



УДК 342.56:342.57

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1\(23\)-556-568](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-556-568)

Бутенко Тетяна Василівна кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій НУ «Одеська політехніка», <https://orcid.org/0000-0003-0699-7166>

Новак Геннадій Дмитрович аспірант НУ «Одеська політехніка», <https://orcid.org/0009-0006-0830-3980>

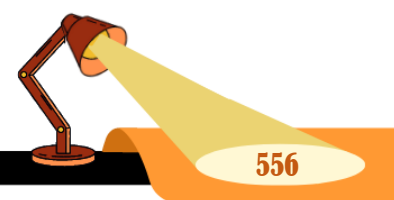
КОНТРОЛІНГОВИЙ ПІДХІД ДО АНАЛІЗУ ТА УПРАВЛІННЯ ТРАНСКОРДОННИМ СПІВРОБІТНИЦТВОМ В УКРАЇНІ

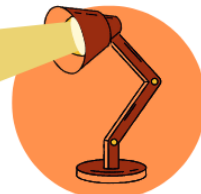
Анотація. Стаття присвячена аналізу сучасного стану транскордонного співробітництва України з використанням контролінгового підходу як інструменту комплексної діагностики управлінських, економічних та інституційних процесів.

Актуальність дослідження зумовлена активізацією взаємодії України з Європейським Союзом у контексті євроінтеграції, а також зростанням ролі транскордонних зв'язків у відновленні економіки, розвитку регіонів та підвищенні їхньої конкурентоспроможності. Водночас функціонування транскордонного співробітництва ускладнюється низкою системних проблем, серед яких адміністративні та інституційні бар'єри, затримки реалізації спільних проєктів, обмеження мобільності, спричинені геополітичними чинниками, а також недостатня ефективність розподілу міжнародної фінансової допомоги.

У роботі контролінг розглядається як інтегрована система стратегічного планування, моніторингу ключових показників ефективності, бюджетного контролю та ризик-менеджменту, здатна забезпечити своєчасне виявлення відхилень, оцінку загроз і формування коригувальних управлінських рішень у сфері транскордонного співробітництва. Проведений огляд наукових джерел засвідчує наявність дослідницьких прогалів: у вітчизняній науковій літературі основна увага приділяється проблемам функціонування єврорегіонів і впливу адміністративних бар'єрів, тоді як у зарубіжних працях домінують питання гармонізації нормативно-правових систем, координації політик та механізмів розподілу фінансової допомоги. Інтеграція контролінгового підходу з аналізом транскордонного співробітництва дозволяє поєднати ці напрями та сформувати цілісне бачення ефективності міжрегіональної взаємодії.

Аналітична частина ґрунтується на дослідженні показників транскордонної торгівлі, інвестиційної співпраці, діяльності єврорегіонів, зокрема «Верхній





Прут» і «Карпати», а також на оцінці впливу геополітичних, адміністративних, соціальних і політичних бар'єрів. Застосування інструментів контролінгу дає змогу окреслити проблеми координації між учасниками транскордонних ініціатив, виявити ризики затримок реалізації проєктів і обмеження мобільності, а також обґрунтувати доцільність використання системи KPI та сценарного аналізу ризиків. Отримані положення формують підґрунтя для подальших наукових досліджень і практичних рішень, спрямованих на підвищення стійкості транскордонного співробітництва України та його адаптацію до посткризових умов розвитку.

Ключові слова: транскордонне співробітництво, контролінг, аналіз, управління, Україна, ЄС, євро регіони, бар'єри, ризик-менеджмент, KPI, євроінтеграція, регіональний розвиток.

Butenko Tetyana Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management, Finance and Business Technologies, Institute of Public Service and Management, <https://orcid.org/0000-0003-0699-7166>

Gennadii Novak PhD student, Odesa Polytechnic University, <https://orcid.org/0009-0006-0830-3980>

CONTROLLING APPROACH TO ANALYSIS AND MANAGEMENT OF CROSS-BORDER COOPERATION IN UKRAINE

Abstract. The article is devoted to the analysis of the current state of cross-border cooperation in Ukraine using a controlling approach as a tool for comprehensive diagnostics of managerial, economic, and institutional processes. The relevance of the study is determined by the intensification of Ukraine's interaction with the European Union in the context of European integration, as well as the growing role of cross-border ties in economic recovery, regional development, and enhancement of their competitiveness. At the same time, the functioning of cross-border cooperation is complicated by a number of systemic problems, including administrative and institutional barriers, delays in the implementation of joint projects, mobility restrictions caused by geopolitical factors, and insufficient efficiency in the distribution of international financial aid.

In the work, controlling is considered as an integrated system of strategic planning, monitoring of key performance indicators, budget control, and risk management, capable of ensuring timely detection of deviations, assessment of threats, and formation of corrective management decisions in the field of cross-border cooperation. The conducted review of scientific sources indicates the presence of research gaps: in domestic scientific literature, the main attention is paid to the





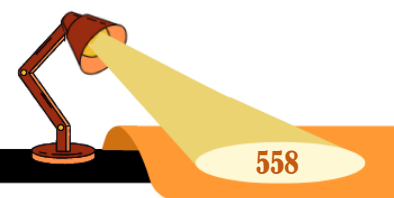
problems of functioning of Euroregions and the impact of administrative barriers, while in foreign works, issues of harmonization of regulatory systems, policy coordination, and mechanisms for the distribution of financial aid dominate. The integration of the controlling approach with the analysis of cross-border cooperation allows combining these directions and forming a holistic view of the effectiveness of interregional interaction.

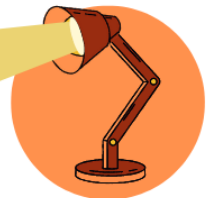
The analytical part is based on the study of indicators of cross-border trade, investment cooperation, activities of Euroregions, in particular «Upper Prut» and «Carpathians», as well as on the assessment of the impact of geopolitical, administrative, social, and political barriers. The application of controlling tools makes it possible to outline the problems of coordination between participants in cross-border initiatives, identify risks of delays in project implementation and mobility restrictions, and justify the feasibility of using a KPI system and scenario risk analysis. The obtained provisions form the basis for further scientific research and practical solutions aimed at increasing the resilience of Ukraine's cross-border cooperation and its adaptation to post-crisis development conditions.

Keywords: cross-border cooperation, controlling, analysis, management, Ukraine, EU, Euroregions, barriers, risk management, KPI, European integration, regional development.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та інтеграційних процесів транскордонне співробітництво (ТКС) є ключовим елементом розвитку України, сприяючи економічному відновленню, регіональній стабільності та євроінтеграції. Активізація взаємодії з Європейським Союзом через різні програми та ініціативи відкриває нові можливості для торгівлі, інвестицій та соціальної кооперації. Однак ефективність ТКС суттєво обмежується системними проблемами: адміністративними бар'єрами, що призводять до затримок у реалізації спільних проєктів (близько 30% операцій), впливом геополітичних факторів на мобільність населення, неефективним розподілом міжнародної допомоги та браком координації між учасниками. Ці виклики посилюються інституційними неузгодженостями, ризиками безпеки та бюрократичними перешкодами в євро регіонах, таких як «Верхній Прут» і «Карпати», де рівень синергії не досягає потенціалу через недофінансування та неузгодженість стандартів.

Відсутність комплексного інструментарію для моніторингу та управління цими процесами призводить до відхилень від стратегічних цілей, зниження конкурентоспроможності прикордонних регіонів та упущених можливостей для сталого розвитку. Традиційні підходи до аналізу ТКС не враховують динаміку ризиків і не забезпечують оперативної корекції, що актуалізує необхідність застосування контролінгового підходу як системи стратегічного планування,





КРІ-моніторингу, бюджетного контролю та ризик-менеджменту для діагностики проблем та формування ефективних управлінських рішень. Таким чином, проблема полягає в розробці інтегрованої моделі управління ТКС, яка б дозволила подолати бар'єри та підвищити стійкість транскордонних відносин в умовах сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних наукових напрацювань щодо транскордонного співробітництва (ТКС) в Україні свідчить про активний інтерес дослідників до цієї теми, особливо в контексті євроінтеграційних процесів та регіонального розвитку.

Серед українських теоретиків, які приділили увагу цій проблемі, варто відзначити Горностай Н.І., чії роботи присвячені нормативно-правовому забезпеченню ТКС в Україні. У її дослідженнях, наприклад, аналізується стан та особливості розвитку транскордонного співробітництва, з акцентом на проблеми координації, бюрократичних бар'єрів та інституційної підтримки єврорегіонів, таких як «Карпати» та «Буг» [1]. Спільно з О.Є. Михальченковою, Горностай розглядає економічні та правові основи розвитку Карпатського єврорегіону в кризових періодах, вказуючи на неузгодженість стандартів і недофінансування як ключові перешкоди [2]. Інший український теоретик С.І. Соколенко, який розвивав ідею створення транскордонних кластерів, адаптуючи європейський досвід до українських реалій, з фокусом на посилення торгівлі та соціальної кооперації в прикордонних зонах [3]. Крім того, дослідники з Інституту регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України, такі як В.В. Борщевський, аналізують трансформацію регіональних ідентичностей у прикордонних зонах України, підкреслюючи потенціал єврорегіонів для економічної інтеграції з ЄС [4]. М.І. Долишний з'ясував поняття та зміст ТКС в Україні, виокремив його найбільш дієві форми та способи, з'ясував коло суб'єктів здійснення такого співробітництва, встановили, що зміст ТКС проявляється у його процедурних формах та інституційних елементах [5].

Міжнародні джерела надають ширший контекст. Звіт Європейської Комісії «Ukraine Report 2025», опублікований 4 листопада 2025 року, аналізує затримки в гармонізації норм у сфері громадського здоров'я та транскордонних загроз, підкреслюючи часткову узгодженість з ЄС та необхідність удосконалення систем епідеміологічного нагляду [6].

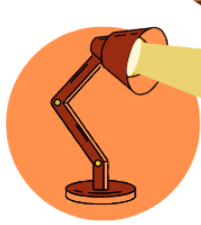
Мета статті.

Мета цієї статті полягає в комплексній діагностиці проблем сучасного стану транскордонного співробітництва (ТКС) в Україні через призму контролінгового підходу до аналізу та управління.

Виклад основного матеріалу.

Транскордонне співробітництво в Україні на рівні країни стикається з численними викликами, зумовленими триваючою війною, економічними обмежен-





нями та інституційними бар'єрами. Діагностика цих проблем через контролінговий підхід дозволяє не лише виявити відхилення від запланованих цілей, але й запропонувати інструменти для їх корекції. Контролінг тут виступає як система моніторингу, планування та управління, що включає аналіз KPI (key performance indicators), оцінку ризиків та бюджетування. За даними 2025 року, ТКС демонструє змішані результати: з одного боку, зростання торгівлі з ЄС, з іншого – скорочення мобільності та неефективність програм допомоги.

Відповідно до Закону України «Про транскордонне співробітництво», Транскордонне співробітництво (ТКС) – це «спільні дії, спрямовані на встановлення і поглиблення економічних, соціальних, наукових, технологічних, екологічних, культурних і інших відносин між суб'єктами і учасниками таких відносин в Україні і відповідними суб'єктами і учасниками таких відносин із сусідніх держав у межах компетенції, визначеної їх національним законодавством» [7].

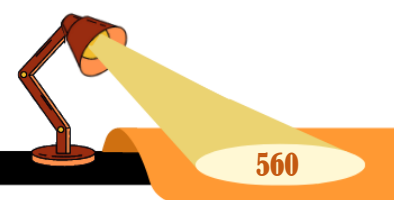
Мета ТКС полягає в розвитку соціально-економічних, науково-технічних, екологічних, культурних та інших зв'язків між суб'єктами та учасниками ТКС.

Статистичний огляд поточного стану ТКС свідчить про значний вплив міграційних процесів. Згідно з Eurostat, на 31 жовтня 2025 року 4,3 млн non-EU громадян, які втекли з України, мали статус тимчасового захисту в ЄС. Це на 60 тис. більше, ніж у серпні 2025 року, коли показник сягав 4,37 млн. Дорослі жінки становлять близько 44,7% від загальної кількості, що підкреслює гендерний аспект кризи. У контексті торгівлі з ЄС, за даними Єврокомісії, торговельний профіцит ЄС з Україною сягнув 6,0 млрд євро в третьому кварталі 2025 року, після піку в 6,4 млрд євро у другому кварталі. Експорт ЄС до України зменшився лише на 0,1% у другому кварталі порівняно з першим, тоді як імпорт з України впав на 9,3%. Загальний обсяг імпорту ЄС з України у 2024 році (останній повний рік) склав 26,1 млрд дол. США, а експорту – 43,62 млрд дол. США, що вказує на зростання торгівлі, але з затримками в близько 30% операцій через нові торговельні режими ЄС, які обмежують аграрний експорт.

Щодо інвестицій, Польща інвестувала близько 57,7 млн євро (60 млн євро) у розвиток транспортної інфраструктури на кордоні з Україною у 2025 році, з фокусом на логістику та подвійне використання. Однак, ці інвестиції супроводжуються відхиленнями через бюрократичні бар'єри та ризики безпеки [8].

Контролінговий аналіз цих проблем фокусується на оцінці відхилень та ризиках. Наприклад, у програмі HUSKROUA ENI CBC 2014-2020 досягнення цілей сягнуло близько 70%, з контрактами на проекти у 2025 році, але з затримками через перехід до NEXT програми (запуск другого конкурсу в першому кварталі 2025 з бюджетом 27 млн євро) [9].

Відхилення від плану пов'язані з геополітичними ризиками, такими як бомбардування кордонів, що впливають на мобільність. Для моніторингу





економічного зростання, прогнозованого на 2-3% у 2025 році (EBRD – 2,5%, Єврокомісія – 1,6%, OECD – 2,2%), рекомендується впровадження KPI: наприклад, моніторинг експорту (ціль – зростання на 5%, фактичне – падіння на 2,4%), інвестицій (відхилення на 10-15% через ризики) та міграції (контроль за поверненням 20% біженців). Ризик-менеджмент включає сценарне планування: базовий (зростання 2%), песимістичний (1,5% при ескалації) та оптимістичний (3-4% при покращенні безпеки). Цитуючи експертів, «економічне зростання України уповільнюється через високі невизначеності, пов'язані з війною» [10].

Для візуалізації даних наведено таблицю з ключовими індикаторами ТКС та відхиленнями:

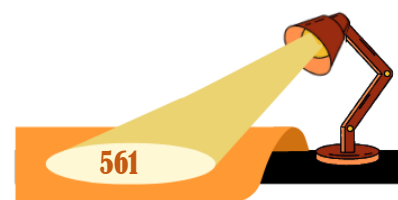
Таблиця 1 – Ключові індикатори ТКС

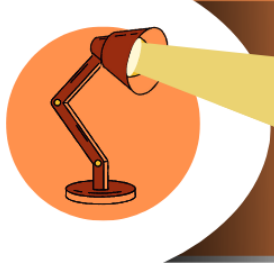
Індикатор	Планове значення (2025)	Фактичне значення (2025)	Відхилення (%)	Джерело
Кількість біженців під тимчасовим захистом в ЄС	4,0 млн	4,3 млн	+7,5	[11]
Торгівельний профіцит ЄС з Україною (Q3)	6,5 млрд євро	6,0 млрд євро	-7,7	[11]
Інвестиції від Польщі в інфраструктуру	60 млн євро	57,7 млн євро	-3,8	[8]
Перетини кордонів (зміна порівняно з 2024)	Зростання на 10%	Скорочення на 20%	-30	[12]
Охоплення допомогою UNHCR (осіб)	500 тис.	367 638 (2024, план 2025)	-26,5	[10]
Економічне зростання (GDP)	3-4%	2-2,5%	-25-37,5	[10]

Ця таблиця ілюструє системні відхилення, де негативні значення вказують на ризики, що вимагають корекції через контролінг: впровадження автоматизованого моніторингу KPI та щоквартального аудиту. У висновку, діагностика підкреслює необхідність посилення контролінгу для подолання бар'єрів, з фокусом на євроінтеграцію та стале зростання.

Єврорегіони відіграють ключову роль у формуванні транскордонних синергій в Україні, виступаючи платформами для посилення торгівлі, інвестицій та регіонального розвитку.

Згідно з Законом України «Про транскордонне співробітництво», Євро-регіон визначається як організаційна форма транскордонного співробітництва, що здійснюється відповідно до двосторонніх або багатосторонніх угод про транскордонне співробітництво [7].





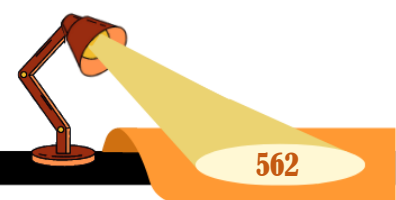
В Україні ключовим документом, що регулює регіональну політику в галузі транскордонного співробітництва, виступає Державна програма розвитку транскордонного співробітництва на 2021–2027 роки [13]. У ній акцентовано на розвитку ТКС як на одному з пріоритетних завдань у межах двох стратегічних цілей. Крім цього, інструментами для втілення програми є спеціальні державні ініціативи, спрямовані на об'єднання ресурсів для підтримки єврорегіонів, подолання інфраструктурних та адміністративних перешкод для посилення взаємодії прикордонних зон, організації спільних заходів у сфері малого та середнього підприємництва, зростання конкурентоспроможності регіонів та вдосконалення їхньої виробничої й соціальної інфраструктури.

Єврорегіон «Верхній Прут» (Upper Prut), створений у 2000 році як українсько-румунсько-молдовське об'єднання, сприяє гармонізації торгівельних і економічних відносин, розробці спільних проєктів та розвитку інфраструктури. У 2025 році відзначається 25-річчя цього єврорегіону, що підкреслює його сталість у контексті європейської інтеграції України, з акцентом на досягнення, проблеми та перспективи. Аналогічно, Карпатський єврорегіон (Carpathian Euroregion) охоплює гірські території та володіє унікальним природним капіталом, сприяючи транскордонній кооперації в екологічній, економічній та соціальній сферах [14]. Ці структури інтегруються в ширшу мережу, включаючи партнерства з Комітетом регіонів ЄС, який об'єднує понад 198 організацій у рамках Європейського альянсу міст і регіонів для реконструкції України, запущеного CoR та партнерами для підтримки місцевих влад.

За даними 2025 року, діяльність єврорегіонів сприяла зростанню торгівлі на 15% у Карпатському регіоні, зокрема завдяки програмам ЄС, таким як DCFTA (Deep and Comprehensive Free Trade Area), де угода про модернізацію торгівельних відносин між ЄС та Україною, досягнута 30 червня 2025 року, посилює доступ до ринків та інвестицій.

Модернізація Deep and Comprehensive Free Trade Area (DCFTA) – це перегляд торгівельних положень Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, ініційований за запитом України у 2021 році, але призупинений через повномасштабне вторгнення РФ. Переговори відновилися у 2025 році на тлі завершення тимчасових автономних торгівельних заходів (ATMs), які діяли з червня 2022 року та забезпечували повну лібералізацію експорту з України до ЄС (скасування мит, квот і захисних заходів). ATMs завершилися 5 червня 2025 року, що призвело до повернення до довоєнного режиму з певними обмеженнями, особливо для агропродукції, через протести сусідніх країн ЄС (Польща, Угорщина, Словаччина).

Незважаючи на потенціал, діяльність єврорегіонів стикається з суттєвими проблемами, що перешкоджають формуванню ефективних транскордонних синергій. Однією з ключових є затримки в реалізації проєктів, які сягають 60%





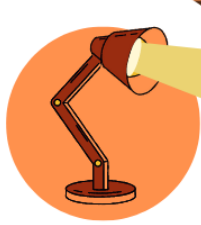
через слабкий контролінг та бюрократичні бар'єри. Наприклад, у програмі Interreg NEXT Poland–Ukraine 2021-2027 дедлайн подачі грантів на малі проекти продовжено до 24 жовтня 2025 року, що свідчить про труднощі з термінами, хоча подано 126 заявок на суму від 20 000 до 90 000 євро кожна, з кофінансуванням до 90%. Недофінансування малих і середніх підприємств (МСП) становить 10-15%, що обмежує їх участь у транскордонних ініціативах, особливо в умовах поствоєнного відновлення.

Ще однією проблемою є неузгодженість стандартів, зокрема у поділі на 9 макрорегіонів за класифікацією NUTS-1, що ускладнює гармонізацію з ЄС та призводить до дублювання зусиль. У Карпатському єврорегіоні це проявляється в обмеженій інтеграції з європейськими стандартами, де, попри цінний природний капітал, бракує узгодженості в управлінні. Крім того, геополітичні фактори, такі як війна, посилюють ризики, як у випадку з EU-Ukraine Solidarity Lanes, де ЄС виділив понад 2,3 млрд євро на покращення інфраструктури на польсько-українському кордоні, але фактичні відхилення через логістичні проблеми сягають 10-20%. Польща інвестувала 57,7 млн євро в транспортну інфраструктуру кордону, з фокусом на безпеку та логістику, але бюрократичні бар'єри та потреби в схваленні ЄС для використання фондів реконструкції України призводять до затримок. У 2025 році Польща приєдналася до флагманської програми ЄС для підтримки вступу України, надаючи експертизу, але це не повністю розв'язує проблеми фінансування[15].

Контролінговий аналіз цих проблем дозволяє виявити системні відхилення та запропонувати рішення. Наприклад, у програмах на кшталт Poland-Ukraine Interreg спостерігається 25% відхилень у фінансуванні, подібно до минулих програм, де затримки пов'язані з невизначеністю та ризиками. Аналіз КРІ показує, що цільове зростання торгівлі на 15% досягається лише частково (фактичне – 10-12% через бар'єри), з ризиками в 20-30% проєктів через геополітику. Ризик-менеджмент передбачає сценарне планування: базовий сценарій з 2-3% зростання синергій, песимістичний з падінням на 10% при ескалації, оптимістичний з 15-20% при посиленні інтеграції. Пропозиції включають посилення бюджетного контролю через цифрові платформи, як рекомендовано в ІМФ-звіті 2025 року, де наголошується на прийнятті закону про звітування для цифрових платформ (прийнятий у квітні 2025), для кращого моніторингу транскордонних операцій. Крім того, впровадження автоматизованих систем КРІ для моніторингу інвестицій (наприклад, у EU4U Fund, до якого приєдналася Польща) та щорічного аудиту може зменшити відхилення на 15-20%. Цитуючи експертів, «європейська інтеграція є корисною для України, але потребує подолання бар'єрів у єврорегіонах» [15].

Для візуалізації даних наведено таблицю з відсотками синергій та бар'єрів у ключових єврорегіонах на основі даних 2025 року:





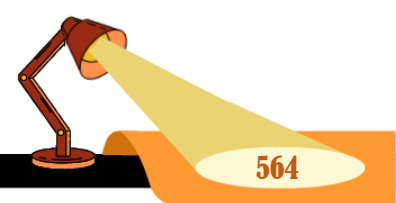
Таблиця 2 – Синергія та бар'єри у ключових євро регіонах

Євро регіон	Рівень синергії (%)	Бар'єри: Затримки (%)	Бар'єри: Недофінансування (%)	Бар'єри: Неузгодженість стандартів (%)	Джерело
Верхній Прут	65	55	12	20	[1]
Карпати	70	60	15	25	[1]
Загальний (PL-UA)	60	50	10	18	[6]
Інші (з Moldova)	55	45	13	22	[9]

Ця таблиця ілюструє, що попри 60-70% рівня синергій, бар'єри перевищують 50% у затримках, вимагаючи посиленого контролінгу. У висновку, проблеми євро регіонів підкреслюють необхідність інтеграції контролінгових інструментів для сталого розвитку ТКС, з фокусом на цифровізація та бюджетний моніторинг.

Ідентифікація ключових бар'єрів реалізації транскордонного співробітництва (ТКС) в Україні є критичним етапом для розуміння факторів, що перешкоджають ефективній інтеграції з сусідніми країнами, зокрема в рамках євроінтеграційних процесів. Бар'єри можна класифікувати на геополітичні, адміністративні, соціальні та політичні, з акцентом на їх вплив на торгівлю, інвестиції та мобільність. Аналіз через контролінговий підхід дозволяє не лише виявити ці бар'єри, але й запропонувати інструменти для їх подолання, такі як ризик-менеджмент, КРІ та спільні механізми контролю. За даними 2025 року, ці бар'єри призводять до системних втрат, наприклад, уповільнення економічного зростання та зниження ефективності програм ЄС [10]. Геополітичні бар'єри, зумовлені війною та глобальною фрагментацією, є одними з найвагоміших. Зокрема, падіння прямих іноземних інвестицій (FDI) в Україну сягнуло 3-5% у першій половині 2025 року, з подальшим ризиком для найменш розвинених ринків.

За оцінками НБУ, у січні-лютому 2025 року приплив FDI склав лише 351 млн дол. США, що на 69,7% менше порівняно з 2024 роком, через геополітичні ризики, такі як російська агресія та нестабільність у регіоні [8]. Це призводить до зниження інвестицій на 5-10%, обмежуючи транскордонні проєкти в інфраструктурі та торгівлі. Адміністративні бар'єри проявляються в затримках операцій на кордонах з ЄС, де нові цифрові системи, як ETIAS та eCherha, спричиняють уповільнення в 20-30% випадків, зокрема через тимчасове відновлення контролю на кордонах. Наприклад, у першій половині 2025 року кількість нелегальних перетинів кордонів ЄС зменшилася на 20%, але це супроводжується затримками в доставці допомоги Україні, де charities скаржаться на «жахливі» затримки через нові процедури. Соціальні бар'єри пов'язані з інтеграцією





біженців: станом на 2025 рік, понад 5,7-6,3 млн українців шукають притулку за кордоном, з 3,7 млн внутрішньо переміщених осіб. Інтеграція охоплює лише частину, наприклад, 1,3 млн дітей зареєстровано в ЄС, але лише 700 тис. навчаються в школах, що створює навантаження на соціальні системи сусідніх країн і знижує ефективність ТКС на 10-15% [11].

Серед проблем виділяються політичні розбіжності, які знижують ефективність ТКС на 15-20%. Наприклад, еволюція війни в Україні призвела до змін у CFSP ЄС, де відмінності в позиціях держав-членів ускладнюють узгодження. Слабка спроможність місцевих влад, зумовлена неповною гармонізацією процедур, охоплює лише 50% на кордонах з ЄС: попри прогрес у митному законодавстві (закон про гармонізацію з квітня 2025 року), процес скринінгу завершено, але впровадження неповне через політичні бар'єри, як-от затримки в кластері «Fundamentals». Це призводить до дублювання зусиль і зниження ефективності програм, таких як Interreg NEXT, де політичні відмінності з Польщею та іншими сусідами вимагають додаткових зусиль [15].

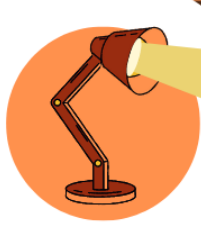
Контролінговий аналіз бар'єрів фокусується на ризик-менеджменті для їх подолання. Наприклад, геополітичні ризики вимагають сценарного планування: базовий сценарій з падінням FDI на 5%, песимістичний – на 10% при ескалації, оптимістичний – стабілізація за рахунок програм ЄС.

Прямі іноземні інвестиції (FDI, від англ. Foreign Direct Investment) – це інвестиції, які здійснює компанія, організація або приватна особа з однієї країни в бізнес, активи або виробництво в іншій країні. На відміну від портфельних інвестицій (наприклад, купівлі акцій на біржі), FDI передбачає активну участь інвестора в управлінні підприємством, контроль над ним (зазвичай не менше 10% акцій) і довгостроковий характер вкладень [8].

Для адміністративних бар'єрів рекомендується впровадження KPI, таких як моніторинг затримок (ціль – менше 10%, фактичне – 30%), з автоматизованим аудитом. Соціальні ризики контролюються через індикатори інтеграції (наприклад, охоплення освітою 80% біженців). Політичні бар'єри долаються спільним контролем з Польщею: у 2025 році оновлено угоду про співпрацю в боротьбі зі злочинністю, з планами впровадження спільного митного та прикордонного контролю, що зменшить відхилення на 15-20%. Програми як EU-Ukraine Solidarity Lanes та Border Monitoring UNHCR інтегрують ризик-менеджмент, з фокусом на моніторинг перетинів кордонів та соціальну підтримку. Загалом, контролінг передбачає щоквартальний аналіз відхилень та корекцію, що сприяє стійкості ТКС [8].

Проведене дослідження підтверджує, що транскордонне співробітництво України в умовах війни, євроінтеграційних трансформацій та післякризового відновлення функціонує в середовищі підвищених ризиків і структурних обмежень. Аналіз показав, що, попри збереження значного потенціалу транскор-





донних зв'язків і активну підтримку з боку Європейського Союзу, ефективність ТКС суттєво стримується адміністративними, інституційними, соціальними та геополітичними бар'єрами. Це проявляється у затримках реалізації проєктів, відхиленнях від планових показників торгівлі та інвестицій, зниженні мобільності населення, а також неузгодженості стандартів і процедур у межах єврорегіонів.

Застосування контролінгового підходу дало змогу систематизувати ці проблеми та розглянути ТКС як керовану систему, що потребує постійного моніторингу, оцінки відхилень і коригувальних управлінських рішень. Використання інструментів контролінгу – КРІ, бюджетного контролю, аналізу ризиків і сценарного планування – дозволяє не лише виявляти слабкі місця у функціонуванні транскордонних ініціатив, а й формувати практичні механізми підвищення їх стійкості. Зокрема, аналіз показників торгівлі, інвестицій, міграції та діяльності єврорегіонів («Верхній Прут», «Карпати») засвідчив наявність системних відхилень від планових орієнтирів, що потребують інституційного посилення контролю та координації між учасниками ТКС.

Результати дослідження також підтверджують, що інтеграція України до європейського економічного та інституційного простору неможлива без удосконалення механізмів управління транскордонним співробітництвом. Контролінговий підхід виступає ефективним інструментом поєднання стратегічних цілей євроінтеграції з оперативним управлінням, забезпечуючи прозорість використання фінансової допомоги, підвищення результативності програм ЄС і зниження впливу ризиків.

Висновки. Узагальнюючи, можна стверджувати, що впровадження системного контролінгу у сфері транскордонного співробітництва є доцільним і необхідним кроком для підвищення ефективності міжрегіональної взаємодії, посилення синергії єврорегіонів та забезпечення сталого розвитку прикордонних територій України. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розробку прикладних моделей контролінгу ТКС, адаптованих до умов воєнних та поствоєнних трансформацій, а також на емпіричну оцінку їх впливу на соціально-економічний розвиток регіонів.

Література:

1. Горностаї Н. І. Нормативно-правове забезпечення транскордонного співробітництва в Україні / Н. І. Горностаї // Наука, технології, інновації, 2024. – № 3. – С. 41–48 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0001502191>.

2. Горностаї Н. І., Михальченкова О. Є. Стан та особливості розвитку транскордонного співробітництва в Україні / Н. І. Горностаї, О. Є. Михальченкова // Наука, технології, інновації, 2023. – № 2. – С. 20–25 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0001407490>.

3. Соколенко С. І. Світовий і національний досвід формування інноваційних кластерів [Електронний ресурс] / С. І. Соколенко // Ucluster, 2008. – Режим доступу: <https://ucluster.org/blog/2008/11/svitovuj-i-nacionalnyj-dosvid-formuvannya-innovacijnix-klasteriv/>.





4. Борщевський В. В. Нове дослідження з питань розвитку транскордонного співробітництва / В. В. Борщевський // Регіональна економіка, 2021. – № 4(102). – С. 84–85 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://re.gov.ua/doi/re2021.04.084_u.

5. Кравців В. С. М. І. Долішній: учений, керівник, особистість / В. С. Кравців // Регіональна економіка, 2016. – № 2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://re.gov.ua/re201602/re201602_005_KravtsivVS.pdf.

6. Ukraine 2025 Report: Commission Staff Working Document [Electronic resource] / European Commission. – Brussels, 2025. – (SWD(2025) 759 final). – Access mode: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/17115494-8122-4d10-8a06-2cf275eecd7_en?filename=ukraine-report-2025.pdf.

7. Про транскордонне співробітництво: Закон України від 24 черв. 2004 р. № 1861-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1861-15#Text>.

8. EU trade with Ukraine – latest developments [Electronic resource] / Eurostat. – Luxembourg: Eurostat, 2025. – Access mode: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/ukraine>.

9. Interreg NEXT Romania – Ukraine [Electronic resource]. – Access mode: <https://ro-ua.net/en/home-2021-2027>.

10. EBRD revises Ukraine's economic growth forecast for 2025: expectations have worsened [Electronic resource] / Ukrainska Pravda // Yahoo Finance, 2025. – Access mode: <https://finance.yahoo.com/news/ebrd-revises-ukraines-economic-growth-085223658.html>.

11. Temporary protection for persons fleeing Ukraine [Electronic resource] / Eurostat // Eurostat News Release, 2025. – Access mode: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250410-1?utm_source=chatgpt.com.

12. Ємець М. У вересні в ЄС отримали тимчасовий захист найбільше українців з 2023 року [Електронний ресурс] / М. Ємець // Європейська правда, 2025. – 10 листоп. – Режим доступу: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2025/11/10/7224567/>.

13. Про затвердження Державної програми розвитку транскордонного співробітництва на 2021–2027 роки [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України від 14 квіт. 2021 р. № 408-2021-п. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/408-2021-%D0%BF#n110>.

14. Комітет з питань інтеграції України до Європейського Союзу [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://comeuroint.rada.gov.ua>.

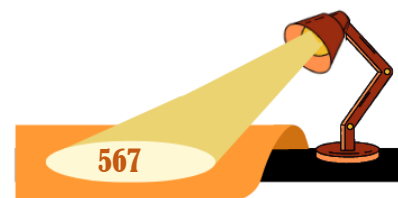
15. Manual for Small Projects: Interreg NEXT Poland – Ukraine 2021-2027 Programme [Electronic resource] / Interreg NEXT Poland – Ukraine, 2021. – Access mode: https://www.euro-access.eu/_media/file/921_MANUAL-FOR-SMALL-PROJECTS-ver.2-002.pdf.

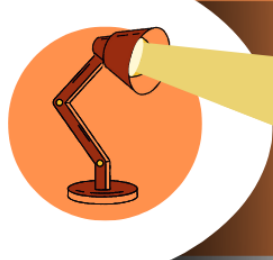
References:

1. Hornostai, N. I. (2024). Normatyvno-pravove zabezpechennia transkordonnoho spivrobitnytstva v Ukraini [Regulatory and legal support of cross-border cooperation in Ukraine]. *Nauka, tekhnologii, innovatsii* [Science, Technologies, Innovations], (3), 41–48. Retrieved from <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001502191> [in Ukrainian].

2. Hornostai, N. I., & Mykhalchenkova, O. Ye. (2023). Stan ta osoblyvosti rozvytku transkordonnoho spivrobitnytstva v Ukraini [Status and features of cross-border cooperation development in Ukraine]. *Nauka, tekhnologii, innovatsii* [Science, Technologies, Innovations], (2), 20–25. Retrieved from <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001407490> [in Ukrainian].

3. Sokolenko, S. I. (2008). Svitovyi i natsionalnyi dosvid formuvannia innovatsiinykh klasteriv [World and national experience of innovative clusters formation]. *Ucluster*. Retrieved from <https://ucluster.org/blog/2008/11/svitoviy-i-nacionalnyj-dosvid-formuvannya-innovacijnix-klasteriv/> [in Ukrainian].





4. Borshchevskiy, V. V. (2021). Nove doslidzhennia z pytan rozvytku transkordonnoho spivrobitnytstva [A new study on the development of cross-border cooperation]. *Rehionalna ekonomika [Regional Economy]*, (4), 84–85. Retrieved from http://re.gov.ua/doi/re2021.04.084_u [in Ukrainian].
5. Kravtsiv, V. S. (2016). M. I. Dolishnii: uchenyi, kerivnyk, osobystist [M. I. Dolishniy: scientist, leader, personality]. *Rehionalna ekonomika [Regional Economy]*, (2). Retrieved from https://re.gov.ua/re201602/re201602_005_KravtsivVS.pdf [in Ukrainian].
6. European Commission. (2025). *Ukraine 2025 Report: Commission Staff Working Document (SWD(2025) 759 final)*. Brussels. Retrieved from https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/17115494-8122-4d10-8a06-2cf275eecd7_en?filename=ukraine-report-2025.pdf.
7. Zakon Ukrainy «Pro transkordonne spivrobitnytstvo» [Law of Ukraine "On cross-border cooperation"] No. 1861-IV (2004). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1861-15#Text> [in Ukrainian].
8. Eurostat. (2025). *EU trade with Ukraine – latest developments*. Luxembourg. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat/web/ukraine>.
9. Interreg NEXT Romania – Ukraine. (n.d.). Retrieved from <https://ro-ua.net/en/home-2021-2027>.
10. *Ukrainska Pravda*. (2025). EBRD revises Ukraine's economic growth forecast for 2025: expectations have worsened. Yahoo Finance. Retrieved from <https://finance.yahoo.com/news/ebrd-revises-ukraines-economic-growth-085223658.html>.
11. Eurostat News Release. (2025). Temporary protection for persons fleeing Ukraine. Retrieved from https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250410-1?utm_source=chatgpt.com
12. Yemets, M. (2025). U veresni v YeS otrymaly tymchasovyi zakhyst naibilshe ukrainsiv z 2023 roku [In September, the highest number of Ukrainians since 2023 received temporary protection in the EU]. *Yevropeiska pravda [European Pravda]*. Retrieved from <https://www.eurointegration.com.ua/news/2025/11/10/7224567/> [in Ukrainian].
13. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zatverdzhennia Derzhavnoi prohramy rozvytku transkordonnoho spivrobitnytstva na 2021–2027 roky» [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On approval of the State Program for the Development of Cross-Border Cooperation for 2021–2027"] No. 408-2021-p (2021). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/408-2021-%D0%BF#n110> [in Ukrainian].
14. Verkhovna Rada Ukrainy. (n.d.). Komitet z pytan intehratsii Ukrainy do Yevropeiskoho Soiuzu [Committee on Ukraine's Integration into the European Union]. Retrieved from <https://comeuroint.rada.gov.ua> [in Ukrainian].
15. Interreg NEXT Poland – Ukraine. (2021). *Manual for Small Projects: Interreg NEXT Poland – Ukraine 2021-2027 Programme*. Retrieved from https://www.euro-access.eu/_media/file/921_MANUAL-FOR-SMALL-PROJECTS-ver.2-002.pdf.

