після Другої світової війни?

2. Яку роль у післявоєнному економічному співробітництві європейських держав відіграли План Маршалла та Організація європейського економічного співробітництва?

3. У чому полягало значення Декларації Роберта Шумана 1950 р. для подальшого розвитку європейської інтеграції?

4. Чим створення Європейського економічного співтовариства відрізнялося за масштабом інтеграції від Європейського співтовариства вугілля і сталі?

5. Яке економічне значення мало завершення формування митного союзу у 1968 р. та створення Єдиного внутрішнього ринку у 1993 р.?

6. Чому Маастрихтський договір можна вважати якісно новим етапом розвитку європейської інтеграції?

7. Яке значення мали Ніццький і Лісабонський договори для функціонування ЄС в умовах його розширення?

8. Як розширення ЄС у 2004–2013 рр. змінило масштаби та характеристики європейського економічного простору?

9. Чому Brexit можна розглядати як свідчення того, що європейська інтеграція не є виключно лінійним і незворотним процесом?

Аналітичне завдання

Складіть хронологічну схему з п'яти подій, які, на вашу думку, мали найбільший вплив на формування сучасної економічної системи ЄС. Для кожної події коротко (2–3 речення) поясніть її економічне, а не лише політичне значення.

1.2. Жан Моне та логіка поступової європейської інтеграції

Особливе місце у становленні європейської інтеграції належить **Жану Моне (Jean Monnet)** – французькому державному діячеві та економічному раднику, ідеї якого значною мірою визначили практичний механізм післявоєнного об'єднання Європи. На відміну від підходів, що передбачали швидке створення єдиної європейської політичної конструкції, Моне виходив із необхідності поступового формування спільних інтересів через співпрацю у конкретних сферах. Саме його ідеї стали інтелектуальною основою плану, оприлюдненого міністром закордонних справ Франції Робертом Шуманом 9 травня 1950 р. Офіційна історія ЄС також визначає Моне як одного з ключових архітекторів європейського інтеграційного проєкту та підтверджує його провідну роль у підготовці концепції Декларації Шумана.

В основі підходу Моне лежала проста, але принципово важлива ідея: ***Європу доцільно об'єднувати не через одномоментне створення політичного союзу, а через конкретні спільні дії, які поступово формують реальну взаємозалежність між державами.*** У Декларації Шумана ця логіка була сформульована як рух до європейської єдності через конкретні досягнення, що створюють фактичну солідарність між країнами. Отже, інтеграція розглядалася не як одноразова політична подія, а як тривалий і кумулятивний процес.

Першою сферою реалізації такого підходу стали ***вугільна і сталеливарна промисловість*** Франції та Федеративної Республіки Німеччина. Вибір саме цих секторів був не випадковим. Вугілля і сталь мали стратегічне значення як для промислового відновлення післявоєнної Європи, так і для виробництва озброєнь. Передання їх виробництва під спільний контроль мало поєднати економічні інтереси двох держав таким чином, щоб новий конфлікт між ними став не лише політично небажаним, а й економічно та матеріально складним. Одночасно спільне управління базовими галузями мало сприяти модернізації

виробництва, поліпшенню його якості та формуванню спільних основ економічного розвитку.

Таким чином, **економічна взаємозалежність розглядалася як засіб досягнення ширшої політичної мети – миру та зближення європейських держав**. У цьому полягає одна з найхарактерніших рис підходу Моне: замість спроби спочатку досягти повної політичної згоди держави мали розпочати співпрацю там, де можна було отримати конкретний взаємний економічний результат. Успішна співпраця мала зміцнювати довіру, створювати нові спільні інтереси й поступово розширювати потребу в координації інших сфер.

Другим фундаментальним елементом була **наднаціональність**. План Шумана–Моне передбачав не просто укладення традиційної міждержавної угоди, а створення спільного Високого управління, члени якого повинні були діяти незалежно від урядів держав-учасниць і приймати рішення в межах переданих йому компетенцій. У такий спосіб частина повноважень, яка раніше належала виключно національним державам, передавалася спільному органу, покликаному діяти в інтересах співтовариства в цілому. Декларація Шумана прямо передбачала створення спільного Високого управління, рішення якого мали бути обов'язковими для держав-учасниць.

Це суттєво відрізняло нову модель інтеграції від звичайного міжнародного співробітництва. За традиційної міжурядової моделі держави домовляються про спільні дії, але зберігають контроль над їх реалізацією. Наднаціональний підхід передбачав створення постійних інституцій, здатних представляти спільний інтерес і забезпечувати виконання узгоджених правил. Саме ця інституційна інновація згодом стала однією з визначальних особливостей Європейських співтовариств, а пізніше – Європейського Союзу.

Третім елементом підходу була **поступовість і секторальність інтеграції**. Моне виходив із того, що політичне об'єднання держав із різними національними інтересами, історичним досвідом і політичними системами неможливо здійснити одномоментно. Тому інтеграцію доцільно було

починати з обмеженої, але стратегічно важливої сфери, а після досягнення практичних результатів поширювати співробітництво на інші напрями.

Досвід початку 1950-х років підтвердив практичне значення такого підходу. Спроба швидко перенести інтеграцію з економічної до військово-політичної сфери через створення Європейського оборонного співтовариства не була реалізована після відмови французького парламенту ратифікувати відповідний договір у 1954 р. Після цієї невдачі основна увага знову була зосереджена на економічному співробітництві як політично прийнятнішому напрямі інтеграції. Це не означало відмови від ширших інтеграційних цілей. Навпаки, економічна інтеграція стала способом поступового створення умов, за яких дедалі ширша координація між державами ставала можливою.

Перехід від Європейського співтовариства вугілля і сталі до створення Європейського економічного співтовариства і Євратому у 1957 р. продемонстрував цю логіку на практиці. Інтеграція, розпочата в окремих стратегічних секторах, поступово охопила значно ширше коло економічних відносин і створила основу для спільного ринку. У подальшому цей процес поглиблювався через формування митного союзу, Єдиного внутрішнього ринку та Економічного і валютного союзу, як було показано в підрозділі 1.1.

Отже, підхід Жана Моне можна представити як ***практичну логіку поступової інтеграції***: вирішення конкретної спільної проблеми створює взаємну вигоду; для управління спільними інтересами формуються наднаціональні інституції та правила; успішна співпраця посилює економічну взаємозалежність; це, своєю чергою, створює передумови для поширення інтеграції на нові сфери (рис. 1.2). Така послідовність допомагає пояснити, чому європейська інтеграція розвивалася не за єдиним наперед визначеним планом, а через поступове поглиблення співробітництва та інституційного взаємозв'язку між державами.



Рисунок 1.2. Логіка поступової інтеграції Жана Моне

Важливо при цьому розрізняти *підхід Моне як практичну стратегію політичної та економічної інтеграції* і наукові теорії, які намагаються пояснити причини, механізми та динаміку європейського інтеграційного процесу. Ідеї поступового розширення співпраці та ролі наднаціональних інституцій стали важливими для подальшого теоретичного осмислення європейської інтеграції, однак самі теоретичні підходи – функціоналізм, неофункціоналізм, міжурядовий та інші – потребують окремого розгляду. Саме їм присвячено наступний підрозділ.

Список використаних джерел

1. Dinan D. *Europe Recast: A History of European Union*. 2nd ed. Boulder : Lynne Rienner Publishers, 2014. 411 p. URL: https://www.rienner.com/title/Europe_Recast_A_History_of_European_Union_2nd_edition (дата звернення: 10.08.2026).
2. McCormick J. *Understanding the European Union: A Concise Introduction*. 8th ed. London : Red Globe Press, 2020. 277 p. URL: <https://www.bloomsbury.com/au/understanding-the-european-union-9781352011241/> (дата звернення: 10.08.2026).
3. Яковюк І. В., Трагнюк Л., Меделяєв В. *Азбука європейської інтеграції : навчально-методичний посібник*. Харків : Апекс+, 2006. 168 с.
4. European Union. *Jean Monnet: the unifying force behind the birth of the European Union*. URL: <https://european-union.europa.eu/jean-monnet>

union.europa.eu/principles-countries-history/history-eu/eu-pioneers/jean-monnet_en (дата звернення: 10.08.2026).

5. European Union. *Schuman Declaration May 1950*. URL: https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/history-eu/1945-59/schuman-declaration-may-1950_en (дата звернення: 10.08.2026).

Питання та завдання для самоперевірки

1. Яку роль відіграв Жан Моне у формуванні практичного механізму післявоєнної європейської інтеграції?
2. Чому вугілля і сталь були обрані першими секторами для поглибленої співпраці Франції та Німеччини?
3. У чому полягав зв'язок між економічною інтеграцією та забезпеченням миру в підході Шумана–Моне?
4. Що означає принцип наднаціональності та чим він відрізняється від традиційної міжурядової співпраці?
5. Чому Моне віддавав перевагу поступовій, а не одномоментній політичній інтеграції?
6. Як невдача проєкту Європейського оборонного співтовариства підтвердила практичне значення поступового економічного підходу до інтеграції?
7. Поясніть причинно-наслідковий зв'язок між спільними економічними інтересами, створенням наднаціональних інституцій та подальшим поглибленням інтеграції.
8. Чому підхід Жана Моне доцільніше характеризувати як практичну стратегію інтеграції, а не як завершену наукову теорію?
9. Як принцип передачі окремих компетенцій спільним інституціям сприяв формуванню економічної системи, що виходить за межі звичайної міжнародної співпраці?

Аналітичне завдання

Порівняйте два можливі підходи до об'єднання післявоєнної Європи: (а) негайне створення широкого політичного союзу; (б) поступову інтеграцію через конкретні економічні сфери за логікою Моне. Визначте щонайменше дві переваги та два обмеження кожного підходу і обґрунтуйте, чому другий варіант виявився більш практично реалізованим у 1950-х роках.

1.3. Теоретичні підходи до європейської інтеграції

Європейська інтеграція є складним процесом, у якому поєднуються економічні інтереси, політичні рішення, діяльність національних урядів і наднаціональних інституцій. Саме тому її розвиток не можна пояснити за допомогою одного універсального підходу. У теорії європейської інтеграції сформувалися різні концепції, які по-різному відповідають на фундаментальні питання: *що спонукає держави до інтеграції, хто є головними рушійними силами цього процесу та чому інтеграція в одних сферах поглиблюється, а в інших залишається обмеженою.*

Одним із ранніх підходів до європейського об'єднання став **федералізм**. Його прихильники виходили з того, що тривалий мир у Європі потребує обмеження абсолютного суверенітету національних держав та створення спільної політичної системи з власними інституціями і розподілом повноважень між європейським та національним рівнями. Одним із найбільш відомих представників європейського федералізму був Альтьєро Спінеллі. У Маніфесті Вентотене, написаному разом з Ернесто Россі у 1941 р., ідея європейської федерації була представлена як альтернатива системі суверенних національних держав, конфлікти між якими розглядалися як одна з причин європейських воєн.

З позицій федералізму інтеграція має зрештою приводити до створення стійкої політичної конструкції, в якій частина суверенних повноважень держав передається спільним європейським інституціям. При цьому європейський рівень не обов'язково замінює національні держави: йдеться про розподіл компетенцій між різними рівнями влади. Федералістський підхід мав значний вплив на дискусії щодо політичного та конституційного розвитку Європи, хоча практичний процес інтеграції після війни розвивався поступовіше, ніж передбачала ідея швидкого створення європейської федерації. Європейський Парламент, аналізуючи спадщину Спінеллі, також розрізняє його конституційно-федералістський підхід і функціональну модель поступового об'єднання.

Іншу логіку запропонував **функціоналізм**, основні положення якого пов'язують із працею Девіда Мітрані *A Working Peace System*

(1943). На відміну від федералізму, функціоналізм не ставив створення єдиної політичної федерації відправною точкою інтеграції. Основна увага зосереджувалася на практичній співпраці держав у конкретних функціональних сферах – економіці, транспорті, енергетиці, комунікаціях та інших напрямках, де існують спільні потреби і можна отримати взаємну вигоду. Розвиток таких спеціалізованих форм співробітництва мав поступово зменшувати значення політичних кордонів для розв'язання спільних проблем.

Ця логіка має очевидні паралелі з практичним підходом Жана Моне, розглянутим у підрозділі 1.2, однак ототожнювати їх не слід. Функціоналізм Мітрані був ширшою теорією міжнародного співробітництва і не був розроблений спеціально як теорія Європейського Союзу. Підхід Моне, натомість, був практичною стратегією європейської інтеграції, заснованою на створенні конкретних наднаціональних інституцій.

Подальший розвиток цієї групи ідей відбувся у **неофункціоналізмі**, головним представником якого став Ернст Б. Гаас. Його класична праця *The Uniting of Europe* була вперше опублікована у 1958 р. і ґрунтувалася на дослідженні досвіду Європейського співтовариства вугілля і сталі. Гаас аналізував, як інтеграція може змінювати інтереси й очікування політичних та економічних акторів і поступово переносити частину їхньої активності з національного на наднаціональний рівень.

Центральним механізмом неофункціоналізму є ***spillover*** – **ефект поширення інтеграції**. Його логіка полягає в тому, що інтеграція в одній сфері створює потребу в координації суміжних сфер. Наприклад, усунення митних бар'єрів саме по собі не забезпечує повноцінного спільного ринку: виникає потреба узгоджувати технічні стандарти, правила конкуренції, рух капіталу, трудову мобільність та інші елементи економічного регулювання. Таким чином, початкове інтеграційне рішення може формувати стимули до подальшого поглиблення співпраці. Неофункціоналізм також надає важливу роль наднаціональним інституціям, групам інтересів та іншим недержавним суб'єктам, а не лише урядам держав-членів.

Проте історичний розвиток Європейських співтовариств показав, що інтеграція не завжди автоматично поширюється на

нові сфери. Економічні та політичні кризи, розбіжності між державами і питання національного суверенітету можуть уповільнювати або обмежувати її. Саме на цьому ґрунтувалася критика неофункціоналізму з боку *міжурядового підходу (intergovernmentalism)*.

Одним із його ключових представників став Стенлі Гоффманн. Він наголошував на стійкості національної держави та центральній ролі урядів у визначенні меж європейської інтеграції. Особливо складним є перенесення інтеграційної логіки з економічних питань до сфер, які безпосередньо стосуються суверенітету, зовнішньої політики та безпеки. Його класична стаття 1966 р. *Obstinate or Obsolete? The Fate of the Nation-State and the Case of Western Europe* стала одним із фундаментальних текстів міжурядового пояснення європейської інтеграції.

З цієї точки зору держави не зникають у процесі інтеграції і не втрачають автоматично контроль над її розвитком. Навпаки, ***інтеграція поглиблюється передусім там, де уряди вважали це відповідним своїм національним інтересам***, тоді як у політично чутливих сферах вони прагнуть зберігати можливість самостійного прийняття рішень. Співіснування цих двох логік можна пояснити на прикладі Маастрихтської конструкції ЄС: економічна інтеграція значною мірою функціонувала через наднаціональні механізми, тоді як зовнішня політика, безпека та частина співробітництва у сфері юстиції й внутрішніх справ тривалий час мали переважно міжурядовий характер.

Подальший розвиток міжурядового підходу пов'язаний із ***ліберальним міжурядовим підходом (liberal intergovernmentalism)*** Ендрю Моравчика. У цій концепції європейська інтеграція пояснюється через взаємодію трьох основних процесів: формування національних переваг під впливом внутрішніх економічних і суспільних інтересів; переговори між урядами, під час яких визначаються умови спільних рішень; та створення інституцій, які допомагають забезпечити виконання досягнутих домовленостей. Отже, навіть передання певних повноважень наднаціональним органам може трактуватися не як втрата контролю державами, а як раціональний спосіб зробити міждержавні домовленості більш надійними.

Основні відмінності між розглянутими підходами узагальнено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3. Основні теоретичні підходи до європейської інтеграції

Теоретичний підхід	Ключова ідея	Основні рушійні сили інтеграції	Роль держави
Федералізм	Формування спільної політичної системи та розподіл суверенних повноважень між національним і європейським рівнями	Політична воля до створення федеративних інституцій	Частина повноважень передається федеративному рівню
Функціоналізм	Співпраця розвивається через практичне розв'язання спільних функціональних проблем	Спільні потреби та вигоди від секторальної співпраці	Державні кордони поступово втрачають значення для виконання окремих функцій
Неофункціоналізм	Інтеграція в одній сфері породжує стимули до її поширення на суміжні сфери	Spillover, наднаціональні інституції, групи інтересів, економічна взаємозалежність	Держава залишається важливою, але вже не є єдиним центром інтеграційного процесу
Міжурядовий / ліберальний міжурядовий підхід	Інтеграція є результатом узгодження національних інтересів і переговорів між урядами	Національні переваги, міждержавні переговори та компроміси	Національні уряди залишаються ключовими суб'єктами прийняття стратегічних рішень

Джерело: узагальнено за Mitrany (1943), Haas (1958/2004), Hoffmann (1966), Moravcsik (1993) та матеріалами Європейського Парламенту щодо європейського федералізму

Розглянуті теорії слід сприймати не стільки як взаємовиключні пояснення, скільки як **різні аналітичні перспективи одного складного процесу**. Історія ЄС містить приклади поступового поширення інтеграції, передбаченого неофункціоналізмом, але одночасно підтверджує ключову роль національних урядів у прийнятті стратегічних рішень, на які вказує міжурядовий підхід. Федеральні елементи співіснують із сферами, у яких держави зберігають значну автономію. Саме поєднання наднаціонального та міжурядового рівнів є однією з характерних рис сучасної системи ЄС. Наступним кроком є пояснення того, яку **економічну логіку має саме поглиблення інтеграції** – від зони вільної торгівлі до спільного ринку та економічного і валютного союзу.

Список використаних джерел

1. McCormick J. *Understanding the European Union: A Concise Introduction*. 8th ed. London : Red Globe Press, 2020. 277 p.
2. Mitrany D. *A Working Peace System: An Argument for the Functional Development of International Organization*. London : Royal Institute of International Affairs, 1943. Відомості про оригінальне видання підтверджуються бібліографічними матеріалами Cambridge University Press. URL: <https://www.cambridge.org/core/books/technological-internationalism-and-world-order/bibliography/C4EAC508CB3119C85E42E3EBBD42BEA0> (дата звернення: 10.08.2026).
3. Haas E. B. *The Uniting of Europe: Political, Social, and Economic Forces, 1950–1957*. Notre Dame, IN : University of Notre Dame Press, 2004. 642 p. Перше видання: Stanford University Press, 1958. URL: <https://undpress.nd.edu/9780268043476/the-uniting-of-europe/> (дата звернення: 10.08.2026).
4. Hoffmann S. Obstinate or Obsolete? The Fate of the Nation-State and the Case of Western Europe. *Daedalus*. 1966. Vol. 95, No. 3. P. 862–915. URL: <https://www.jstor.org/stable/20027004> (дата звернення: 10.08.2026).
5. Moravcsik A. Preferences and Power in the European Community: A Liberal Intergovernmentalist Approach. *Journal of*

Common Market Studies. 1993. Vol. 31, No. 4. P. 473–524. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-5965.1993.tb00477.x>.

6. European Parliament. *From Ventotene to the Spinelli Group: Federalist ideas in the European Parliament*. European Parliamentary Research Service, 2024. URL: https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI%282024%29760354 (дата звернення: 10.08.2026).

Питання та завдання для самоперевірки

1. Які основні питання намагаються пояснити теорії європейської інтеграції?

2. У чому полягає основна ідея федералістського підходу до об'єднання Європи?

3. Чим функціоналізм відрізняється від федералізму щодо способу досягнення глибшої міжнародної інтеграції?

4. У чому полягає механізм *spillover* у неофункціональній теорії?

5. Яку роль неофункціоналізм відводить наднаціональним інституціям і недержавним суб'єктам?

6. Чому Стенлі Гоффманн критикував припущення про автоматичне поширення інтеграції на всі сфери державної політики?

7. Яку роль відіграють національні інтереси та міждержавні переговори у ліберальному міжурядовому підході Ендрю Моравчика?

8. Порівняйте неофункціоналізм і міжурядовий підхід з погляду відповіді на питання: хто є головним рушієм європейської інтеграції?

9. Чому жодна з розглянутих теорій окремо не дає повного пояснення розвитку Європейського Союзу?

Аналітичне завдання

Оберіть один із процесів європейської інтеграції – створення Єдиного ринку, запровадження євро або розвиток спільної зовнішньої політики. Поясніть його з позицій двох різних теоретичних підходів. Визначте, який із них, на вашу думку, краще пояснює обраний процес, і аргументуйте свою позицію.

1.4. Форми та економічна логіка інтеграції

Економічна інтеграція передбачає поступове зближення національних економік шляхом усунення бар'єрів для економічної взаємодії та, на більш глибоких етапах, створення спільних правил, інституцій і механізмів координації економічної політики. Від звичайного міжнародного економічного співробітництва інтеграція відрізняється тим, що держави не лише збільшують обсяги торгівлі між собою, а поступово формують спільний економічний простір.

У класичній теорії економічної інтеграції Бела Баласса розрізняв п'ять послідовних форм: **зону вільної торгівлі, митний союз, спільний ринок, економічний союз та повну економічну інтеграцію**. Кожен наступний рівень передбачає не скасування попереднього, а додавання нових елементів інтеграції. Для цілей цього підручника використовується дещо компактніша чотириетапна схема (рис. 1.3). Вона особливо зручна для пояснення розвитку саме європейської економічної інтеграції.



Рисунок 1.3. Поглиблення економічної інтеграції

Зона вільної торгівлі (Free Trade Area, FTA) є базовою формою економічної інтеграції. Держави-учасниці скасовують або суттєво знижують митні тарифи та інші торговельні обмеження у взаємній торгівлі, але кожна країна зберігає власну зовнішньоторговельну політику щодо третіх країн. Економічна логіка цього етапу полягає насамперед у **розширенні ринку та зниженні вартості транскордонної торгівлі**. Підприємства отримують доступ до більшої кількості споживачів і постачальників, а споживачі – до ширшого асортименту товарів. Водночас збереження різних зовнішніх тарифів означає необхідність визначати походження товарів, щоб запобігати ввезенню продукції через державу з найнижчим зовнішнім тарифом.

Наступним рівнем є **митний союз (Customs Union)**. Він передбачає не лише усунення митних бар'єрів між учасниками, а й запровадження спільного зовнішнього митного тарифу щодо третіх країн. Саме така модель була сформована Європейським економічним співтовариством у 1968 р. Сьогодні митний союз є сферою виключної компетенції ЄС, а держави-члени утворюють єдину тарифну територію щодо імпорту з-за меж Союзу.

Економічні наслідки митного союзу не є автоматично лише позитивними. Класична теорія Джейкоба Вінера розрізняє два протилежні ефекти. **Створення торгівлі (trade creation)** відбувається тоді, коли після усунення торговельних бар'єрів дорожче внутрішнє виробництво заміщується дешевшим імпортом із країни-партнера. Це сприяє ефективнішому розподілу ресурсів і може підвищувати добробут. **Відхилення торгівлі (trade diversion)** виникає, якщо через спільний зовнішній тариф імпорт із більш ефективної третьої країни заміщується дорожчим товаром із держави-члена митного союзу. Отже, сам факт створення митного союзу ще не гарантує максимального економічного виграшу: результат залежить від того, як змінюються торговельні потоки та структура виробництва.

Глибшим етапом є **спільний ринок (Common Market)**. До вільної торгівлі товарами та спільної зовнішньоторговельної політики додається вільний рух факторів виробництва. У випадку ЄС ця логіка реалізована через **Єдиний внутрішній ринок (Single Market)**, у межах якого забезпечується вільний рух товарів, осіб,

послуг і капіталу. Саме так внутрішній ринок визначається статтею 26 Договору про функціонування Європейського Союзу.

Перехід від митного союзу до єдиного ринку має принципове економічне значення. Для реальної інтеграції недостатньо лише скасувати мита: економічну діяльність можуть обмежувати відмінності у технічних стандартах, регуляторних вимогах, правилах надання послуг, доступі до капіталу або мобільності працівників. Тому поглиблення інтеграції передбачає поступове усунення **нетарифних, адміністративних і регуляторних бар'єрів**. Це наближає окремі національні ринки до функціонування як єдиного економічного простору.

Розширення інтегрованого ринку формує також низку **динамічних економічних ефектів**. Підприємства отримують можливість обслуговувати більший ринок, що створює передумови для економії від масштабу – зниження середніх витрат виробництва зі збільшенням його обсягів. Посилення конкуренції змушує компанії ефективніше використовувати ресурси, удосконалювати продукцію та впроваджувати інновації. Вільніший рух капіталу полегшує інвестування за межами національного ринку, а мобільність праці сприяє перерозподілу трудових ресурсів відповідно до попиту.

Найглибшим із етапів є **економічний і валютний союз** (*Economic and Monetary Union, EMU*). Він передбачає перехід від інтеграції ринків до значно тіснішої координації економічної політики. У ЄС Економічний і валютний союз включає координацію економічної та бюджетної політики держав-членів, а для країн єврозони – спільну грошово-кредитну політику та єдину валюту євро.

Економічна логіка валютної інтеграції пов'язана з усуненням валютного ризику між учасниками, підвищенням прозорості цін і полегшенням транскордонних розрахунків. Водночас глибша валютна інтеграція означає і **зменшення автономії національної економічної політики**: країни, які використовують спільну валюту, вже не можуть проводити незалежну грошово-кредитну політику або використовувати зміну валютного курсу як інструмент пристосування до економічних шоків. Саме тому глибші форми інтеграції потребують не тільки відкриття ринків, а й дедалі більшої координації правил та економічної політики.

Основні характеристики розглянутих форм інтеграції узагальнено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4. Форми та економічна логіка інтеграції

Форма інтеграції	Основна характеристика	Новий елемент порівняно з попереднім рівнем	Основна економічна логіка
Зона вільної торгівлі	Скасування або зниження внутрішніх торговельних бар'єрів; самостійна торговельна політика щодо третіх країн	Вільніша торгівля між учасниками	Розширення ринку, спеціалізація, зниження торговельних витрат
Митний союз	Вільна внутрішня торгівля та спільний зовнішній тариф	Єдина зовнішня митна політика	Створення торгівлі, глибша інтеграція товарних ринків; можливий ефект відхилення торгівлі
Спільний / єдиний ринок	Вільний рух товарів, послуг, капіталу та праці	Мобільність факторів виробництва та усунення значної частини нетарифних бар'єрів	Економія від масштабу, конкуренція, інвестиції, ефективніший розподіл ресурсів
Економічний і валютний союз	Координація економічної політики; спільна грошово-кредитна політика та єдина валюта для учасників єврозони	Макроекономічна і валютна інтеграція	Зниження валютних і трансакційних витрат, більша цінова прозорість і макроекономічна взаємозалежність

Джерело: узагальнено на основі Balassa (1961), Viner (1950), матеріалів Європейського Парламенту та Європейської Комісії.

Таким чином, поглиблення економічної інтеграції можна розглядати як **послідовне усунення різних видів економічних кордонів**: спочатку торговельних, потім зовнішньомитних, далі бар'єрів для руху факторів виробництва і, нарешті, частини макроекономічних та валютних бар'єрів. Водночас кожен наступний рівень означає не лише потенційно більші економічні вигоди, але й вищу потребу у спільних правилах, інституціях та координації політики. Саме цей взаємозв'язок між відкриттям ринків і формуванням спільного регуляторного середовища значною мірою визначив сучасні умови діяльності підприємств у ЄС, що розглядаються у наступному підрозділі.

Список використаних джерел

1. Balassa B. *The Theory of Economic Integration*. London : George Allen & Unwin Ltd, 1961. 304 p.
2. Viner J. *The Customs Union Issue*. New York : Carnegie Endowment for International Peace, 1950. 221 p.
3. McCormick J. *Understanding the European Union: A Concise Introduction*. 8th ed. London : Red Globe Press, 2020. 277 p.
4. European Parliamentary Research Service. *The European Union and regional economic integration*. Brussels : European Parliament, 2021. 12 p. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/689369/EPRS_BRI\(2021\)689369_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/689369/EPRS_BRI(2021)689369_EN.pdf) (дата звернення: 10.08.2026).
5. Consolidated Version of the Treaty on the Functioning of the European Union. *Official Journal of the European Union*. 2012. C 326. P. 47–390. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:12012E/TXT> (дата звернення: 10.08.2026).
6. European Commission. *What is the Economic and Monetary Union (EMU)?* URL: https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-and-monetary-union/what-economic-and-monetary-union-emu_en (дата звернення: 10.08.2026).
7. Council of the European Union. *The EU customs union*. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/the-eu-customs-union/> (дата звернення: 10.08.2026).

Питання та завдання для самоперевірки

1. Що відрізняє економічну інтеграцію від звичайного міжнародного економічного співробітництва?
2. Які основні форми економічної інтеграції виділяються у чотириетапній схемі, використаній у цьому підручнику?
3. Чим зона вільної торгівлі відрізняється від митного союзу з погляду відносин із третіми країнами?
4. У чому полягають ефекти створення торгівлі (trade creation) та відхилення торгівлі (trade diversion)?
5. Чому усунення митних тарифів саме по собі недостатнє для формування повноцінного спільного ринку?
6. Яке економічне значення мають чотири свободи Єдиного внутрішнього ринку?
7. Як збільшення масштабу інтегрованого ринку може впливати на витрати виробництва, конкуренцію та інноваційну активність підприємств?
8. Чому поглиблення економічної інтеграції потребує дедалі більшої координації економічної політики держав-учасниць?
9. Які економічні переваги та обмеження виникають у держави внаслідок участі в економічному і валютному союзі?

Аналітичне завдання

Уявіть дві групи країн: перша створила лише зону вільної торгівлі, друга функціонує як спільний ринок. Порівняйте можливості підприємства, яке прагне продавати продукцію, залучати капітал, наймати працівників та створити філію в іншій державі-учасниці. Поясніть, які додаткові економічні можливості створює глибший рівень інтеграції.

1.5. Європейська інтеграція та формування бізнес-середовища ЄС

Європейська інтеграція змінила не лише характер відносин між державами, а й **економічне середовище, в якому функціонують підприємства**. Послідовний перехід від усунення митних бар'єрів до митного союзу, Єдиного внутрішнього ринку та глибшої координації економічної політики поступово зменшував значення національних кордонів для господарської діяльності. У результаті для підприємств економічний простір ЄС дедалі більше функціонує не як сукупність ізольованих національних ринків, а як інтегрований ринок, заснований на спільних свободах, правилах та інституціях.

Центральним результатом цього процесу стало формування **Єдиного внутрішнього ринку (Single Market)**. Стаття 26 Договору про функціонування Європейського Союзу визначає внутрішній ринок як простір без внутрішніх кордонів, у якому забезпечується вільний рух товарів, осіб, послуг і капіталу. Ці чотири свободи перетворюють економічну інтеграцію на безпосередній чинник функціонування бізнесу: підприємства отримують ширші можливості продавати товари та надавати послуги за межами країни походження, залучати капітал, використовувати трудові ресурси з інших держав-членів і здійснювати транскордонні інвестиції.

Особливе значення для підприємництва має також **свобода заснування (freedom of establishment)**, закріплена у статті 49 ДФЄС. Вона формує правову основу для здійснення самостійної економічної діяльності та створення підприємств, агентств, філій або дочірніх компаній в інших державах-членах відповідно до встановлених правил. Отже, інтеграція розширює для компанії не лише географію продажів, а й можливості організаційного розвитку та міжнародного масштабування всередині самого ЄС.

З економічної точки зору одним із головних наслідків інтеграції є **збільшення доступного ринку**. Підприємство, яке раніше орієнтувалося переважно на національних споживачів, отримує можливість виходити на значно ширший інтегрований

простір. Для підприємств, здатних працювати у кількох країнах, більший ринок також створює передумови для економії від масштабу: постійні витрати можуть розподілятися на більший обсяг виробництва та продажів.

Іншим важливим наслідком є **посилення конкуренції**. Усунення бар'єрів полегшує вихід підприємств однієї держави-члена на ринки інших країн ЄС. Це збільшує кількість потенційних конкурентів і зменшує можливості національних виробників покладатися лише на захищені внутрішні ринки. У результаті інтеграція створює стимули до підвищення продуктивності, поліпшення якості продукції, скорочення витрат та інновацій. Конкурентна функція Єдиного ринку прямо пов'язується з усуненням протекціоністських бар'єрів, а збільшення масштабу ринку – зі стимулами для інвестицій та інновацій.

Однак функціонування великого транскордонного ринку потребує не лише усунення кордонів, а й певного рівня **регуляторної сумісності**. Якщо кожна держава встановлює принципово різні вимоги до продукції, послуг або підприємницької діяльності, формально скасовані митні бар'єри можуть бути замінені іншими перешкодами. Саме тому поглиблення інтеграції супроводжується розвитком спільних правил, гармонізацією окремих норм, європейськими стандартами та механізмами взаємного визнання. Офіційні матеріали ЄС прямо пов'язують функціонування Single Market з усуненням технічних, юридичних і бюрократичних бар'єрів для торгівлі та ведення бізнесу.

Для підприємства така регуляторна інтеграція має **подвійний ефект**. З одного боку, спільні або взаємно визнані правила зменшують необхідність адаптувати один і той самий продукт до принципово різних вимог кожного національного ринку. Це полегшує транскордонну діяльність і може зменшувати витрати на вихід на нові ринки.

З іншого боку, **європейське бізнес-середовище не є середовищем відсутності регулювання**. Підприємства повинні відповідати правилам щодо безпечності продукції, конкуренції, захисту споживачів, персональних даних, трудових відносин, екологічних вимог та інших сфер. Тому цілком обґрунтовано

можна характеризувати сучасний бізнес у ЄС як поєднання інтегрованості ринків і регуляторної гармонізації. Для компанії інтеграція означає одночасно **ширші ринкові можливості та необхідність відповідати спільним правилам доступу до цих можливостей**.

Крім того, створення Єдиного ринку не усунуло всіх відмінностей між державами-членами. Частина питань залишається у сфері національного регулювання, а підприємства можуть стикатися з відмінностями у податкових системах, адміністративних процедурах, ліцензуванні, професійних вимогах та практиці застосування правил. Європейська Комісія у Стратегії єдиного ринку 2025 р. прямо визначила усунення найбільш істотних залишкових бар'єрів, зменшення бюрократичного навантаження, сприяння інвестиціям і забезпечення справедливої конкуренції як напрями подальшого вдосконалення Single Market.

Отже, економічну інтеграцію доцільно розглядати як процес, що змінює для підприємства одночасно **масштаб ринку, інтенсивність конкуренції, мобільність ресурсів і регуляторні умови діяльності**. Основні канали такого впливу узагальнено в табл. 1.5.

Таким чином, європейська інтеграція сформувала специфічну модель бізнес-середовища, у якій **відкритість внутрішнього ринку поєднується зі спільними правилами його функціонування**. Для підприємства це означає, що конкурентна перевага дедалі більше залежить не лише від позицій на внутрішньому національному ринку, а й від здатності працювати у ширшому європейському просторі, адаптуватися до спільних вимог та використовувати можливості транскордонного руху товарів, послуг, капіталу й людських ресурсів.

Ця логіка має значення і для країн, що поглиблюють економічну інтеграцію з ЄС. Для українських підприємств наближення до європейського економічного простору означає не лише можливість ширшого доступу до ринку ЄС, а й поступову адаптацію до його правил, стандартів і конкурентного середовища. Детальні механізми торговельної та регуляторної інтеграції України з ЄС розглядатимуться у відповідній частині підручника.

Таблиця 1.5. Вплив європейської інтеграції на бізнес-середовище

Вимір інтеграції	Зміни у бізнес-середовищі	Потенційний вплив на підприємство
Вільний рух товарів і послуг	Зменшення бар'єрів між національними ринками	Розширення ринків збуту та конкуренції
Вільний рух капіталу	Полегшення транскордонного інвестування	Ширший доступ до інвестиційних ресурсів та нових ринків
Мобільність осіб і праці	Розширення транскордонної мобільності	Доступ до ширшого ринку праці та компетенцій
Свобода заснування	Можливість здійснювати господарську діяльність в інших державах-членах	Створення філій, дочірніх структур і масштабування бізнесу
Регуляторна інтеграція	Спільні правила, стандарти та взаємне визнання	Зменшення частини витрат транскордонної діяльності, але необхідність забезпечення відповідності вимогам ЄС
Посилення конкуренції	Зменшення захисту національних ринків	Стимули до продуктивності, інновацій та підвищення якості

Джерело: узагальнено на основі Pelkmans (2006) та положень Договору про функціонування Європейського Союзу.

Підрозділ 1.5 завершує логіку першого розділу: від історичних передумов інтеграції, через підхід Жана Моне, теоретичні пояснення та форми економічної інтеграції – до формування середовища, у якому сьогодні функціонують європейські підприємства. Подальший аналіз потребує переходу від процесу формування цієї системи до розгляду структури економіки ЄС та її інституційної архітектури.

Список використаних джерел

1. McCormick J. *Understanding the European Union: A Concise Introduction*. 8th ed. London : Red Globe Press, 2020. 277 p.

2. Pelkmans J. *European Integration: Methods and Economic Analysis*. 3rd ed. Harlow : Pearson Education, 2006. 480 p.

3. Consolidated Version of the Treaty on the Functioning of the European Union. *Official Journal of the European Union*. 2012. C 326. P. 47–390. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:12012E/TXT> (дата звернення: 10.08.2026).

4. European Union. *Single market, capital markets union*. URL: https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/single-market_en (дата звернення: 10.08.2026).

5. EUR-Lex. *Internal market*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/glossary/internal-market.html> (дата звернення: 10.08.2026).

6. European Commission. *Single Market Strategy*. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/strategy_en (дата звернення: 10.08.2026).

Питання та завдання для самоперевірки

1. Яким чином європейська інтеграція змінила економічне середовище діяльності підприємств у державах-членах?

2. Яке значення мають чотири свободи Єдиного внутрішнього ринку для транскордонної підприємницької діяльності?

3. Чим свобода заснування доповнює можливості, створені вільним рухом товарів і послуг?

4. Як збільшення масштабу ринку може впливати на витрати та можливості зростання підприємства?

5. Чому усунення бар'єрів між національними ринками одночасно посилює конкуренцію між підприємствами?

6. Яку роль відіграє регуляторна гармонізація у формуванні інтегрованого бізнес-середовища?

7. Чому спільне регулювання може одночасно знижувати трансакційні витрати і створювати витрати на забезпечення відповідності для підприємств?

8. Чому Єдиний внутрішній ринок не слід трактувати як повністю однорідний простір без будь-яких національних регуляторних відмінностей?

9. Поясніть, чому економічна інтеграція створює для підприємств одночасно нові можливості та новий конкурентний тиск.

Аналітичне завдання

Уявіть підприємство, яке раніше працювало лише на одному національному ринку, а тепер планує розширити діяльність на кілька держав ЄС. Визначте три можливості та три виклики, що виникають завдяки функціонуванню Єдиного внутрішнього ринку. Для кожного пункту поясніть, з яким елементом європейської інтеграції він пов'язаний.

1.6. Case Study.

Від співробітництва до інтегрованого ринку: яку модель інтеграції обрати?

Ситуація

Уявіть групу європейських держав, економіки яких тісно пов'язані торгівлею, виробничими ланцюгами та рухом капіталу. У минулому між окремими державами існували серйозні політичні конфлікти, однак тепер уряди прагнуть забезпечити тривалий мир, прискорити економічне зростання та підвищити конкурентоспроможність підприємств.

Держави погоджуються з необхідністю поглиблення економічного співробітництва, але мають різні погляди на його форму.

Одна група урядів пропонує обмежитися зоною *вільної торгівлі*, зберігши максимальну самостійність у регулюванні економіки. Інші виступають за створення *митного союзу* зі спільним зовнішнім тарифом. Представники бізнесу пропонують рухатися далі – до *спільного ринку*, який забезпечував би вільний рух товарів, послуг, капіталу та праці. Частина політичних лідерів підтримує ще глибшу інтеграцію зі спільними інституціями та перспективою координації економічної й валютної політики.

Водночас між учасниками виникають суперечки. Частина держав побоюється втрати контролю над національною економічною політикою. Великі підприємства підтримують розширення ринку та гармонізацію правил, тоді як частина малих підприємств побоюється посилення конкуренції. Уряди також не можуть погодитися, чи повинні спільні рішення прийматися виключно державами або частину повноважень доцільно передати незалежним наднаціональним інституціям.

Завдання

Працюючи у групах по 4–5 осіб, виступіть у ролі *експертної групи з питань економічної інтеграції*. Ваше завдання – запропонувати модель інтеграції та обґрунтувати послідовність її розвитку.

У своїй рекомендації:

1. Визначте *три основні економічні та політичні проблеми*, які можуть спонукати держави до інтеграції. Поясніть, чому простого міждержавного співробітництва може бути недостатньо для їх вирішення.

2. Запропонуйте *перший практичний крок інтеграції* відповідно до логіки Жана Моне. Чи варто одразу створювати широкий політичний союз, чи почати зі співробітництва у конкретних економічних сферах? Обґрунтуйте відповідь.

3. Запропонуйте оптимальну траєкторію розвитку. Поясніть, які економічні переваги та витрати виникають на кожному обраному етапі.

4. Проаналізуйте запропонований процес інтеграції з позицій *щонайменше двох теоретичних підходів*: федералізму, функціоналізму, неофункціоналізму або міжурядового / ліберального міжурядового підходу. Визначте, який із них найкраще пояснює запропоновану вами модель.

5. Визначте, які повноваження мають залишатися на рівні національних урядів, а які доцільно передати *спільним або наднаціональним інституціям*. Поясніть свій вибір.

6. Оцініть наслідки інтеграції для підприємств. Визначте щонайменше *три можливості та три виклики* для бізнесу, пов'язані з розширенням ринку, конкуренцією, мобільністю ресурсів та спільними регуляторними вимогами.

7. Проведіть stress test вашої моделі. Припустіть, що через декілька десятиліть одна з найбільших держав-учасниць вирішує вийти з інтеграційного об'єднання. Які економічні та інституційні наслідки це може спричинити? Що такий сценарій говорить про припущення щодо незворотності інтеграції?

Результат роботи

Кожна група повинна представити свою модель у формі короткої 5–7-хвилинної презентації. Рекомендована структура презентації: а) *передумови інтеграції*; б) *запропонована модель*; в) *теоретичне пояснення*; г) *економічні ефекти*; д) *вплив на бізнес*; е) *основні ризики*.

Після презентацій порівняйте рішення різних груп та обговоріть:

Чи є поглиблення економічної інтеграції природним результатом взаємозалежності держав, чи кожен наступний крок залишається насамперед політичним вибором національних урядів?

РОЗДІЛ 2

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ПІДТРИМКА БІЗНЕСУ В ЄС

- 2.1. Підприємництво та малий і середній бізнес в ЄС.
- 2.2. Від бізнес-ідеї до стартапу.
- 2.3. Бізнес-планування, оподаткування та фінанси в підприємстві.
- 2.4. Бізнес-моделі та практика відповідального бізнесу.
- 2.5. Case Study. Від українського малого підприємства до європейського бізнесу: стратегія масштабування.

2.1. Підприємництво та малі і середні підприємства (МСП) в ЄС

Сутність підприємництва та його роль в економіці. Підприємництво є одним із базових механізмів функціонування ринкової економіки. Воно поєднує економічну ініціативу, прийняття ризику, використання ресурсів та пошук можливостей для створення нової цінності. У вихідному матеріалі підприємництво визначається як самостійна, ініціативна та систематична діяльність, що здійснюється на власний ризик з метою створення економічної й соціальної цінності, отримання прибутку та досягнення суспільно значущих результатів.

Таке визначення підкреслює, що підприємницька діяльність не зводиться лише до володіння підприємством або прагнення отримати прибуток. Її визначальними характеристиками є **ініціативність, прийняття рішень в умовах невизначеності, відповідальність за результати та здатність виявляти й використовувати ринкові можливості**. Підприємець поєднує ресурси (капітал, працю, знання, технології та інформацію) для виробництва товарів або надання послуг, які мають цінність для споживача.

Важливою передумовою підприємництва є **економічна свобода**: можливість самостійно обирати сферу діяльності, створювати підприємство, приймати господарські рішення та конкурувати на ринку. У ЄС ця свобода функціонує в межах правової системи Єдиного ринку. Зокрема, стаття 49 Договору про функціонування Європейського Союзу закріплює свободу заснування, яка охоплює право здійснювати діяльність як

самозайнята особа, а також створювати підприємства й управляти ними в інших державах-членах на передбачених законодавством умовах.

Водночас свобода підприємництва не означає відсутності регулювання. Підприємства діють у системі правил щодо конкуренції, безпечності продукції, захисту споживачів і працівників, оподаткування, охорони довкілля, персональних даних та інших сфер. Саме поєднання економічної свободи з інституційно визначеними правилами є характерною рисою європейського підприємницького середовища.

Економічне значення підприємництва є багатовимірним. Насамперед воно забезпечує **створення товарів і послуг та формування доданої вартості**. Через створення нових підприємств і розвиток існуючих компаній підприємницька діяльність розширює виробничу базу економіки та сприяє економічному зростанню. Крім того, підприємства створюють робочі місця, забезпечують доходи домогосподарств і формують податкову базу.

Не менш важливою є **конкуренсна функція підприємництва**. Вихід на ринок нових підприємств створює додатковий тиск на існуючих виробників, стимулюючи їх підвищувати ефективність, покращувати якість та реагувати на зміни потреб споживачів. Конкуренція, своєю чергою, сприяє ефективнішому використанню ресурсів і структурній трансформації економіки.

Підприємництво виконує також **інноваційну функцію**. Впровадження нових продуктів, технологій, організаційних рішень і бізнес-моделей нерідко відбувається через новостворені або невеликі підприємства, які мають менше організаційних рівнів і здатні швидше експериментувати з новими рішеннями. У сучасному ЄС підприємництво дедалі тісніше пов'язане з цифровими технологіями, даними, електронною комерцією, штучним інтелектом та переходом до більш сталих моделей виробництва і споживання. Саме цифровізацію, інноваційність, екологічну орієнтацію, регуляторну інтеграцію та можливість масштабування в межах Єдиного ринку можна виділити серед основних характеристик сучасного бізнесу в ЄС.

Нарешті, підприємництво має важливий **соціальний і територіальний вимір**. Малі підприємства створюють робочі

місця не лише у великих економічних центрах, а й у малих містах та сільських територіях; забезпечують локальні товари й послуги; створюють можливості для самозайнятості та професійної самореалізації. Соціальні підприємства поєднують господарську діяльність із вирішенням суспільних проблем. У цьому сенсі підприємництво впливає не лише на обсяг виробництва, а й на структуру зайнятості та життєздатність місцевих громад.

Еволюція підприємництва в Європі. Сучасне підприємницьке середовище Європи сформувалося в результаті тривалої економічної та інституційної еволюції. Його історичні витоки пов'язані з розвитком міст, ремесел, торгівлі, купецьких об'єднань і фінансових відносин у середньовічній та ранньомодерній Європі. Саме розширення торгівлі створювало можливості для підприємницької ініціативи, нагромадження капіталу та появи нових способів організації виробництва.

Промислова революція XVIII–XIX ст. принципово змінила масштаби і характер підприємництва. Машинне виробництво, фабрична організація праці, розвиток транспорту та фінансових інститутів збільшили потребу у великих інвестиціях і створили умови для швидкого масштабування бізнесу. Підприємницька діяльність дедалі більше виходила за межі ремісничого або сімейного виробництва.

Упродовж XX ст. поряд з індивідуальними та сімейними підприємствами сформувався потужний корпоративний сектор. Акціонерні форми власності, банки, фондові ринки та інвестиційні інституції дали змогу акумулювати значні фінансові ресурси. Після Другої світової війни у багатьох європейських країнах підприємницьке середовище розвивалося в умовах поєднання ринкових механізмів із активнішою економічною та соціальною політикою держави.

Особливе значення для європейського бізнесу мала **економічна інтеграція другої половини XX ст.** Формування митного союзу та згодом Єдиного внутрішнього ринку поступово розширювало економічний простір діяльності підприємств за межі національних ринків. Усунення частини торговельних і регуляторних бар'єрів, свобода руху товарів, послуг, капіталу та осіб, а також розвиток спільних правил конкуренції створили можливості для транскордонної діяльності й масштабування

компаній. Цей взаємозв'язок між інтеграцією та бізнес-середовищем було детально розглянуто у попередній главі.

На сучасному етапі підприємницьке середовище ЄС трансформується під впливом цифровізації, технологічної конкуренції, переходу до кліматично нейтральної економіки та геополітичної невизначеності. Для підприємств це одночасно створює нові ринки і технологічні можливості та підвищує вимоги до інноваційності, цифрових компетенцій, ресурсоефективності й адаптивності.

Малі та середні підприємства як основа підприємницької структури ЄС. Хоча великі корпорації мають значний вплив на виробництво, інвестиції, міжнародну торгівлю та технологічний розвиток, за кількістю підприємств європейська бізнес-економіка складається переважно з мікро-, малих і середніх підприємств.

За даними *Annual Report on European SMEs 2025/2026*, у 2025 р. МСП становили **99,8% підприємств** у статистично охопленій бізнес-економіці ЄС, забезпечували **63,7% зайнятості** та створювали **51,7% доданої вартості**. Із приблизно 34,0 млн МСП близько 32,2 млн становили мікропідприємства. Отже, типовий бізнес у ЄС за своїм масштабом значно ближчий до мікро- або малого підприємства, ніж до великої корпорації (табл. 2.1).

При інтерпретації цих даних необхідно враховувати методологічну особливість останнього звіту. У виданні 2025/2026 статистичне охоплення бізнес-економіки було розширено і приведено у відповідність із ширшим масивом Structural Business Statistics Eurostat. Через це загальна оцінка кількості МСП збільшилася приблизно з 26 млн у попередніх випусках до близько 34 млн. Це є **структурним розривом статистичного ряду**, а не свідченням появи восьми мільйонів нових підприємств протягом одного року.

Економічна роль МСП пояснюється не лише їх кількістю. По-перше, вони мають суттєве значення для **зайнятості**. Особливо важливою є їх роль у сферах, де виробництво або надання послуг мають локальний характер. Згідно з останнім звітом, домінування МСП особливо помітне у роздрібній торгівлі, будівництві, туризмі, текстильному секторі та екосистемі місцевих послуг і соціальної економіки.

Таблиця 2.1. Структура підприємств ЄС за розміром, 2025 р.

Категорія	Кількість підприємств	Частка підприємств	Зайнятість, млн осіб	Частка зайнятості	Додана вартість, млрд євро	Частка доданої вартості
Мікро-підприємства	32 171 787	94,5%	50,3	30,4%	2 323	20,5%
Малі підприємства	1 575 265	4,6%	30,3	18,3%	1 714	15,2%
Середні підприємства	251 118	0,7%	25,0	15,1%	1 810	16,0%
МСП разом	33 998 170	99,8%	105,6	63,7%	5 847	51,7%
Великі підприємства	55 000	0,2%	60,1	36,3%	5 465	48,3%

Джерело: Annual Report on European SMEs 2025/2026, JRC, European Commission

По-друге, невеликі підприємства забезпечують **структурну гнучкість економіки**. Вони можуть обслуговувати вузькі сегменти попиту, функціонувати у локальних нішах та швидше змінювати продуктову пропозицію. Саме гнучкість, швидкість реакції на зміну попиту, сприяння конкуренції та створенню робочих місць виділяються серед основних економічних функцій малого бізнесу.

По-третє, МСП підтримують **підприємницьку динаміку та інноваційне різноманіття**. Не кожне мале підприємство є інноваційним – значна частина функціонує у традиційних секторах. Водночас саме серед малих компаній виникає значна кількість нових бізнес-моделей і стартапів. Гнучка організаційна структура може сприяти швидкому тестуванню нових рішень, хоча обмежені фінансові та кадрові ресурси одночасно можуть ускладнювати масштабні дослідження й технологічні інвестиції.

Таким чином, було б спрощенням протиставляти МСП та великі корпорації як більш і менш важливі форми бізнесу. Вони виконують *взаємодоповнюючі функції*: великі компанії можуть забезпечувати масштабні інвестиції та глобальні виробничі мережі, тоді як МСП підтримують конкуренцію, локальну зайнятість, підприємницьке різноманіття та гнучкість економіки.

Визначення та класифікація МСП у Європейському Союзі. Єдине визначення МСП має для ЄС не лише статистичне, а й практичне регуляторне значення. Від статусу підприємства може залежати доступ до певних програм фінансування й підтримки, а також можливість застосування спрощених процедур або вимог. Чинна базова класифікація встановлена *Рекомендацією Європейської Комісії 2003/361/ЄС від 6 травня 2003 р.*

Для визначення категорії використовуються два типи критеріїв: *кількість працівників та річний оборот або підсумок річного балансу* (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Критерії визначення МСП у ЄС

Категорія підприємства	Кількість працівників	Річний оборот	АБО підсумок річного балансу
Мікропідприємство	< 10	≤ 2 млн євро	≤ 2 млн євро
Мале підприємство	< 50	≤ 10 млн євро	≤ 10 млн євро
Середнє підприємство	< 250	≤ 50 млн євро	≤ 43 млн євро

Джерело: European Commission, Recommendation 2003/361/EC

Кількісних показників, однак, недостатньо. Важливо встановити, наскільки підприємство є *економічно незалежним від інших компаній*. Інакше велика корпоративна група могла б формально розділити діяльність між кількома невеликими юридичними особами та користуватися підтримкою, призначеною для незалежних МСП. Саме тому європейська методологія розрізняє *автономні, партнерські та пов'язані підприємства*.

Автономне підприємство, як правило, не має значної участі в інших підприємствах і саме не перебуває під значним контролем

іншої компанії. Для нього використовуються переважно власні показники чисельності та фінансової діяльності. Якщо між компаніями існує значна, але неконтрольована участь, підприємство може бути віднесене до *партнерських*, і тоді відповідна частка показників партнера додається під час розрахунку. За наявності відносин контролю підприємства вважаються *пов'язаними*, а для визначення статусу МСП необхідно враховувати показники всієї відповідної економічної групи. Європейська Комісія прямо наголошує, що підприємство, яке належить до більшої групи, може бути зобов'язане враховувати її працівників, оборот і балансові показники.

Отже, статус МСП у ЄС характеризує не просто *розмір юридичної особи*, а реальний масштаб економічних ресурсів, до яких вона має доступ. Це принципово важливо для забезпечення адресності державної підтримки.

Водночас категорію МСП не слід плутати з *організаційно-правовою формою бізнесу*. Індивідуальний підприємець, товариство або компанія з обмеженою відповідальністю можуть належати до категорії МСП, якщо відповідають встановленим критеріям. Детальні особливості вибору організаційно-правової форми та реєстрації підприємства розглядатимуться у наступному розділі.

Особливості діяльності МСП: переваги та обмеження. Невеликий масштаб підприємства створює специфічні *переваги*, але водночас визначає його вразливість. Найважливішою перевагою малого бізнесу є організаційна гнучкість. Коротші управлінські ланцюги дозволяють швидше приймати рішення, реагувати на зміну попиту та підтримувати тісніший контакт зі споживачами. Це особливо важливо на локальних, спеціалізованих і швидкозмінних ринках.

Інтегрований ринок ЄС додатково збільшує потенційний масштаб діяльності МСП. Єдиний ринок дає підприємствам можливість виходити за межі внутрішнього попиту окремої держави, шукати клієнтів і партнерів в інших країнах, користуватися транскордонними послугами та здійснювати інвестиції. Проте саме МСП можуть відчувати залишкові регуляторні й адміністративні бар'єри сильніше, ніж великі

компанії, оскільки витрати на юридичну експертизу, звітність або адаптацію продукції розподіляються на менший масштаб операцій. Тому зменшення таких бар'єрів залишається окремим напрямом політики ЄС щодо МСП.

Другим традиційним обмеженням є *доступ до фінансування*. Невелика компанія часто має менше власних активів для забезпечення кредиту, коротшу фінансову історію та вищий для кредитора рівень інформаційної невизначеності. Європейська Комісія продовжує визначати доступ до фінансування як одну з найсуттєвіших проблем малого бізнесу. Це обґрунтовує існування спеціальних кредитних, гарантійних, інвестиційних та інших інструментів, які детальніше розглядатимуться в частині підручника про підприємницьке фінансування.

МСП також можуть мати *обмежені кадрові й управлінські ресурси*. У невеликій компанії одна людина нерідко виконує кілька функцій, а залучення вузькоспеціалізованих фахівців може бути економічно складнішим. Ця проблема стає особливо помітною під час цифрової та зеленої трансформації, коли підприємству потрібні нові компетенції у сфері даних, кібербезпеки, штучного інтелекту, енергоефективності або сталого управління. Саме тому SME Strategy ЄС поєднує регуляторні заходи з підтримкою цифровізації та розвитку компетентностей.

Таким чином, політика щодо МСП має враховувати своєрідний *парадокс малого бізнесу*. Його гнучкість, близькість до споживача та здатність швидко адаптуватися створюють важливі конкурентні переваги, однак обмежені фінансові, кадрові й адміністративні ресурси роблять такі підприємства більш чутливими до криз, регуляторних витрат і проблем із фінансуванням.

МСП у ЄС та Україні: спільні риси й відмінності середовища. Малий бізнес відіграє важливу роль як у ЄС, так і в Україні, однак умови його функціонування істотно відрізняються (табл. 2.3). Для України особливо характерними є значна роль мікропідприємництва та фізичних осіб-підприємців, складніший доступ до фінансування, вплив воєнних ризиків і необхідність адаптації до стандартів ЄС.

Таблиця 2.3. Порівняння середовища розвитку МСП у ЄС та Україні

Критерій	Європейський Союз	Україна
Місце МСП в економіці	Домінуюча за кількістю підприємств категорія; значна частка зайнятості й доданої вартості	Також системоутворюючий сектор економіки, зі значною роллю мікропідприємництва та ФОП
Класифікація	Єдина SME definition для цілей політики ЄС; працівники + оборот або баланс; враховуються зв'язки між підприємствами	Порогові значення категорій підприємництва значною мірою наближені до ЄС, але існують різні класифікації залежно від правової мети
Ринкове середовище	Доступ до інтегрованого Єдиного ринку	Національний ринок + поступове поглиблення доступу до ринку ЄС
Доступ до фінансування	Розвинені банківські, гарантійні, інвестиційні та європейські інструменти; проблема фінансування МСП повністю не усунута	Доступ ускладнюється вищими ризиками, вартістю капіталу та наслідками війни; діють державні й міжнародні програми підтримки
Цифровізація та інновації	Цифрова і зелена трансформація є центральними напрямками політики щодо МСП	Цифровізація та інновації включені до Стратегії МСП до 2027 р.; розвинені цифрові державні сервіси
Основні ризики	Регуляторні витрати, дефіцит навичок, доступ до фінансування, глобальна конкуренція та геополітична невизначеність	До загальних підприємницьких ризиків додаються воєнна небезпека, руйнування активів і логістики, підвищена інвестиційна невизначеність
Європейська інтеграція	Підприємства безпосередньо функціонують у системі Single Market	Адаптація до acquis і стандартів ЄС одночасно створює витрати переходу та нові можливості доступу до ринку, партнерств і програм ЄС

Джерело: узагальнено на основі законодавства України та офіційних матеріалів Європейської Комісії і Міністерства економіки України

Водночас порівняння не слід зводити до твердження, що в ЄС середовище є «розвиненим», а в Україні – лише «таким, що формується». Україна має власну розгалужену систему класифікації, державної підтримки, цифрових сервісів та підприємницької інфраструктури. Крім того, європейська інтеграція поступово зближує окремі елементи української та європейської моделей.

Показовим є саме *визначення розміру підприємництва*. За Законом України № 4196-IX, що діє з 28 серпня 2025 р., для категорій підприємництва використовуються критерії середньої кількості працівників та доходу: мікропідприємництво (до 10 працівників і до 2 млн євро доходу); мале (до 50 працівників і до 10 млн євро); середнє (до 250 працівників і до 50 млн євро). За номінальними порогами ця система є близькою до категорій ЄС. Водночас українське законодавство про бухгалтерський облік використовує іншу класифікацію підприємств для цілей фінансової звітності – із критеріями активів, чистого доходу та кількості працівників.

Отже, схожість порогових величин не означає повної тотожності систем. В ЄС визначення МСП додатково враховує зв'язки між автономними, партнерськими та пов'язаними підприємствами, тоді як в Україні критерії можуть відрізнятися залежно від правової мети класифікації. Це важливо враховувати при порівнянні статистики та програм підтримки.

Важливим сучасним кроком стала затверджена у 2024 р. *Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року*. Вона охоплює чотири взаємопов'язані напрями: відновлення та полегшення ведення бізнесу; інноваційний розвиток, цифровізацію і зелений перехід; розвиток людського капіталу та підприємництва; підвищення конкурентоспроможності й експорту. Стратегія прямо пов'язана з виконанням Угоди про асоціацію та Планом для Ukraine Facility.

Тому європейську інтеграцію для українських МСП слід розглядати як *подвійний процес*. З одного боку, вона передбачає витрати на адаптацію – модернізацію продукції й процесів, відповідність технічним, екологічним та іншим вимогам ЄС. З іншого – створює перспективи доступу до ширшого ринку,

європейських бізнес-мереж, партнерств, знань і окремих програм підтримки.

Політика ЄС щодо підтримки підприємництва та МСП. Висока економічна роль МСП стала підставою для формування в ЄС спеціального напрямку підприємницької політики. Важливо, однак, розуміти її логіку. Метою є не захист малих підприємств від конкуренції як такої, а створення умов, за яких **непропорційно високі адміністративні, фінансові або інформаційні бар'єри не перешкоджають життєздатним підприємствам створюватися, конкурувати та зростати.**

Важливою віхою стала *Green Paper "Entrepreneurship in Europe" 2003 р.*, яка поставила питання про те, як формувати в Європі більш сприятливе середовище для підприємницької ініціативи та зростання бізнесу. У 2008 р. Європейська Комісія запропонувала *Small Business Act for Europe*, центральним принципом якого стало **Think Small First** – **«спочатку думай про мале»**. Його логіка полягає в тому, що наслідки політичних і регуляторних рішень для невеликих підприємств мають враховуватися вже на етапі їх розроблення.

Наступним важливим етапом стала *SME Strategy for a Sustainable and Digital Europe*, прийнята у 2020 р. Стратегія пов'язала традиційні завдання підтримки МСП – усунення регуляторних бар'єрів, доступ до фінансування та транскордонних ринків – із цифровою та зеленою трансформацією. У 2023 р. цей напрям було доповнено *SME Relief Package*, спрямованим на посилення стійкості та конкурентоспроможності МСП, поліпшення умов ведення бізнесу, доступу до фінансування та зменшення адміністративного навантаження.

У практичному вимірі підтримку МСП у ЄС можна умовно згрупувати за кількома взаємопов'язаними напрямками. **Регуляторна підтримка** передбачає застосування SME Test, принципу Think Small First, цифрових процедур та інших способів зменшення непропорційного адміністративного навантаження. **Ринкова та консультативна підтримка** допомагає підприємствам працювати у Єдиному ринку та виходити на міжнародні ринки. **Підтримка компетентностей** спрямована на розвиток підприємницьких, управлінських і цифрових навичок.

Фінансова й інноваційна підтримка полегшує доступ до кредитування, гарантій, інвестицій, досліджень та інновацій.

Одним із ключових механізмів консультаційної та міжнародної підтримки є **Enterprise Europe Network (EEN)**, яка допомагає МСП знаходити партнерів, інтернаціоналізувати діяльність, впроваджувати інновації та використовувати можливості Єдиного ринку. Іншим прикладом є **Erasmus for Young Entrepreneurs**, орієнтована на обмін підприємницьким досвідом між новими та досвідченими підприємцями. Фінансова складова політики підтримки, включаючи банківське кредитування, гарантії, інвестиційні механізми та інструменти для стартапів, буде детальніше розглянута в окремому розділі про підприємницьке фінансування.

Для України важливо, що інтеграція до цієї екосистеми вже відбувається **до набуття членства в ЄС**. 2 лютого 2023 р. було підписано угоду про участь України у **Single Market Programme**. Завдяки цьому українські суб'єкти можуть користуватися, зокрема, можливостями Enterprise Europe Network, Erasmus for Young Entrepreneurs та European Cluster Collaboration Platform. Європейська Комісія розглядає участь України у програмі як складову економічного відновлення та поступової інтеграції до Єдиного ринку.

Цей приклад демонструє ширший принцип політики підтримки бізнесу ЄС: підприємництво розвивається не через один окремий фонд або програму, а через **екосистему**, що поєднує доступ до ринків, спільні правила, фінансування, підприємницькі компетентності, інноваційні мережі та міжнародне партнерство.

Отже, підприємництво є важливим механізмом створення економічної та соціальної цінності, а МСП становлять кількісну основу підприємницької структури Європейського Союзу. Їхня роль виходить далеко за межі показника кількості підприємств: вони забезпечують значну частину зайнятості та доданої вартості, підтримують конкуренцію, локальний розвиток, економічну гнучкість та підприємницьке різноманіття.

Водночас малий масштаб створює специфічні обмеження – від складнішого доступу до фінансування до непропорційного впливу регуляторних витрат і дефіциту спеціалізованих компетентностей. Саме тому політика ЄС поєднує принципи відкритого

конкурентного ринку зі спеціальними механізмами, що мають полегшувати створення, функціонування та розвиток МСП.

Для України цей досвід має особливе значення в умовах одночасного відновлення економіки та поглиблення європейської інтеграції. Адаптація українських підприємств до правил і стандартів ЄС створює нові вимоги, але водночас поступово включає їх до ширшого європейського підприємницького середовища. Наступний розділ переходить від загального рівня підприємництва та МСП до практичного процесу перетворення підприємницької ідеї на стартап і зареєстрований бізнес.

Список використаних джерел

1. European Commission. *Green Paper. Entrepreneurship in Europe*. COM(2003) 27 final. Brussels, 21 January 2003. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52003DC0027> (дата звернення: 10.08.2026).
2. Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (2003/361/EC). *Official Journal of the European Union*. 2003. L 124. P. 36–41. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reco/2003/361/oj/eng> (дата звернення: 10.08.2026).
3. European Commission. *The New SME Definition: User Guide and Model Declaration*. Revised User Guide to the SME Definition. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2020. URL: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/42921> (дата звернення: 10.08.2026).
4. European Commission. *“Think Small First”: A “Small Business Act” for Europe*. COM(2008) 394 final. Brussels, 25 June 2008. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52008DC0394> (дата звернення: 10.08.2026).
5. European Commission. *An SME Strategy for a Sustainable and Digital Europe*. COM(2020) 103 final. Brussels, 10 March 2020. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0103> (дата звернення: 10.08.2026).

6. Lagüera González J., Katsinis A., Di Bella L., Schulze Brock P., Odenthal L. et al. *Annual Report on European SMEs 2025/2026: SME Performance Review*. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2026. JRC147223. DOI: <https://doi.org/10.2760/7582667>. URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC147223> (дата звернення: 10.08.2026).
7. European Commission. *SME Definition*. Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-fundamentals/sme-definition_en (дата звернення: 10.08.2026).
8. European Commission. *SME Strategy and SME-Friendly Business Conditions*. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-strategy-and-sme-friendly-business-conditions_en (дата звернення: 10.08.2026).
9. Consolidated Version of the Treaty on the Functioning of the European Union. *Official Journal of the European Union*. 2012. C 326. P. 47–390. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:12012E/TXT> (дата звернення: 10.08.2026).
10. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках : розпорядження від 30.08.2024 № 821-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/821-2024-%D1%80> (дата звернення: 10.08.2026).
11. Міністерство економіки України. Уряд схвалив Стратегію розвитку малого та середнього бізнесу до 2027 року та операційний план заходів на 2024–2027 роки. 02.09.2024. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?id=161fb74b-c8ad-4cc5-b7ed-645962eb2e28&lang=uk-UA&title=StrategiiaRozvitkuMSB> (дата звернення: 10.08.2026).
12. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб : Закон України від 09.01.2025 № 4196-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20> (дата звернення: 10.08.2026).

13. Фонд розвитку підприємництва. Класифікація суб'єктів господарювання: критерії та сфера застосування. 28.08.2025. URL: <https://bdf.gov.ua/klasyfikatsiia-sub-ektiv-hospodariuvannia-kryterii-ta-sfera-zastosuvannia/> (дата звернення: 10.08.2026).

14. European Commission. *Support Actions for Ukraine*. Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. Updated 17 June 2026. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/support-actions-ukraine_en (дата звернення: 10.08.2026).

Питання та завдання для самоперевірки

1. Які ознаки відрізняють підприємницьку діяльність від інших форм економічної активності?

2. Які основні економічні та соціальні функції виконує підприємництво?

3. Як промислова революція, розвиток корпоративного бізнесу та європейська інтеграція послідовно змінювали умови підприємницької діяльності в Європі?

4. Чому МСП розглядаються як системоутворюючий елемент підприємницької структури ЄС, попри значну економічну роль великих корпорацій?

5. За якими кількісними критеріями мікро-, малі та середні підприємства визначаються у Європейському Союзі?

6. Чому для встановлення статусу МСП у ЄС недостатньо враховувати лише кількість працівників і оборот окремої юридичної особи? Поясніть значення автономних, партнерських і пов'язаних підприємств.

7. Які конкурентні переваги може створювати невеликий масштаб підприємства і які структурні обмеження він водночас формує?

8. Порівняйте умови функціонування МСП у ЄС та Україні. Які відмінності зумовлені інституційним середовищем, а які – специфічними наслідками війни та процесом європейської інтеграції України?

9. Поясніть економічну логіку принципу Think Small First. Чому однакові формальні регуляторні вимоги можуть створювати непропорційно великі витрати саме для малого підприємства?

Аналітичне завдання

Розгляньте умовне українське мале підприємство, яке має 35 працівників, успішно працює на внутрішньому ринку і планує розширити діяльність на Єдиний ринок ЄС. Визначте три потенційні переваги такого кроку та три основні бар'єри, з якими воно може зіткнутися. Для кожного бар'єра запропонуйте, який тип підтримки (регуляторний, фінансовий, консультаційний, інноваційний або освітній) міг би бути найбільш корисним.

2.2. Від бізнес-ідеї до стартапу

Від підприємницької ідеї до ринкової можливості. Створення нового бізнесу починається не з реєстрації підприємства і навіть не з розроблення продукту, а з виявлення ***можливості створити цінність для певної групи споживачів.*** У вихідному матеріалі підприємницька ідея визначається як цілісне уявлення про доцільність і можливість здійснення певної підприємницької діяльності, її мету, способи та засоби реалізації.

Джерелом підприємницької ідеї може бути незадоволена потреба споживача, технологічне нововведення, зміна способу використання вже існуючого продукту, поява нового сегмента ринку або певний «розрив» між наявною пропозицією та фактичними потребами.

Однак ***бізнес-ідея та підприємницька можливість не є тотожними поняттями.*** Людина може сформулювати необмежену кількість ідей, але лише частина з них відповідає реальній потребі, може бути реалізована за доступних ресурсів і має достатній ринковий потенціал. Тому перехід від ідеї до бізнесу передбачає її перевірку. Для попередньої оцінки підприємницької ідеї доцільно послідовно відповісти на кілька взаємопов'язаних питань (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. Попередня оцінка підприємницької ідеї

Критерій	Ключове питання
Проблема / потреба	Яку реальну проблему споживача вирішує ідея?
Ціннісна пропозиція	Чому запропоноване рішення має бути важливим для споживача?
Цільовий ринок	Хто потенційний покупець і наскільки великим може бути ринок?
Конкуренція	Які альтернативні рішення вже існують і чим нова пропозиція від них відрізняється?
Реалізованість	Чи має команда необхідні знання, технології та інші ресурси?
Економічна життєздатність	Чи може створена цінність перетворюватися на достатній потік доходів?
Масштабованість	Чи можна істотно збільшити кількість клієнтів без пропорційного зростання всіх витрат?
Регуляторна відповідність	Чи потребує діяльність спеціальних дозволів, ліцензій або виконання галузевих вимог?

Така оцінка ще не є бізнес-планом. На ранній стадії її мета полягає не у створенні детального прогнозу на декілька років, а у виявленні **найбільш критичних припущень**, від яких залежить життєздатність ідеї. Детальне бізнес-планування та фінансове обґрунтування розглядатимуться в наступному підрозділі.

Особливо важливим є перехід від продуктового мислення до **орієнтації на проблему споживача**. Підприємець може бути переконаний у технічній досконалості свого рішення, але це саме по собі не гарантує попиту. Тому питання «Що ми можемо створити?» має доповнюватися питаннями «Для кого ми це створюємо?» і «Яку проблему споживача це вирішує?». Саме така логіка лежить в основі сучасних підходів до розроблення стартапів.

Маркетингове дослідження як інструмент перевірки ідеї. Маркетингове дослідження є одним із ключових етапів реалізації підприємницької ідеї, оскільки воно дозволяє оцінити ринкову нішу, конкуренцію, потреби споживачів, можливості та ризики. Для нового бізнесу його функція є особливо важливою: засновник працює в умовах неповної інформації, тому рішення мають поступово замінювати припущення перевіреними даними.

На першому етапі необхідно окреслити **цільовий ринок**. Ринок у цьому випадку не слід розуміти лише географічно. Важливо визначити групу споживачів, які мають подібну проблему або потребу, можуть бути зацікавлені в запропонованій цінності та мають можливість придбати продукт.

Наступним кроком є аналіз **конкурентного середовища**. Конкурентами є не лише підприємства, що пропонують майже ідентичні товари. Конкурентом може бути будь-яке альтернативне рішення тієї самої проблеми. Тому для нової бізнес-ідеї важливо з'ясувати, яким чином потенційний споживач вирішує проблему зараз і що може спонукати його змінити поведінку.

Маркетингове дослідження може поєднувати **вторинні та первинні дані**. Вторинна інформація охоплює офіційну статистику, галузеві дослідження, інформацію конкурентів, відкриті бази даних та інші вже наявні матеріали. Для підприємця в ЄС важливим джерелом вторинних даних є, зокрема, Eurostat. Первинне дослідження передбачає безпосереднє отримання інформації від потенційних клієнтів – через інтерв'ю, опитування,

спостереження, тестування продукту або аналіз фактичної поведінки користувачів. Дедалі ширшого використання отримують методи цифрової аналітики й великих масивів даних у маркетингових дослідженнях.

Важливо, щоб метою такого дослідження було не **підтвердити улюблену ідею засновника**, а перевірити її. Негативний результат на ранній стадії може бути економічно ціннішим за формально позитивне дослідження, оскільки дозволяє відмовитися від слабкого рішення до того, як у нього будуть вкладені значні кошти.

У цьому сенсі сучасний підхід до створення нового бізнесу поступово переходить від моделі лінійного планування до моделі експериментального запуску (рис. 2.1). Саме вона стає особливо важливою при переході від звичайної бізнес-ідеї до стартапу.



Рисунок 2.1. Від лінійного планування до експериментального запуску бізнесу

Життєвий цикл продукту та підприємницькі рішення. Класична концепція *життєвого циклу продукту (Product Life Cycle)* розрізняє стадії впровадження, зростання, зрілості та спаду (табл. 2.5). Такий підхід залишається корисним для розуміння того, що ринкова позиція продукту не є постійною: характер попиту, конкуренції, витрат і маркетингових рішень змінюється

разом із розвитком ринку. Концепція життєвого циклу традиційно використовується в маркетинговому менеджменті.

Таблиця 2.5. Логіка життєвого циклу продукту

Стадія	Типова ринкова ситуація	Основне завдання підприємства
Впровадження	Низький початковий обсяг продажів, значні витрати, невисока поінформованість споживачів	Пояснити цінність продукту та залучити перших користувачів
Зростання	Швидке збільшення попиту, поява нових конкурентів	Масштабувати продажі та зміцнювати позиціонування
Зрілість	Уповільнення зростання, висока конкуренція	Диференціювати пропозицію, підвищувати ефективність і утримувати клієнтів
Спад	Скорочення попиту або технологічне старіння	Модифікувати продукт, перейти до нового сегмента або поступово припинити пропозицію

Джерело: адаптовано на основі (Kotler, 2021).

Проте *життєвий цикл продукту не слід ототожнювати з життєвим циклом стартапу*. Перший характеризує зміну ринкової позиції конкретного товару або послуги, тоді як другий – розвиток самої підприємницької організації і процес пошуку життєздатної бізнес-моделі. Стартап може змінити кілька продуктів, цільових сегментів або моделей монетизації ще до того, як знайде стійку ринкову позицію.

Що відрізняє стартап від нового малого бізнесу. Термін «стартап» часто використовується як синонім будь-якого нового підприємства. Для навчальних цілей таке трактування є надто широким.

Одним із найбільш впливових сучасних визначень є підхід Стіва Бланка: стартап – це тимчасова організація, створена для *пошуку відтвореної та масштабованої бізнес-моделі*.

Ключовим словом тут є **пошук**. Звичайне нове підприємство може розпочати діяльність на основі вже добре відомої моделі: наприклад, засновник відкриває кафе, бухгалтерську практику або ремонтну майстерню, маючи досить чітке уявлення про клієнтів, спосіб створення доходу та операційні процеси. Основною управлінською проблемою є якісне виконання відомої моделі.

Стартап, навпаки, функціонує в умовах значно більшої невизначеності. Засновники можуть мати уявлення про проблему, технологію та потенційного споживача, але ще не знають достеменно, **який продукт потрібен ринку, хто буде готовий за нього платити, як саме створюватиметься дохід і чи можна масштабувати цю систему**.

Це не означає, що стартап обов'язково має створювати цифровий продукт або працювати виключно у високотехнологічному секторі. Технології часто полегшують масштабування, але стандартне визначення стартапу не робить технологічність обов'язковою умовою. Так само стартап може пропонувати послуги, якщо його модель передбачає новизну, пошук та можливість масштабування.

Інше поширене спрощення полягає у тому, що стартап нібито обов'язково фінансується венчурними інвесторами, тоді як звичайний бізнес – банківським кредитом. Джерело фінансування саме по собі не визначає статус стартапу. Стартап може починати з власних коштів засновників, гранту або доходу від перших клієнтів. Венчурне фінансування стає особливо релевантним тоді, коли модель передбачає швидке масштабування і потребує значних ресурсів. Детально це питання буде розглянуто в 2.3.

Перевірка гіпотез, MVP та Lean Startup. Якщо стартап спочатку не володіє повним знанням про свою майбутню бізнес-модель, традиційний підхід «спочатку спроектувати все, а потім вийти на ринок» створює значний ризик. Саме цю проблему намагається вирішити методологія **Lean Startup**, пов'язана насамперед із працями Еріка Ріса.

Її центральна логіка полягає у тому, що ключові припущення про споживача і продукт повинні якомога раніше перевірятися через експерименти. Одним із основних механізмів є цикл **Build–Measure–Learn** (**«створити – виміряти – навчитися»**).

Спочатку формується гіпотеза про проблему або цінність, потім створюється версія рішення, достатня для тестування, після чого аналізується фактична реакція користувачів. Отримані дані стають підставою для наступної ітерації.

Ключовим інструментом такого підходу є **мінімально життєздатний продукт (Minimum Viable Product, MVP)**. Його мета полягає не у створенні максимально спрощеного або низькоякісного продукту, а в отриманні достатньої інформації для перевірки найважливішої бізнес-гіпотези з мінімально необхідними витратами ресурсів. MVP допомагає перейти від абстрактної ідеї до тестування продукту на реальному ринку.

Наприклад, перш ніж створювати складну цифрову платформу, команда може протестувати ключову послугу вручну або через простий прототип. Фізичний продукт може спочатку існувати у вигляді обмеженої серії або прототипу. Для нового сервісу тестом може бути пілот із невеликою групою реальних клієнтів. Важливо, щоб експеримент давав інформацію про **поведінку користувача**, а не лише про його декларативне ставлення до ідеї.

Якщо результати підтверджують ключові припущення, команда продовжує вдосконалювати модель. Якщо ні – вона може змінити продукт, цільову групу, канали продажу, спосіб отримання доходу або інший істотний компонент. Саме така здатність до систематичного навчання відрізняє пошук бізнес-моделі від простого виконання початкового плану.

Основні етапи розвитку стартапу. П'ятиетапна модель розвитку стартапу містить наступні елементи: зародження ідеї, MVP, ранній розвиток, масштабування і зрілість / вихід (табл. 2.6). Ця структура є корисною, якщо розглядати її не як жорстку послідовність, через яку обов'язково проходить кожен проєкт, а як узагальнену логіку розвитку.

На першому етапі головним активом є не продукт, а **гіпотеза про проблему та споживача**. Команда намагається встановити, чи є проблема достатньо значущою, чи існує група людей або організацій, готових шукати краще рішення, і яку цінність може запропонувати новий продукт.

Таблиця 2.6. Від бізнес-ідеї до масштабованої компанії

Етап	Центральне питання	Основні дії	Основний результат
1. Ідея	Чи існує проблема, яку варто вирішувати?	Аналіз проблеми, клієнтів, конкурентів; формування ціннісної пропозиції	Обґрунтована гіпотеза
2. MVP і валідація	Чи потрібне запропоноване рішення реальним користувачам?	Створення MVP, тестування, збір зворотного зв'язку	Перші підтверджені або спростовані гіпотези
3. Ранній розвиток	Чи формується стійкий попит?	Удосконалення продукту, залучення клієнтів, перевірка моделі доходів	Ознаки життєздатної бізнес-моделі
4. Масштабування	Чи можна суттєво збільшити масштаб діяльності?	Розширення ринку, команди, операцій; залучення ресурсів	Відтворювана модель зростання
5. Зрілість та вихід	Чи перетворився стартап на стабільну компанію?	Формалізація управління, диверсифікація, подальше масштабування або exit	Перехід від пошуку до системного виконання бізнес-моделі

Джерело: адаптовано на основі (Blank, 2020) та (Ries, 2011)

На стадії MVP головною метою стає не максимізація продажів, а **навчання на основі реальної поведінки користувачів**. Саме тут особливо небезпечним є передчасне масштабування: збільшення витрат на маркетинг, персонал або інфраструктуру ще до того, як підтверджено основні припущення про продукт і ринок.

На стадії раннього зростання фокус поступово зміщується. Стартап уже має перших користувачів, але повинен з'ясувати, чи є попит достатньо стійким і чи може модель створювати доходи на прийнятних умовах. Цей етап пов'язаний із вдосконаленням

продукту, розширенням клієнтської бази й розвитком маркетингової стратегії.

Масштабування (scaling) принципово відрізняється від простого збільшення обсягів діяльності. Його економічний зміст полягає у можливості значно збільшувати кількість клієнтів або доходи без пропорційного збільшення всіх витрат. Саме тому відтворюваність і масштабованість займають центральне місце у визначенні Бланка.

На завершальному етапі стартап поступово перестає бути організацією, яка шукає модель, і перетворюється на компанію, що **виконує вже значною мірою перевірену модель**. Це може супроводжуватися подальшим самостійним розвитком, придбанням іншою компанією, об'єднанням, виходом засновників або іншими стратегічними рішеннями. Не кожний успішний стартап обов'язково завершується ІРО чи продажем – ці сценарії є лише окремими варіантами розвитку.

Регуляторна перевірка бізнес-ідеї. Ринкова привабливість продукту не гарантує можливості його законного виведення на ринок. Тому **регуляторна здійсненність (regulatory feasibility)** має перевірятися ще до значних інвестицій у продукт.

Серед важливих регуляторних питань виділяють технічні вимоги до продукції, захист прав споживачів, персональні дані, екологічні вимоги та ліцензування. Для підприємця важливо з'ясувати, чи належить продукт або діяльність до регульованого сектору, чи потребує спеціального дозволу, які вимоги застосовуються до продукції та які зобов'язання виникають щодо споживачів або даних користувачів.

В ЄС не існує однієї універсальної системи ліцензування. **Дозвільні режими залежать від виду діяльності та законодавства відповідної держави-члена**, хоча значна частина правил координується або гармонізується на рівні ЄС. Для багатьох видів послуг Директива 2006/123/ЄС (або *Services Directive*) вимагає від держав-членів спрощувати адміністративні процедури та забезпечувати Points of Single Contact, через які підприємство може отримувати інформацію і виконувати відповідні формальності.

Проте дія Services Directive не є універсальною. Вона не охоплює, зокрема, низку фінансових, транспортних та інших

спеціально регульованих послуг. Тому засновник, який планує діяльність у кількох державах ЄС, має перевіряти правила саме для конкретного сектору та країни.

В Україні основним рамковим актом у цій сфері є Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» № 222-VIII, який визначає виключний перелік видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню. Станом на серпень 2026 р. закон є чинним у редакції з урахуванням останніх змін.

Тому ще до реєстрації підприємства засновник має розмежувати щонайменше три питання:

- **реєстрація бізнесу** створює або офіційно фіксує статус суб'єкта господарювання;

- **ліцензія або дозвіл** надає право здійснювати конкретний регульований вид діяльності;

- **відповідність продукту або процесу нормативним вимогам** визначає, чи може конкретний товар або послуга законно пропонуватися на відповідному ринку.

Ці процедури не є взаємозамінними.

Вибір організаційно-правової форми. Після первинної перевірки ідеї засновники повинні вирішити, **в якій правовій формі здійснювати діяльність**. Серед поширених форм виділяють індивідуальне підприємництво, партнерства, товариства з обмеженою відповідальністю, акціонерні компанії та окремі інші форми (табл. 2.7).

Вибір правової форми має економічне значення, оскільки впливає на відповідальність власників, управління, можливості входження нових інвесторів, звітність, оподаткування та витрати адміністрування. Детальний податковий аспект розглядатиметься в 2.3.

Для невеликої діяльності однієї особи найпростішою часто є модель **індивідуального підприємця / самозайнятої особи**. Вона характеризується відносною простотою створення та управління, але межа між активами підприємця і бізнес-ризиком може бути менш захищеною, ніж у компанії з обмеженою відповідальністю.

Якщо бізнес створюють декілька осіб, можливою формою є **партнерство**, у якому права, управління, прибутки та відповідальність розподіляються між партнерами відповідно до національного законодавства та установах домовленостей.

Таблиця 2.7. Вибір базової правової форми нового бізнесу

Форма	Основна перевага	Основне обмеження	Типова ситуація
Індивідуальне підприємництво / ФОП	Простота створення й адміністрування	Вища персоналізація бізнес-ризиків та обмежені можливості структурування власності	Самозайнятість, мікробізнес, тестування невеликої діяльності
Партнерство	Об'єднання ресурсів і компетенцій декількох осіб	Необхідність чітко врегулювати права, відповідальність і прийняття рішень	Професійні та спільні підприємницькі проекти
Приватна компанія з обмеженою відповідальністю / ТОВ	Відокремлення юридичної особи та можливість структурувати частки засновників	Складніше адміністрування, ніж у індивідуального підприємця	Стартап із декількома засновниками, найм персоналу, залучення інвестицій
Публічна акціонерна форма	Можливість залучення значного капіталу	Високі вимоги до управління та звітності	Великий або вже масштабований бізнес

Для стартапу, який має декількох засновників, планує залучати інвесторів або бере на себе значні комерційні ризики, важливого значення набуває **компанія з обмеженою відповідальністю**. У країнах ЄС такі структури мають різні національні назви – наприклад, GmbH у Німеччині, SARL у Франції, Sp. z o.o. у Польщі. Проте ці назви позначають не єдину «LLC ЄС», а відповідні **національні корпоративні форми**. Правове регулювання приватних і публічних компаній частково гармонізоване на рівні ЄС, але значна частина правил створення та функціонування залишається національною.

Для великих або вже масштабованих компаній існують публічні акціонерні форми. ЄС має також наднаціональну форму *Societas Europaea (SE)*, призначену передусім для компаній із транскордонною структурою, а не як стандартний стартовий варіант для нового малого бізнесу.

Для України найбільш релевантними на ранніх стадіях є *фізична особа – підприємець (ФОП, або ФО-П) і товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)*. ФОП забезпечує відносно простий спосіб започаткування індивідуальної підприємницької діяльності. ТОВ утворює окрему юридичну особу та краще пристосоване до ситуацій із декількома засновниками, розподілом часток і складнішою структурою бізнесу.

Правова форма не визначає, чи є підприємство стартапом. Один і той самий стартап може змінити юридичну структуру в процесі розвитку. Важливо, щоб обрана форма відповідала *поточному рівню ризику, структурі власності та майбутній траєкторії зростання*.

Реєстрація бізнесу в ЄС та Україні. У Європейському Союзі не існує однієї централізованої процедури реєстрації всіх нових підприємств. Засновник реєструє компанію відповідно до законодавства держави-члена, у якій вона створюється. Офіційний портал Your Europe тому спрямовує підприємців до національних процедур, реєстрів, вимог щодо правової форми, оподаткування та дозволів.

Разом із тим ЄС послідовно цифровізує корпоративні процедури. Директива (EU) 2019/1151 встановила правила щодо *онлайн-створення визначених компаній з обмеженою відповідальністю, онлайн-реєстрації філій та електронного подання корпоративних документів*. Крім того, бізнес-реєстри держав-членів взаємопов'язані через Business Registers Interconnection System, що полегшує доступ до корпоративної інформації в транскордонному середовищі.

Типова логіка створення нового підприємства в ЄС включає вибір держави і правової форми, перевірку та реєстрацію назви за національними правилами, підготовку установчих документів, внесення даних до відповідного бізнес-реєстру, виконання податкових та соціальних формальностей і, за необхідності,

отримання галузевих дозволів. Конкретні вимоги, строки та вартість відрізняються між державами-членами.

В Україні важливу роль у спрощенні старту бізнесу відіграє портал *Дія*. Автоматична реєстрація ФОП здійснюється онлайн і є безоплатною; сама реєстрація після правильно поданої заяви може відбуватися автоматично. ТОВ на підставі модельного статуту також може бути зареєстроване онлайн, причому портал формує необхідні документи на підставі введених засновниками даних.

У 2026 р. функціонує також комплексна електронна послуга *е-Підприємець*, яка дозволяє поєднати в одній заяві низку процедур, необхідних для започаткування або розвитку бізнесу – від реєстрації ФОП чи ТОВ до окремих податкових та дозвільних дій. Правовою основою державної реєстрації юридичних осіб і ФОП залишається Закон України № 755-IV.

Цифровізація, однак, не усуває необхідності *попередньо продумати бізнес-модель та правову структуру*. Технічно зареєструвати компанію можна значно швидше, ніж перевірити ринок, домовитися про розподіл часток між засновниками, визначити права на інтелектуальну власність або встановити, чи відповідає продукт регуляторним вимогам. Тому реєстрацію доцільно розглядати як юридичне оформлення вже певною мірою обґрунтованого підприємницького рішення, а не як початок процесу пошуку ідеї.

Сучасний напрям: чи з'явиться єдина форма для європейських стартапів? Фрагментація національних корпоративних режимів залишається одним із бар'єрів для швидкого масштабування компаній у межах Єдиного ринку. У березні 2026 р. Європейська Комісія запропонувала створити *28th Regime Corporate Legal Framework – EU Inc.*, тобто факультативну гармонізовану корпоративну форму, яку підприємства могли б обирати замість роботи виключно через різні національні режими. Пропозиція передбачає, зокрема, повністю цифрове створення компанії та уніфікованіші правила для її життєвого циклу.

Однак *станом на серпень 2026 р. EU Inc. є законодавчою пропозицією, а не чинною організаційно-правовою формою*. Вона продовжує розглядатися в законодавчому процесі ЄС. Саме

тому в практичному плані підприємства поки що повинні обирати відповідну національну форму. Водночас сама поява такої пропозиції показує, наскільки важливим для європейської політики стало питання зменшення корпоративно-правової фрагментації для стартапів і компаній, які прагнуть масштабуватися на рівні всього Єдиного ринку.

Від ідеї до зареєстрованого бізнесу: загальна логіка. Таким чином, створення нового підприємства не слід сприймати як просту лінійну послідовність «виникла ідея – зареєстрована компанія». Між цими точками відбувається ***процес зниження невизначеності***.

Спочатку засновник виявляє проблему або ринкову можливість і формує початкову ціннісну пропозицію. Далі перевіряються споживачі, ринок, конкуренти й регуляторні умови. Якщо йдеться про стартап, наступним кроком стає тестування ключових гіпотез через MVP та реальну взаємодію з користувачами. Лише після отримання достатніх підтверджень команда переходить до системного розвитку продукту, формалізації бізнес-моделі, вибору юридичної структури та масштабування.

При цьому окремі кроки можуть повторюватися. Негативний результат тестування не обов'язково означає провал проєкту – він може спонукати команду змінити продукт, цільового клієнта або інший елемент концепції. Саме здатність систематично перевіряти припущення та навчатися на результатах є однією з ключових характеристик сучасного підприємницького процесу.

Для підприємців, які планують працювати в ЄС або виходити на Єдиний ринок з України, до цієї логіки додається ще один вимір: ***можливість масштабування повинна оцінюватися одночасно з регуляторною сумісністю***. Єдиний ринок створює широкий потенційний простір для зростання, але підприємство повинно враховувати європейські та національні вимоги до конкретної діяльності.

Наступним кроком після перевірки бізнес-ідеї та формування підприємства є перехід від експериментування до системного планування ресурсів, доходів, витрат, оподаткування та фінансування. Саме цим питанням присвячено підрозділ 2.3.

Список використаних джерел

1. Blank S., Dorf B. *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. Hoboken : John Wiley & Sons, 2020. 608 p. URL: https://books.google.com/books?id=3p_ODwAAQBAJ (дата звернення: 10.08.2026).
2. Blank S. What's A Startup? First Principles. *Steve Blank*. 25 January 2010. URL: <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/> (дата звернення: 10.08.2026).
3. Ries E. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York : Crown Business, 2011. 336 p. URL: <https://www.penguinrandomhouse.com/books/210088/the-lean-startup-by-eric-ries/> (дата звернення: 10.08.2026).
4. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken : John Wiley & Sons, 2010. 288 p. URL: <https://www.wiley.com/en-ie/Business%2BModel%2BGeneration%3A%2BA%2BHandbook%2Bfor%2BVisionaries%2C%2BGame%2BChangers%2C%2Band%2BChallengers-p-9780470876411> (дата звернення: 10.08.2026).
5. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 16th ed. Global ed. Harlow : Pearson, 2021. 832 p. URL: <https://www.pearson.com/se/Nordics-Higher-Education/subject-catalogue/marketing/Kotler-Keller-Marketing-Management-Global-Edition-16e.html> (дата звернення: 10.08.2026).
6. Directive 2006/123/EC of the European Parliament and of the Council of 12 December 2006 on services in the internal market. *Official Journal of the European Union*. 2006. L 376. P. 36–68. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2006/123/oj/eng> (дата звернення: 10.08.2026).
7. Directive (EU) 2019/1151 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 amending Directive (EU) 2017/1132 as regards the use of digital tools and processes in company law. *Official Journal of the European Union*. 2019. L 186. P. 80–104. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1151/oj/eng> (дата звернення: 10.08.2026).

8. European Union. Registration, permits and licences. *Your Europe*. URL: https://europa.eu/youreurope/business/running-business/developing-business/registration-permits-licences/index_en.htm (дата звернення: 10.08.2026).
9. European Union. Startups in the EU: Registration & support. *Your Europe*. URL: https://europa.eu/youreurope/business/lifecycle/starting/startups/index_en.htm (дата звернення: 10.08.2026).
10. European Commission. Company law and corporate governance. URL: https://commission.europa.eu/topics/business-and-industry/company-law-and-corporate-governance_en (дата звернення: 10.08.2026).
11. European Commission. Proposal for a Regulation on the 28th Regime Corporate Legal Framework – EU Inc. COM(2026) 321 final. Brussels, 18 March 2026. URL: https://commission.europa.eu/topics/business-and-industry/company-law-and-corporate-governance/eu-inc-new-harmonised-corporate-legal-regime_en (дата звернення: 10.08.2026).
12. Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України від 02.03.2015 № 222-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/222-19> (дата звернення: 10.08.2026).
13. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 № 755-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/755-15> (дата звернення: 10.08.2026).
14. Дія. Автоматична реєстрація ФОП. URL: <https://diia.gov.ua/services/reystratsiya-for> (дата звернення: 10.08.2026).
15. Дія. Реєстрація ТОВ на підставі модельного статуту. URL: <https://diia.gov.ua/services/reystratsiya-tov-na-pidstavi-modelnogo-statutu> (дата звернення: 10.08.2026).
16. Дія. е-Підприємець. URL: <https://diia.gov.ua/services/e-pidpriyemec> (дата звернення: 10.08.2026).

Питання та завдання для самоперевірки

1. Чим підприємницька ідея відрізняється від економічно життєздатної підприємницької можливості?
2. Які основні джерела виникнення підприємницьких ідей і чому незадоволені потреби споживачів мають особливе значення?
3. Яку роль відіграє маркетингове дослідження у переході від ідеї до створення нового бізнесу?
4. Чим життєвий цикл продукту відрізняється від життєвого циклу стартапу?
5. Чому не кожне новостворене підприємство доцільно називати стартапом? Поясніть поняття відтворюваної та масштабованої бізнес-моделі.
6. У чому полягає логіка циклу Build–Measure–Learn і яку роль у ньому відіграє MVP?
7. Чому передчасне масштабування може створювати значний ризик для стартапу?
8. Поясніть різницю між реєстрацією підприємства, ліцензуванням діяльності та забезпеченням регуляторної відповідності продукту.
9. Які чинники слід враховувати при виборі між індивідуальним підприємництвом та компанією з обмеженою відповідальністю? Чому для стартапу з декількома засновниками цей вибір може мати особливе значення?

Аналітичне завдання

Сформулюйте власну бізнес-ідею або оберіть існуючу. Визначте: проблему клієнта; цільову групу; запропоновану цінність; головну альтернативу або конкурента; найризикованішу гіпотезу; спосіб її перевірки за допомогою MVP; потенційну правову форму бізнесу; а також одну регуляторну вимогу, яку необхідно перевірити до виходу на ринок. Поясніть, який результат тестування змусив би вас продовжити розвиток ідеї, а який – змінити її або відмовитися від неї.

2.3. Бізнес-планування, оподаткування та фінанси в підприємництві

Бізнес-планування як перехід від ідеї до керованого бізнесу.

У попередньому підрозділі було показано, що підприємницька ідея повинна пройти перевірку ринку, потреб споживачів і ключових бізнес-гіпотез. Після такої первинної валідації виникає наступне питання: **як перетворити перспективну ідею на економічно життєздатний і фінансово керований бізнес?** Одним із основних інструментів вирішення цього завдання є бізнес-планування.

Бізнес-план – це документ, у якому систематизовано сутність підприємницької ідеї, способи її реалізації, характеристики ринку, операційні та організаційні рішення, фінансові потреби й очікувані результати. Водночас бізнес-планування доцільно розглядати ширше, ніж підготовку одного документа: це процес перетворення припущень щодо майбутнього бізнесу на взаємопов'язану систему цілей, ресурсів, операційних рішень, фінансових прогнозів і показників контролю. Саме така подвійна логіка бізнес-плану (як документа і як управлінського процесу) закладена у вихідному матеріалі.

Бізнес-план виконує **дві основні функції**. **Внутрішня** функція полягає у тому, щоб допомогти підприємцю перевірити узгодженість бізнес-моделі: чи відповідають прогнозовані продажі ресурсним можливостям підприємства, чи забезпечує ціна достатній рівень доходу, скільки коштів необхідно до досягнення беззбитковості та які ризики можуть поставити під сумнів реалізацію плану. **Зовнішня** функція пов'язана з комунікацією з банками, інвесторами, грантодавцями, потенційними партнерами та іншими стейкхолдерами, які повинні оцінити перспективність бізнесу і ризик надання йому ресурсів.

Бізнес-планування необхідне не лише під час створення нового підприємства. Воно використовується при запуску нового продукту, розширенні виробництва, виході на інший ринок, залученні кредиту або інвестицій, зміні стратегії, а також при оцінюванні перспектив уже діючого бізнесу. Тому бізнес-план не слід сприймати як статичний документ, який створюється один раз

на початку підприємницької діяльності. Його припущення і прогнози мають переглядатися у міру накопичення нової інформації про ринок, клієнтів, витрати та конкурентне середовище.

В Україні одним із методичних орієнтирів залишаються затверджені наказом Міністерства економіки України від 6 вересня 2006 р. № 290 *Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств*. Вони узагальнюють підходи до обґрунтування інвестиційного розвитку підприємств і передбачають послідовний аналіз маркетингових, виробничих, організаційних та фінансових складових бізнесу. Водночас єдиної універсальної форми бізнес-плану для всіх підприємств не існує: його структура та рівень деталізації мають відповідати характеру бізнесу, меті планування та інформаційним потребам користувача.

Важливою вимогою до сучасного бізнес-плану є **реалістичність**. Його функція полягає не у тому, щоб представити бізнес виключно в позитивному світлі, а у тому, щоб зробити явними основні припущення, виявити слабкі місця, оцінити ризики та визначити способи реагування на них. Для банку або інвестора аргументований аналіз ризиків є значно ціннішим, ніж завищені прогнози, оскільки свідчить про здатність підприємця розуміти невизначеність і управляти нею.

Структура бізнес-плану. Єдиного універсального стандарту структури бізнес-плану немає, однак більшість методик охоплюють однакові функціональні питання. У вихідному матеріалі виділяються резюме, опис бізнесу, аналіз ринку і конкурентів, маркетинг і продаж, управління, операційна діяльність, фінансові прогнози, потреба у фінансуванні та додатки. Для підприємницького аналізу цю структуру можна узагальнити таким чином.

Резюме розміщують на початку бізнес-плану, але на практиці доцільно формувати після завершення основного аналізу та фінансових розрахунків. Воно повинно стисло представити бізнес-можливість, ринок, конкурентні переваги, команду, основні фінансові параметри і, якщо це необхідно, запит на фінансування.

Таблиця 2.8. Основні складові бізнес-плану

Розділ	Основне питання
Резюме	У чому полягає бізнес-можливість і чому проєкт заслуговує на увагу?
Бізнес і ціннісна пропозиція	Який продукт або послуга пропонується і яку проблему клієнта вони вирішують?
Ринок і конкуренція	Хто є клієнтом, який потенціал ринку та які альтернативні пропозиції вже існують?
Маркетинг і продаж	Як підприємство залучатиме, обслуговуватиме й утримуватиме клієнтів?
Операційний план	Які ресурси, технології, постачальники та процеси необхідні для створення продукту?
Команда та управління	Хто реалізує план і які компетентності має команда?
Регуляторні аспекти та ризики	Які дозволи, стандарти, правові вимоги та ключові ризики необхідно врахувати?
Фінансовий план	Якими будуть доходи, витрати, грошові потоки та фінансовий результат?
Потреба у фінансуванні	Скільки капіталу необхідно, коли саме він потрібний і на що буде використаний?

Особливо важливо, щоб різні частини бізнес-плану були **взаємно узгодженими**. Наприклад, прогноз швидкого збільшення продажів повинен відповідати виробничій потужності, маркетинговому бюджету, логістичним можливостям і чисельності персоналу. План виходу на декілька ринків має враховувати додаткові регуляторні, податкові та операційні витрати. Фінансова частина не створюється окремо від маркетингового й операційного планів – вона переводить їх у грошові показники.

Отже, якісний бізнес-план повинен відповідати не лише на питання **«що ми плануємо зробити?»**, а й на питання **«на яких припущеннях ґрунтується цей план, скільки ресурсів він потребує, які результати має забезпечити і що станеться, якщо ключові припущення не справдяться?»**.

Оцінка економічної та фінансової життєздатності бізнесу. Фінансовий план є одним із центральних елементів бізнес-планування. Вихідний матеріал передбачає прогноз доходів і

витрат, план руху грошових коштів, прогнозний баланс та систему показників ефективності. Для нового або малого підприємства особливо важливо відповісти на чотири взаємопов'язані питання:

- 1) скільки бізнес реально може продати;
- 2) скільки коштуватиме його діяльність;
- 3) який обсяг продажів необхідний для покриття витрат;
- 4) скільки фінансових ресурсів знадобиться до моменту, коли бізнес почне генерувати достатній грошовий потік.

Прогноз доходів повинен починатися не з бажаного рівня прибутку, а з економічно обґрунтованих припущень про кількість клієнтів, середній обсяг покупки, ціну, частоту повторних продажів та очікувані темпи зростання. Наприклад, прогноз «виручка становитиме 1 млн євро» має обмежену аналітичну цінність, якщо не пояснено, скільки клієнтів повинні здійснити покупки та яку середню суму має витратити кожен із них.

Для подальшого аналізу витрати доцільно розмежовувати на **постійні** і **змінні**. Постійні витрати у певному діапазоні діяльності не змінюються безпосередньо разом із кількістю проданої продукції. Наприклад, оренда офісу або базові адміністративні витрати. Змінні витрати, навпаки, пов'язані з обсягом виробництва чи продажів: сировиною, пакуванням, оплатою транзакцій або доставкою.

Таке розмежування дозволяє визначити **точку беззбитковості (break-even point)** – обсяг продажів, за якого виручка дорівнює сукупним витратам:

Точка беззбитковості, од. = Постійні витрати / (Ціна одиниці – Змінні витрати на одиницю).

Різниця між ціною та змінними витратами на одиницю показує, яку суму кожен додатковий продаж створює для покриття постійних витрат і подальшого формування прибутку. Точка беззбитковості не передбачає, що реальний бізнес буде розвиватися точно за прогнозом. Її функція полягає у тому, щоб показати, **який мінімальний масштаб діяльності необхідний для економічної життєздатності моделі.**

Не менш принциповим є розмежування **прибутку і грошового потоку (cash flow)**. Підприємство може показувати прибуток у

звітності, але водночас не мати достатньо грошових коштів для здійснення поточних платежів. Це може статися, наприклад, якщо клієнти оплачують рахунки із затримкою, підприємство повинно завчасно придбати значні запаси або має регулярні платежі за кредитом. Тому для нового бізнесу прогноз руху коштів є не менш важливим, ніж прогноз прибутку.

Фінансовий прогноз також не повинен ґрунтуватися лише на одному «найімовірнішому» сценарії. Доцільно перевіряти, як зміняться результати, якщо продажі виявляться нижчими, витрати – вищими, а вихід на ринок – повільнішим, ніж передбачалося. Для малого підприємства або раннього стартапу практичним є використання щонайменше *базового, сприятливого і несприятливого сценаріїв* із визначенням параметрів, які найбільше впливають на потребу в капіталі та строк досягнення беззбитковості.

Таким чином, хороший фінансовий план не намагається довести, що підприємство неодмінно буде успішним. Він показує *економіку бізнес-моделі, ключові припущення, потребу в ресурсах та фінансові наслідки ризику*.

Джерела підприємницького фінансування. Після визначення обсягу ресурсів, необхідних для запуску або розвитку бізнесу, постає питання про *джерело фінансування*. Універсально найкращого джерела капіталу не існує. Його вибір залежить від стадії розвитку підприємства, рівня ризику, прогнозованих грошових потоків, наявності забезпечення, темпів зростання та готовності засновників поступатися частиною власності або контролю.

Власне фінансування (bootstrapping) охоплює особисті кошти засновників та, для вже діючого підприємства, реінвестування отриманого прибутку. Його основною перевагою є збереження контролю над бізнесом і відсутність зовнішнього боргу. Водночас обмеженість власного капіталу може уповільнювати запуск або масштабування.

Боргове фінансування охоплює банківські кредити, кредитні лінії та інші форми позик. Воно дозволяє отримати необхідний капітал без передачі частини власності, але створює фіксовані зобов'язання щодо погашення боргу та, як правило, сплати процентів. Для нового підприємства це особливо важливо: боргові

платежі необхідно здійснювати навіть тоді, коли фактичні продажі виявляються нижчими за прогноз.

Фінансування власним капіталом (equity financing) передбачає внесення коштів інвестором в обмін на частку у власності підприємства. Таке фінансування не потрібно погашати як звичайну позику, однак засновники розподіляють із новими інвесторами майбутню вартість бізнесу, права на прибуток та, залежно від умов угоди, вплив на прийняття управлінських рішень.

Грантове фінансування може бути особливо важливим для інноваційних, науково-дослідних, соціальних, освітніх або екологічних проєктів. Грант зазвичай не передбачає повернення фінансування чи передачі частки власності за умови дотримання правил відповідної програми, але має визначене цільове призначення, критерії відбору, строки реалізації та вимоги до звітності.

Окреме місце займає **краудфандинг**, який може мати характеристики пожертви, попереднього продажу, кредиту або інвестиції у власний капітал залежно від обраної моделі.

Таблиця 2.9. Основні джерела фінансування підприємства

Джерело	Основна перевага	Основний компроміс
Власні кошти / реінвестований прибуток	Збереження власності та контролю	Обмежений обсяг ресурсів
Кредит / інша позика	Не розмиває частку засновників	Необхідність обслуговувати і погашати борг
Фінансування власним капіталом	Інвестор розділяє підприємницький ризик	Передача частини власності та потенційного контролю
Грант	За виконання умов не потребує традиційного повернення і не розмиває власність	Конкурсний відбір, цільове використання та звітність
Краудфандинг	Доступ до широкого кола учасників; у деяких моделях – одночасна перевірка попиту	Витрати на кампанію, публічність, ризик недосягнення цілі та різні юридичні наслідки залежно від моделі

Отже, фінансове рішення не слід зводити до пошуку «найдешевших грошей». Підприємець має оцінювати *вартість капіталу, ризик, вплив на структуру власності, вимоги до грошового потоку та відповідність джерела фінансування стадії розвитку підприємства.*

Оподаткування підприємницької діяльності в Європейському Союзі. Фінансове планування неможливе без урахування податків. Водночас поняття *«податкова система ЄС»* потребує правильного трактування. Оподаткування в Європейському Союзі залишається значною мірою компетенцією держав-членів: вони визначають структуру своїх податкових систем, ставки корпоративних та особистих податків і значну частину правил їх застосування. На рівні ЄС формуються правила, необхідні для функціонування Єдиного ринку, транскордонної діяльності, адміністративного співробітництва, боротьби з податковими зловживаннями та гармонізації окремих непрямих податків.

Для підприємця це означає, що податкові наслідки бізнес-моделі залежать не лише від норм ЄС, а й від країни, де підприємство зареєстроване, де фактично здійснює діяльність і де виникають його доходи.

Корпоративний податок на прибуток (Corporate Income Tax, CIT) є насамперед національним податком. Держави-члени самостійно встановлюють ставки, правила визначення податкової бази, амортизації, окремі пільги та інші параметри. Тому підприємство, яке працює в кількох країнах, повинно перевіряти правила кожної відповідної юрисдикції. Європейські норми при цьому регулюють окремі транскордонні аспекти, зокрема взаємодію материнських і дочірніх компаній та протидію ухиленню від оподаткування.

У цьому контексті важливо правильно трактувати глобальну мінімальну ставку корпоративного оподаткування **15%**, імplementовану в ЄС Директивою (EU) 2022/2523. Вона **не встановлює мінімальну ставку 15% для кожного малого або середнього підприємства.** Директива стосується багатонаціональних і великих національних груп, що відповідають

передбаченому нею порогу консолідованого доходу, зокрема 750 млн євро.

Значно глибше на рівні ЄС гармонізовано **податок на додану вартість (VAT)**. Директива 2006/112/ЄС формує спільну систему ПДВ, однак конкретні ставки встановлюють держави-члени в межах європейських правил. Стандартна ставка ПДВ не може бути нижчою за 15%, але фактичні ставки відрізняються між країнами.

Для малого бізнесу важливим оновленням стала **VAT SME Scheme**, що застосовується з 1 січня 2025 р. Вона дозволяє малим підприємствам за визначених умов користуватися звільненням від ПДВ і спрощеними процедурами. Держава-член може встановити національний поріг такого звільнення не вище 85 тис євро річного обороту. Для використання транскордонної схеми загальний річний оборот підприємства в ЄС не повинен перевищувати 100 тис євро, а підприємство повинно одночасно відповідати національному порогу тієї держави, у якій воно бажає скористатися звільненням. Підприємство, яке використовує таке звільнення, загалом не має права відраховувати вхідний ПДВ щодо товарів і послуг, використаних для звільнених операцій.

Для підприємця це показує, чому рішення щодо реєстрації платником ПДВ не слід оцінювати лише як спосіб «не сплачувати податок». Звільнення може зменшувати адміністративне навантаження для невеликого бізнесу, але відсутність права на відрахування вхідного ПДВ може бути суттєвим недоліком для підприємства з великими закупівлями або інвестиціями.

Податки на доходи фізичних осіб і соціальні внески також залишаються переважно національною сферою. Для підприємця це особливо важливо, оскільки одна й та сама бізнес-модель може мати різні податкові наслідки залежно від організаційно-правової форми та способу отримання доходу власником.

Отже, податкова оцінка бізнесу в ЄС має починатися не з пошуку держави з найнижчою номінальною ставкою, а з визначення *організаційно-правової форми, податкової резидентності, місця здійснення діяльності, структури доходів, характеру клієнтів і транскордонних операцій*.

Таблиця 2.10. Основні податкові питання для бізнесу в ЄС

Податковий аспект	Переважаючий рівень регулювання	Практичне питання для підприємства
Корпоративний податок	Національний + окремі правила ЄС	Де виникає оподатковуваний прибуток і за якими правилами він розраховується?
ПДВ	Гармонізована система ЄС + національні ставки	Де виникає ПДВ-зобов'язання і чи може підприємство застосувати спеціальну схему або звільнення?
Особисте оподаткування	Переважно національний	Як оподатковуються доходи підприємця, власників і працівників?
Соціальні внески	Національні системи в межах координації ЄС	Які фактичні витрати на працю має врахувати підприємство?
Транскордонне оподаткування	Національні правила + міжнародні договори + право ЄС	Чи виникають податкові зобов'язання в декількох юрисдикціях і як усувається подвійне оподаткування?

Український податковий контекст. Для порівняння з ЄС важливо показати загальну логіку української системи, не перетворюючи підрозділ на довідник податкових ставок. Податкові параметри можуть змінюватися, тому конкретні значення мають розглядатися з прив'язкою до відповідного періоду.

Станом на 2026 р. базова ставка податку на прибуток підприємств в Україні становить **18%**, хоча для окремих категорій платників передбачені спеціальні ставки. Основна ставка ПДВ становить **20%**, поряд з іншими ставками та звільненнями для визначених Податковим кодексом операцій.

Для фізичних осіб – підприємців податковий режим залежить від обраної системи оподаткування. Наприклад, для платників єдиного податку третьої групи у 2026 р. застосовуються ставки **5% доходу без ПДВ або 3% доходу у разі сплати ПДВ**, а військовий збір становить 1% доходу.

Цей приклад демонструє прямий зв'язок між матеріалом попереднього підрозділу про вибір правової форми бізнесу та

фінансовим плануванням: одна й та сама підприємницька діяльність може мати різну структуру податкових і соціальних платежів залежно від того, здійснюється вона фізичною особою – підприємцем, товариством з обмеженою відповідальністю або в іншій формі.

Для підприємця, який отримує доходи одночасно в Україні та державах ЄС, особливого значення набувають **податкова резидентність і договори про уникнення подвійного оподаткування**. Сам факт сплати податку за кордоном не означає автоматичного звільнення від усіх податкових зобов'язань в Україні. Результат залежить від податкового статусу особи, виду доходу, положень конкретного міжнародного договору та документального підтвердження сплаченого податку. ДПС України підтверджує, що застосування міжнародних договорів може усувати подвійне оподаткування іноземних доходів, однак порядок визначається відповідною угодою та українським законодавством.

Отже, податки повинні враховуватися ще на етапі бізнес-планування, оскільки вони впливають на ціноутворення, грошові потоки, потребу у фінансуванні та вибір організаційної структури підприємства.

Фандрайзинг як мобілізація зовнішніх ресурсів. Не всі підприємницькі та суспільно значущі проекти фінансуються через стандартну комбінацію власного капіталу, кредитів та інвестицій. Особливо для соціальних, освітніх, культурних, громадських та неприбуткових ініціатив важливим механізмом є **фандрайзинг (fundraising)**.

У широкому розумінні *фандрайзинг – це системна діяльність із пошуку та залучення зовнішніх ресурсів для досягнення певної мети*. Такими ресурсами можуть бути не лише гроші, а й обладнання, послуги, приміщення, професійна експертиза, інформація або партнерські зв'язки. Саме ресурсний характер фандрайзингу підкреслюється у вихідному матеріалі.

Фандрайзинг особливо поширений у діяльності неприбуткових організацій та соціально орієнтованих проєктів, однак саме поняття не обов'язково обмежується виключно неприбутковою сферою. У цьому підручнику термін

використовується передусім щодо **донорського, благодійного та грантового залучення ресурсів**, тоді як отримання коштів комерційним підприємством від банку або інвестора розглядається як підприємницьке фінансування.

Фандрайзинг є не разовим проханням про кошти, а **управлінським процесом**. Він включає визначення потреби та мети, ідентифікацію потенційних джерел ресурсів, сегментацію донорів, формування аргументації і комунікаційної стратегії, безпосереднє залучення ресурсів, моніторинг результатів, звітність та підтримання відносин із донорами. Вихідний матеріал представляє близьку логіку через етапи ідентифікації, формування стратегії, розвитку відносин, безпосереднього звернення та подальшої взаємодії.

Для донорського фінансування особливе значення мають прозорість цілей, обґрунтованість бюджету та здатність продемонструвати результат. На відміну від звичайного інвестора, донор не обов'язково очікує фінансового доходу. Його мотивація може бути пов'язана із соціальним впливом проєкту, відповідністю місії організації або особистими цінностями.

Краудфандинг: фінансування через спільноту. **Краудфандинг (crowdfunding)** – це механізм залучення коштів або інших ресурсів від значної кількості учасників, як правило через цифрову платформу. Він може використовуватися для фінансування бізнесу, нового продукту, творчого проєкту, громадської ініціативи або благодійної мети. Вихідний матеріал також трактує краудфандинг як залучення відносно невеликих внесків від широкого кола людей через онлайн-платформи.

Краудфандинг не є однорідним видом фінансування. Академічні дослідження показують, що різні його моделі суттєво відрізняються за економічними стимулами ініціатора та учасників (табл. 2.11). Зокрема, reward-based crowdfunding може поєднувати фінансування з попереднім тестуванням попиту, тоді як investment-based crowdfunding фактично виконує функцію залучення інвестиційного капіталу.

Таблиця 2.11. Основні моделі краудфандингу

Модель	Що отримує учасник	Економічний зміст для ініціатора
Donation-based	Не передбачено фінансової винагороди	Пожертви на соціальний, гуманітарний, культурний або інший проєкт
Reward-based	Продукт, ранній доступ або інша нефінансова винагорода	Фінансування кампанії та можливість перевірити ринковий інтерес
Lending-based / debt crowdfunding	Повернення коштів та, як правило, процентний дохід	Альтернативне боргове фінансування
Investment-based / equity crowdfunding	Частка в компанії, цінні папери або інший інвестиційний інструмент	Залучення інвестиційного капіталу від широкого кола інвесторів

Різниця між цими моделями принципова. Внесок у donation-based кампанію не створює права на отримання фінансового доходу. У reward-based моделі учасник отримує визначену винагороду, яка може мати форму майбутнього продукту або раннього доступу. У lending-based моделі кошти мають бути повернуті відповідно до умов позики. Investment-based crowdfunding, натомість, передбачає інвестиційний ризик і право на фінансовий інструмент або участь у капіталі.

Для нового підприємства **reward-based crowdfunding** може мати особливу цінність, оскільки поєднує фінансування з ринковою валідацією. Якщо значна кількість незалежних користувачів готова підтримати продукт до його повномасштабного виробництва, це створює інформаційний сигнал щодо потенційного попиту. На Kickstarter, наприклад, підтримка проєкту здійснюється через внески бекерів, а автори можуть пропонувати винагороди, включаючи продукт, ранній доступ або інший результат проєкту. Водночас сама платформа наголошує, що така підтримка не є звичайною гарантованою купівлею готового товару.

З погляду бізнес-планування краудфандинг тому може виконувати дві взаємопов'язані функції: **залучення ресурсів і**

перевірку готовності ринку підтримати запроповану цінність. Проте успішна кампанія не усуває операційного ризику. Після залучення коштів команда повинна профінансувати виробництво, логістику, виконати обіцяні винагороди та управляти очікуваннями учасників.

Регулювання інвестиційного краудфандингу в ЄС. Особливе значення для підприємницького фінансування в Європейському Союзі має Регламент (EU) 2020/1503 про **European Crowdfunding Service Providers for Business (ECSPR)**. Він створив спільну регуляторну основу для інвестиційного та кредитного краудфандингу, що використовується для фінансування бізнесу, і дозволяє авторизованим постачальникам послуг працювати на транскордонній основі в ЄС. Регламент набув застосування 10 листопада 2021 р.

Сфера ECSPR охоплює crowdfunding offers із сукупною вартістю **до 5 млн євро на одного власника проєкту протягом 12 місяців**; пропозиції понад цей поріг не охоплюються цим режимом. Цей поріг залишається актуальним і в 2026 р.

Регламент встановлює вимоги до авторизації платформ, управління конфліктами інтересів, належної перевірки власників проєктів, розкриття інформації та захисту інвесторів. Для crowdfunding offer інвесторам має надаватися **Key Investment Information Sheet (KIIS)** – ключовий інформаційний документ, що містить відомості про проєкт, його власника, умови інвестиції та відповідні ризики. Для непрофесійних інвесторів передбачені додаткові захисні механізми.

Важливо, що ECSPR **не є універсальним регулюванням усіх видів краудфандингу**. Його основна сфера – investment-based та lending-based crowdfunding для бізнесу. Donation-based та класичний reward-based crowdfunding мають іншу економічну й правову природу і не підпадають автоматично під цей режим.

Для підприємця це означає, що вибір краудфандингової моделі визначає не лише спосіб залучення грошей, а й **юридичний характер відносин із людьми, які надають ці кошти**.

Прикладом інвестиційної crowdfunding-платформи, через яку приватні особи можуть вкладати кошти в стартапи та компанії ранніх стадій, є Crowdcube. Сама платформа акцентує увагу на

високому ризику таких інвестицій і використовує процедури категоризації та перевірки розуміння ризику інвестором.

Краудфандинг в Україні. В Україні краудфандинг набув значного поширення не лише як інструмент підтримки підприємницьких і творчих проєктів, але й як механізм фінансування соціальних, громадських і гуманітарних ініціатив. Вихідний матеріал особливо підкреслює посилення донорського та волонтерського виміру фандрайзингу і краудфандингу в умовах повномасштабної війни.

Характерним українським прикладом є **«Спільнокошт» платформи «Велика Ідея»**, що використовує механізм колективного фінансування для соціального бізнесу, культурних, технологічних, громадських та інших проєктів. Платформа прямо визначає Спільнокошт як спосіб залучення ресурсів від спільноти та дозволяє ініціаторам шукати стартовий капітал для різних типів проєктів.

Для українського підприємця краудфандинг може бути цінним не лише як альтернативне джерело коштів. Він може допомагати сформувати спільноту навколо продукту, перевірити його сприйняття потенційними споживачами та отримати ранній зворотний зв'язок. Саме тому краудфандингову кампанію доцільно розглядати як частину ширшої підприємницької стратегії, а не як заміну фінансовому плануванню.

Взаємозв'язок бізнес-плану, податків і фінансування. Бізнес-планування, оподаткування та фінансування часто розглядаються як окремі питання, хоча в реальному підприємницькому рішенні вони тісно взаємопов'язані.

Припустімо, що після успішного тестування продукту стартап визначив потребу у €100 тис. для комерційного запуску. Це ще не означає, що його фінансове завдання полягає лише в тому, щоб «знайти 100 тис євро». Необхідно встановити, **коли саме потрібні кошти, на що вони витратяться, коли почнуться надходження від продажів, які податкові платежі виникатимуть і чи генеруватиме бізнес достатній грошовий потік для виконання своїх фінансових зобов'язань.**

Якщо грошовий потік на ранній стадії нестабільний, значний кредит може створити високий ризик через необхідність регулярних платежів. Інвестиція у власний капітал дозволяє

розділити підприємницький ризик з інвестором, але зменшує частку засновників у компанії. Reward-based crowdfunding може одночасно профінансувати першу партію продукту та перевірити попит, але створює операційні зобов'язання перед бекерами. Грантове фінансування не розмиває власність, однак обмежується цілями і правилами відповідної програми.

Оподаткування також безпосередньо впливає на цю модель. Воно визначає не лише підсумковий фінансовий результат, а й **час виникнення грошових зобов'язань, ціноутворення, витрати на персонал і доцільність певної організаційно-правової структури**. У транскордонному бізнесі до цього додаються питання ПДВ, податкової резидентності та взаємодії декількох юрисдикцій.

Таким чином, фінансова логіка підприємницької діяльності може бути представлена як послідовність (рис. 2.2).

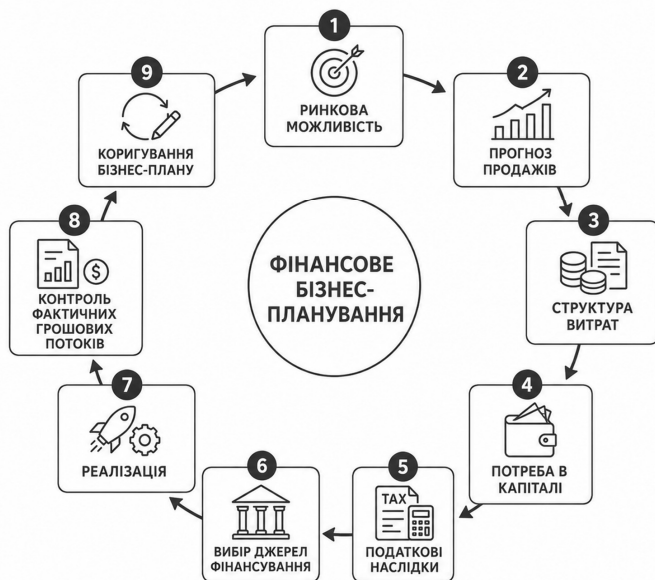


Рисунок 2.2. Цикл фінансового бізнес-планування

Саме здатність бачити ці елементи як *єдину систему* відрізняє бізнес-планування від простого складання документа.

Бізнес-план не усуває невизначеність і не здатний точно передбачити майбутнє. Його цінність полягає у тому, що він робить припущення явними, дозволяє оцінити їх фінансові наслідки та визначити, які ресурси необхідні для реалізації підприємницької можливості. Податкова оцінка показує, яка частина створеної вартості та грошових потоків пов'язана з виконанням податкових зобов'язань, а вибір джерела фінансування визначає розподіл ризику, власності й майбутніх доходів.

Після визначення економічної моделі, фінансових ресурсів і податкових наслідків постає наступне стратегічне питання: яким способом підприємство організовує створення й масштабування цінності та які принципи повинні визначати відповідальну поведінку бізнесу. Ці питання становлять предмет наступного підрозділу про бізнес-моделі та відповідальну бізнес-практику.

Список використаних джерел

1. Васильців Т. Г., Качмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. Бізнес-планування : навчальний посібник. Київ : Знання, 2013. 207 с.
2. Міністерство економіки України. Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення бізнес-плану підприємств : наказ від 06.09.2006 № 290. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0290665-06> (дата звернення: 10.08.2026).
3. European Commission. Business Taxation. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation/business-taxation_en (дата звернення: 10.08.2026).
4. Council Directive 2006/112/EC of 28 November 2006 on the common system of value added tax. Official Journal of the European Union. 2006. L 347. P. 1–118. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2006/112/oj/eng> (дата звернення: 10.08.2026).
5. Council Directive (EU) 2020/285 of 18 February 2020 amending Directive 2006/112/EC on the common system of value added tax as regards the special scheme for small enterprises and Regulation (EU) No 904/2010 as regards administrative cooperation.

Official Journal of the European Union. 2020. L 62. P. 13–23. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2020/285/oj/eng> (дата звернення: 10.08.2026).

6. European Commission. VAT Rules for Small Enterprises – SME Scheme. URL: https://sme-vat-rules.ec.europa.eu/index_en (дата звернення: 10.08.2026).

7. Council Directive (EU) 2022/2523 of 14 December 2022 on ensuring a global minimum level of taxation for multinational enterprise groups and large-scale domestic groups in the Union. Official Journal of the European Union. 2022. L 328. P. 1–58. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2523/oj/eng> (дата звернення: 10.08.2026).

8. European Union. Business Tax and Corporate Tax. Your Europe. URL: https://europa.eu/youreurope/business/finance-and-tax/business-tax/index_en.htm (дата звернення: 10.08.2026).

9. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 10.08.2026).

10. Державна податкова служба України. Єдиний податок, ЄСВ, військовий збір – 2026. 01.01.2026. URL: <https://rv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/968078.html> (дата звернення: 10.08.2026).

11. Regulation (EU) 2020/1503 of the European Parliament and of the Council of 7 October 2020 on European crowdfunding service providers for business. Official Journal of the European Union. 2020. L 347. P. 1–49. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/1503/oj/eng> (дата звернення: 10.08.2026).

12. European Securities and Markets Authority. ESMA Market Report on Crowdfunding in the EU 2025. Paris : ESMA, 2025. URL: https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/2025-12/ESMA50-481369926-30854_ESMA_Market_Report_Crowdfunding_in_the_EU_2025.pdf (дата звернення: 10.08.2026).

13. Belleflamme P., Lambert T., Schwienbacher A. Crowdfunding: Tapping the Right Crowd. Journal of Business Venturing. 2014. Vol. 29, No. 5. P. 585–609. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.07.003>.

14. Mollick E. The Dynamics of Crowdfunding: An Exploratory Study. Journal of Business Venturing. 2014. Vol. 29, No. 1. P. 1–16. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.06.005>.

15. Kickstarter. What is Kickstarter? URL: <https://help.kickstarter.com/hc/en-us/articles/115004996453-What-is-Kickstarter> (дата звернення: 10.08.2026).

16. Crowdcube. Investors – Help Centre. URL: <https://help.crowdcube.com/hc/en-ie/categories/200958429-Investors> (дата звернення: 10.08.2026).

17. Велика Ідея. Спільнокошт – краудфандинг в Україні. URL: <https://biggggidea.com/projects/> (дата звернення: 10.08.2026).

Питання та завдання для самоперевірки

1. Чим бізнес-планування як управлінський процес відрізняється від бізнес-плану як документа? Які внутрішні та зовнішні функції виконує бізнес-план?

2. Чому різні частини бізнес-плану – маркетинговий, операційний, організаційний і фінансовий плани – повинні бути взаємно узгодженими?

3. Поясніть відмінність між постійними і змінними витратами. Яку інформацію дає підприємцю розрахунок точки беззбитковості?

4. Чим відрізняються прибуток і грошовий потік? Наведіть приклад ситуації, коли прибуткове підприємство може зіткнутися з нестачею грошових коштів.

5. Порівняйте власне, боргове та equity-фінансування з погляду підприємницького ризику, необхідності повернення коштів і впливу на контроль засновників над бізнесом.

6. Чому неправильно говорити про повністю єдину систему корпоративного оподаткування ЄС? Які податкові питання залишаються переважно національними, а в яких сферах сформовано спільні правила ЄС?

7. Поясніть принцип дії VAT SME Scheme. Які переваги може створювати звільнення від ПДВ для малого підприємства і який фінансовий недолік пов'язаний із втратою права на відрахування вхідного ПДВ?

8. Чим фандрайзинг відрізняється від традиційного підприємницького фінансування? Чому до ресурсів, що

залучаються через фандрайзинг, можуть належати не лише грошові кошти?

9. Порівняйте donation-based, reward-based, lending-based та investment-based crowdfunding. Які права отримує учасник у кожній моделі та які фінансові або операційні зобов'язання виникають у ініціатора проєкту?

Аналітичне завдання

Стартап після успішного тестування MVP потребує 80 тис євро для першого комерційного запуску. Команда очікує повільні продажі протягом перших шести місяців і швидше зростання після цього. Розгляньте чотири можливі джерела фінансування: банківський кредит, equity-інвестора, грант і reward-based crowdfunding. Для кожного визначте основну перевагу, основний ризик, вплив на контроль засновників і вимоги до грошового потоку. Оберіть найбільш доцільний варіант або комбінацію джерел та поясніть, які саме дані з бізнес-плану необхідні для обґрунтування вашого рішення.

2.4. Бізнес-моделі та практика відповідального бізнесу

Бізнес-модель як логіка створення цінності. У попередніх підрозділах було розглянуто процес переходу від підприємницької ідеї до стартапу, а також питання бізнес-планування, фінансування та оподаткування. Проте навіть обґрунтована ідея і достатній обсяг фінансових ресурсів не визначають автоматично, **яким саме способом підприємство створюватиме цінність для клієнта, організовуватиме свою діяльність та отримуватиме економічний результат.** Цей механізм описується поняттям бізнес-моделі.

У широкому розумінні **бізнес-модель (business model)** пояснює логіку того, як організація створює, доставляє споживачеві та отримує частину створеної цінності. У підході А. Остервальдера та І. Піньє бізнес-модель охоплює взаємозв'язки між ціннісною пропозицією, клієнтськими сегментами, каналами взаємодії, ключовими ресурсами та видами діяльності, партнерами, потоками доходів і структурою витрат.

Отже, бізнес-модель є ширшим поняттям, ніж продукт або послуга. Два підприємства можуть пропонувати подібний продукт, але створювати і отримувати цінність принципово по-різному: одне може самостійно володіти всіма торговельними точками, інше – залучати незалежних партнерів, третє – працювати через цифрову платформу або надавати іншим підприємствам права на використання власної технології чи бренду.

Одним із показових способів такого організаційного вибору є франчайзинг. Його економічне значення полягає не просто у використанні відомої торговельної марки, а у можливості відтворювати та масштабувати певну бізнес-модель через мережу юридично незалежних підприємців.

Франчайзинг як механізм відтворення та масштабування бізнес-моделі. Франчайзинг (*franchising*) є довгостроковою договірною формою співпраці між юридично незалежними сторонами, за якої одна сторона (*франчайзер; franchisor*) надає іншій стороні (*франчайзі; franchisee*) право використовувати визначені елементи своєї бізнес-системи на погоджених умовах.

До них можуть належати торговельна марка, ноу-хау, технології, операційні процедури, стандарти обслуговування, маркетингові інструменти та інші елементи, необхідні для відтворення бізнес-моделі. Класична економічна література також визначає франчайзинг як договірні відносини між юридично незалежними підприємствами, у межах яких франчайзі отримує право використовувати продукт, торговельну марку та/або бізнес-формат франчайзера за відповідну винагороду.

У межах цих відносин слід розрізняти кілька базових понять. **Франчайзер** володіє брендом і ключовими елементами бізнес-системи та визначає стандарти її використання. **Франчайзі** інвестує власні ресурси й здійснює локальну операційну діяльність, залишаючись самостійним підприємцем або підприємством. **Франшиза** охоплює сукупність прав, знань, стандартів та інших елементів, що передаються для ведення бізнесу. **Франчайзинговий договір** встановлює права та обов'язки сторін, територію діяльності, правила використання інтелектуальної власності, стандарти, платежі, механізми контролю, строк співробітництва та умови його припинення.

Особливе значення має **франшиза бізнес-формату (business-format franchising)**. За такої моделі франчайзі отримує не лише право використовувати торговельну марку або продавати певний продукт, а значно ширшу бізнес-систему: операційні стандарти, принципи організації торговельної точки чи сервісу, навчання персоналу, маркетингові матеріали, технологічні процедури та постійну підтримку. Комплексність переданої системи та її відтворюваність є визначальними характеристиками такої франшизи.

Поряд із франшизою бізнес-формату існують моделі, орієнтовані передусім на **продукт, торговельну марку або виробничу технологію**. Водночас межа між франчайзингом, ліцензуванням і системами дистрибуції не завжди є абсолютно однозначною. Тому для економічного аналізу важливіше встановити, *які саме елементи бізнес-системи передаються та наскільки діяльність партнера інтегрована у стандартизовану мережу*. Blair і Lafontaine також розрізняють традиційний франчайзинг, пов'язаний насамперед із продуктом і торговельною маркою, та франчайзинг бізнес-формату.

У сфері послуг франчайзинг має особливу економічну логіку. Послуга часто створюється безпосередньо під час взаємодії з клієнтом, а її якість залежить від поведінки локального персоналу та менеджменту. Передання стандартизованих процедур, навчання, систем контролю й бренду допомагає відтворювати подібний клієнтський досвід у різних локаціях. Саме тому у вихідному матеріалі франчайзинг пов'язується, зокрема, з ресторанним бізнесом, готельними, освітніми, логістичними та іншими послугами.

Економічна логіка франчайзингу. З погляду економіки франчайзинг посідає проміжне положення між двома крайніми моделями: повністю незалежними підприємствами та мережею філій, якими безпосередньо володіє одна компанія. Франчайзер координує бренд, бізнес-концепцію і стандарти, але капітал та значну частину операційного управління на локальному рівні забезпечує незалежний франчайзі.

Такий механізм може сприяти **швидшому масштабуванню бізнесу**. Якщо компанія самостійно створює кожен нову торговельну точку, вона повинна фінансувати приміщення, обладнання, персонал та локальне управління власним капіталом. У франчайзинговій системі значну частину цих інвестицій здійснюють франчайзі. Франчайзер, своєю чергою, забезпечує нематеріальні активи – бренд, накопичені знання, стандарти та систему підтримки. Вихідний матеріал правильно розглядає такий розподіл ресурсів як одну з ключових причин привабливості франчайзингової моделі.

Економічна теорія франчайзингу приділяє значну увагу також **стимулам та агентським відносинам**. Менеджер корпоративної філії управляє активами, що належать компанії, тоді як франчайзі вкладає власний капітал і безпосередньо залежить від фінансового результату свого підприємства. Це може створювати сильніші стимули контролювати витрати, якість роботи персоналу та локальні продажі. Водночас виникає інша проблема: рішення одного франчайзі щодо якості продукції чи обслуговування здатні впливати на репутацію всієї мережі. Саме тому контракт, стандарти та контроль якості є центральними елементами франчайзингової системи.

Отже, франчайзинг базується на своєрідному *балансі між стандартизацією та підприємницькою автономією*. Франчайзер зацікавлений у тому, щоб усі елементи мережі підтримували спільну якість і репутацію бренду, тоді як франчайзі зацікавлений у можливості реагувати на особливості локального ринку та ефективно управляти власним підприємством. Надмірна централізація може послаблювати підприємницьку ініціативу франчайзі; недостатній контроль, навпаки, може призвести до неоднорідної якості та репутаційних втрат для всієї мережі.

Франчайзинг тому не слід розуміти просто як «купівлю готового бізнесу». Франчайзі отримує на визначених умовах *право працювати у межах певної бізнес-системи*, але залишається відповідальним за власні інвестиції, управлінські рішення і комерційний результат. Академічний аналіз франчайзингу також застерігає від спрощеного припущення, що франчайзингове підприємство автоматично має вищі шанси на успіх, ніж незалежний бізнес.

Організація франчайзингової мережі. За способом побудови мережі можна виділити, зокрема, ***прямий франчайзинг та master-franchising***.

За прямої моделі франчайзер безпосередньо укладає договори з окремими франчайзі, передає їм бізнес-систему, забезпечує навчання і підтримку та контролює дотримання стандартів. Перевагою є безпосередній зв'язок між власником бренду і локальним підприємцем; обмеженням – зростання управлінського навантаження на франчайзера у міру збільшення кількості партнерів.

Master-franchising особливо придатний для територіального та міжнародного масштабування. Франчайзер передає одному партнеру (*master-franchisee*) право розвивати мережу на визначеній території. Якщо це передбачено договором, *master-franchisee* може самостійно відкривати підприємства та укласти субфранчайзингові угоди з локальними франчайзі. У такій системі частина функцій розвитку, підтримки й контролю мережі переноситься на регіональний рівень. Історично *master-franchise* також визнавався в європейському конкурентному регулюванні як окрема організаційна конструкція франчайзингової мережі.

Типова франшиза бізнес-формату супроводжується **франчайзинговим пакетом** – сукупністю документів, інструментів і ресурсів, необхідних для відтворення бізнес-системи. Він може включати операційний посібник, брендбук, навчальні матеріали, маркетингові інструкції, технологічні стандарти, IT-рішення та рекомендації щодо організації діяльності.

Економічні відносини між сторонами можуть передбачати різні платежі. **Початковий внесок** зазвичай пов'язаний із входженням до системи та початковою підтримкою; **роялті (royalty)** є регулярною винагородою за користування франшизою; окремо можуть сплачуватися внески до маркетингового фонду або платежі за спеціальні послуги, навчання чи технологічні рішення. Конкретна структура залежить від бізнес-моделі та договору.

Для франчайзі особливо важливо не ототожнювати **перевірену бізнес-модель із гарантовано прибутковим бізнесом**. Результат залежить від локального попиту, розташування, конкуренції, витрат, якості управління та багатьох інших факторів. Готова система може скоротити частину витрат на розроблення концепції та зменшити невизначеність щодо організації процесів, але не усуває підприємницького ризику.

Для франчайзера стратегічний виклик полягає у тому, щоб забезпечити зростання мережі без руйнування активу, на якому вона значною мірою базується, – **репутації бренду та довіри споживачів**. Саме тут економічна логіка франчайзингу безпосередньо переходить у сферу відповідальної бізнес-поведінки. Основні переваги та ризики для обох сторін наведено у табл. 2.12.

Франчайзинг у правовому середовищі ЄС та України. У Європейському Союзі франчайзингові відносини не регулюються єдиним спеціальним актом, який уніфікував би всі аспекти франчайзингового договору в 27 державах-членах. На практиці поєднуються національне договірне право, правила щодо інтелектуальної власності, захисту споживачів та інші норми, а на рівні ЄС особливе значення має конкуренційне право. Питання фрагментації національного регулювання франчайзингу залишається предметом дискусії на рівні Європейського Парламенту.

Таблиця 2.12. Переваги та ризики франчайзингу для основних сторін

Сторона	Потенційні переваги	Основні ризики та обмеження
Франчайзер	Швидше масштабування; використання капіталу франчайзі для розвитку мережі; розширення географії бренду; доходи від внесків і роялті; використання локальної підприємницької експертизи	Складність контролю якості; репутаційні втрати через дії окремих франчайзі; витрати на навчання й підтримку; конфлікти щодо територій і стандартів; ризик витоку ноу-хау
Франчайзі	Доступ до сформованого бренду та бізнес-системи; навчання й операційна підтримка; використання спільного маркетингу; менша невизначеність щодо організації основних бізнес-процесів	Початковий регулярні платежі; обмеження управлінської свободи; залежність від репутації та рішень франчайзера; договірні обмеження; відсутність гарантії прибутковості

Джерело: узагальнено на основі Blair, Lafontaine (2005)

Для конкуренційного аналізу важливими є *Commission Regulation (EU) 2022/720* про блокове звільнення певних категорій вертикальних угод та *Guidelines on Vertical Restraints 2022*. Вони охоплюють вертикальні домовленості щодо придбання і продажу товарів або послуг, у тому числі угоди з допоміжними положеннями про використання прав інтелектуальної власності. У *Guidelines* франчайзингові угоди розглядаються як форма вертикальних відносин, у яких важливими є ліцензування торговельних марок і ноу-хау, а також комерційна й технічна допомога.

Це має безпосереднє значення для умов договору. Прагнення франчайзера стандартизувати мережу не означає, що будь-яке обмеження поведінки франчайзі є допустимим. Умови щодо цін, територій, онлайн-продажів, неконкуренції та інших аспектів повинні оцінюватися з урахуванням правил ЄС про вертикальні угоди. Таким чином, франчайзинговий договір є одночасно

механізмом *передання бізнес-моделі та розподілу прав, стимулів і обмежень між незалежними підприємствами*.

В Україні правова конструкція, найбільш близька до франчайзингу, закріплена як *комерційна концесія* у главі 76 Цивільного кодексу України. Водночас Господарський кодекс України, який раніше також містив положення щодо комерційної концесії, *втратив чинність 28 серпня 2025 р.* на підставі Закону України № 4196-IX.

Для українського підприємства, яке планує використовувати франшизу при виході на ринок держави ЄС, це означає необхідність аналізувати не лише комерційну привабливість бренду, а й *застосовне право, права інтелектуальної власності, територіальні умови договору, конкуренційні обмеження, механізми вирішення спорів та норми конкретної держави, де здійснюватиметься діяльність*.

Від бізнес-етики до відповідального ведення бізнесу. Здатність підприємства створити прибуткову бізнес-модель не вичерпує питання його місця в економіці. Рішення підприємства впливають на працівників, споживачів, постачальників, інвесторів, місцеві громади та довкілля. Саме цей вимір охоплюють поняття *бізнес-етики, корпоративної соціальної відповідальності та відповідального ведення бізнесу*.

Бізнес-етика (business ethics) стосується принципів і норм, за допомогою яких оцінюється прийнятність поведінки підприємства та його працівників: чесність, добросовісність, справедливе ставлення, уникнення конфліктів інтересів, недопущення корупції, повага до прав інших осіб та відповідальність за наслідки рішень.

Поняття *корпоративної соціальної відповідальності (Corporate Social Responsibility, CSR)* акцентує ширший вплив компанії на суспільство. У своїй оновленій стратегії 2011 р. Європейська Комісія визначила CSR як *відповідальність підприємств за їхній вплив на суспільство* і пов'язала реалізацію такої відповідальності з інтегруванням соціальних, екологічних, етичних, правозахисних і споживчих питань у бізнес-операції та корпоративну стратегію.

Сучасне поняття *Responsible Business Conduct (RBC)* – *відповідального ведення бізнесу* розвиває цю логіку. У центрі

уваги знаходиться не лише благодійність або набір додаткових добровільних ініціатив, а те, як саме підприємство створює економічний результат і якими є фактичні наслідки його основної діяльності та бізнес-відносин.

Важливим міжнародним орієнтиром є *OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct*, оновлені у 2023 р. Вони охоплюють права людини і працівників, довкілля, хабарництво та інші форми корупції, інтереси споживачів, розкриття інформації, науку й технології, конкуренцію та оподаткування. Пов'язане з ними OECD Due Diligence Guidance пояснює ризик-орієнтований підхід до належної обачності щодо негативних впливів бізнесу.

Іншим фундаментальним міжнародним орієнтиром є *UN Guiding Principles on Business and Human Rights*, схвалені Радою ООН з прав людини у 2011 р. Вони спираються на три взаємопов'язані компоненти: обов'язок держави захищати права людини, відповідальність бізнесу поважати їх і необхідність забезпечувати доступ до ефективних засобів правового захисту.

Поступовий рух від добровільних принципів CSR до обов'язкових вимог доцільно розуміти не як повну заміну одного механізму іншим, а як *ускладнення архітектури відповідального бізнесу*. У сучасному ЄС одночасно взаємодіють добровільні корпоративні цінності, міжнародні стандарти *soft law*, вимоги інвесторів і бізнес-партнерів та юридично обов'язкові правила ЄС і держав-членів.

Сучасна нормативна рамка відповідального бізнесу в ЄС. Одним із напрямів цієї системи є *корпоративне звітування про сталий розвиток*. Початкова Corporate Sustainability Reporting Directive – *Directive (EU) 2022/2464 (CSRD)* – суттєво розширила вимоги щодо sustainability reporting. Проте у 2026 р. її сферу було істотно змінено Directive (EU) 2026/470. Для основної категорії підприємств ЄС обов'язкове sustainability reporting тепер зосереджується на підприємствах із *понад 1 000 працівників і чистим річним оборотом понад 450 млн євро*.

Для МСП це має важливе значення: вони переважно не входять до прямої сфери такого обов'язкового звітування. Водночас sustainability information може залишатися релевантною у відносинах із великими клієнтами, банками та інвесторами. Саме

тому сучасна нормативна система намагається поєднати прозорість великого бізнесу із запобіганням непропорційному перенесенню інформаційного навантаження на менші компанії.

Іншим важливим інструментом є ***Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD)*** – Directive (EU) 2024/1760, змінена у 2026 р. Її основна логіка полягає у вимозі до компаній, що входять до сфери дії, систематично виявляти та усувати або мінімізувати визначені негативні впливи на права людини і довкілля у власній діяльності, діяльності дочірніх компаній та відповідних частинах ланцюга діяльності.

Після змін 2026 р. загальний поріг для компаній ЄС становить **понад 5 000 працівників і понад 1,5 млрд євро чистого світового обороту**. Для великих франчайзингових і ліцензійних систем існує спеціальний критерій: правила можуть охоплювати підприємство або групу, що уклали у ЄС відповідні договори з незалежними підприємствами, якщо роялті перевищують **75 млн євро**, а світовий чистий оборот **275 млн євро**, за умов, установлених Директивою.

Цей спеціальний критерій особливо показовий у контексті франчайзингу: масштабування бізнес-моделі через велику мережу незалежних партнерів може супроводжуватися зростанням вимог до корпоративної належної обачності.

Водночас необхідно враховувати **часовий аспект CSDDD**. Після змін 2026 р. держави-члени мають прийняти необхідні заходи для транспозиції до 26 липня 2028 р., а застосовувати основні національні положення – з **26 липня 2029 р.** Отже, станом на серпень 2026 р. CSDDD уже є частиною права ЄС, але основний режим належної обачності ще не застосовується до компаній у повному обсязі.

МСП безпосередньо не входять до загальної сфери CSDDD, але можуть відчувати її **непрямий вплив через бізнес-відносини** з великими компаніями. Водночас змінена Директива намагається обмежити непропорційний *trickle-down effect*: щодо бізнес-партнерів із менш ніж 5 000 працівників інформація має запитуватися лише тоді, коли вона необхідна і її неможливо обґрунтовано отримати іншими способами.

Для українських підприємств цей механізм має практичне значення. Навіть якщо український постачальник безпосередньо не підпадає під європейські вимоги щодо звітування чи due diligence, великий клієнт у ЄС може враховувати його трудові, екологічні, правозахисні та управлінські практики при оцінюванні власних ризиків. Це створює зв'язок між **відповідальним веденням бізнесу та здатністю інтегруватися до європейських ланцюгів створення вартості**.

Іншим елементом сталої фінансової архітектури є **EU Taxonomy** – класифікаційна система, створена Regulation (EU) 2020/852 для визначення критеріїв екологічно сталих видів економічної діяльності. Її економічна функція полягає у підвищенні прозорості ринку сталого фінансування та спрямуванні інвестицій до діяльності, яка відповідає екологічним цілям ЄС. Для підприємства критерії Taxonomy можуть ставати релевантними при залученні «зеленого» фінансування або роботи з великими корпоративними партнерами, навіть якщо саме підприємство не має прямого обов'язку щодо таксономічного звітування.

Окремий вимір відповідальної поведінки становить **боротьба з корупцією**. Directive (EU) 2026/1021 від 29 квітня 2026 р. встановлює для держав-членів спільні мінімальні вимоги до криміналізації низки корупційних правопорушень, відповідальності юридичних осіб та відповідних санкцій. Директива вже набрала чинності, однак держави-члени повинні транспонувати її основні положення до **1 червня 2028 р.**

З управлінської точки зору важливо, що Директива прямо передбачає відповідальність юридичних осіб у визначених ситуаціях і допускає врахування як пом'якшувальної обставини наявності реальних та ефективних внутрішніх механізмів контролю, етичної обізнаності й антикорупційного комплаєнсу. Це показує, що корпоративна етика та compliance можуть мати не лише репутаційне, а й правове значення.

Основні рівні сучасної системи відповідального ведення бізнесу можна узагальнити таким чином.

Таблиця 2.13. Інструменти відповідального ведення бізнесу

Рівень	Приклади	Основна функція для підприємства
Етичні принципи та корпоративні цінності	Доброчесність, справедливість, повага до стейкхолдерів	Орієнтир для прийняття рішень
Міжнародні стандарти soft law	OECD Guidelines, UN Guiding Principles	Формування міжнародно визнаних очікувань щодо відповідальної поведінки
Корпоративні інструменти	Кодекс етики, compliance policies, due diligence, канали повідомлення про порушення	Перетворення принципів на внутрішні процедури
Регулювання ЄС і держав-членів	CSRD, CSDDD, антикорупційне та інше галузеве законодавство	Встановлення юридично обов'язкових вимог для визначених суб'єктів
Ринковий вплив	Вимоги клієнтів, банків, інвесторів і великих замовників	Поширення очікувань щодо відповідальної поведінки на бізнес-партнерів

Така багаторівнева система показує, чому відповідальне ведення бізнесу не можна ототожнювати лише із законодавчим комплаєнсом. **Дотримання закону є необхідною умовою**, але етична поведінка охоплює також ситуації, у яких формальна законність рішення ще не означає його відповідності корпоративним цінностям, інтересам стейкхолдерів або довгостроковій репутації підприємства.

Кодекс етики та корпоративний комплаєнс. Одним із практичних інструментів перетворення загальних цінностей на правила поведінки є **кодекс етики або кодекс поведінки (Code of Ethics / Code of Conduct)**. У корпоративній практиці межа між цими поняттями не завжди є чіткою. Зазвичай кодекс етики більшою мірою формулює основні цінності й принципи, тоді як code of conduct може детальніше визначати очікувані, допустимі та заборонені форми поведінки.

Серед типових сфер корпоративного кодексу виділяють дотримання законодавства, права людини і трудові стандарти, боротьбу з корупцією, конфлікти інтересів, прозорість та екологічну відповідальність. До цього можуть додаватися захист конфіденційної інформації та персональних даних, відносини зі споживачами і постачальниками, використання корпоративних ресурсів, правила щодо подарунків і представницьких витрат та порядок повідомлення про можливі порушення.

Проте сам факт наявності кодексу не гарантує етичної поведінки. Кодекс повинен бути інтегрований у *систему корпоративного комплаєнсу (compliance system)*. Працівники мають розуміти правила та отримувати необхідне навчання; керівники – демонструвати їх застосування власною поведінкою; ризикові процеси – супроводжуватися процедурами контролю; працівники – мати можливість отримати консультацію або повідомити про можливе порушення; виявлені проблеми – призводити до відповідного реагування.

Для франчайзингової мережі цей механізм має додаткове значення. Репутаційний ризик одного франчайзі може поширюватися на весь бренд. Тому стандарти франчайзера можуть охоплювати не лише якість продукту або оформлення приміщення, а й ставлення до працівників, споживачів, персональних даних і довкілля, правила щодо подарунків, конфліктів інтересів та інших етичних ризиків. У такому випадку відповідальна поведінка фактично стає частиною самої бізнес-моделі.

Бізнес-етикет, протокол і міжкультурна взаємодія. Бізнес-етика не є тотожною *діловому етикету*. Етика відповідає передусім на питання, *яка поведінка є правильною та відповідальною*, тоді як етикет стосується прийнятих правил і очікувань щодо форми ділового спілкування: привітань, звертань, ведення переговорів, ділового листування, організації зустрічей, одягу та інших поведінкових норм.

Бізнес-протокол має більш формалізований характер і визначає порядок організації офіційних заходів, зустрічей і комунікацій: представлення учасників, порядок старшинства, черговість виступів, розміщення, проведення офіційних прийомів та інші процедурні аспекти.

Водночас поняття «*бізнес-етикет ЄС*» не слід трактувати як один уніфікований код поведінки для всіх держав-членів. Правове та економічне середовище Єдиного ринку значною мірою інтегроване, але національні й організаційні бізнес-культури залишаються різноманітними. Відмінності можуть стосуватися способів комунікації, ставлення до ієрархії, побудови довіри, вираження незгоди, ведення переговорів і прийняття рішень. Модель Е. Меєр є одним із підходів, що дозволяють систематизувати такі міжкультурні відмінності в міжнародному бізнесі.

Однак міжкультурні моделі доцільно використовувати як *аналітичні орієнтири та гіпотези для підготовки до взаємодії, а не як жорсткі прогнози поведінки конкретної людини*. Представники однієї країни можуть належати до різних поколінь, професій, галузей та організаційних культур. Стиль комунікації технологічного стартапу, наприклад, може істотно відрізнятись від практики державної установи або великого банку в тій самій країні.

Тому для транскордонної підприємницької діяльності важливішою за запам'ятовування набору національних стереотипів є *адаптивна міжкультурна компетентність*. Перед діловою взаємодією доцільно з'ясувати прийнятий рівень формальності, спосіб звертання, формат переговорів, порядок прийняття рішень і комунікаційні очікування партнера. У питаннях подарунків та гостинності необхідно враховувати не лише культурні звичаї, а й законодавство та внутрішні антикорупційні й compliance policies відповідних організацій.

Для українських підприємців, які інтегруються до європейських бізнес-мереж, успішна співпраця тому залежить не від копіювання абстрактного «європейського стилю», а від здатності *поєднувати професійну етичну поведінку, знання регуляторних вимог і чутливість до конкретного культурного та організаційного контексту партнера*.

Від ефективної бізнес-моделі до відповідального підприємства. Бізнес-модель і відповідальна поведінка можуть здаватися різними управлінськими питаннями. Перша пояснює спосіб створення та отримання економічної цінності, друга – принципи та обмеження, відповідно до яких ця діяльність

здійснюється. У сучасному бізнес-середовищі ЄС, однак, ці виміри дедалі тісніше взаємопов'язані.

Франчайзинг добре демонструє цей зв'язок. Його економічна привабливість ґрунтується на можливості відтворювати бізнес-модель і масштабувати бренд через незалежних підприємців. Але саме масштабування збільшує значення стандартів, контролю, репутації та довіри. Порушення прав споживачів, корупційний інцидент, неналежні умови праці або серйозна екологічна проблема в одному елементі мережі можуть створювати наслідки для ширшого бренду.

Подібна логіка діє і поза франчайзингом. У бізнес-відносинах великі компанії можуть оцінювати не лише ціну й якість продукції постачальника, а й ризики, пов'язані з правами людини, довкіллям та корпоративною поведінкою. Сучасні правила ЄС щодо sustainability reporting і due diligence посилюють цей взаємозв'язок, хоча після реформ 2026 р. прямі обов'язкові вимоги зосереджені передусім на значно більших компаніях.

Отже, відповідальність не є додатком до бізнес-моделі, який виникає лише після того, як підприємство стало прибутковим. Репутація, довіра клієнтів, відносини з працівниками і партнерами, управління екологічними та антикорупційними ризиками можуть безпосередньо впливати на здатність підприємства створювати й зберігати економічну цінність.

Для українського бізнесу, що поглиблює взаємодію з Єдиним ринком, це означає поступовий перехід від питання «яких формальних вимог потрібно дотриматися, щоб працювати з партнерами в ЄС?» до ширшого питання «які управлінські, етичні та комплаєнс-практики необхідні, щоб бути надійним партнером у європейській бізнес-екосистемі?». Саме поєднання життєздатної бізнес-моделі, правового комплаєнсу та відповідального ведення бізнесу формує основу довгострокової підприємницької стійкості.

Список використаних джерел

1. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2010. 288 p. URL: <https://www.wiley.com/en-ie/Business%2BModel%2BGeneration%3A%2BA%2BHandbook%2>

Bfor%2BVisionaries%2C%2BGame%2BChangers%2C%2Band%2BChallengers-p-9780470876411 (дата звернення: 10.08.2026).

2. Blair R. D., Lafontaine F. *The Economics of Franchising*. Cambridge : Cambridge University Press, 2005. xii, 338 p. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511753879>. URL:

<https://www.cambridge.org/core/books/economics-of-franchising/3E6DBC951E47F7EBFE68B8AA3B5DE280> (дата звернення: 10.08.2026).

3. Rubin P. H. The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract. *The Journal of Law and Economics*. 1978. Vol. 21, No. 1. P. 223–233. DOI: <https://doi.org/10.1086/466918>.

4. Commission Regulation (EU) 2022/720 of 10 May 2022 on the application of Article 101(3) of the Treaty on the Functioning of the European Union to categories of vertical agreements and concerted practices. *Official Journal of the European Union*. 2022. L 134. P. 4–13. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/720/oj/eng> (дата звернення: 10.08.2026).

5. European Commission. Guidelines on Vertical Restraints. *Official Journal of the European Union*. 2022. C 248. P. 1–85. URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52022XC0630\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52022XC0630(01)) (дата звернення: 10.08.2026).

6. European Commission. *A Renewed EU Strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility*. COM(2011) 681 final. Brussels, 25 October 2011. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52011DC0681> (дата звернення: 10.08.2026).

7. OECD. *OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct*. Paris : OECD Publishing, 2023. 79 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/81f92357-en>. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises-on-responsible-business-conduct_81f92357-en.html (дата звернення: 10.08.2026).

8. OECD. *OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct*. Paris : OECD Publishing, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1787/15f5f4b3-en>. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-due-diligence-guidance-for-responsible-business-conduct_15f5f4b3-en.html (дата звернення: 10.08.2026).

9. United Nations. Office of the High Commissioner for Human Rights. *Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations “Protect, Respect and Remedy” Framework*. New York ; Geneva : United Nations, 2011. URL: <https://www.ohchr.org/en/publications/reference-publications/guiding-principles-business-and-human-rights> (дата звернення: 10.08.2026).

10. 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. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng> (дата звернення: 10.08.2026).

11. Directive (EU) 2024/1760 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on corporate sustainability due diligence and amending Directive (EU) 2019/1937 and Regulation (EU) 2023/2859. *Official Journal of the European Union*. 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj/eng> (дата звернення: 10.08.2026).

12. Directive (EU) 2026/470 of the European Parliament and of the Council of 24 February 2026 amending Directives 2006/43/EC, 2013/34/EU, (EU) 2022/2464 and (EU) 2024/1760 as regards certain corporate sustainability reporting requirements and certain corporate sustainability due diligence requirements. *Official Journal of the European Union*. 2026. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2026/470/oj/eng> (дата звернення: 10.08.2026).

13. Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment, and amending Regulation (EU) 2019/2088. *Official Journal of the European Union*. 2020. L 198. P. 13–43. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj/eng> (дата звернення: 10.08.2026).

14. Directive (EU) 2026/1021 of the European Parliament and of the Council of 29 April 2026 on combatting corruption, replacing Council Framework Decision 2003/568/JHA and the Convention on the fight against corruption involving officials of the European Communities or officials of Member States of the European Union and amending Directive (EU) 2017/1371. *Official Journal of the European Union*. 2026. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2026/1021/oj/eng> (дата звернення: 10.08.2026).

15. Meyer E. *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*. New York : PublicAffairs, 2014. 288 p. URL: <https://www.publicaffairsbooks.com/titles/erin-meyer/the-culture-map/9781610392501/> (дата звернення: 10.08.2026).

16. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV, у чинній редакції. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 10.08.2026).

17. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб : Закон України від 09.01.2025 № 4196-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20> (дата звернення: 10.08.2026).

Питання та завдання для самоперевірки

1. Що таке бізнес-модель і чим вона відрізняється від бізнес-ідеї, окремого продукту та бізнес-плану?

2. У чому полягає економічна сутність франчайзингу? Поясніть, як у франчайзинговій системі поєднуються централізоване управління брендом і децентралізована підприємницька діяльність.

3. Чим франшиза бізнес-формату відрізняється від простого надання права використовувати торговельну марку або продавати певний продукт?

4. Порівняйте економічні інтереси франчайзера і франчайзі. Чому між ними можуть одночасно існувати взаємна вигода та конфлікт інтересів?

5. Чому доступ до перевіреної франчайзингової системи може зменшувати окремі види підприємницької невизначеності, але не гарантує успішності нового підприємства?

6. Чим бізнес-етика, корпоративна соціальна відповідальність (CSR), Responsible Business Conduct (RBC) та corporate compliance відрізняються одне від одного і як вони взаємодіють у діяльності сучасного підприємства?

7. Чому розвиток відповідального бізнесу в ЄС неправильно описувати лише як повний перехід від добровільної CSR до обов'язкового правового регулювання?

8. Яке значення можуть мати CSRD і CSDDD для МСП, які безпосередньо не входять до сфери їх обов'язкового

застосування? Поясніть механізм непрямого впливу через відносини з великими клієнтами та іншими бізнес-партнерами.

9. Поясніть різницю між кодексом етики, корпоративним комплаєнсом, діловим етикетом і бізнес-протоколом. Чому культурні моделі доцільно використовувати як аналітичні орієнтири, а не як жорсткий набір правил поведінки представників певної країни?

Аналітичне завдання

Українська компанія розробила успішну концепцію мережі закладів харчування і планує масштабувати її через франчайзинг у декількох державах ЄС. Визначте: а) які елементи бізнес-моделі необхідно стандартизувати у франчайзинговому пакеті; б) які економічні переваги та ризики матимуть франчайзер і європейський франчайзі; в) які правові та конкуренційні питання потрібно перевірити до укладення договору; г) які положення доцільно включити до кодексу етики мережі; д) як порушення етичних стандартів одним франчайзі може вплинути на економічну цінність усього бренду. На основі аналізу обґрунтуйте, чому відповідальна бізнес-поведінка може бути не зовнішнім обмеженням, а складовою економічної стійкості самої франчайзингової моделі.

2.5. Case Study.

Від українського малого підприємства до європейського бізнесу: стратегія масштабування

Ситуація

Українська компанія **GreenBite** розробила концепцію закладів швидкого харчування, що пропонують здорові страви з локальних продуктів, використовують багаторазове або перероблюване пакування та цифрову систему попереднього замовлення.

Бізнес розпочинався як один невеликий заклад. Після успішного тестування концепції компанія відкрила ще декілька точок в Україні. Наразі підприємство має 42 працівники, річний оборот близько 3,6 млн євро і не входить до групи пов'язаних підприємств. Власники вважають, що бізнес-модель може бути масштабована за межами України, та розглядають вихід на ринок Європейського Союзу.

Перед компанією постає декілька стратегічних рішень.

По-перше, засновники ще не знають, чи буде ціннісна пропозиція, успішна в Україні, так само привабливою для споживачів в інших країнах. Тому вони розглядають можливість спочатку протестувати концепцію в одній державі ЄС за допомогою невеликого пілотного закладу.

По-друге, необхідно обрати модель масштабування. Компанія розглядає чотири варіанти: а) відкривати власні заклади; б) залучити *equity*-інвестора і швидше створити власну мережу; в) розвивати бізнес через франчайзинг; г) поєднати власні заклади з франчайзинговою моделлю.

По-третє, для виходу на новий ринок і підготовки бізнес-системи до масштабування необхідно приблизно 450 тис євро. Засновники можуть інвестувати 100 тис євро власних коштів, але решту необхідно залучити. Серед можливих джерел фінансування розглядаються банківський кредит, *equity*-інвестиції, грантове фінансування та *reward-based crowdfunding*.

Нарешті, засновники позиціонують GreenBite як відповідальний бізнес. Проте потенційний інвестор звертає увагу,

що заяви про сталість повинні підтверджуватися реальною практикою: умовами праці, вибором постачальників, використанням пакування, захистом персональних даних клієнтів, антикорупційними правилами та поведінкою майбутніх франчайзі.

Завдання

Працюючи у групах по **4–5 осіб**, виступіть у ролі команди консультантів GreenBite. Підготуйте рекомендацію щодо виходу компанії на Єдиний ринок ЄС і подальшого масштабування бізнесу.

1. Оцініть вихідну позицію підприємства. Визначте, до якої категорії підприємств за критеріями ЄС належить GreenBite. Поясніть, чому при визначенні статусу МСП необхідно враховувати не лише чисельність працівників і оборот, а й зв'язки підприємства з іншими компаніями.

Визначте три переваги та три обмеження, які відносно невеликий розмір підприємства може створювати для міжнародного масштабування.

2. Перевірте бізнес-ідею перед масштабуванням. Засновники припускають, що успіх GreenBite в Україні означатиме аналогічний попит на ринку ЄС. Оцініть обґрунтованість такого припущення.

Визначте:

- основну проблему або потребу споживача, яку вирішує GreenBite;
- цільового клієнта;
- основну ціннісну пропозицію;
- найбільш критичну ринкову гіпотезу;
- спосіб її перевірки до здійснення значних інвестицій.

Запропонуйте MVP або пілотний проєкт, за допомогою якого компанія могла б протестувати концепцію в одній державі ЄС. Визначте, які результати свідчили б про доцільність подальшого масштабування, а які – про необхідність змінити бізнес-модель.

3. Оберіть модель масштабування. Порівняйте три основні варіанти розвитку бізнесу.

Варіант	Ключове питання
Власна мережа	Чи має компанія достатньо капіталу та управлінських ресурсів для самостійного розширення?
Франчайзинг	Чи можна достатньо стандартизувати бізнес-модель, щоб її могли відтворювати незалежні підприємці?
Гібридна модель	Які елементи мережі доцільно залишити під прямим контролем компанії, а які передати франчайзі?

Оберіть одну модель та обґрунтуйте своє рішення.

Якщо ви рекомендуєте франчайзинг, визначте щонайменше п'ять елементів, які повинні бути стандартизовані у франчайзинговому пакеті, та поясніть, які рішення доцільно залишити на розсуд локального франчайзі.

4. *Сформуйте фінансову стратегію.* Виходячи із загальної потреби у 450 тис євро та наявності 100 тис євро власних коштів, запропонуйте джерело або комбінацію джерел для фінансування решти 350 тис євро.

Порівняйте такі варіанти:

- банківський кредит;
- equity-інвестор;
- грантове фінансування;
- reward-based crowdfunding.

Для кожного варіанта оцініть: а) *вартість і фінансові зобов'язання*; б) *ризик для cash flow*; в) *вплив на власність і контроль*; г) *відповідність стадії розвитку бізнесу*.

Поясніть, які показники та припущення бізнес-плану потенційний банк або інвестор повинен перевірити перед прийняттям рішення.

5. *Проведіть фінансовий stress test.* Припустіть, що після виходу на новий ринок фактичні продажі протягом першого року виявилися на 25% нижчими від базового прогнозу, а операційні витрати – на 10% вищими.

Не проводячи детального бухгалтерського розрахунку, поясніть:

- як це може вплинути на точку беззбитковості;
- як зміниться потреба в оборотному капіталі;

- чому проблема cash flow може виникнути навіть у потенційно життєздатного бізнесу;
- який із запропонованих способів фінансування буде найбільш ризикованим за такого сценарію.

6. *Визначте податкові та регуляторні питання.* Не намагайтеся визначити конкретну ставку податку для умовної компанії. Натомість сформуйте перелік питань, які GreenBite необхідно перевірити до виходу на обраний ринок ЄС.

Перелік має охоплювати щонайменше:

- корпоративне оподаткування;
- ПДВ;
- оподаткування праці та соціальні внески;
- податкову резидентність;
- транскордонні операції;
- реєстраційні вимоги;
- ліцензії та дозволи;
- вимоги до продукції та діяльності.

Поясніть, чому для підприємства, яке працює у декількох країнах, недостатньо просто порівняти номінальні ставки корпоративного податку.

7. *Розробіть модель відповідального бізнесу.* GreenBite заявляє, що сталість і відповідальність є частиною його бренду.

Запропонуйте *шість принципів корпоративного кодексу поведінки*, які повинні поширюватися як на власні заклади, так і на майбутніх франчайзі.

Охопіть щонайменше такі напрями:

- умови праці;
- відносини зі споживачами;
- екологічні практики;
- взаємодія з постачальниками;
- антикорупційна поведінка та конфлікти інтересів;
- захист персональних даних.

Поясніть, чому недостатньо лише зафіксувати ці принципи у кодексі та які compliance-механізми необхідні для їх реального виконання.

8. *Прийміть остаточне рішення.* На основі проведеного аналізу сформулюйте рекомендацію власникам GreenBite: Чи повинна компанія виходити на ринок ЄС зараз? Якщо так – яким

способом, з якою моделлю фінансування та якою моделлю масштабування? Рекомендація повинна містити не лише переваги обраного варіанта, а й три основні ризики та способи їх мінімізації.

Результат групової роботи

Кожна група готує 7–10-хвилинний консультативний pitch для засновників GreenBite.

Рекомендована *структура* презентації:

1. Оцінка підприємства та ринкової можливості
2. Валідація бізнес-ідеї
3. Модель масштабування
4. Фінансова стратегія
5. Податкові та регуляторні питання
6. Responsible Business
7. Остаточна рекомендація.

Група повинна завершити презентацію однією чіткою позицією:

GO – виходити на ринок;

GO, BUT – виходити після виконання визначених умов;

NO-GO – відкласти масштабування та спочатку переглянути бізнес-модель.

Підсумкова дискусія

Після презентацій порівняйте рішення різних груп та обговоріть питання: Що більшою мірою визначає довгостроковий успіх підприємства: сильна бізнес-ідея, доступ до фінансування, правильна модель масштабування чи здатність відповідально управляти бізнесом? Чи можна розглядати ці чинники незалежно один від одного?

РОЗДІЛ 3

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ І МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС У ЄС

- 3.1. Підтримка бізнесу, інновації та людський капітал у ЄС.
- 3.2. Торгівля ЄС та компаній у глобальній економіці.
- 3.3. Торговельно-економічна інтеграція України з ЄС та ПВЗВТ.
- 3.4. Комплексний Case Study: Українська МСП виходить на ринок ЄС.

3.1. Підтримка бізнесу, інновації та людський капітал у ЄС

Від підтримки бізнесу до політики конкурентоспроможності. Підтримка підприємництва в Європейському Союзі не обмежується спеціальними програмами фінансування окремих компаній. Вона є частиною ширшої економічної політики, що формує умови для конкуренції, інвестицій, інновацій, розвитку регіонів, накопичення людського капіталу та створення робочих місць. Тому підтримку бізнесу доцільно розглядати як *екосистему взаємопов'язаних політик та інструментів*, а не лише як пряме надання фінансової допомоги.

Ця логіка набула особливого значення в умовах цифрового і зеленого переходів, швидких технологічних змін та посилення міжнародної конкуренції. У *Competitiveness Compass*, представленому Європейською Комісією у січні 2025 р., визначено три трансформаційні напрями посилення конкурентоспроможності ЄС: скорочення інноваційного розриву, формування спільної траєкторії декарбонізації та конкурентоспроможності, а також зменшення надмірних стратегічних залежностей. Водночас розвиток навичок і якісної зайнятості розглядається як одна з горизонтальних передумов реалізації цієї стратегії.

Отже, конкурентоспроможність підприємства залежить не лише від його власних управлінських рішень. Вона формується в середовищі, де важливими є доступ до знань і технологій, кваліфікованих працівників, дослідницької інфраструктури,

фінансування та партнерських мереж. Саме тому сучасна політика ЄС дедалі тісніше пов'язує *підтримку бізнесу, інноваційну політику та розвиток людського капіталу*.

Територіальний вимір такої політики забезпечують регіональна політика та політика згуртованості. *Європейський фонд регіонального розвитку (ERDF)* підтримує, серед іншого, інновації, цифровізацію, розвиток МСП та перехід до низьковуглецевої економіки, тоді як *Європейський соціальний фонд плюс (ESF+)* фінансує заходи у сферах зайнятості, освіти, навичок і соціальної інтеграції. Таким чином, підтримка бізнесу пов'язується не лише зі зростанням окремих компаній, а й зі здатністю регіонів створювати середовище для продуктивної та інноваційної економічної діяльності.

Важливим інструментом інноваційної політики є *Horizon Europe* – ключова програма ЄС з фінансування досліджень та інновацій на 2021–2027 рр. Вона підтримує створення та поширення нових знань і технологій, міжнародну дослідницьку співпрацю та промислову конкурентоспроможність. У її межах діє *European Innovation Council (EIC)*, орієнтований на виявлення, розвиток і масштабування проривних технологій та інновацій, у тому числі через підтримку стартапів і МСП.

Молодь, навички та зайнятість. Людський капітал є одним із ключових ресурсів конкурентоспроможності, оскільки нові технології набувають економічного значення лише тоді, коли підприємства мають працівників, здатних створювати, впроваджувати та ефективно використовувати їх. Тому політика освіти, професійної підготовки та зайнятості в ЄС дедалі тісніше пов'язується з потребами економіки.

Особливе місце займає молодь. EU Youth Strategy 2019–2027 визначає рамку співпраці ЄС у молодіжній сфері та ґрунтується на трьох основних напрямках – *Engage, Connect, Empower* («залучати, поєднувати, розширювати можливості»). Стратегія поєднує участь молоді в суспільному житті з мобільністю, освітою, соціальною інтеграцією та можливостями особистого і професійного розвитку.

З економічного погляду особливо важливим є перехід молодії людини від освіти до зайнятості. Проблема залишається актуальною: у червні 2026 р. рівень безробіття серед осіб віком до

25 років у ЄС становив **15,5%**, тоді як загальний рівень безробіття – **6,0%**. Це означає, що складність входження молоді на ринок праці залишається значно вищою, ніж загальна проблема безробіття.

Одним із основних інструментів реагування є ***Reinforced Youth Guarantee***. Держави-члени взяли зобов'язання забезпечувати молодим людям віком до 30 років якісну пропозицію працевлаштування, продовження освіти, apprenticeship або traineeship протягом чотирьох місяців після втрати роботи або припинення формальної освіти. Економічна логіка цього механізму полягає не лише у зменшенні поточного безробіття, а й у запобіганні тривалому відриву молодих людей від навчання та трудової діяльності, що може призводити до втрати людського капіталу.

Іншим важливим інструментом є ***Erasmus+***, який через навчальну мобільність і співпрацю підтримує освітній, професійний та особистий розвиток учасників і пов'язує його зі сталим зростанням, якісною зайнятістю, соціальною згуртованістю та інноваціями. Цифровий компонент освіти посилює ***Digital Education Action Plan 2021–2027***, спрямований на формування якісної, інклюзивної та доступної цифрової освіти і пристосування систем освіти та підготовки до цифрової епохи.

У 2025 р. ці напрями були інтегровані у ширшу рамку ***Union of Skills***. Вона передбачає розвиток базових і поглиблених компетентностей, регулярне підвищення кваліфікації та перекваліфікацію працівників, полегшення використання компетентностей у різних країнах ЄС, а також залучення й утримання талантів. Її поява відображає дедалі тісніший зв'язок між дефіцитом навичок, продуктивністю підприємств і конкурентоспроможністю ЄС.

Цей підхід узгоджується з цілями ***European Pillar of Social Rights Action Plan***: до 2030 р. щонайменше 78% населення віком 20–64 роки має бути зайнятим, а щонайменше 60% дорослих – щороку брати участь у навчанні. Ці орієнтири залишаються чинними і в перегляді реалізації Плану 2026 р. Отже, навчання впродовж життя (*lifelong learning*) дедалі більше стає не лише освітнім принципом, а складовою економічної політики.

Університети, бізнес і перетворення знань на інновації. Важливу роль у формуванні людського капіталу та інновацій відіграє співпраця університетів і бізнесу. Її економічну необхідність визначають дві взаємопов'язані проблеми. Перша – **невідповідність навичок (*skills mismatch*)**, коли компетентності працівників і випускників не повністю відповідають потребам ринку праці. Друга – **інноваційний розрив**, коли створені дослідниками знання недостатньо швидко перетворюються на продукти, технології та нові підприємства.

Європейський підхід до цієї проблеми добре ілюструє концепція ***knowledge triangle*** («трикутник знань»), що поєднує вищу освіту, дослідження та бізнес. Саме на такій інтеграції побудована інноваційна модель ***European Institute of Innovation and Technology (EIT)***. Її мета полягає у створенні середовища, де освітні й дослідницькі організації та підприємства спільно створюють нові продукти, послуги і бізнес-моделі, розвивають підприємницькі компетентності та підтримують створення і масштабування нових компаній.

Практично співпраця університетів і бізнесу може охоплювати участь роботодавців у розробленні освітніх програм, стажування й навчання на робочому місці, спільні дослідження та лабораторії, трансфер технологій і управління інтелектуальною власністю, а також діяльність бізнес-інкубаторів, акселераторів і центрів підтримки академічного підприємництва.

З цим пов'язане поняття ***knowledge valorisation*** – **валоризації знань**, тобто перетворення знань і результатів досліджень на економічну та суспільну цінність. Council Recommendation (EU) 2022/2415 підкреслює необхідність створення середовища, у якому знання можуть ефективніше використовуватися різними секторами економіки й суспільства. Тому взаємодія університетів і бізнесу є не периферійним елементом освітньої політики, а складовою інноваційної інфраструктури ЄС.

Основні взаємозв'язки можна узагальнити таким чином (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. Взаємозв'язок підтримки бізнесу, інновацій та розвитку людського капіталу в ЄС

Напрямок	Приклади інструментів	Економічне значення
Регіональний розвиток і згуртованість	ERDF, ESF+	Інфраструктура, підтримка інновацій, зайнятості, освіти та навичок
Дослідження та інновації	Horizon Europe, EIC	Нові знання й технології, дослідження і розробки, підтримка інноваційних підприємств
Освіта і мобільність	Erasmus+, Digital Education Action Plan	Професійні, міжнародні й цифрові компетентності
Навички та зайнятість	Union of Skills, Youth Guarantee, Pact for Skills	Перехід до зайнятості, підвищення кваліфікації, перекваліфікація
Взаємодія науки і бізнесу	EIT, knowledge valorisation	Трансфер знань, комерціалізація інновацій, підприємницькі компетентності

Індустрія 4.0 і трансформація вимог до людського капіталу. Потреба в тіснішому зв'язку між бізнесом, освітою та інноваціями особливо помітна під впливом **Індустрії 4.0 (Industry 4.0)**. Це поняття охоплює інтеграцію у виробничі та бізнес-процеси автоматизації, робототехніки, штучного інтелекту, Інтернету речей, великих даних, цифрових платформ та хмарних технологій.

Економічний ефект цієї трансформації не зводиться до простого заміщення працівників машинами. Автоматизація змінює насамперед **структуру завдань усередині професій**: частина рутинних операцій може автоматизуватися, водночас зростає значення цифрових і технічних компетентностей, аналітичного мислення, управління даними, творчого вирішення проблем, комунікації та здатності взаємодіяти з цифровими системами. Зелений перехід додатково формує попит на

компетентності, пов'язані з енергоефективністю, чистими технологіями та сталими виробничими процесами.

Для підприємств ключовою проблемою є не лише доступ до технологій, а й **організаційна здатність їх засвоювати**. Інвестиція в роботизоване обладнання, AI-систему або цифрову платформу не забезпечить очікуваного приросту продуктивності, якщо працівники не мають відповідних компетентностей, а менеджмент не здатний адаптувати бізнес-процеси. Людський і технологічний капітал тому є взаємодоповнюючими ресурсами.

Особливо складним це може бути для МСП, які мають менший кадровий резерв і обмежені можливості створювати власні системи професійної підготовки. Однією з відповідей ЄС є **Pact for Skills**, що об'єднує підприємства, працівників, органи влади, соціальних партнерів та заклади освіти навколо спільних заходів із підвищення кваліфікації (*upskilling*) і перекваліфікації (*reskilling*).

Таким чином, технологічні зміни формують послідовний економічний зв'язок (рис. 3.1).



ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ СТАЄ КЛЮЧОВОЮ ЛАНКОЮ МІЖ ТЕХНОЛОГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

Рисунок 3.1. Від технологічної трансформації до продуктивності: роль людського капіталу

Значення для економічної інтеграції України. Для України цей взаємозв'язок має подвійне значення. Повоєнне відновлення та економічна інтеграція з ЄС вимагатимуть не лише фізичних інвестицій, а й відновлення та модернізації **людського, наукового та інноваційного потенціалу**. Дефіцит робочої сили, міграція, технологічна модернізація та наближення до європейського економічного середовища посилюватимуть потребу в сучасних професійних, цифрових, зелених і управлінських компетентностях.

Водночас інтеграція до європейського дослідницького та освітнього простору вже створює практичні можливості співпраці. Угода про асоціацію України з **Horizon Europe** набула чинності у 2022 р., а українські учасники можуть брати участь у програмі на рівних умовах з організаціями держав-членів; у Києві також функціонує Horizon Europe Office. У програмі **Erasmus+** Україна станом на 2026 р. належить до третіх країн, не асоційованих із програмою, але українські організації та учасники можуть брати участь у визначених її діях відповідно до правил конкретних конкурсів.

Отже, європейська інтеграція України відбувається не лише через наближення законодавства та розширення доступу до ринку. Вона включає також **спільне створення знань, освітню й дослідницьку мобільність, технологічний трансфер, партнерства університетів і підприємств та формування компетентностей**, необхідних для включення українського бізнесу до європейських інноваційних екосистем.

Підтримка бізнесу, інновації та людський капітал тому є взаємопов'язаними складовими конкурентоспроможності ЄС. Інноваційна економіка потребує підприємств, здатних впроваджувати й масштабувати нові рішення; підприємствам необхідні знання та кваліфіковані працівники; система освіти і досліджень, своєю чергою, створює більшу економічну цінність за умови ефективної взаємодії з бізнесом. Зовнішній вимір цієї конкурентоспроможності – міжнародна торгівля, глобальні ланцюги створення вартості та діяльність компаній ЄС на світових ринках – розглядається у наступному підрозділі.

Список використаних джерел

1. European Commission. *A Competitiveness Compass for the EU*. COM(2025) 30 final. Brussels, 29 January 2025. URL: https://commission.europa.eu/document/download/10017eb1-4722-4333-add2-e0ed18105a34_en (дата звернення: 11.08.2026).
2. European Commission. *The Union of Skills*. COM(2025) 90 final. Brussels, 5 March 2025. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52025DC0090> (дата звернення: 11.08.2026).
3. European Commission. European Regional Development Fund (ERDF). URL: https://commission.europa.eu/funding-and-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/european-regional-development-fund-erdf_en (дата звернення: 11.08.2026).
4. European Commission. European Social Fund Plus (ESF+). URL: https://commission.europa.eu/funding-and-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/european-social-fund_en (дата звернення: 11.08.2026).
5. Regulation (EU) 2021/695 of the European Parliament and of the Council of 28 April 2021 establishing Horizon Europe – the Framework Programme for Research and Innovation, laying down its rules for participation and dissemination. *Official Journal of the European Union*. 2021. L 170. P. 1–68. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/695/oj/eng> (дата звернення: 11.08.2026).
6. Resolution of the Council of the European Union and the Representatives of the Governments of the Member States meeting within the Council on a framework for European cooperation in the youth field: The European Union Youth Strategy 2019–2027 (2018/C 456/01). *Official Journal of the European Union*. 2018. C 456. P. 1–22. URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:42018Y1218\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:42018Y1218(01)) (дата звернення: 11.08.2026).
7. Council Recommendation of 30 October 2020 on A Bridge to Jobs – Reinforcing the Youth Guarantee and replacing the Council Recommendation of 22 April 2013 on establishing a Youth Guarantee (2020/C 372/01). *Official Journal of the European Union*. 2020. C 372. P. 1–9. URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32020H1104\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32020H1104(01)) (дата звернення: 11.08.2026).

8. Regulation (EU) 2021/817 of the European Parliament and of the Council of 20 May 2021 establishing Erasmus+: the Union Programme for education and training, youth and sport and repealing Regulation (EU) No 1288/2013. *Official Journal of the European Union*. 2021. L 189. P. 1–33. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/817/oj/eng> (дата звернення: 11.08.2026).

9. European Commission. Digital Education Action Plan 2021–2027. URL: <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/actions/plan> (дата звернення: 11.08.2026).

10. European Commission. European Pillar of Social Rights Action Plan. URL: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/european-pillar-social-rights-building-fairer-and-more-inclusive-european-union/european-pillar-social-rights-action-plan_en (дата звернення: 11.08.2026).

11. European Institute of Innovation and Technology. *EIT Innovation Model*. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2021. 56 p. PDF ISBN 978-92-95082-61-8. DOI: <https://doi.org/10.2850/960484>. URL: https://www.eit.europa.eu/sites/default/files/eit_innovation_model.pdf (дата звернення: 11.08.2026).

12. Council Recommendation (EU) 2022/2415 of 2 December 2022 on the guiding principles for knowledge valorisation. *Official Journal of the European Union*. 2022. L 317. P. 141–148. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reco/2022/2415/oj/eng> (дата звернення: 11.08.2026).

13. European Commission. Pact for Skills. URL: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/skills-and-qualifications/working-together/pact-skills_en (дата звернення: 11.08.2026).

14. Eurostat. Euro area unemployment at 6.3%: June 2026. *Euro indicators*. 30 July 2026. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-euro-indicators/w/3-30072026-bp> (дата звернення: 11.08.2026).

15. European Commission. International cooperation with Ukraine in research and innovation. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/strategy-research-and-innovation/europe-world/international-cooperation/association-horizon-europe/ukraine_en (дата звернення: 11.08.2026).

16. European Commission. Eligible countries. *Erasmus+ Programme Guide 2026*. URL: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/programme-guide/part-a/eligible-countries> (дата звернення: 11.08.2026).

Питання та завдання для самоперевірки

1. Чому підтримку бізнесу в ЄС доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних політик, а не лише як фінансову допомогу окремим підприємствам?

2. Яким чином регіональна, інноваційна та соціальна політика можуть спільно впливати на конкурентоспроможність підприємств і розвиток людського капіталу?

3. Чому молодіжне безробіття створює не лише соціальну проблему, а й ризик втрати людського капіталу? Яку економічну функцію у цьому контексті виконує Youth Guarantee?

4. У чому полягає логіка Union of Skills і чому підвищення кваліфікації та перекваліфікація працівників дедалі більше стають інструментами політики конкурентоспроможності?

5. Поясніть поняття skills mismatch. Чому його виникнення може бути наслідком одночасно змін у технологіях, системі освіти та структурі попиту підприємств на працю?

6. У чому полягає концепція knowledge triangle? Яким чином інтеграція освіти, досліджень і бізнесу може сприяти одночасно розвитку людського капіталу та інновацій?

7. Що означає валоризація знань (knowledge valorisation) і чим вона відрізняється від простого проведення наукових досліджень?

8. Чому вплив Індустрії 4.0 на зайнятість неправильно зводити до твердження, що автоматизація лише замінює працівників? Як технологічні зміни впливають на структуру завдань і необхідних компетентностей?

9. Які можливості створює інтеграція України до європейського освітнього та дослідницько-інноваційного простору для відновлення людського капіталу, розвитку університетсько-бізнесової співпраці та технологічної модернізації підприємств?

Аналітичне завдання

Європейське виробниче МСП планує впровадити штучний інтелект, роботизоване обладнання та цифровий контроль виробництва, але стикається з дефіцитом необхідних компетентностей. Порівняйте чотири можливі рішення: найм нових фахівців, підвищення кваліфікації або перекваліфікація наявних працівників, партнерство з університетом та залучення зовнішнього технологічного партнера. Визначте переваги й обмеження кожного варіанта та запропонуйте комбінацію заходів, яка найкраще поєднує технологічні інвестиції з розвитком людського капіталу.

3.2. Торгівля ЄС та компанії у глобальній економіці

Економічна логіка міжнародної торгівлі. Міжнародна торгівля товарами та послугами є одним із основних механізмів взаємодії національних економік. Вона дозволяє підприємствам виходити за межі внутрішнього ринку, використовувати міжнародну спеціалізацію, отримувати доступ до ресурсів і технологій та збільшувати масштаб виробництва. Для Європейського Союзу зовнішня торгівля має особливе значення через високий рівень інтеграції його економіки у світові ринки. У 2024 р. на ЄС припадало **17,0% світового експорту та 15,1% світового імпорту товарів і послуг**, що підтверджує його роль як одного з провідних центрів глобальної торгівлі.

Економічна теорія пропонує декілька взаємодоповнюючих пояснень причин міжнародної торгівлі (табл. 3.2). Класична **теорія порівняльних переваг** показує, що торгівля може бути вигідною навіть тоді, коли одна країна виробляє всі товари продуктивніше за іншу. Вирішальним є не абсолютний рівень продуктивності, а **альтернативна вартість**: країнам вигідно спеціалізуватися на тих видах діяльності, у яких їхня відносна перевага є більшою або відносний недолік – меншим. Цей принцип залишається фундаментальним для розуміння вигадів від міжнародної спеціалізації (Krugman, Obstfeld, Melitz, 2018).

Теорія Хекшера–Оліна доповнює цю логіку відмінностями у **забезпеченості факторами виробництва**. Країни мають стимули експортувати продукцію, виробництво якої інтенсивніше використовує відносно доступні їм фактори – працю, капітал, природні ресурси чи відповідні типи людського капіталу. Проте сучасна торгівля не обмежується обміном різними товарами між економіками з різною структурою ресурсів.

Нова теорія міжнародної торгівлі пояснює, чому країни з подібними рівнями розвитку одночасно експортують та імпортують близькі види продукції. Економія від масштабу, диференціація товарів та переваги споживачів щодо різноманітності створюють умови для **внутрішньогалузевої торгівлі (intra-industry trade)**. Для ЄС це особливо важливо: підприємства різних держав можуть спеціалізуватися на окремих

моделях, компонентах або ринкових сегментах однієї галузі, одночасно конкуруючи і взаємодіючи між собою.

Таблиця 3.2. Основні економічні пояснення міжнародної торгівлі

Підхід	Основна логіка	Значення для бізнесу
Порівняльні переваги	Спеціалізація відповідно до відносних витрат виробництва	Зосередження ресурсів на діяльності, де підприємство або країна має відносну перевагу
Хекшер–Олін	Структура торгівлі залежить від забезпеченості факторами виробництва	Розміщення виробництва з урахуванням праці, капіталу, ресурсів і компетентностей
Нова теорія торгівлі	Економія від масштабу та диференціація продукції створюють торгівлю між подібними економіками	Доступ до більшого ринку дозволяє масштабувати виробництво й спеціалізуватися
Внутрішньогалузева торгівля	Одночасний експорт та імпорт близьких видів продукції	Спеціалізація на окремих сегментах і компонентах у межах однієї галузі

Для оцінювання наслідків торговельної політики застосовуються різні рівні економічного аналізу. **Аналіз часткової рівноваги (*partial equilibrium*)** досліджує вплив, наприклад, мита на конкретний товарний ринок – його ціну, попит, пропозицію, імпорт та добробут учасників. **Аналіз загальної рівноваги (*general equilibrium*)** враховує взаємозв'язки між ринками: зміна торговельної політики в одній галузі може впливати на зайнятість, доходи, ціни ресурсів, інші галузі та економіку загалом. Саме тому моделі загальної рівноваги використовуються при комплексному оцінюванні наслідків торговельних угод та інших масштабних змін політики.

Від вільної торгівлі до Спільної торговельної політики ЄС. Внутрішня торгівля держав-членів спирається на Єдиний ринок і митний союз, економічна логіка яких уже була розглянута у

Розділі 1. У цьому підрозділі основна увага зосереджується на *extra-EU trade* – торгівлі Союзу з третіми країнами.

Спільна торговельна політика (*Common Commercial Policy*) належить до виключної компетенції Європейського Союзу. Стаття 3 Договору про функціонування ЄС відносить common commercial policy до сфер виключної компетенції Союзу, а стаття 207 передбачає її здійснення на основі спільних принципів щодо тарифів, торговельних угод, торгівлі товарами і послугами, комерційних аспектів інтелектуальної власності та прямих іноземних інвестицій. Таким чином, у міжнародних торговельних переговорах 27 держав-членів можуть діяти через спільну переговорну позицію, посилюючи економічну вагу ЄС.

Багатосторонньою основою міжнародної торговельної системи залишається *Світова організація торгівлі (СОТ)*. Одним із фундаментальних принципів її системи є недискримінація. Принцип найбільшого сприяння (*Most-Favoured-Nation, MFN*) передбачає, що торговельна перевага, надана одному члену СОТ, за загальним правилом повинна поширюватися на інших членів; принцип національного режиму доповнює його вимогою недискримінації імпортованої продукції після її входження на внутрішній ринок. Система СОТ також спрямована на підвищення передбачуваності торговельних умов та поступове зменшення бар'єрів через переговори.

На практиці міжнародна торгівля залишається поєднанням відкриття ринків і регулювання. Найбільш очевидними інструментами є *тарифи* – мита, що застосовуються до імпортованої продукції. Підвищуючи її ціну на внутрішньому ринку, тариф може захищати вітчизняних виробників, але одночасно підвищувати витрати імпортерів і споживачів, особливо коли імпортований товар є проміжним ресурсом для європейського виробництва.

Поряд із тарифами міжнародна торгівля залежить від численних *нетарифних заходів (non-tariff measures, NTMs)*: технічних вимог, стандартів безпечності, санітарних і фітосанітарних правил, ліцензійних процедур, кількісних обмежень та інших регуляторних механізмів. Важливо не ототожнювати будь-який нетарифний захід із протекціоністським бар'єром. Значна частина таких правил необхідна для захисту

здоров'я, довкілля, споживачів або безпеки. Проблемою для міжнародного бізнесу вони стають тоді, коли створюють невинуваті, дискримінаційні або непропорційні витрати доступу до ринку.

Одним зі способів зниження торговельних витрат є **торговельні угоди ЄС**. Вони можуть не лише скорочувати тарифи, а й полегшувати доступ до послуг, державних закупівель, сировини та інших ресурсів, сприяти взаємному визнанню або зближенню окремих правил та підвищувати передбачуваність умов діяльності для підприємств.

Водночас відкритість ринку не означає відмови від захисту від недобросовісної або дестабілізуючої торговельної практики. До основних **trade defence instruments** ЄС належать антидемпінгові та антисубсидійні заходи, а також захисні заходи (*safeguards*) за встановлених правових умов. Їхня функція полягає не у загальному обмеженні імпорту, а у реагуванні на визначені види торговельних викривлень або різке зростання імпорту, що завдає серйозної шкоди виробникам ЄС.

Компанії ЄС у глобальних ланцюгах створення вартості. Глобалізація змінила не лише масштаби міжнародної торгівлі, а й сам спосіб організації виробництва. Сучасна компанія не обов'язково виробляє товар від початку до кінця в одній країні. Проєктування, дослідження і розробки, виробництво компонентів, складання, логістика, маркетинг та післяпродажне обслуговування можуть здійснюватися різними підприємствами у різних державах.

Такі системи утворюють **глобальні ланцюги створення вартості (Global Value Chains, GVCs)**. Участь у них означає, що компанії імпортують проміжні ресурси для власного експорту або, навпаки, постачають компоненти й послуги, які використовуються на наступних стадіях виробництва в інших країнах. OECD оцінює, що з глобальними ланцюгами створення вартості пов'язана приблизно 70% міжнародної торгівлі, оскільки сировина, компоненти та послуги можуть перетинати кордони декілька разів до появи кінцевого продукту.

Для компаній ЄС така організація створює можливості **спеціалізуватися на окремих стадіях із вищою доданою вартістю**, використовувати міжнародних постачальників,

отримувати доступ до технологій і знань та виходити на нові ринки. Водночас торгова політика набуває для підприємства нового значення: тариф або регуляторна перешкода щодо імпортованого компонента може підвищити собівартість власного експорту. В умовах міжнародно фрагментованого виробництва торговельні витрати здатні накопичуватися на різних стадіях ланцюга.

Переваги GVC супроводжуються ризиками. Пандемія, війни, обмеження експорту, логістичні порушення або геополітична конфронтація можуть зробити критично важливий ресурс тимчасово недоступним. Тому для компанії конкурентоспроможність дедалі більше означає не лише мінімізацію витрат, а й *стійкість постачання, диверсифікацію партнерів та здатність швидко перебудовувати виробничі зв'язки*.

При цьому глобалізація не зникає. Сучасні дослідження OECD показують радше *перебудову*, ніж демонтаж глобальних ланцюгів: вони стають складнішими, більш сервісними, цифровими та географічно диверсифікованими. Зменшення критичної залежності від одного постачальника тому не обов'язково означає повернення до економічної самодостатності.

Від відкритості до економічної безпеки. Саме ця дилема визначає сучасну трансформацію зовнішньоекономічної політики ЄС. Традиційна логіка відкритої торгівлі зберігається, але дедалі більше доповнюється завданням *економічної безпеки*. Пандемія COVID-19, російська агресія проти України, технологічна конкуренція та використання економічних залежностей як інструменту політичного тиску продемонстрували ризики надмірної концентрації критичних поставок.

Європейська стратегія економічної безпеки прагне управляти такими ризиками, не відмовляючись від переваг міжнародної торгівлі, інвестицій і наукової співпраці. Вона охоплює стійкість ланцюгів постачання, захист критичної інфраструктури та технологій, контроль окремих інвестицій і експорту та протидію використанню економічних залежностей як засобу примусу. У Competitiveness Compass ця логіка описується через поєднання заходів *promote, protect and partner*: зміцнення власної

конкурентоспроможності, захист від чітко визначених ризиків та розвиток партнерств із зовнішнім світом.

Таким чином, **відкрита стратегічна автономія** (*open strategic autonomy*) не означає незалежність або максимальне перенесення виробництва всередину ЄС. Її економічна логіка полягає у збереженні вигод від відкритих ринків за одночасного зниження небезпечних односторонніх залежностей. Для підприємства це може означати диверсифікацію постачальників, створення резервних каналів постачання, збільшення прозорості ланцюгів постачання (supply chain) або часткове наближення критичних виробничих стадій до основного ринку.

У результаті змінюється й саме розуміння **конкурентоспроможності**. Цінова конкурентоспроможність (собівартість, продуктивність та ціна) залишається важливою, але для європейських компаній дедалі більшого значення набувають **нецінові чинники**: технології, якість, дизайн, інтелектуальна власність, надійність постачання, екологічні характеристики та здатність відповідати складним регуляторним стандартам. Зв'язок між інноваціями та людським капіталом, розглянутий у 3.1, таким чином безпосередньо переходить у здатність компаній конкурувати на глобальному ринку.

США і Китай у зовнішньоекономічних відносинах ЄС. Сполучені Штати та Китай добре демонструють різні типи економічної взаємозалежності, з якими працює ЄС.

Сполучені Штати є ключовим торговельним та інвестиційним партнером Союзу. У 2025 р. двостороння торгівля товарами становила 910,6 млрд євро, а обсяг взаємних інвестицій у ринках ЄС і США у 2024 р. оцінювався у 4,8 трлн євро. Водночас структура відносин є складнішою, ніж простий показник торговельного балансу: ЄС має значний профіцит у торгівлі товарами, але дефіцит у торгівлі послугами, тому загальний обмін товарами й послугами є значно більш збалансованим. Рамкова торговельна домовленість ЄС–США 2025 р. водночас показала, що навіть між близькими партнерами доступ до ринку, тарифи та економічна безпека залишаються предметом переговорів.

Китай є другим найбільшим партнером ЄС у торгівлі товарами після США; у 2024 р. двостороння торгівля товарами досягла 732 млрд євро. Водночас офіційний підхід ЄС визначає

Китай одночасно як партнера для співпраці, економічного конкурента та системного суперника. В економічній політиці це трансформувалося у принцип *de-risking, not decoupling*: ЄС прагне зменшувати критичні залежності та вразливості, диверсифікувати постачання там, де це необхідно, але не розривати широкі економічні зв'язки з китайським ринком.

Приклади США і Китаю показують, що сучасна зовнішньоекономічна стратегія ЄС уже не може бути описана простим вибором між «вільною торгівлею» та «протекціонізмом». Йдеться про пошук балансу між *відкритістю, конкурентоспроможністю, правилами міжнародної торгівлі, стійкістю ланцюгів створення вартості та економічною безпекою*.

Ця логіка має особливе значення і для України. Проте її торговельна інтеграція з ЄС має специфічний інституційний механізм – Угоду про асоціацію та Поглиблену і всеохоплюючу зону вільної торгівлі. Саме тому умови доступу українських підприємств до ринку ЄС, регуляторне наближення та трансформація торговельних відносин під час війни окремо розглядаються у наступному підрозділі.

Список використаних джерел

1. Krugman P. R., Obstfeld M., Melitz M. J. *International Economics: Theory and Policy*. 11th ed., Global ed. Harlow : Pearson, 2018. 808 p.
2. Ahmad N., Bohn T., Mulder N., Vaillant M., Zaclicever D. Indicators on Global Value Chains: A Guide for Empirical Work. *OECD Statistics Working Papers*. 2017. No. 2017/08. 44 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/8502992f-en>. URL: https://www.oecd.org/en/publications/indicators-on-global-value-chains_8502992f-en.html (дата звернення: 11.08.2026).
3. Consolidated Version of the Treaty on the Functioning of the European Union. *Official Journal of the European Union*. 2016. C 202. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:12016E/TXT> (дата звернення: 11.08.2026).
4. World Trade Organization. Understanding the WTO: Principles of the Trading System. URL:

https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/fact2_e.htm
(дата звернення: 11.08.2026).

5. European Commission. Directorate-General for Trade and Economic Security. Making Trade Policy. URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/making-trade-policy_en (дата звернення: 11.08.2026).

6. European Commission. Directorate-General for Trade and Economic Security. Trade Defence. URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/enforcement-and-protection/trade-defence_en (дата звернення: 11.08.2026).

7. Eurostat. World Trade in Goods and Services – an Overview. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=World_trade_in_goods_and_services_-_an_overview (дата звернення: 11.08.2026).

8. European Commission, High Representative of the Union for Foreign Affairs and Security Policy. *European Economic Security Strategy*. JOIN(2023) 20 final. Brussels, 20 June 2023. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52023JC0020> (дата звернення: 11.08.2026).

9. Council of the European Union. European Economic Security. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/european-economic-security/> (дата звернення: 11.08.2026).

10. European Commission. Directorate-General for Trade and Economic Security. EU Trade Relations with China. URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/china_en (дата звернення: 11.08.2026).

11. European Commission. Directorate-General for Trade and Economic Security. EU Trade Relations with the United States. URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/united-states_en (дата звернення: 11.08.2026).

12. European Commission. Joint Statement on a United States–European Union Framework Agreement on Reciprocal, Fair, and Balanced Trade. 21 August 2025. URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/news/joint-statement-united-states-european-union-framework-agreement-reciprocal-fair-and-balanced-trade-2025-08-21_en (дата звернення: 11.08.2026).

Питання та завдання для самоперевірки

1. У чому полягає принцип порівняльних переваг і чому міжнародна торгівля може бути взаємовигідною навіть тоді, коли одна країна продуктивніша за іншу у виробництві всіх товарів?

2. Чим пояснення структури торгівлі у теорії Хекшера–Оліна відрізняється від нової теорії міжнародної торгівлі?

3. Чому між економічно подібними державами ЄС може існувати інтенсивна внутрішньогалузева торгівля?

4. У чому полягає різниця між аналізом часткової та загальної рівноваги? Чому оцінювання великої торговельної угоди лише на рівні одного ринку може бути недостатнім?

5. Чому нетарифний захід (NTM) не обов'язково є протекціоністським торговельним бар'єром? Наведіть приклад регуляторної вимоги, яка одночасно підвищує витрати імпортера і переслідує легітимну суспільну мету.

6. Яку економічну функцію виконують торговельні угоди ЄС та чим вони відрізняються від інструментів торговельного захисту?

7. Що таке глобальний ланцюг створення вартості (GVC)? Чому для компанії, інтегрованої у GVC, імпортні бар'єри можуть погіршувати її власну експортну конкурентоспроможність?

8. Поясніть різницю між економічною самодостатністю, decoupling і de-risking. Чому сучасний підхід ЄС до економічної безпеки не означає відмови від міжнародної торгівлі?

9. Чим відрізняється характер економічної взаємозалежності ЄС зі Сполученими Штатами та Китаєм? Чому політика ЄС щодо Китаю одночасно поєднує співробітництво, конкуренцію і зниження стратегічних ризиків?

Аналітичне завдання

Європейський виробник високотехнологічного обладнання імпортує ключові компоненти з одного азійського постачальника, здійснює кінцеве складання в ЄС та експортує готову продукцію на ринки США і третіх країн. Визначте, які переваги компанія отримує від міжнародної спеціалізації та участі у GVC, а також які торговельні, логістичні й геополітичні ризики створює така модель. Запропонуйте стратегію de-risking, яка підвищить стійкість ланцюга постачання, але не зруйнує економічні переваги міжнародної спеціалізації.

3.3. Торговельно-економічна інтеграція України з ЄС та ПВЗВТ

Від партнерства до поглибленої економічної інтеграції. Економічні відносини України з Європейським Союзом пройшли шлях від традиційного міждержавного торговельного співробітництва до поступової інтеграції з економічним і регуляторним простором ЄС. Цей процес відрізняється від звичайного укладення угоди про вільну торгівлю, оскільки охоплює не лише зменшення мит, а й наближення законодавства, технічних вимог, митних процедур, правил конкуренції, державних закупівель та інших елементів економічного регулювання.

Першою широкою договірною основою стала *Угода про партнерство і співробітництво між Україною та Європейськими Співтовариствами та їх державами-членами (УПС)*, підписана у 1994 р. Вона сформулила інституційні засади політичного й економічного діалогу, передбачила розвиток торгівлі та інвестицій, сприяння переходу до ринкової економіки і поступове наближення українського законодавства до європейського.

Після розширення ЄС 2004 р. Україна була включена до *Європейської політики сусідства (European Neighbourhood Policy, ENP)*, а у 2009 р. – до її східного регіонального виміру, *Східного партнерства (Eastern Partnership)*. Його метою стало поглиблення політичних та економічних відносин між ЄС і східними партнерами, зокрема шляхом розвитку торгівлі, інституційної співпраці та регуляторного наближення.

Важливою передумовою подальшої торговельної інтеграції стало приєднання України до *Світової організації торгівлі (СОТ)* 16 травня 2008 р. Членство закріпило для України багатосторонні правила торгівлі, включаючи тарифні зобов'язання, принципи недискримінації та правила щодо торговельного захисту. Ці принципи, розглянуті у попередньому підрозділі, створили міжнародно-правову основу для переходу до значно глибшого двостороннього режиму з ЄС.

Ключовим етапом стало укладення *Угоди про асоціацію між Україною та ЄС*, підписаної у 2014 р. Її торговельно-економічним ядром стала *Поглиблена і всеохоплююча зона вільної торгівлі (ПВЗВТ; Deep and Comprehensive Free Trade Area, DCFTA)*. Торговельна частина почала тимчасово застосовуватися з 1 січня 2016 р., а Угода про асоціацію повністю набула чинності 1 вересня 2017 р.

Після подання Україною заявки на членство в ЄС у лютому 2022 р. економічне значення цього механізму змінилося. У червні 2022 р. Україна отримала статус держави-кандидата, а 25 червня 2024 р. було офіційно започатковано переговори про вступ. У 2026 р. відкриття переговорних кластерів перевело відносини до нового етапу, на якому виконання ПВЗВТ дедалі більше взаємодіє з ширшим процесом наближення України до *acquis ЄС* (*acquis communautaire, від французького – «надбання спільноти»*).

Таким чином, попередня логіка «сусідства» поступово трансформується у логіку *передвступної економічної інтеграції*.

Чому ПВЗВТ є «поглибленою і всеохоплюючою». Звичайна зона вільної торгівлі передусім передбачає усунення або зменшення мит між сторонами. ПВЗВТ має значно ширший зміст. Її «поглиблений» характер пов'язаний із наближенням українського регуляторного середовища до правил ЄС, тоді як «всеохоплюючий» – із широким колом сфер, охоплених торговельно-економічними зобов'язаннями.

Економічну логіку ПВЗВТ можна представити як три взаємопов'язані процеси:

- *тарифна лібералізація*, яка знижує безпосередню ціну доступу товарів на ринок;
- *регуляторне наближення*, яке спрямоване на зменшення нетарифних і адміністративних витрат, що виникають через відмінності правил та процедур;
- *глибша інтеграція до Єдиного ринку ЄС*, яка створює передумови для довгострокового включення українських підприємств до європейських виробничих, торговельних та інвестиційних мереж.

Європейська Комісія виділяє серед ключових напрямів наближення в межах Угоди про асоціацію конкуренцію, технічні бар'єри у торгівлі, санітарні та фітосанітарні заходи, митні

процедури та сприяння торгівлі, захист інтелектуальної власності та публічні закупівлі (табл. 3.3).

Таблиця 3.3. Основні механізми ПВЗВТ та їх значення для підприємства

Механізм	Зміст	Практичне значення для бізнесу
Доступ до ринку та мита	Скасування або скорочення мит; тарифні квоти для окремих товарів	Впливає на ціну та конкурентоспроможність експорту
Правила походження	Визначають, чи має товар право на преференційний режим	Вимагають підтвердження походження товару і використаних матеріалів
Технічні бар'єри у торгівлі (TBT)	Наближення технічного регулювання, стандартизації та оцінки відповідності	Полегшує доступ промислової продукції за умови відповідності правилам ЄС
Санітарні та фітосанітарні заходи (SPS)	Вимоги до безпечності харчових продуктів, здоров'я тварин і рослин	Особливо важливі для аграрного та харчового експорту
Митні процедури і сприяння торгівлі	Цифровізація, спільний транзит, управління ризиками	Скорочення часу та адміністративних витрат переміщення товарів
Торговельний захист	Антидемпінгові, компенсаційні та safeguard-механізми	Захист ринку за визначених правових умов
Публічні закупівлі	Регуляторне наближення та взаємне відкриття визначених сегментів ринку	Створення можливостей участі підприємств у публічних тендерах

Отже, для підприємства «доступ до ринку ЄС» не можна ототожнювати лише з відсутністю мита. Товар може мати нульову ставку ввізного мита, але фактичний вихід на ринок залежатиме

від походження, технічної відповідності, санітарних правил, маркування, митних процедур та інших вимог.

Доступ до ринку та правила походження. Тарифна лібералізація стала одним із найбільш видимих результатів ПВЗВТ. Для переважної частини промислових товарів мита у двосторонній торгівлі були поступово скасовані, тоді як для частини сільськогосподарської та харчової продукції зберігаються спеціальні умови, включаючи *тарифні квоти (tariff-rate quotas, TRQs)*.

Тарифна квота дозволяє імпортувати визначений обсяг товару за нульовою або зниженою ставкою мита. Вичерпання квоти саме по собі не означає заборони подальшого експорту: продукція може продовжувати постачатися, але до неї застосовується відповідний позаквотний тариф. Для експортера тому важливий не лише факт існування преференції, а й обсяг квоти, порядок її адміністрування та економічна доцільність експорту після її вичерпання.

Не менш важливими є *преференційні правила походження*. Зниження мита в межах ПВЗВТ поширюється не просто на товари, фізично відправлені з України, а на продукцію, яка відповідає встановленим критеріям походження. Це запобігає ситуації, коли товар третьої країни лише переправляється через Україну для отримання торговельних преференцій.

Для підприємств, інтегрованих у міжнародні ланцюги постачання, важливим є механізм *кумуляції походження*. Україна є учасницею Пан-євро-середземноморської системи преференційних правил походження (РЕМ), яка дозволяє за передбачених умов використовувати матеріали з інших країн-учасниць без автоматичної втрати преференційного статусу кінцевого товару. Переглянуті правила РЕМ набули чинності з 1 січня 2025 р. і спрямовані на модернізацію та спрощення відповідної системи.

Для українського виробника це має стратегічне значення: правила походження впливають не лише на митне оформлення готової продукції, а й на *вибір постачальників і географію виробничого ланцюга*.

Технічне регулювання та санітарні вимоги. У сучасній торгівлі зниження мит не гарантує автоматичного доступу товару до ринку. Продукція повинна відповідати регуляторним вимогам

країни або інтегрованого ринку, де вона продається. Тому однією з центральних функцій ПВЗВТ є поступове зменшення регуляторних розбіжностей між Україною та ЄС.

У сфері **технічних бар'єрів у торгівлі (Technical Barriers to Trade, TBT)** Україна наближає технічні регламенти, стандартизацію, акредитацію, оцінку відповідності та ринковий нагляд до системи ЄС. Для бізнесу регуляторне наближення має подвійний ефект. У короткостроковій перспективі воно може вимагати інвестицій у модернізацію виробництва, випробування, документацію і сертифікацію. У довгостроковій – зменшувати витрати, пов'язані з існуванням різних регуляторних систем, і полегшувати інтеграцію до європейських ланцюгів постачання.

У цьому контексті важливим потенційним наступним кроком є **Agreement on Conformity Assessment and Acceptance of Industrial Products (ACAA)**. Такий механізм передбачений Угодою про асоціацію і має на меті полегшення обігу визначених категорій промислової продукції після досягнення необхідного рівня регуляторного наближення. Однак станом на 2026 р. не слід характеризувати АСАА як уже чинний загальний «промисловий безвіз»: Priority Action Plan 2025–2026 відносить роботу над відповідною угодою до наступних кроків поглиблення інтеграції.

Для аграрних та харчових товарів особливе значення мають **санітарні та фітосанітарні заходи (Sanitary and Phytosanitary Measures, SPS)**. Вони охоплюють безпечність харчових продуктів, здоров'я рослин і тварин, ветеринарний контроль, використання окремих препаратів та інші вимоги, які мають безпосереднє значення для доступу продукції на ринок ЄС.

Економічне значення регуляторного наближення тому є ширшим, ніж проста «гармонізація заради гармонізації». Якщо український виробник один раз перебудовує виробничу систему відповідно до європейських правил, ці витрати потенційно відкривають доступ не лише до покупця в одній державі, а до значно ширшого інтегрованого ринку.

Митне спрощення та транзит. Навіть за нульових тарифів міжнародна торгівля створює **транзакційні витрати**: час на митне оформлення, підготовку документів, забезпечення гарантій, проходження контролю та переміщення вантажу через декілька

митних територій. Тому спрощення митних процедур є самостійним економічним компонентом ПВЗВТ.

Важливим кроком стало приєднання України 1 жовтня 2022 р. до **Конвенції про процедуру спільного транзиту (Common Transit Convention)**. Її практичним цифровим інструментом є **New Computerised Transit System (NCTS)** – система, що використовується державами ЄС та іншими сторонами Конвенції для управління товарами в режимі спільного транзиту.

Для підприємства спільний транзит означає можливість переміщувати товари через декілька митних територій за єдиною транзитною процедурою, що зменшує дублювання формальностей і підвищує передбачуваність логістики. Економічний ефект полягає не лише в економії адміністративних ресурсів, а й у скороченні часу доставки, який для сучасних ланцюгів постачання може бути не менш важливим, ніж митна ставка.

Митна інтеграція таким чином демонструє одну з ключових особливостей ПВЗВТ: вигоди від неї формуються не лише через **менші тарифи**, а й через **менші транзакційні витрати торгівлі**.

Торговельний захист і публічні закупівлі. ПВЗВТ не усуває можливості застосування інструментів торговельного захисту. Сторони зберігають право використовувати антидемпінгові, компенсаційні та захисні заходи відповідно до встановлених правил. Це важливо для розуміння економічної природи лібералізації: вільніша торгівля не означає відсутності механізмів реагування на недобросовісну торговельну практику або серйозні порушення ринкової рівноваги.

Іншим компонентом є **публічні закупівлі**. Угода про асоціацію передбачає поступове наближення української системи закупівель до норм ЄС та взаємне відкриття ринків у межах визначених умов. Для бізнесу це потенційно розширює ринок від приватних покупців до значного сегмента попиту державного сектору. Водночас можливість участі у конкретному тендері залежить від сфери охоплення зобов'язань, порогових значень, вимог замовника та правил конкретної закупівельної процедури, тому сам факт існування ПВЗВТ не означає автоматичного доступу до будь-якого публічного контракту в ЄС.

Усі ці механізми демонструють, що економічна інтеграція України набагато ширша за зміну митних ставок. Вона поступово перебудовує *інституційні умови, за яких українські компанії взаємодіють із Єдиним ринком*.

Війна, автономні торговельні заходи та перегляд ПВЗВТ. Повномасштабне вторгнення Росії у 2022 р. різко змінило умови зовнішньої торгівлі України. Руйнування підприємств та інфраструктури, блокування морських портів, логістичні проблеми і скорочення традиційних маршрутів експорту поставили під загрозу функціонування значної частини економіки.

Однією з відповідей ЄС стали **автономні торговельні заходи (Autonomous Trade Measures, ATMs)**. Вони тимчасово призупинили залишкові імпортні мита й квоти щодо українських товарів та окремі торговельні захисні обмеження. ATMs уперше були запроваджені у 2022 р., а після продовжень діяли до **5 червня 2025 р.**

Важливо розрізняти економічну природу ATMs і ПВЗВТ. **ATMs були одностороннім надзвичайним та тимчасовим заходом підтримки**, тоді як ПВЗВТ є двосторонньою договірною рамкою довгострокової економічної інтеграції. Тому повна воєнна лібералізація не могла автоматично стати постійним торговельним режимом.

Після завершення ATMs ЄС та Україна у червні 2025 р. досягли принципової домовленості щодо перегляду ПВЗВТ. Рішення № 3/2025 Комітету асоціації Україна–ЄС у торговельному складі було ухвалено 14 жовтня 2025 р., а оновлені торговельні умови набули чинності **29 жовтня 2025 р.**

Оновлена рамка має три важливі характеристики. По-перше, вона забезпечує **додаткову взаємну лібералізацію** порівняно з початковими тарифними зобов'язаннями ПВЗВТ. По-друге, для чутливих аграрних товарів зберігається контрольований доступ через тарифні квоти та інші умови. По-третє, розширення частини торговельних преференцій пов'язується з **поступовим наближенням України до відповідних виробничих стандартів ЄС**, зокрема щодо добробуту тварин, пестицидів і ветеринарних препаратів, а прогрес має оцінюватися на основі регулярного звітування.

Крім того, новий *safeguard clause* дозволяє сторонам реагувати, якщо імпорт спричиняє серйозні труднощі; для ЄС такі труднощі можуть оцінюватися також на рівні однієї чи декількох держав-членів. Це відображає необхідність поєднати підтримку української економіки з урахуванням чутливості окремих сегментів ринку ЄС.

Таким чином, після екстреної лібералізації 2022–2025 рр. торговельні відносини перейшли до більш *передбачуваної довгострокової договірної моделі*, тісніше пов'язаної з процесом вступу України до ЄС.

Економічне значення ПВЗВТ для інтеграції України. Результатом десятиліття функціонування ПВЗВТ стало суттєве поглиблення торговельної взаємозалежності. У 2025 р. товарообіг між Україною та ЄС досяг **68,2 млрд євро**, більш ніж удвічі перевищивши рівень на момент початку застосування ПВЗВТ у 2016 р. ЄС залишається найбільшим торговельним партнером України.

Однак економічне значення ПВЗВТ не слід вимірювати лише обсягом торгівлі. Її більш фундаментальний ефект полягає у зміні **правил функціонування українського бізнес-середовища**.

Для підприємств регуляторне наближення створює як вигоди, так і витрати. Дотримання європейських технічних, SPS, екологічних та інших норм може вимагати значних інвестицій у модернізацію. Це особливо складно для підприємств з обмеженим доступом до капіталу. Водночас відповідність європейським правилам може підвищувати якість, полегшувати включення до ланцюгів постачання компаній ЄС і відкривати можливості на інших ринках, де європейські стандарти мають значну міжнародну вагу.

Посилення конкуренції також має подвійний характер. Менш продуктивні підприємства можуть відчувати тиск з боку європейських конкурентів, тоді як продуктивні та інноваційні компанії отримують доступ до значно більшого ринку. Отже, ПВЗВТ створює не лише можливості, а й **стимули до структурної адаптації та модернізації**. Цей механізм можна узагальнити як на рис. 3.2.



Рисунок 3.2. Економічний механізм інтеграції України через ПВЗВТ

Після набуття Україною статусу кандидата та відкриття переговорів про вступ ця логіка отримала новий вимір. Priority Action Plan щодо реалізації ПВЗВТ на 2025–2026 рр. прямо пов’язує виконання торговельної угоди з **достроковою інтеграцією до окремих частин Єдиного ринку ще до членства**.

Тому ПВЗВТ дедалі менше є просто зовнішньоторговельною угодою між двома партнерами. Вона стала одним із практичних механізмів, через які Україна переходить від торговельного партнерства до **економічної інтеграції з ЄС**, а українські підприємства – від експорту на європейський ринок до поступового функціонування за правилами цього ринку.

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*. 2014. L 161. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/agree_internation/2014/295/oj/eng (дата звернення: 11.08.2026).
2. European Commission. Directorate-General for Enlargement and Eastern Neighbourhood. European Neighbourhood Policy. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/european-neighbourhood-policy_en (дата звернення: 11.08.2026).

3. European Commission. Directorate-General for Enlargement and Eastern Neighbourhood. Eastern Partnership. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/european-neighbourhood-policy/eastern-partnership_en (дата звернення: 11.08.2026).

4. World Trade Organization. Ukraine – Member Information. URL: https://www.wto.org/english/thewto_e/countries_e/ukraine_e.htm (дата звернення: 11.08.2026).

5. European Commission. Directorate-General for Trade and Economic Security. EU Trade Relations with Ukraine. URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/ukraine_en (дата звернення: 11.08.2026).

6. Decision No 3/2025 of the EU-Ukraine Association Committee in Trade Configuration of 14 October 2025 on the reduction and elimination of customs duties pursuant to Article 29(4) of the Association Agreement [2025/2130]. *Official Journal of the European Union*. 2025. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dec/2025/2130/oj/eng> (дата звернення: 11.08.2026).

7. Council of the European Union. Supporting Ukraine's Trade. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/ukraine-solidarity-supporting-ukraine-trade/> (дата звернення: 11.08.2026).

8. European Commission. Directorate-General for Enlargement and Eastern Neighbourhood. Ukraine. Membership Status: Candidate Country. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/countries/ukraine_en (дата звернення: 11.08.2026).

9. European Commission. Directorate-General for Taxation and Customs Union. Customs: Ukraine to Join the Common Transit Convention and the Convention on the Simplification of Formalities in Trade in Goods. 5 September 2022. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/news/customs-ukraine-join-common-transit-convention-and-convention-simplification-formalities-trade-goods-2022-09-05_en (дата звернення: 11.08.2026).

10. European Commission. Directorate-General for Taxation and Customs Union. New Computerised Transit System (NCTS). URL: <https://taxation-customs.ec.europa.eu/online-services/online-services->

and-databases-customs/new-computerised-transit-system-ncts_en
(дата звернення: 11.08.2026).

11. European Commission. Directorate-General for Taxation and Customs Union. The Pan-Euro-Mediterranean Cumulation and the PEM Convention. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/customs/international-affairs/pan-euro-mediterranean-cumulation-and-pem-convention_en (дата звернення: 11.08.2026).

Питання та завдання для самоперевірки

1. Які основні етапи пройшли торговельно-економічні відносини України та ЄС від Угоди про партнерство і співробітництво до сучасного передвступного етапу?

2. Чому членство України в СОТ було важливою передумовою для формування ПВЗВТ з Європейським Союзом?

3. Чому ПВЗВТ називається «поглибленою і всеохоплюючою»? Чим вона відрізняється від класичної угоди про вільну торгівлю, орієнтованої переважно на скорочення мит?

4. Поясніть економічну роль правил походження товарів. Чому вибір постачальника сировини або комплектуючих може впливати на можливість використання торговельної преференції?

5. Яким чином наближення технічного регулювання та SPS-вимог до правил ЄС може одночасно створювати адаптаційні витрати і довгострокові конкурентні переваги для українських підприємств?

6. Яку роль відіграють Common Transit Convention та NCTS у зниженні трансакційних витрат торгівлі України з ЄС?

7. Чим тарифна квота відрізняється від повної заборони або звичайного ввізного мита? Як вичерпання квоти може впливати на рішення українського експортера?

8. Чим автономні торговельні заходи ЄС 2022–2025 рр. відрізнялися за своєю економічною та правовою природою від ПВЗВТ? Чому надзвичайна повна лібералізація не була автоматично перетворена на постійний режим?

9. Чому після набуття Україною статусу кандидата ПВЗВТ дедалі доцільніше розглядати не лише як торговельну угоду, а як механізм підготовки до участі в Єдиному ринку ЄС?

Аналітичне завдання

Українське підприємство планує розпочати експорт переробленого харчового продукту до ЄС. Побудуйте послідовність перевірок, які воно має здійснити перед виходом на ринок. Поясніть, на якому з цих етапів для підприємства можуть виникнути найбільші витрати та які інвестиції можуть перетворити відповідність правилам ЄС із бар'єра на довгострокову конкурентну перевагу.

3.4. Комплексний Case Study.

Українська МСП виходить на ринок ЄС

Ситуація

Українське мале підприємство «Карпатський мед» виробляє мед і продукти бджільництва та позиціонує частину продукції як органічну. Компанія має стабільні продажі в Україні, співпрацює з локальними постачальниками й планує вперше системно вийти на ринок Європейського Союзу.

Керівництво розглядає дві можливості: продавати продукцію під власною торговельною маркою через дистриб'ютора в одній із держав ЄС або стати постачальником для європейської компанії під її брендом (*private label*). Потенційний партнер зацікавлений у продукції, але вимагає підтвердити її походження, відповідність вимогам ЄС, простежуваність виробництва та здатність забезпечувати регулярні поставки.

Компанія має обмежений досвід міжнародної торгівлі. Її працівникам бракує компетентностей у сфері експортних процедур і регулювання ЄС, система цифрової простежуваності потребує модернізації, а воєнні ризики ускладнюють логістику. Власники повинні вирішити, чи *готове підприємство до виходу на ринок ЄС і які інвестиції та організаційні зміни необхідно здійснити першими*.

Завдання

Працюючи у групах по 3–4 особи, виступіть у ролі консультантів компанії та підготуйте стратегію виходу «Карпатського меду» на ринок ЄС.

1. Оцініть ринкову можливість і конкурентоспроможність

Визначте, яку конкурентну перевагу український виробник може запропонувати європейському покупцеві: ціну, якість, органічне походження, унікальність продукту, гнучкість постачання чи іншу характеристику.

Оберіть одну державу ЄС як початковий цільовий ринок та поясніть свій вибір. Порівняйте два способи виходу: власний бренд через дистриб'ютора та постачання *private label*. Який із них більше відповідає ресурсам малого підприємства?

2. Побудуйте «маршрут доступу» до ринку ЄС

Визначте, що компанія повинна перевірити до першої поставки. Не припускайте автоматично, що товар має безмитний доступ або що заявлене «органічне» походження буде автоматично визнане. Визначте, які умови потрібно підтвердити та де підприємство повинно перевірити актуальні правила.

3. Визначте потреби у людському капіталі та інноваціях

Назвіть дві компетентності, яких компанії бракує для роботи на Єдиному ринку, та запропонуйте спосіб їх сформувати: навчання працівників, найм фахівця, співпраця з університетом або лабораторією, залучення зовнішнього консультанта.

Запропонуйте також одну технологічну або організаційну інновацію (наприклад, цифрову простежуваність, автоматизацію контролю якості чи нове пакування), яка могла б одночасно підвищити відповідність вимогам ЄС і конкурентоспроможність продукції.

4. Оцініть включення до європейського ланцюга створення вартості

Порівняйте переваги та ризики інтеграції підприємства до ланцюга європейського партнера. Врахуйте доступ до стабільнішого ринку, можливість масштабування та передачі знань, але також залежність від одного покупця, логістичні ризики і переговорну силу великого партнера.

Запропонуйте один захід de-risking, який підвищить стійкість експортної моделі без відмови від переваг міжнародної спеціалізації.

5. Сформулюйте рішення

Завершіть консультацію однією з трьох рекомендацій:

GO – підприємство готове розпочинати вихід на ринок;

GO, BUT – вихід доцільний після виконання визначених умов;

NO-GO – підприємству спочатку необхідно усунути критичні прогалини.

Назвіть три першочергові дії, які компанія повинна здійснити протягом наступних шести місяців, та визначте один інструмент підтримки ЄС або партнерську мережу, якою вона могла б скористатися.

Результат роботи

Підготуйте односторінковий Export Readiness Plan та короткий 5-хвилинний консультативний pitch. Рекомендація

повинна показати взаємозв'язок між: конкурентоспроможністю, навичками та інноваціями, вимогами ПВЗВТ, доступом до Єдиного ринку і включенням до європейських ланцюгів створення вартості.

Джерела для виконання Case Study

1. European Commission. Directorate-General for Trade and Economic Security. EU Trade Relations with Ukraine. URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/ukraine_en (дата звернення: 11.08.2026).
2. European Commission. Access2Markets. URL: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/> (дата звернення: 11.08.2026).
3. Enterprise Europe Network. About the Enterprise Europe Network. URL: <https://een.ec.europa.eu/about-enterprise-europe-network> (дата звернення: 11.08.2026).
4. European Commission. Support Actions for Ukraine. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/support-actions-ukraine_en (дата звернення: 11.08.2026).

ВИСНОВКИ

Європейський Союз є не просто групою економік, між якими усунуто частину торговельних бар'єрів. У процесі європейської інтеграції сформувалася складна економічна система, в якій Єдиний ринок, спільні правила конкуренції, торговельна політика, механізми згуртованості, інноваційна та соціальна політика взаємодіють із національними інститутами держав-членів. Саме ця багаторівнева структура визначає умови діяльності підприємств і пояснює, чому економічна політика ЄС не може бути зведена ані до централізованого регулювання з Брюсселя, ані до сукупності незалежних національних політик.

Центральним економічним досягненням інтеграції залишається Єдиний ринок. Свобода руху товарів, послуг, капіталу та людей збільшує потенційний масштаб діяльності підприємств, сприяє спеціалізації, конкуренції та поширенню інновацій. Водночас економічна інтеграція створює і нові вимоги до бізнесу. Підприємство, яке працює на інтегрованому ринку, повинно адаптуватися до спільних правил конкуренції, стандартів продукції, захисту споживачів, цифрового регулювання та дедалі ширшого кола вимог до відповідального ведення бізнесу. Отже, економічний ефект Єдиного ринку виникає не просто внаслідок усунення кордонів, а через поєднання ринкової відкритості та спільних правил.

Для майбутнього європейської економіки особливого значення набуває питання конкурентоспроможності. ЄС одночасно стикається з технологічною конкуренцією, високими потребами в інвестиціях, демографічними змінами, енергетичними та геополітичними ризиками, а також необхідністю здійснювати цифровий і зелений переходи. Тому конкурентоспроможність дедалі менше може визначатися лише рівнем витрат або ціною продукції. Її основою стають продуктивність, інновації, технології, якість інститутів, кваліфікація працівників, ефективність інфраструктури, доступ до капіталу та здатність підприємств масштабувати нові рішення.

У цьому контексті змінюється і сама логіка підтримки бізнесу. Вона поступово відходить від вузького розуміння як надання

субсидій або пільгового фінансування окремим підприємствам. Значно важливішим стає формування сприятливої підприємницької екосистеми: ефективного регуляторного середовища, доступу до фінансування, інноваційної інфраструктури, кваліфікованих працівників, дослідницьких партнерств та можливостей виходу на міжнародні ринки. Для МСП це особливо важливо, оскільки вони становлять основну частину підприємницького сектору ЄС, але зазвичай мають менші фінансові, кадрові та управлінські ресурси для подолання технологічних і регуляторних бар'єрів.

Підприємницька політика майбутнього тому має вирішувати складне завдання: підтримувати розвиток бізнесу, не усуваючи ринкових стимулів до конкуренції та ефективності. Надмірне регулювання може збільшувати адміністративні витрати і стримувати створення та масштабування підприємств. Водночас недостатнє регулювання здатне послабити конкуренцію, права споживачів, трудові стандарти або захист довкілля. Аналогічний баланс необхідний у сфері державної підтримки: допомога може коригувати ринкові провали і сприяти інноваціям, але не повинна перетворюватися на постійне утримання неконкурентоспроможних бізнес-моделей. Отже, одним із ключових викликів для ЄС залишається пошук пропорційного поєднання регулювання, стимулювання та підприємницької свободи.

Особливе місце в цій системі належить інноваціям та підприємництву. Бізнес-ідея, стартап, бізнес-модель, фінансування і масштабування є не ізольованими етапами, а взаємопов'язаними елементами підприємницького процесу. Підприємства повинні дедалі швидше перевіряти ринкові гіпотези, адаптувати продукти, інтегрувати цифрові технології та змінювати способи створення цінності. Франчайзинг, цифрові платформи, нові форми фінансування, краудфандинг та партнерські бізнес-моделі розширюють можливості розвитку, але одночасно підвищують значення управління ризиками, корпоративної відповідальності та довіри між учасниками ринку.

У майбутньому конкурентоспроможність бізнесу дедалі тісніше залежатиме і від відповідального ведення діяльності. Екологічні, соціальні та управлінські вимоги вже не можна розглядати лише як зовнішню нормативну надбудову. Умови

праці, використання ресурсів, прозорість ланцюгів постачання, антикорупційні практики, захист даних і достовірність інформації про вплив компанії можуть безпосередньо впливати на репутацію, доступ до фінансування, відносини з великими замовниками та можливість участі у міжнародних ланцюгах створення вартості. Водночас розвиток такого регулювання ставить перед ЄС важливе завдання – не допустити непропорційного адміністративного навантаження на менші підприємства.

Не менш важливим ресурсом є людський капітал. Цифровізація, штучний інтелект, автоматизація, робототехніка та зелена трансформація змінюють не лише перелік професій, а насамперед структуру завдань усередині них. Тому традиційна модель, за якої освіта завершується перед входженням людини на ринок праці, дедалі менше відповідає потребам економіки. Підвищення кваліфікації, перекваліфікація і навчання впродовж життя стають одночасно інструментами соціальної політики, політики зайнятості та економічної конкурентоспроможності.

Це підвищує значення співпраці між університетами, дослідницькими організаціями та бізнесом. Інноваційна спроможність економіки залежить не тільки від обсягів наукових досліджень, а й від того, наскільки ефективно нові знання перетворюються на технології, продукти, компетентності та нові підприємства. Тому розвиток «трикутника знань» (освіта, дослідження і бізнес) є одним із механізмів одночасного подолання дефіциту навичок та інноваційного розриву.

Зовнішній вимір майбутнього економіки ЄС визначатиметься необхідністю поєднувати відкритість із економічною стійкістю та безпекою. Міжнародна торгівля та глобальні ланцюги створення вартості забезпечують доступ до ресурсів, технологій, знань і великих ринків. Однак пандемія, геополітична конфронтація, війна Росії проти України та ризики надмірної концентрації критичних поставок показали вразливість високої економічної взаємозалежності. Відповіддю не обов'язково є економічна ізоляція. Значно більш реалістичною стратегією є диверсифікація поставальників, зменшення критичних залежностей, розвиток стратегічних партнерств і підвищення здатності компаній адаптувати свої ланцюги постачання до зовнішніх шоків.

Саме тому в сучасній торговельно-економічній політиці ЄС дедалі тісніше взаємодіють вільна торгівля, конкурентоспроможність, економічна безпека та стратегічна автономія. Для компаній це означає зміну критерію ефективності: найдешевший постачальник не завжди є оптимальним, якщо залежність від нього створює неприйнятний ризик. Стійкість, технологічна незалежність у критичних сферах, диверсифікація та надійність партнерів стають частиною економічного розрахунку.

Для України ці трансформації мають особливе значення. Її економічна інтеграція з ЄС уже давно не обмежується збільшенням двосторонньої торгівлі. ПВЗВТ, регуляторне наближення, інтеграція митних процедур, участь у європейських освітніх та дослідницьких програмах і поступове включення до окремих елементів Єдиного ринку формують багатовимірний процес економічного зближення. Для українських підприємств відповідність правилам ЄС може спочатку означати значні витрати на модернізацію, сертифікацію, цифровізацію та розвиток компетентностей. Проте ці витрати одночасно можуть бути інвестиціями у підвищення продуктивності, якості й здатності конкурувати на ширшому європейському та глобальному ринку.

У перспективі інтеграція України до ЄС може мати двосторонній економічний ефект. Українські підприємства отримують можливість поглиблювати участь у європейських ланцюгах створення вартості, використовувати більший ринок, інвестиції, технології та дослідницькі партнерства. Водночас відновлення України, її людський капітал, підприємницький потенціал, промислові можливості, аграрний сектор, цифрові компетентності та інтеграція до європейських транспортних і енергетичних мереж можуть стати ресурсом для самої економіки ЄС.

Таким чином, майбутнє економіки Європейського Союзу визначатиметься не одним окремим напрямом політики, а здатністю поєднати декілька цілей, які іноді перебувають у напруженій взаємодії: відкритий ринок і економічну безпеку; конкуренцію і стратегічну підтримку; інновації й соціальну інклюзивність; зелений перехід і промислову конкурентоспроможність; регуляторну відповідальність і простоту ведення бізнесу.

Саме здатність знаходити такий баланс є однією з визначальних особливостей європейської економічної моделі. Для підприємця це означає, що успішний бізнес у ЄС майбутнього потребуватиме не лише життєздатної бізнес-ідеї та доступу до фінансування. Не менш важливими будуть здатність інноваційно розвиватися, постійно оновлювати компетентності, працювати у міжнародних партнерствах, адаптуватися до регуляторних змін, відповідально управляти впливом бізнесу та перетворювати економічні й технологічні трансформації на нові підприємницькі можливості.

ГЛОСАРІЙ

Acquis ЄС (EU acquis) – сукупність прав, обов’язків, норм і принципів правової системи Європейського Союзу, яких мають дотримуватися держави-члени. Країни-кандидати повинні поступово імплементувати відповідні частини acquis у процесі підготовки до членства.

Автономні торговельні заходи (Autonomous Trade Measures, ATMs) – односторонні торговельні преференції, які ЄС може тимчасово надавати партнеру без еквівалентної зустрічної лібералізації. Щодо України такі заходи використовувалися у 2022–2025 рр. для підтримки торгівлі під час війни.

Аналіз загальної рівноваги (General Equilibrium Analysis) – підхід, що оцінює одночасну взаємодію багатьох ринків і враховує, як зміна політики в одному секторі впливає на ціни, доходи, зайнятість та інші частини економіки.

Аналіз часткової рівноваги (Partial Equilibrium Analysis) – аналіз наслідків економічної зміни для окремого ринку за припущення, що інші ринки та основні зовнішні умови залишаються незмінними.

Бізнес-модель (Business Model) – логіка, за допомогою якої підприємство створює, надає споживачам і отримує економічну цінність. Вона визначає ціннісну пропозицію, ключових клієнтів, ресурси, партнерства, доходи та витрати бізнесу.

Бізнес-план (Business Plan) – структурований документ і процес планування, що описує цілі підприємства, ринок, бізнес-модель, операційну діяльність, фінансові потреби, очікувані результати та основні ризики.

Бізнес-етика (Business Ethics) – система моральних принципів і норм, що визначають відповідальну поведінку підприємства та його працівників у відносинах зі споживачами, працівниками, партнерами, державою та суспільством.

Валоризація знань (Knowledge Valorisation) – процес перетворення знань, результатів досліджень, винаходів і компетентностей на економічну або суспільну цінність, зокрема через інновації, технологічний трансфер і підприємництво.

Венчурний капітал (Venture Capital) – форма інвестиційного фінансування компаній із високим потенціалом зростання та високим ризиком, за якої інвестор зазвичай отримує частку власності в бізнесі.

Внутрішньогалузева торгівля (Intra-industry Trade) – одночасний експорт та імпорт країною товарів однієї галузі або близьких категорій, наприклад різних моделей автомобілів. Пояснюється, зокрема, диференціацією продукції та економією від масштабу.

Відкрита стратегічна автономія (Open Strategic Autonomy) – підхід ЄС, спрямований на збереження переваг відкритої міжнародної економіки за одночасного зменшення критичних залежностей і підвищення економічної стійкості.

Глобальні ланцюги створення вартості (Global Value Chains, GVCs) – міжнародна організація виробництва, за якої різні етапи створення товару або послуги здійснюються підприємствами у різних країнах.

Державна допомога (State Aid) – підтримка, що надається державними ресурсами окремим підприємствам або секторам і може створювати вибірккову економічну перевагу. У ЄС така допомога підлягає спеціальним правилам контролю для захисту конкуренції.

De-risking – стратегія зменшення надмірних економічних, технологічних або ресурсних залежностей без повного розриву економічних зв'язків (*decoupling*), наприклад шляхом диверсифікації постачальників.

Єдиний ринок ЄС (EU Single Market) – інтегрований економічний простір Європейського Союзу, побудований на вільному русі товарів, послуг, капіталу та людей і спільних правилах функціонування ринку.

Економічна безпека (Economic Security) – здатність економіки зберігати стійкість до зовнішніх шоків, економічного примусу, критичних технологічних чи ресурсних залежностей і порушень ланцюгів постачання.

Економічна інтеграція (Economic Integration) – процес усунення економічних бар'єрів і поглиблення взаємозалежності між країнами через розвиток торгівлі, руху факторів виробництва, спільних правил та інституцій.

Економічний і монетарний союз (Economic and Monetary Union, EMU) – система координації економічної та монетарної політики в ЄС, найглибшим проявом якої є використання єдиної валюти євро державами єврозони.

Європейська політика сусідства (European Neighbourhood Policy, ENP) – рамка співпраці ЄС із сусідніми країнами, спрямована на розвиток політичних та економічних відносин, стабільності, торгівлі та реформ.

Індустрія 4.0 (Industry 4.0) – технологічна трансформація виробничих і бізнес-процесів, пов'язана з інтеграцією автоматизації, робототехніки, штучного інтелекту, Інтернету речей, великих даних та інших цифрових технологій.

Інноваційна екосистема (Innovation Ecosystem) – мережа підприємств, університетів, дослідницьких установ, інвесторів, державних органів та інших учасників, взаємодія яких сприяє створенню і поширенню інновацій.

Кодекс етики / кодекс поведінки (Code of Ethics / Code of Conduct) – внутрішній документ організації, що встановлює принципи та правила належної поведінки працівників і керівництва та може бути частиною ширшої системи комплаєнсу.

Комплаєнс (Compliance) – система організаційних процедур, контролю і відповідальності, спрямованих на забезпечення дотримання законодавства, внутрішніх політик та встановлених стандартів діяльності.

Конкурентоспроможність (Competitiveness) – здатність підприємства, галузі або економіки створювати цінність і успішно конкурувати на ринку завдяки продуктивності, інноваціям, якості, витратам, технологіям, компетентностям та іншим перевагам.

Краудфандинг (Crowdfunding) – залучення фінансових ресурсів від великої кількості учасників, переважно через цифрові платформи. Основними моделями є donation-based, reward-based, lending/debt-based та investment/equity crowdfunding.

Людський капітал (Human Capital) – сукупність знань, професійних компетентностей, навичок і здібностей людей, що впливають на їхню продуктивність та здатність створювати економічну цінність.

Мале і середнє підприємство (Small and Medium-sized Enterprise, SME) – за визначенням ЄС підприємство з менш ніж

250 працівниками, яке відповідає встановленим фінансовим критеріям та правилам щодо автономних, партнерських і пов'язаних підприємств.

Митний союз (*Customs Union*) – форма економічної інтеграції, за якої учасники усувають мита у взаємній торгівлі та застосовують спільний зовнішній митний тариф щодо третіх країн.

Мінімально життєздатний продукт (*Minimum Viable Product, MVP*) – найпростіша версія продукту з достатнім набором характеристик для перевірки ключових припущень бізнес-ідеї на реальних користувачах.

Належна обачність (*Due Diligence*) – систематичний процес виявлення, оцінювання, запобігання та мінімізації ризиків, пов'язаних із діяльністю підприємства та його діловими відносинами.

Нетарифні заходи (*Non-tariff Measures, NTMs*) – регуляторні заходи, крім мит, здатні впливати на міжнародну торгівлю: технічні правила, SPS-вимоги, ліцензування, кількісні обмеження тощо. Не кожний NTM є необґрунтованим торговельним бар'єром.

Підвищення кваліфікації (*Upskilling*) – розвиток додаткових або поглиблених компетентностей працівника для ефективнішого виконання поточної чи складнішої професійної діяльності.

Підприємництво (*Entrepreneurship*) – діяльність із виявлення та реалізації економічних можливостей шляхом створення або розвитку бізнесу, поєднання ресурсів, інновацій та прийняття підприємницького ризику.

Поглиблена і всеохоплююча зона вільної торгівлі (*Deer and Comprehensive Free Trade Area, DCFTA / ПВЗВТ*) – торговельно-економічна частина Угоди про асоціацію Україна–ЄС, яка поєднує тарифну лібералізацію з регуляторним наближенням до правил ЄС.

Політика згуртованості (*Cohesion Policy*) – політика ЄС, спрямована на зменшення економічних, соціальних і територіальних диспропорцій між регіонами та підтримку збалансованого розвитку.

Порівняльна перевага (*Comparative Advantage*) – здатність країни або економічного суб'єкта виробляти певний товар із

нижчою альтернативною вартістю порівняно з іншими видами діяльності.

Правила походження (Rules of Origin) – критерії визначення економічного походження товару. У преференційних торговельних угодах вони визначають, чи може продукція користуватися зниженим або нульовим митом.

Преференційний торговельний режим (Preferential Trade Regime) – режим, за якого певним торговельним партнерам надаються сприятливіші умови доступу до ринку, ніж ті, що застосовуються за загальним режимом.

Принцип найбільшого сприяння (Most-Favoured-Nation, MFN) – базовий принцип СОТ, відповідно до якого торговельна перевага, надана одному члену СОТ, за загальним правилом повинна поширюватися на інших членів.

Регуляторне наближення (Regulatory Approximation) – поступове приведення національних правил, процедур та інституцій у відповідність або значне зближення з нормами і практиками ЄС.

Перекваліфікація (Reskilling) – набуття працівником нового набору компетентностей, що дозволяє перейти до іншої професійної діяльності або істотно зміненого типу роботи.

Responsible Business Conduct (RBC) / відповідальне ведення бізнесу – підхід, за якого підприємство враховує свій вплив на працівників, суспільство, права людини, довкілля, споживачів і ділових партнерів та управляє відповідними ризиками.

Роялті (Royalty) – регулярний платіж за право користування певним активом або правом, зокрема торговельною маркою, технологією чи франчайзинговою системою.

Санітарні та фітосанітарні заходи (Sanitary and Phytosanitary Measures, SPS) – правила, спрямовані на захист здоров'я людей, тварин і рослин від ризиків, пов'язаних із продуктами харчування, хворобами, шкідниками та іншими біологічними загрозами.

Skills mismatch / невідповідність навичок – ситуація, коли компетентності працівників або випускників не відповідають за структурою чи рівнем вимогам робочих місць і роботодавців.

Спільна торговельна політика (Common Commercial Policy, CCP) – політика ЄС щодо зовнішньої торгівлі, яка належить до

виключної компетенції Союзу та охоплює тарифи, торговельні угоди та інші аспекти торговельних відносин із третіми країнами.

Стартап (Start-up) – тимчасова організація, створена для пошуку повторюваної та масштабованої бізнес-моделі в умовах високої невизначеності.

Тариф / мито (Tariff / Customs Duty) – платіж, що справляється при ввезенні або, рідше, вивезенні товару і впливає на його ціну та конкурентоспроможність на ринку.

Тарифна квота (Tariff-rate Quota, TRQ) – режим, за якого визначений обсяг товару імпортується за нульовою або зниженою ставкою мита, а поставки понад цей обсяг оподатковуються за іншою ставкою.

Технічні бар'єри у торгівлі (Technical Barriers to Trade, TBT) – технічні регламенти, стандарти та процедури оцінки відповідності, які впливають на можливість реалізації продукції на певному ринку.

Торговельний захист (Trade Defence) – сукупність правових інструментів реагування на демпінг, субсидований імпорт або різке зростання імпорту; в ЄС включає антидемпінгові, антисубсидиційні та захисні заходи.

Трикутник знань (Knowledge Triangle) – взаємодія освіти, досліджень та бізнесу, спрямована на поєднання формувальних компетентностей, створення знань і їх перетворення на інновації.

Угода про асоціацію Україна–ЄС (EU–Ukraine Association Agreement) – комплексна договірна основа політичної асоціації та економічної інтеграції України з ЄС, економічним ядром якої є ПВЗВТ.

Фандрайзинг (Fundraising) – систематична діяльність із залучення фінансових та нефінансових ресурсів від донорів, інвесторів, партнерів, фондів, бізнесу або громадськості для реалізації визначених цілей чи проєктів.

Франчайзер (Franchisor) – власник бренду та бізнес-системи, який надає іншому підприємцю право використовувати торговельну марку, бізнес-модель, ноу-хау та стандарти діяльності на визначених умовах.

Франчайзі (Franchisee) – юридично незалежний підприємець або компанія, що отримує право працювати за франчайзинговою

системою та зобов'язується дотримуватися встановлених стандартів.

Франчайзинг (Franchising) – форма організації та масштабування бізнесу, за якої франчайзер передає незалежному франчайзі право використовувати бренд, бізнес-модель, ноу-хау і стандарти в обмін на визначені платежі та виконання умов договору.

Чотири свободи (Four Freedoms) – фундаментальні свободи Єдиного ринку ЄС: вільний рух товарів, послуг, капіталу та людей.

Youth Guarantee / Гарантія для молоді – політичний механізм ЄС, спрямований на полегшення переходу молоді від освіти до ринку праці через забезпечення пропозицій працевлаштування, освіти, стажування або професійної підготовки.

НОТАТКИ

Навчальне видання

КОВАЛЬОВ Богдан Леонідович
КУБАТКО Олександр Васильович

ЕКОНОМІКА ЄС ТА ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА
ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ

Підручник

(Друкується в авторській редакції)
Підписано до друку 17.08.2026
Формат 60х84 1/16. Папір офсетний
Друк цифровий. Ум. друк. арк. 10,88
Тираж 300 прим. Замовлення № 13-08/22

Відділ реалізації. Тел.: (067) 542-08-01. E-mail: info@book.sumy.ua
ПФ «Видавництво “Університетська книга”»
40000, м. Суми, площа Покровська, 6
Тел.: (0542) 65-75-85. E-mail: publish@book.sumy.ua
www.book.sumy.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 7461 від 05.10.2021
Віддруковано на обладнанні ПФ «Видавництво “Університетська книга”»