

Володимир М. Петряков*

РИНКОВА АДАПТАЦІЯ ТА ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНСЬКОГО ВИРОБНИЦТВА В ЛАНЦЮГИ ЄС ЯК АНТИКРИЗОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

У статті здійснено комплексне теоретико-емпіричне дослідження проблеми ринкової адаптації та інтеграції українських виробничих підприємств у глобальні ланцюги створення вартості Європейського Союзу. Доведено, що в умовах екстремальної турбулентності зовнішнього середовища, зумовленої повномасштабною війною, руйнуванням логістичних маршрутів та енергетичним дефіцитом, вихід на ринки ЄС трансформується з інструменту розширення збуту на безальтернативну складову антикризової стратегії виживання. Систематизовано та узагальнено ключові інституційні та регуляторні вимоги внутрішнього ринку ЄС до промислової продукції, що базуються на підходах New Legislative Framework (NLF) та настановах «Blue Guide». Здійснено ґрунтовний аналіз впливу новітніх «зелених» європейських регуляторів, зокрема механізму трансграничного вуглецевого коригування (CBAM), регламенту щодо знецінення (EUDR) та директив із корпоративної звітності щодо сталого розвитку (CSRD/CSDDD), на експортний потенціал вітчизняних виробників. Визначено, що ці вимоги формують нові нетарифні бар'єри та суттєво збільшують транзакційні витрати на комплаєнс. Для практичного застосування розроблено концептуальну рамку антикризового управління за алгоритмом «рання діагностика – стабілізація – адаптація – інтеграція» з інтеграцією інструментів підвищення стійкості ланцюгів постачання, цифрової простежуваності, MRV для вуглецю та диверсифікації ринків. У межах дослідження сформовано матрицю ризиків і ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє топ-менеджменту здійснювати безперервний моніторинг ліквідності, стану логістики, контролю якості та регуляторної відповідності. Окремлено та доведено критичну роль інструментів експортного фінансування й страхування експортних кредитів у забезпеченні фінансової стійкості підприємств під час підтримки інвестицій в інтеграцію. Результати дослідження мають безпосереднє прикладне значення для формування адаптивних стратегій вітчизняного бізнесу.

Ключові слова: антикризова стратегія; ланцюги створення вартості; інтеграція в ЄС; технічне регулювання; простежуваність; CBAM; фінансова стійкість.

Табл. 2. Літ. 23.

DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-293-335-347

Volodymyr Petryakov

MARKET ADAPTATION AND INTEGRATION OF UKRAINIAN PRODUCTION INTO EU CHAINS AS ANTI-CRISIS STRATEGY OF ENTERPRISE IN CONDITIONS OF AN UNSTABLE EXTERNAL ENVIRONMENT

The article examines how Ukrainian manufacturing firms can use market adaptation and integration into European Union value chains as an anti-crisis strategy under an unstable external environment characterised by security risks, disrupted logistics, energy constraints, volatile demand and fast changing regulatory requirements. The relevance of the topic is driven by the growing weight of the EU market for Ukrainian trade and the need for enterprises to move from episodic exporting to

* Zaporizhzhia National University, Ukraine.

structured supplier relationships. The paper discusses the enterprise-level implications of the EU's product-compliance architecture (including the New Legislative Framework approach), customs and origin management practices, transit facilitation, and the increasing role of sustainability governance in buyer–supplier relations. Special attention is given to carbon and deforestation-related requirements, data readiness and traceability, and the practical challenges of measuring and communicating embedded emissions and supply-chain information to EU customers. The study also considers how liquidity constraints and risk premiums during crises affect the ability to invest in compliance, certification, digitalisation and process upgrades, and how export finance, guarantees and insurance can support such investments. A structured strategic architecture is outlined that links early warning and stabilization actions with medium-term adaptation and long-term integration capabilities. The discussion is oriented to managers and policy stakeholders and highlights typical risk drivers and monitoring indicators needed to prevent contract disruption and to build sustainable competitiveness in EU-aligned supply networks. The article emphasises coordination between compliance functions, operations, procurement and logistics, and introduces a practical risk–instrument–KPI logic to support decisions during shocks. It also reflects on the role of public instruments and infrastructure initiatives that reduce transaction costs and increase reliability of cross-border flows.

Keywords: anti-crisis strategy; EU value chains; product compliance; traceability; CBAM; sustainability reporting; export finance.

Peer-reviewed, approved and placed: 14.11.2025

Постановка проблеми. Постановка проблеми та зв'язок із практичними завданнями. Для виробничих підприємств України вихід на ринок ЄС є не лише питанням збуту, а й інструментом антикризового виживання (доступ до більш платоспроможного попиту, контрактна дисципліна, менша залежність від окремих ринків). Макрорівнево це підкріплюється структурою торгівлі: ЄС у 2024 р. забезпечував понад 50% торгівлі товарами з Україною, еквівалентно Ї67,2 млрд. [1, с. 2].

Однак «просте» перенаправлення продажів у ЄС не гарантує закріплення: інтеграція в ланцюги створення вартості ЄС означає відтворювану здатність підприємства виконувати вимоги до якості, відповідності, простежуваності, поставок і даних, а також витримувати зовнішні шоки (логістика, енергія, безпека). Саме ця здатність стає ядром антикризової стратегії в нестабільному зовнішньому середовищі. [10, с. 55–56; 22, с. 2, 5].

Проблема формулюється так: як підприємству синхронізувати short term survival (ліквідність і неперервність операцій) з long term integration (регуляторно дані та процеси, що роблять його «передбачуваним» постачальником ЄС), коли зовнішнє середовище містить одночасно воєнні, логістичні й регуляторні ризики. Практичне завдання — розробити антикризову стратегію, що зменшує ризики зриву контрактів і формує стійку траєкторію інтеграції в ланцюги ЄС. [20, с. 1, 4; 21, с. 1–2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Українські дослідження антикризового управління акцентують принципи ранньої діагностики, терміновості реакції та адекватності відповіді загрози, а також максимального використання внутрішніх резервів підприємства. [20, с. 1, 4].

Додатково вітчизняні автори систематизують антикризові стратегії (зокрема «згортання/урізання зайвого», «стабілізації», «розширення») та пов'язують вибір стратегії зі стадією кризи. [21, с. 1, 3].

Міжнародна література зі стійкості ланцюгів постачання трактує відновлюваність після шоку як функцію редундантності та гнучкості; при цьому гнучкість може давати конкурентні переваги і в «нормальному» режимі, а не лише як страхівка на випадок кризи. [22, с. 2, 5].

Паралельно підхід *dynamic capabilities* підкреслює важливість здібностей до «*sensing—seizing—reconfiguring*» (виявлення можливостей/загроз, прийняття рішень щодо інвестицій/дій, перебудова ресурсів і процесів) як механізму підтримки конкурентоспроможності за швидких змін середовища. [23, с. 4, 12].

Невирішені частини проблеми. Попри наявність загальних принципів антикризового управління, методична прогалина проявляється на стику двох площин:

1) регуляторної інтеграції до ЄС (технічна відповідність, комплаєнс дані, простежуваність, митно походженневі режими) та

2) кризової керованості підприємства (ліквідність, операційна неперервність, швидке переналаштування логістики й контрактів).

Саме «зшивка» цих площин у єдину антикризову архітектуру (з КРІ тригерами і матрицею заходів) часто не описана практикою орієнтовано в українських роботах, які зосереджуються на внутрішніх механізмах кризового менеджменту без деталізації вимог ЄС як зовнішніх обмежень. [21, с. 2; 10, с. 12, 55].

Нормативно-інституційний контекст ЄС, критичний для виробника.

По-перше, доступ до внутрішнього ринку ЄС у промислових товарах базується на логіці *New Legislative Framework*: «*Blue Guide*» прямо визначає мету — пояснити елементи NLF та ринковий нагляд для коректного застосування законодавства й ефективного захисту публічних інтересів, одночасно забезпечуючи функціонування внутрішнього ринку. [10, с. 13].

По-друге, простежуваність в ЄС розглядається як інструмент примусового забезпечення відповідності: вимоги до *traceability* дозволяють «простежити історію продукту», ідентифікувати економічних операторів у ланцюгу збуту та підтримати ринковий нагляд (у т.ч. вилучення/відкликання). [10, с. 55].

По-третє, митно логістичний блок інтеграції: ЄС та партнери розвивають транзитні механізми (*Common Transit Convention*) і паралельно — «*Solidarity Lanes*», які з травня 2022 р. формують альтернативні маршрути експорту та двосторонньої торгівлі; до кінця серпня 2023 р. через ці маршрути було експортовано 95 млн тонн товарів з України (з них майже 34 млн тонн — аграрні). [3, с. 1, 4].

По-четверте, «зелена» трансформація ринку ЄС змінює економіку експорту: СВМ встановлює перехідний період 1.10.2023–31.12.2025 з обмеженням обов'язків імпортера звітністю, а з 1.01.2026 запускається повний режим із сертифікатами (перше погашення — у 2027 за 2026 р.). [5, с. 35, 38, 28].

По-п'яте, EUDR (дефорестація) вимагає посилення простежуваності: регламент прямо згадує включення геолокаційних координат ділянок, а також визначає «*geolocation*» як координати широти й довготи (не менше шести знаків після коми); оператор зобов'язаний подати *due diligence statement* перед розміщенням на ринку/експортом. [9, с. 9, 16–18].

По-шосте, CSRD формалізує «дані ланцюга вартості» як частину корпоративної звітності й передбачає стандарти сталого звітування (ESRS):

директива визнає потребу в обов'язкових стандартах і надає Комісії повноваження їх затверджувати; окремо визначено фазоване застосування для фінансових років, що починаються з 1.01.2024/2025/2026 тощо. [8, с. 13, 63–64].

По-сьоме, CSDDD задає рамку належної обачності щодо впливів на права людини та довкілля; у мотивуванні підкреслено, що процес due diligence має покривати шість кроків, визначених у Guidance for Responsible Business Conduct. [7, с. 4].

Мета статті. Розробити науково обґрунтовану архітектуру антикризової стратегії виробничого підприємства, що поєднує короткострокове виживання та довгострокову інтеграцію українського виробництва в ланцюги ЄС через: (а) інвентаризацію регуляторних вимог ЄС, що впливають на доступ до ринку; (б) побудову матриці ризиків/інструментів/KPI; (в) опис механізмів фінансової підтримки експорту; (г) ілюстративні кейси інтеграції. [10, с. 13; 5, с. 35–38; 20, с. 1].

Методи:

- нормативно-правовий аналіз актів ЄС (CBAM, EUDR, CSRD, CSDDD) та «Blue Guide» як практичного провідника NLF і ринкового нагляду; [5, с. 35–38; 9, с. 16–18; 10, с. 55].

- інституційний аналіз логістичних/митних рішень, включно із Solidarity Lanes і транзитними механізмами; [3, с. 1–4].

- концептуальне моделювання антикризової архітектури на основі принципів антикризового управління (рання діагностика, терміновість, адекватність) і підходів стійкості ланцюгів (гнучкість/редундантність) та dynamic capabilities; [20, с. 1, 4; 22, с. 2, 5; 23, с. 4, 12].

- кейс-аналіз на доступних прикладах (CBAM підготовка в металургійно трубному сегменті; інтеграція автокомпонентів у західному регіоні; інституційні рішення щодо страхування експортних кредитів і trade finance). [17, с. 106; 18, с. 4–6, 10; 15, с. 1–3; 14, с. 1].

Вихідні припущення. (1) Інтеграція в ланцюги ЄС для підприємства інтерпретується як здатність стабільно постачати (ОТІФ, якість, документи) і відповідати запитам даних клієнта (походження, простежуваність, вуглецеві показники, ESG анкети). (2) Антикризова стратегія має бути керована через KPI тригери та портфель «швидких» і «структурних» заходів. [22, с. 2, 5; 21, с. 1–2].

Основні результати дослідження. Архітектура антикризової стратегії «рання діагностика → стабілізація → адаптація → інтеграція». З погляду практики ЄС ланцюгів, «стабілізація» без «адаптації» породжує тимчасовий експорт без шансів на довгі контракти; одночасно «адаптація» без ліквідності не фінансується в кризі. Тому пропонується 4 контурна модель, де кожен контур має власні KPI тригери, бюджет і відповідальних, а переходи між контурами мають «гейти» (умови). Логіка ранньої діагностики і терміновості реакції прямо узгоджується з принципами антикризового управління, сформульованими в українських роботах. [20, с. 1, 4].

Зовнішні «маяки» інтеграції – істотність ринку ЄС для України та інституційні програми підтримки відновлення/інтеграції (зокрема регуляторні й інфраструктурні інструменти, що зменшують транзакційні витрати). [1, с. 2; 11, с. 3; 13, с. 6, 28].

Карта вимог ЄС як «комплаєнс беклог» підприємства. Практично підприємство має перетворити вимоги ЄС на керований портфель задач (дані/процеси/документи). «Blue Guide» підкреслює роль ринкового нагляду та простежуваності, включно з ідентифікацією економічних операторів у ланцюгу. [10, с. 55–56].

Паралельно «зелена» площина (CBAM/EUDR) перетворює експорт у задачу даних: для CBAM перехідний режим вже встановлює обов'язки звітності та часову межу переходу в повний режим 2026+, [5, с. 35, 38], а EUDR вводить «геолокаційний» рівень простежуваності та формальну due diligence statement. [9, с. 9, 16–18].

Логістичні та транзитні елементи таблиці спираються на практичні рішення Solidarity Lanes: документ прямо фіксує мету підтримки експорту, використання Common Transit Convention і перенесення окремих контролів «від кордону». [3, с. 1].

Блоки NLF/Traceability прямо узгоджуються із «Blue Guide»: traceability визначається як здатність відстежувати історію продукту й підтримувати ринковий нагляд. [10, с. 55]. Норми CBAM/EUDR/CSRD/CSDDD – із відповідних актів ЄС: часові межі CBAM і момент повного режиму, вимоги EUDR про геолокацію та due diligence statement, а також фазування CSRD та затвердження стандартів. [5, с. 35, 38; 9, с. 9, 16–18; 8, с. 13, 63–64; 7, с. 4].

Ілюстративний регуляторний горизонт (для планування портфеля комплаєнсу). Для підприємства критично «прив'язати» інвестиції в комплаєнс до горизонту часу: наприклад, у CBAM перехідний період завершується 31.12.2025 і з 1.01.2026 починаються норми повного застосування, а погашення сертифікатів відтерміновано календарно до 2027 за 2026 р. [5, с. 35, 28].

Опорні точки: Solidarity Lanes (альтернативні маршрути та інфраструктурні дії) [3, с. 1–4]; спільний транзит як фактор скорочення транзакційних витрат і прискорення руху товарів (зокрема офіційна норма запрошення України приєднатися з 1.10.2022) [4, с. 1] та календар CBAM із регламенту 2023/956 [5, с. 35, 38, 28]; фазування CSRD [8, с. 63–64].

Матриця антикризових ризиків, інструментів та КРІ тригерів. Вимога ВАК щодо наукової новизни у прикладному вимірі може бути реалізована через формалізацію «антикризових тригерів» і прив'язку до інструментів (операційних, фінансових, комплаєнс). В основі – принципи ранньої діагностики та адекватності реакції. [20, с. 1, 4].

Фінансовий блок матриці має під собою інституційні інструменти: правила страхування експортних кредитів (як механізм захисту банків/експортерів) [15, с. 1–3] та нагляд/ліцензування ЕКА Національним банком [16, с. 3–4], а також trade facilitation інструменти (приклад – обсяги роботи Trade Facilitation Programme у 2024 р.). [14, с. 1].

Логістичний блок спирається на фактологію Solidarity Lanes (масштаб експорту/імпорту та інституційний супровід процедур). [3, с. 1, 4]. [13]

Комплаєнс блоки (NLF/Traceability, CBAM, EUDR, CSRD, CSDDD) – на положеннях «Blue Guide» та актів ЄС. [10, с. 55–56; 5, с. 35, 38; 9, с. 9, 16–18; 8, с. 13, 63–64; 7, с. 4].

Таблиця 1. Комплаєнс-карта інтеграції у ланцюги ЄС (вхідні вимоги → операційні наслідки → антикризові дії)

Блок вимог ЄС	Ключова сутність вимоги	Що має забезпечити виробник (дані/документи/процеси)	Ризик для контрактів ЄС	Антикризова відповідь (коротко/довго)
NLF / «Blue Guide»	Відповідність гармонізованому законодавству, ринковий нагляд	Технічна документація, процедури оцінки відповідності, маркування/інструкції, readiness до перевірок	Заборона продажу/відкликання, штрафи, втрата довіри	Short: аудит відповідності для топ-SKU; Long: QMS, план сертифікації
Traseability (Blue Guide)	Простежуваність підтримує контроль ринку та ідентифікацію операторів	Ідентифікація партій/серій, «хто кому поставив», зберігання записів	Неможливість довести відповідність, високі втрати при рекламациях	Short: серійність/партійність; Long: цифрова простежуваність (ERP/MES)
Common Transit / NCTS	Спрощення транзиту між країнами-учасниками	Готовність до NCTS-процедур (гарантії, документи), інтеграція брокера	Затримки на кордоні, розриви графіків поставок	Short: альтернативні маршрути; Long: стандартизація транзитної документації
Solidarity Lanes	Альтернативні маршрути, інфраструктурні та процедурні рішення	Перепроєктування логістики, робота з коридорами/Дунаєм, планування складських буферів	Зрив термінів/OTIF, штрафи за SLA	Short: маршрути «план В»; Long: контрактні слоти, multimodal
Правила походження/преференції	Доступ до преференцій залежно від походження і підтвердження	ВОМ (складові), облік достатньої переробки, доказ походження	Втрата преференцій, донарахування мита	Short: перевірка WOM по топ-товарах; Long: redesign поставання під походження
CBAM	Звітність у 2023–2025; повний режим з 2026	Дані про embedded emissions, енергію, прекурсори; комунікація з імпортером	Відмова імпортера/ціновий дисконт	Short: збір даних; Long: MRV-система, декarbonізація
EUDR	Геолокація, due diligence statement, «незначний ризик»	Геодані дільнок/постачальників, легальність, оцінка ризиків	Блокування на ринку ЄС (товари з ризиком)	Short: скринінг постачальників; Long: traceability до ділянки
CSRD / ESRS	Стандартизована звітність, включно з ланцюгом вартості	ESG-дані, політики, метрики, запити клієнтів на рівні постачальника	Витіснення з тендерів/поставання через «data gap»	Short: ESG-профіль; Long: системний збір даних/аудит готовності
CSDDD	Due diligence (6 кроків у логіці міжнародних настанов)	Політики, управління ризиками прав людини/довкілля, робота з постачальниками	Невідповідність кодексам клієнтів, юридичні ризики	Short: кодекс постачальника; Long: інтегрована система due diligence

Таблиця 2. Матриця «ризик → тригер (КРІ) → антикризові заходи» для інтеграції в ланцюги ЄС

Ризик (зовнішній/внутрішній)	КРІ-тригер для ранньої діагностики	Негайні дії (0–90 днів)	Системні дії (3–24 міс.)
Розрив ліквідності під комплаєнс-інвестиції	Cash runway < 3 міс.; DSCR < 1; прострочка дебіторки > 15% портфеля	«Стоп-лист» витрат, переговори про аванси/escrow, trade finance	Програма фінсистемності, страхування експортних кредитів, портфельні гарантії
Зрив OTIF через кордон/черги	OTIF < 90%; середній lead time ↑ >25%	Перемаршрутизація, буфер-склад у прикордонні/ЄС, «план В» перевізників	Мультимодальна стратегія, контрактні слоти, цифровий контроль ETA
Втрата переваг через походження	Частка відвантажень без належного доказу походження > 5%	Перевірка ВОМ/сертифікатів по top-SKU, навчання експортного відділу	Redesign закупівель під правила походження, аудит постачальників
«Data gap» для клієнта (CSR/кодекси)	Запити клієнтів не закриті > 30 днів; % постачальницьких анкет < 80%	Шаблони відповідей, мінімальний ESG-профіль, відповідальний data-owner	Система збору ESG-даних, політики й процедури, внутрішній аудит
Ризик СВМ-дисконту/відмови імпортера	Відсутні дані embedded emissions > 20% SKU у СВМ-цугливіх товарах	Збір первинних даних, калькуляція за методикою, комунікація з імпортером	MRV-система, LCA/EPD де доречно, програма енергоефективності
Ризик EUDR-блокування (деревина/сировина)	Немає геоданих ділянок/ланцюга > 10% лотів	Тимчасове блокування ризикових партій, мапінг постачальників	Taseability до ділянки, аудит легальності, інтеграція геоданих у ERP
Невідповідність технічним вимогам (NLF)	Частка SKU без повного техдосьє > 5%; рекламації ↑	Експрес-аудит top-SKU, коригувальні дії, посилення вхідного контролю	QMS/сертифікації, управління змінами, навчання персоналу
Критична залежність від одного маршруту/порту	Частка відвантажень через 1 коридор > 60%	Диверсифікація маршруту, тестові відправки альтернативами	Постійний «мікс коридорів», контрактна логістика
Ризик форс-мажору енергії/виробництва	Простої > 5% часу; енергоемність ↑	Резервні джерела, оперативне планування виробництва	Енергоефективність, інвестиції в стійкість, енергоменеджмент
Втрата кваліфікованих кадрів / компетенцій	Turnover ключових функцій > 10%/рік	Утримання критичних ролей, мотиваційні пакети	Програми навчання, стандартизація процесів, «центри компетенцій»

Логістика та митні процедури: інституційна «рампа» проти кризових затримок. Solidarity Lanes документують не лише потоки, а й управлінські рішення: на рівні операційних планів згадується підвищення потужності дунайського коридору (ціль 4 Мт/місяць), мінімізація «необов'язкових» перевірок і перенесення контролів від кордону. [3, с. 1].

Паралельно Common Transit Convention знижує транзакційні витрати транзиту: офіційне рішення ЄС CTC Joint Committee визначає запрошення України приєднатися з 1 жовтня 2022 р. [4, с. 1]. Для підприємства це означає: частина антикризових дій виходить за межі «внутрішнього менеджменту» і залежить від використання зовнішніх процедурних інструментів (NCTS маршрути, гарантії, правильний статус у транзиті) та від здатності комунікувати з логістичними партнерами на рівні SLA. [3, с. 1; 22, с. 5–6].

Технічна відповідність і простежуваність як антикризова «страховка контракту». «Blue Guide» підкреслює причинність: traceability дозволяє ефективний ринковий нагляд, коригувальні дії (withdrawals/recalls) та ідентифікацію відповідальних операторів. [10, с. 55].

У кризових умовах ця логіка набуває «грошової» форми: невідповідність або слабка простежуваність підвищують ризик зупинки поставок і витрат на рекламачії, тоді як добре налаштована простежуваність скорочує time to containment (час локалізації проблемної партії), знижує можливі штрафи/повернення та захищає репутацію. Це узгоджується з ідеєю гнучкості/редундантності ланцюгів: інвестиції у «гнучкість даних і процесів» можуть давати вигоди навіть поза кризою. [22, с. 2, 5].

MRV для вуглецю: CBAM як драйвер зміни операційної моделі. Регламент CBAM формально визначає рамки: у перехідний період (01.10.2023–31.12.2025) обов'язки імпортерів обмежуються звітністю за передбаченими статтями, а повний режим застосування стартує з 01.01.2026. [5, с. 35, 38]. Для українського виробника ключова антикризова теза: хоча юридичний тягар у ЄС покладено на імпортера/представника, ринкова влада (buyer power) трансформує CBAM у вимогу до постачальника щодо даних embedded emissions, енергетики та прекурсорів; відсутність даних з часом буде конвертована у ціновий дисконт, втрату тендеру або «відсів» із пулу постачальників. Це впливає з природи механізму сертифікатів та ціноутворення (ціна прив'язана до EU ETS), а також з опису переліку та ролі сертифікатів у регламенті. [5, с. 27–28].

EUDR: простежуваність до ділянки як новий стандарт доступу. Регламент про товари, пов'язані з дефлорацією/деградацією лісів, прямо фіксує вимогу доступу до інформації щодо джерел і постачальників, включно з геолокаційними координатами відповідних ділянок. [9, с. 9].

Також визначення «geolocation» деталізує формат (широта/довгота, мінімум шість знаків після коми), що перетворює комплаєнс на задачу даних і кібербезпеки (передача, зберігання, контроль доступу). [9, с. 16].

Оператор перед розміщенням на ринку/експортом подає due diligence statement, беручи відповідальність за відповідність. [9, с. 18].

Для українського виробника практичний наслідок: навіть якщо він постачає не «лісовий» товар напряму, вимоги до простежуваності можуть

«перекидатись» на нього через складові/упаковку/сировину та корпоративні політики клієнтів. [8, с. 19; 7, с. 4].

Фінансова стійкість і інструменти підтримки експорту як «паливо» комплаєнсу. У кризі комплаєнс часто програє «операційній пожежі», якщо немає фінансового контуру. Водночас ЄБРР через Trade Facilitation Programme демонструє масштаб і релевантність таких інструментів: у 2024 р. – €2,4 млрд в Україну, включно з понад €471 млн обороту через 218 транзакцій у межах TFP (у згаданому factsheet). [14, с. 1]. На національному рівні інституційний каркас включає правила страхування експортних кредитів (затверджені наказом Мінекономіки) та нагляд НБУ за діяльністю ЕКА, що теоретично дозволяє масштабувати фінансові інструменти підтримки експорту (страхування, портфельні рішення). [15, с. 1–3; 16, с. 3–4].

Ці інструменти безпосередньо «підшиваються» до антикризової матриці: вони фінансують не лише оборотний капітал, а й інвестиції в простежуваність, MRV облік, сертифікації та модернізацію процесів. [15, с. 1–3; 22, с. 2].

Практичні кейси як емпіричні підтвердження траєкторії «survival integration».

Кейс 1 (СВАМ-готовність у металургійно-трубному сегменті). Річний звіт виробничої групи Interpipe описує підготовку до СВАМ: зазначено перехідний період до 31.12.2025 та повний запуск з 2026, а також описано побудову моделі розрахунку embedded emissions для товарів, що оформлюються в ЄС і підпадають під СВАМ, включно з переліком продукції та прекурсорів та залученням зовнішньої експертизи [17, с. 106].

Кейс 2 (інтеграція автокомпонентів у західному регіоні). Звіт UkraineInvest [46] фіксує формування кластера автокомпонентів у західній Україні як прояв інтеграції у європейський автоланцюг; наведено приклад виробництва кабельних джгутів для експорту до Західної Європи в рамках партнерства міжнародної компанії з держпідприємством [18, с. 10].

Кейс 3 (позиціонування України в європейських ланцюгах через «людський капітал + виробничу збірку»). Аналітичний звіт KPMG про Україну як локацію для SSC/BPO також згадує наявність численних підприємств зі збірки кабельних джгутів для автопромисловості, що опосередковано підтверджує вже наявну індустріальну інтеграцію [19, с. 4].

Рекомендації для менеджменту підприємства. На базі наведеного аналізу пропонується пакет управлінських рішень, сумісний із VAK логікою «матеріал результати»:

1) Створити «комплаєнс backlog» у форматі продукт/ринок (SKU Ч вимоги ЄС) та зробити його частиною антикризового плану. Опора: NLF логіка «Blue Guide» і роль traceability як механізму ринкового нагляду. [10, с. 55–56].

2) Вбудувати MRV і простежуваність у фінансовий контур: у СВАМ чутливих товарах дані стають умовою контракту, а EUDR створює високоточну вимогу до геоданих і due diligence statements. [5, с. 35, 27–28; 9, с. 9, 16–18].

3) Синхронізувати логістику з митними інструментами: використувати Common Transit/NCTS та процедурні рішення Solidarity Lanes (мінімізація зайвих перевірок, перенесення контролів, розвиток коридорів). [3, с. 1; 4, с. 1].

4) Забезпечити фінансову «подушку комплаєнсу» через комбінацію trade finance, страхування експортних кредитів і партнерські програми; зафіксувати це в бюджеті адаптації/інтеграції [14, с. 1; 15, с. 1–3; 16, с. 3–4].

5) Управляти кризою по стадіях: застосовувати «стратегію згортання» для не критичних витрат у момент шоку, але зберігати інвестиції в «гнучкість» (дані, переналаштування) як джерело конкурентних переваг. [21, с. 3; 22, с. 5].

Рекомендації для політики та інституцій. Політичний рівень важливий як «зовнішня інфраструктура» інтеграції:

- інфраструктурні та процедурні рішення Solidarity Lanes вже показали масштаб впливу (95 млн тонн експорту за період, а також інструменти фінансування/проекти на кордоні) [3, с. 4].

- зв'язок відновлення з інтеграцією в європейські ринки й ланцюги підкреслюється в аналітичних матеріалах Світового банку, включно з потребою інвестицій у транспортні системи для інтеграції з європейськими й трансатлантичними ринками та ланцюгами [13, с. 6, 28].

- стратегічна рамка підтримки України через інструменти ЄС (Ukraine Facility) прямо пов'язує відновлення/модернізацію з інтеграцією економіки (у т.ч. через стійкість та інституційну спроможність) [11, с. 2–3].

Висновки. 1. З огляду на структуру торгівлі, інтеграція у ланцюги ЄС є економічно виправданою антикризовою стратегією для виробничих підприємств, оскільки ЄС є основним партнером України за торгівлею товарами (понад 50% і \$67,2 млрд у 2024 р.) [1, с. 2].

2. Ключова особливість «європейської» інтеграції у 2023–2026 рр. – трансформація вимог до підприємства від «якісного товару» до «якісного товару + дані + простежуваність + комплаєнс процеси». Це проявляється через NLF/ринковий нагляд і traceability («Blue Guide»), а також через CBAM (MRV дані) та EUDR (геолокація і due diligence statement) [10, с. 55–56].

3. Антикризова стратегія, придатна для нестабільного середовища, має бути «дводвигунною»: одночасно забезпечувати survival метрики (ліквідність, OTIF, альтернативна логістика) та формувати integration capabilities (сертифікації, цифрова простежуваність, MRV, робота з походженням і транзитом, відповідь на CSRD/CSDDD запити клієнтів) [3, с. 1–4].

4. Запропонована архітектура «рання діагностика → стабілізація → адаптація → інтеграція» узгоджується з українськими принципами антикризового управління (рання діагностика, терміновість, адекватність) та міжнародним баченням стійкості ланцюга через гнучкість і керовану редундантність [20, с. 1, 4].

5. «Фінансовий контур» є критичною умовою реалізації комплаєнсу в кризі: інструменти trade finance та страхування експортних кредитів дозволяють фінансувати як оборотний капітал, так і інвестиції у відповідність/дані; наявність таких інструментів і практик підтверджується фактологією EBRD TFP та нормативними документами щодо ЕКА. [14, с. 1].

1. The EU and Ukraine: Country fiche / European Commission, DG NEAR. 2025. 3 р. Режим доступу: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/a335f242-2938-4846-8db9-2f27f875e4fa_en?filename=Ukraine+country+fiche.pdf

2. European Union: Trade in goods with Ukraine (Factsheet) / European Commission, DG Trade. 2025. 10 p. Режим доступу: https://webgate.ec.europa.eu/isdb_results/factsheets/country/details_ukraine_en.pdf
3. EU-Ukraine Solidarity Lanes: The Joint Coordination Platform / European Commission. 2023. 4 p. Режим доступу: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/attachment/876787/EU-Ukraine_Solidarity_Lanes_Joint_Coordination_Platform_EN.pdf
4. Decision (EU) 2022/1642 of the EU-CTC Joint Committee as regards an invitation to Ukraine to accede to the Convention on a common transit procedure // Official Journal of the European Union. 2022. OJ L 247. Режим доступу: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dec/2022/1642/oj>
5. Regulation (EU) 2023/956 of the European Parliament and of the Council of 10 May 2023 establishing a carbon border adjustment mechanism // Official Journal of the European Union. 2023. OJ L 130. 53 p. Режим доступу: <https://publications.europa.eu/resource/celex/32023R0956.ENG.pdf>
6. Guidance document on CBAM implementation for installation operators outside the EU / European Commission, DG TAXUD. 2023. Режим доступу: <https://taxation-customs.ec.europa.eu/system/files/2023-12/Guidance%20document%20on%20CBAM%20implementation%20for%20installation%20operators%20outside%20the%20EU.pdf>
7. Directive (EU) 2024/1760 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on corporate sustainability due diligence // Official Journal of the European Union. 2024. 58 p. Режим доступу: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202401760
8. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 as regards corporate sustainability reporting. 2022. 66 p. Режим доступу: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464>
9. Regulation (EU) 2023/1115 on deforestation-free products (EUDR). 2023. 42 p. Режим доступу: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32023R1115>
10. The 'Blue Guide' on the implementation of EU products rules 2022 // Official Journal of the European Union. 2022. OJ C 247. 152 p. Режим доступу: <https://www.ibf-solutions.com/fileadmin/Dateidownloads/Amtsblaetter/the-blueguide-on-the-implementation-of-eu-products-rules-2022.pdf>
11. Regulation (EU) 2024/792 establishing the Ukraine Facility // Official Journal of the European Union. 2024. 47 p. Режим доступу: https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/3/3e/OJ_L_202400792_of_2024_-_EN_English.pdf
12. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. — Paris : OECD Publishing, 2025. 129 p. Режим доступу: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_0bb82ef9/940cee85-en.pdf
13. Private Sector Opportunities for a Green and Resilient Reconstruction in Ukraine (Volume 1) / World Bank. 2023. 55 p. Режим доступу: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099113510312314960/pdf/IDU0956d6a1003aab042fe0b4df028129f79114.pdf>
14. Ukraine Factsheet 2025 (Trade Facilitation Programme) / European Bank for Reconstruction and Development. 2025. 2 p. Режим доступу: <https://www.ebrd.com/content/dam/ebd/xdp/assets/pdfs/trade-facilitation-programme/factsheets/supporting-ukraine.pdf>
15. Положення про правила страхування експортних кредитів ПрАТ «Експортно-кредитне агентство» : затв. Наказом Міністерства України від 29.04.2022 № 1053-22. 2022. 33 с. Режим доступу: https://www.esa.gov.ua/wp-content/uploads/2022/06/2022_pozozhennya-pro-pravyyla-strahu-vannya-eksportnyh-kredytiv.pdf
16. Положення про ліцензування Експортно-кредитного агентства, умови провадження ним діяльності та порядок здійснення державного нагляду за його діяльністю : ред. постанови Правління НБУ від 15.12.2024 № 148. 2024. 124 с. Режим доступу: https://bank.gov.ua/admin/uploads/law/15122024_148.pdf
17. Annual Report Interpipe Group of Companies 2023 / Interpipe. 2024. 199 p. Режим доступу: https://interpipe.biz/uploads/block-files/67ab6687044bd_InterpipeAnnualReport2023.pdf
18. UkraineInvest Quarterly Report (Q2 2017) / UkraineInvest. 2017. 30 p. Режим доступу: <https://fsr.org.ua/sites/default/files/imce/ukraineinvest-2017-2nd-quarterly-report.pdf>
19. KPMG SSC in Ukraine (Report) / KPMG Ukraine. 2017. 67 p. Режим доступу: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2017/12/KPMG-SSC-in-Ukraine-en-2017-v2.pdf>
20. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища / І. Ю. Лункіна // БізнесІнформ. 2024. № 1. С. 22–28. Режим доступу: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-22_28.pdf

21. Приб К. А. Антикризові стратегії в управлінні підприємствами / К. А. Приб // Економіка та суспільство. 2024. Вип. 70. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5375/5318>

22. Sheffi Y. A Supply Chain View of the Resilient Enterprise / Y. Sheffi, J. B. Rice // MIT Sloan Management Review. 2005. Vol. 47, No. 1. 10 p. Режим доступу: https://web.mit.edu/scresponse/repository/Sheffi_Rice_SC_View_of_the_Resilient_Enterprise_Fall_2005.pdf

23. Sensing, seizing, and reconfiguring dynamic capabilities in innovative firms: Why does strategic leadership make a difference? / M. M. Bornay-Barrachina et al. // Business Research Quarterly. 2023. 22 p. Режим доступу: https://rodin.uca.es/bitstream/handle/10498/32277/OA_2023_0118.pdf

1. European Commission, DG NEAR. (2025). The EU and Ukraine: Country fiche. Retrieved from https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/a335f242-2938-4846-8db9-2f27f875e4fa_en?filename=Ukraine+country+fiche.pdf

2. European Commission, DG Trade. (2025). European Union: Trade in goods with Ukraine (Factsheet). Retrieved from https://webgate.ec.europa.eu/isdb_results/factsheets/country/details_ukraine_en.pdf

3. European Commission. (2023). EU-Ukraine Solidarity Lanes: The Joint Coordination Platform. Retrieved from https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/attachment/876787/EU-Ukraine_Solidarity_Lanes_Joint_Coordination_Platform_EN.pdf

4. EU-CTC Joint Committee. (2022). Decision (EU) 2022/1642 as regards an invitation to Ukraine to accede to the Convention on a common transit procedure. Official Journal of the European Union, L 247. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/eli/dec/2022/1642/oj>

5. European Parliament & Council of the European Union. (2023). Regulation (EU) 2023/956 establishing a carbon border adjustment mechanism. Official Journal of the European Union, L 130. Retrieved from <https://publications.europa.eu/resource/celex/32023R0956.ENG.pdf>

6. European Commission, DG TAXUD. (2023). Guidance document on CBAM implementation for installation operators outside the EU. Retrieved from <https://taxation-customs.ec.europa.eu/system/files/2023-12/Guidance%20document%20on%20CBAM%20implementation%20for%20installation%20operators%20outside%20the%20EU.pdf>

7. European Parliament & Council of the European Union. (2024). Directive (EU) 2024/1760 on corporate sustainability due diligence. Official Journal of the European Union. Retrieved from https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202401760

8. European Parliament & Council of the European Union. (2022). Directive (EU) 2022/2464 as regards corporate sustainability reporting (CSRD). Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464>

9. European Parliament & Council of the European Union. (2023). Regulation (EU) 2023/1115 on deforestation-free products (EUDR). Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32023R1115>

10. European Commission. (2022). The 'Blue Guide' on the implementation of EU products rules 2022. Official Journal of the European Union, C 247. Retrieved from <https://www.ibf-solutions.com/fileadmin/Dateidownloads/Amtsblaetter/the-blueguide-on-the-implementation-of-eu-products-rules-2022.pdf>

11. European Parliament & Council of the European Union. (2024). Regulation (EU) 2024/792 establishing the Ukraine Facility. Official Journal of the European Union. Retrieved from https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/3/3e/OJ_L_202400792_of_2024_-_EN_English.pdf

12. OECD. (2025). OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Paris: OECD Publishing. Retrieved from https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_0bb82ef9/940cee85-en.pdf

13. World Bank. (2023). Private Sector Opportunities for a Green and Resilient Reconstruction in Ukraine (Vol. 1). Retrieved from <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099113510312314960/pdf/IDU0956d6a1003aab042fe0b4df028129f79114.pdf>

14. European Bank for Reconstruction and Development. (2025). Ukraine Factsheet 2025 (Trade Facilitation Programme). Retrieved from https://www.ebrd.com/content/dam/ebd_dxp/assets/pdfs/trade-facilitation-programme/factsheets/supporting-ukraine.pdf

15. Ministry of Economy of Ukraine. (2022). Polozhennia pro pravyla strakhuvannia eksportnykh kredytiv PrAT "Eksportno-kredytne ahentstvo" [Regulation on the rules of export credit insurance of

PrJSC "Export Credit Agency"] (Order No. 1053-22). Retrieved from https://www.eca.gov.ua/wp-content/uploads/2022/06/2022_polozhennya-pro-pravyly-strahuvannya-eksportnyh-kredytiv.pdf [in Ukrainian].

16. National Bank of Ukraine. (2024). Polozhennia pro litsenzuvannia Eksportno-kredytnoho ahentstva ... [Regulation on the licensing of the Export Credit Agency...] (Resolution No. 148, 15.12.2024). Retrieved from https://bank.gov.ua/admin_uploads/law/15122024_148.pdf [in Ukrainian].

17. Interpipe. (2024). Annual Report Interpipe Group of Companies 2023. Retrieved from https://interpipe.biz/uploads/block-files/67ab6687044bd_InterpipeAnnualReport2023.pdf

18. UkraineInvest. (2017). UkraineInvest Quarterly Report (Q2 2017). Retrieved from <https://fsr.org.ua/sites/default/files/imce/ukraineinvest-2017-2nd-quarterly-report.pdf>

19. KPMG Ukraine. (2017). KPMG SSC in Ukraine (Report). Retrieved from <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2017/12/KPMG-SSC-in-Ukraine-en-2017-v2.pdf>

20. Lunkina, I. Yu. (2024). Teoretychni aspekty antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh turbulentnosti zovnishnoho seredovyshcha [Theoretical aspects of anti-crisis enterprise management in conditions of external environment turbulence]. *BiznesInform - Business Inform*, (1), 22–28. Retrieved from https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-22_28.pdf [in Ukrainian].

21. Prib, K. A. (2024). Antykryzovi stratehii v upravlinni pidpriemstvamy [Anti-crisis strategies in enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society*, (70). Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5375/5318> [in Ukrainian].

22. Sheffi, Y., & Rice, J. B. (2005). A supply chain view of the resilient enterprise. *MIT Sloan Management Review*, 47(1). Retrieved from https://web.mit.edu/scresponse/repository/Sheffi_Rice_SC_View_of_the_Resilient_Enterprise_Fall_2005.pdf

23. Bornay-Barrachina, M. M., et al. (2023). Sensing, seizing, and reconfiguring dynamic capabilities in innovative firms: Why does strategic leadership make a difference? *Business Research Quarterly*. Retrieved from https://rodin.uca.es/bitstream/handle/10498/32277/OA_2023_0118.pdf