Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

МЕНЕДЖМЕНТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Зайченко В.В.,
Бугаєва М.В.



Кропивницький-2026

УДК 005.332.4:005.934:339.9(075.8)

Автори:
Зайченко В.В., д.е.н., проф., Бугаєва М.В., к.е.н., проф.

Рецензенти:
Копитко М.І., д.е.н., проф. кафедри соціальних дисциплін та адміністрування ЛДУВС
(м. Львів),

В'юник О.В., к.е.н, проф. кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності ЦНТУ
(м. Кропивницький).

Зайченко В.В., Бугаєва М.В. Менеджмент конкурентоспроможності та безпеки підприємств у глобальному середовищі: навч. посіб. Кропивницький: Ексклюзив-Систем, 2026. 283 с.

У навчальному посібнику «Менеджмент конкурентоспроможності та безпеки підприємств у глобальному середовищі» систематизовано сучасні теоретико-методологічні та прикладні підходи до управління конкурентоспроможністю й економічною безпекою підприємств в умовах глобальної конкуренції, економічної нестабільності та зростання ризиків. Розкрито принципи, функції та методи управління, механізми формування конкурентних переваг, стратегічного розвитку й забезпечення економічної стійкості підприємств.

Розглянуто сучасні концепції стратегічного та інноваційного менеджменту, цифрової трансформації, управління ризиками й забезпечення безперервності діяльності. Висвітлено вплив штучного інтелекту, цифрових технологій, глобалізації та міжнародної інтеграції на конкурентні позиції підприємств. Проаналізовано роль інституційного середовища, корпоративного врядування, кластерних структур і стратегічних партнерств у забезпеченні конкурентоспроможності та безпеки.

Окрему увагу приділено управлінню підприємствами України в умовах воєнних ризиків і повоєнного відновлення, формуванню їхньої резильєнтності, адаптивності та економічної стійкості. Представлено методи комплексного оцінювання конкурентоспроможності й безпеки, міжнародного бенчмаркінгу, математичного та комп'ютерного моделювання, стратегічного форсайту і сценарного аналізу.

Матеріали посібника спрямовані на формування системного й критичного мислення, розвиток дослідницьких компетентностей, опанування сучасного аналітичного інструментарію та здатності обґрунтовувати стратегічні управлінські рішення щодо забезпечення конкурентоспроможності, економічної безпеки й довгострокового розвитку підприємств.

Розглянуто та рекомендовано до друку Вченою радою Центральноукраїнського національного технічного університету, протокол № 1 від 28 вересня 2026 р.

ISBN 978-617-7942-43-5

Розповсюдження і тиражування без дозволу авторів заборонено
© Зайченко В.В., Бугаєва М.В., 2026.
© Ексклюзив-Систем, 2026.

ЗМІСТ

ВСТУП **4**

ТЕМА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ **6**

ТЕМА 2. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗАГРОЗ **27**

ТЕМА 3. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ **50**

ТЕМА 4. ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ **71**

ТЕМА 5. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ **91**

ТЕМА 6. ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА МІЖНАРОДНА ІНТЕГРАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА БЕЗПЕКИ **112**

ТЕМА 7. ІНСТИТУЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ТА КОРПОРАТИВНЕ ВРЯДУВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ Й БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ **131**

ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТА БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ У КЛАСТЕРНИХ І ПАРТНЕРСЬКИХ СТРУКТУРАХ **154**

ТЕМА 9. МЕНЕДЖМЕНТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ І ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ **169**

ТЕМА 10. МЕНЕДЖМЕНТ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА БЕЗПЕКИ В ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ **187**

ТЕМА 11. МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ КОМПЛЕКСНОГО ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ Й БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ **205**

ТЕМА 12. СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ І БЕЗПЕКОВИМИ РИЗИКАМИ **225**

ТЕМА 13. СТРАТЕГІЧНИЙ ФОРСАЙТ І СЦЕНАРНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТА БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ **243**

ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ **263**

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ **277**

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ **279**

ВСТУП

Метою вивчення дисципліни «Менеджмент конкурентоспроможності та безпеки підприємств у глобальному середовищі» є формування у здобувачів ступеня доктора філософії системних теоретико-методологічних знань щодо закономірностей, принципів і методів управління конкурентоспроможністю та економічною безпекою підприємств, а також розвиток здатності до самостійного наукового дослідження складних управлінських проблем, обґрунтування стратегічних рішень і розроблення нових підходів до забезпечення стійкості та розвитку підприємств в умовах глобальної конкуренції, економічної нестабільності й безпекових загроз.

Дисципліна спрямована на поглиблення знань щодо сучасних концепцій і методів стратегічного управління конкурентоспроможністю та економічною безпекою підприємств, формування здатності виявляти й аналізувати внутрішні та зовнішні чинники конкурентного розвитку, оцінювати вплив глобалізації, міжнародної інтеграції, цифровізації, інноваційних процесів і геополітичних ризиків на діяльність підприємств. Особлива увага приділяється критичному аналізу наукової інформації з різних джерел, дослідженню міжнародного досвіду та визначенню можливостей його використання в управлінській практиці вітчизняних підприємств.

Вивчення дисципліни передбачає опанування сучасних методів наукового дослідження, зокрема концептуального, математичного та комп'ютерного моделювання процесів управління конкурентоспроможністю і безпекою підприємств, застосування аналітичних інструментів для оцінювання конкурентних позицій, діагностики загроз, визначення стратегічних альтернатив і розроблення науково обґрунтованих управлінських рішень. Важливим складником підготовки є розвиток здатності до продукування нових наукових ідей, здійснення оригінальних досліджень, критичного осмислення їх результатів, а також представлення й обговорення наукових напрацювань українською та англійською мовами.

Результатом вивчення дисципліни має стати поглиблення дослідницьких компетентностей здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, необхідних для розв'язання комплексних проблем менеджменту конкурентоспроможності та безпеки підприємств, створення нових наукових знань і використання результатів досліджень у науковій, викладацькій та управлінській діяльності.

Основними завданнями навчальної дисципліни є:

1. Сформувати теоретико-методологічні знання щодо сутності, принципів, функцій і сучасних концепцій менеджменту конкурентоспроможності та безпеки підприємств, визначити їх взаємозв'язок у забезпеченні стійкого розвитку підприємств у глобальному середовищі.
2. Дослідити вплив глобалізації, міжнародної економічної інтеграції, геополітичних змін та трансформації світових ринків на конкурентні позиції й безпеку підприємств, сформувати здатність виявляти та аналізувати зовнішні загрози й можливості розвитку.
3. Розкрити зміст і структуру системи управління конкурентоспроможністю підприємств, дослідити механізми формування та підтримання конкурентних переваг, визначити роль стратегічного менеджменту, управлінських ресурсів і організаційних можливостей у забезпеченні конкурентного розвитку.
4. Опанувати сучасні підходи до управління безпекою підприємств, зокрема методи ідентифікації, оцінювання та мінімізації економічних, фінансових, технологічних, інформаційних та інших ризиків, що виникають у процесі їх функціонування в глобальному середовищі.
5. Дослідити роль інновацій, цифровізації, технологічних змін та трансформації бізнес-моделей у формуванні конкурентних переваг, підвищенні адаптивності підприємств і зміцненні їхньої економічної безпеки.

6. Проаналізувати сучасні підходи до стратегічного управління конкурентоспроможністю та безпекою підприємств з урахуванням міжнародного досвіду, участі у глобальних ланцюгах створення вартості, принципів сталого розвитку та необхідності адаптації до змін зовнішнього середовища.

7. Опанувати методи діагностики та комплексного оцінювання конкурентоспроможності й рівня безпеки підприємств із застосуванням сучасних аналітичних інструментів, систем показників, концептуального, математичного та комп'ютерного моделювання управлінських процесів.

8. Розвинути здатність до обґрунтування стратегічних управлінських рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності, безпеки та резильєнтності підприємств в умовах глобальних викликів, воєнних ризиків і повоєнного відновлення економіки України.

9. Сформувати навички прогнозування, сценарного аналізу та моделювання розвитку підприємств з урахуванням глобальних тенденцій, конкурентних загроз, ресурсних обмежень і невизначеності зовнішнього середовища для розроблення ефективних стратегій управління.

10. Підготувати здобувачів до самостійної науково-дослідної діяльності у сфері менеджменту конкурентоспроможності та безпеки підприємств, застосування сучасної методології досліджень, розроблення нових наукових підходів і практичних рекомендацій, а також представлення й обговорення результатів досліджень українською та англійською мовами з урахуванням тематики дисертаційних робіт.

Інтегральна компетентність:

Здатність продукувати нові ідеї, розв'язувати комплексні проблеми у галузі управління та адміністрування, що передбачає глибоке переосмислення наявних та створення нових цілісних знань та/або професійної практики, застосовувати новітні методології наукової та педагогічної діяльності, здійснювати власні наукові дослідження, результати яких мають наукову новизну, теоретичне та практичне значення.

Загальні компетентності (ЗК):

ЗК01. Здатність виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

ЗК02. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

ЗК03. Здатність працювати в міжнародному контексті.

Спеціальні (фахові, предметні) компетентності:

СК01. Здатність виконувати оригінальні дослідження, досягати наукових результатів, які створюють нові знання у менеджменті і дотичних до нього міждисциплінарних напрямах.

СК02. Здатність усно і письмово презентувати та обговорювати результати наукових досліджень та/або інноваційних розробок українською та англійською мовами, опрацьовувати наукову літературу з управління та адміністрування та ефективно використовувати нову інформацію з різних джерел.

Результати навчання:

РН03. Розробляти та досліджувати концептуальні, математичні і комп'ютерні моделі процесів і систем, ефективно використовувати їх для отримання нових знань та/або створення інноваційних продуктів у галузі менеджменту та дотичних міждисциплінарних напрямах.

РН05. Глибоко розуміти загальні принципи та методи управлінських наук, а також методологію наукових досліджень, застосувати їх у власних дослідженнях у сфері менеджменту та у викладацькій практиці.

ТЕМА 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

ПЛАН

1. Сутність, принципи, функції та основні завдання менеджменту конкурентоспроможності та безпеки підприємств.
2. Взаємозв'язок конкурентоспроможності, конкурентних переваг, економічної безпеки та стійкості розвитку в системі менеджменту підприємств.
3. Чинники глобального середовища та їх урахування в управлінні конкурентоспроможністю та безпекою підприємств.
4. Теоретичні концепції, моделі та методологічні підходи до управління й оцінювання конкурентоспроможності та безпеки підприємств.
5. Особливості управління конкурентоспроможністю та безпекою підприємств України в умовах глобальних викликів.

1. СУТНІСТЬ, ПРИНЦИПИ, ФУНКЦІЇ ТА ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Місце менеджменту конкурентоспроможності та безпеки у системі управління підприємством

У теорії менеджменту підприємство розглядають як відкриту соціально-економічну систему, яка створює цінність шляхом поєднання ресурсів, компетенцій, управлінських рішень і відносин із заінтересованими сторонами. Його діяльність відбувається не в нейтральному середовищі: споживачі зіставляють альтернативні пропозиції, конкуренти змінюють правила ринкової взаємодії, постачальники впливають на витрати, а непередбачувані події здатні порушити виробничі та фінансові процеси. Отже, досягнення економічних результатів і збереження здатності їх отримувати є двома сторонами одного управлінського завдання. Саме тому конкурентоспроможність і безпеку доцільно вивчати спільно, не підміняючи одне поняття іншим.

Конкурентоспроможність підприємства у загальному розумінні характеризує його порівняльну здатність створювати, пропонувати та привласнювати економічну цінність на визначеному ринку за умов конкуренції. Вона проявляється у можливості задовольняти потреби цільових груп ефективніше або інакше, ніж альтернативні учасники ринку, і підтримувати прийнятні економічні результати в часі. Тому конкурентоспроможність неможливо звести до нижчої ціни, високої рентабельності чи більшої частки ринку. Це багатовимірна й відносна характеристика, оцінка якої потребує визначення конкурентів, сегмента ринку, часового періоду та критеріїв порівняння [1].

Економічна безпека підприємства означає такий стан і керовану здатність його системи, за яких критично важливі ресурси, процеси, активи, права та результати діяльності достатньо захищені від загроз, а підприємство спроможне своєчасно виявляти ризики й запобігати втраті функціональності. Важливо розрізняти «стан безпеки» та «управління безпекою». Перший відображає поточну конфігурацію захищеності, друге - безперервний процес виявлення загроз, оцінювання уразливості, підготовки й реалізації управлінських рішень. У сучасних українських працях ризик-менеджмент закономірно розглядається як інтегрувальний елемент відповідного управлінського контуру [4; 5].

Менеджмент конкурентоспроможності та безпеки підприємства можна визначити як цілеспрямовану, інформаційно забезпечену та адаптивну діяльність суб'єктів управління щодо формування і реалізації конкурентних переваг, підтримання стратегічної життєздатності, обмеження неприйнятних ризиків та збереження умов для довгострокового створення цінності. У цьому визначенні поєднано два взаємодоповнювальні вектори: розвитковий - пошук можливостей і формування переваг, та захисний - попередження критичних втрат. Інтеграція не означає механічного злиття відділів маркетингу, стратегії, фінансів і безпеки; вона передбачає узгодження цілей, аналітичних даних, відповідальності й правил ухвалення рішень.

Об'єктом такого менеджменту є процеси створення конкурентної цінності та підтримання життєздатності підприємства, включно з ресурсною базою, бізнес-моделлю, виробничими й логістичними потоками, клієнтськими відносинами, фінансовою структурою та критичними компетенціями. Предметом виступають управлінські відносини, закономірності, механізми, інструменти і рішення, через які підприємство впливає на ці процеси. Суб'єктами є власники, наглядові та виконавчі органи, менеджери різних рівнів і функціональні команди. Розмежування об'єкта й предмета принципове для дисертаційних досліджень: воно допомагає не ототожнювати опис діяльності підприємства з дослідженням механізму управління нею.

1.2. Цільова логіка інтегрованого менеджменту

Традиційне стратегічне управління зазвичай орієнтоване на вибір позиції підприємства на ринку, формування конкурентних переваг та досягнення визначених результатів. Безпекоорієнтоване управління ставить у центр прийнятність ризику, захищеність критичних функцій і спроможність реагувати на порушення. У практиці ж рішення про вихід на новий ринок, цифровізацію виробництва або концентрацію постачань одночасно впливає на прибутковість, швидкість розвитку та ризиковий профіль. Тому ефективність інтегрованого менеджменту полягає не в максимізації одного показника, а в обґрунтованому виборі між альтернативами за декількома критеріями.

Цільова функція може бути представлена як максимізація очікуваної довгострокової цінності V за обмежень щодо доступних ресурсів, нормативних вимог і припустимого рівня ризику. У навчальному викладі цю логіку можна записати: $\max V(x)$, за умов $C(x) \le B$, $R(x) \le R^*$, $L(x)=1$, де x - управлінська альтернатива; C - обсяг необхідних ресурсів; B - ресурсний бюджет; R - оцінка ризику; R^* - його прийнятна межа; L - дотримання обов'язкових правових вимог. Такий запис є концептуальною моделлю, а не універсальною економетричною формулою: конкретний вигляд функцій і метод оцінювання повинні випливати з поставленої дослідницької задачі.

В умовах підвищеної невизначеності доречно розмежовувати результативність, ефективність та життєздатність. Результативність характеризує досягнення поставленої мети; ефективність - співвідношення результату й витрачених ресурсів; життєздатність - спроможність зберігати ключові функції, реагувати на порушення та продовжувати розвиток після них. Зростання рентабельності може супроводжуватися небезпечною залежністю від єдиного клієнта; навпаки, диверсифікація постачальників може тимчасово збільшувати витрати, проте зменшувати ймовірність зупинки виробництва. Обидва випадки не допускають коректного висновку без аналізу часового горизонту і характеру ризику.

Інтегрований менеджмент формує систему взаємопов'язаних цілей: економічних - рентабельність, продуктивність, вартість бізнесу; ринкових - утримання клієнтів, конкурентна позиція, здатність до диференціації; операційних - надійність процесів, якість, безперервність; безпекових - прийнятність ризиків, збереження активів, кіберзахист, платоспроможність; розвиткових - інновації, адаптивність, людський капітал. Між цими цілями існують не лише синергії, а й конфлікти. Саме обґрунтування пріоритетів, а не перелік позитивних цілей, становить зміст управлінського рішення.

1.3. Принципи менеджменту конкурентоспроможності та безпеки

Принципи - це нормативні орієнтири побудови й функціонування управлінської системи, які мають діяти під час вибору організаційних структур, методів аналізу та процедур прийняття рішень. Системність вимагає оцінювати наслідки рішення для всього підприємства, а не окремого підрозділу; цільова узгодженість - пов'язувати конкурентні завдання зі стратегією та допустимим ризиком; обґрунтованість - використовувати перевірені дані й робити явними припущення. В управлінській практиці порушення цих принципів спричиняє локальну оптимізацію: наприклад, скорочення витрат на резервування інфраструктури поліпшує бюджет підрозділу, але збільшує загальнофірмовий ризик простою.

Принцип превентивності орієнтує на раннє виявлення уразливостей до того, як вони перетворяться на втрати. Адаптивність означає здатність змінювати правила та конфігурацію ресурсів, коли змінюється середовище; пропорційність - відповідність інтенсивності контролю масштабові можливих наслідків; безперервність - постійність моніторингу, а не епізодичні перевірки після інциденту. Принцип економічної доцільності потребує порівнювати вартість заходів із очікуваним зменшенням втрат або збільшенням цінності. Водночас для ризиків катастрофічного характеру суто середньоочікуваний економічний ефект не є достатнім критерієм: має враховуватися гранично допустимий збиток і можливість незворотного припинення діяльності [4; 6].

Принцип розподіленої відповідальності передбачає, що економічна безпека не може бути компетенцією лише одного спеціаліста чи служби. Керівник напряму відповідає за ризики свого процесу, профільні функції забезпечують методичний контроль, а найвище керівництво визначає ризикові межі та стратегічні пріоритети. Прозорість управлінської інформації має поєднуватися з належним захистом конфіденційних даних; навчання і зворотний зв'язок - із переглядом рішень за результатами фактичних подій. Така побудова відповідає системній логіці управління, за якої стратегічні наміри, виконавські механізми й контроль утворюють єдиний управлінський цикл.

Таблиця 1.1. Принципи інтегрованого менеджменту та їх управлінський зміст

Принцип	Зміст управлінської вимоги	Приклад реалізації
Системність	Оцінювати міжфункціональні наслідки рішень	Спільна оцінка постачання, фінансів і збуту
Стратегічна узгодженість	Підпорядковувати заходи довгостроковим цілям	Установлення цільових ринків і ризик-апетиту
Превентивність	Виявляти уразливості до настання втрат	Моніторинг залежності від ключових постачальників
Адаптивність	Переглядати рішення за зміни умов	Сценарне коригування ресурсного плану
Пропорційність	Співвідносити контроль із критичністю процесу	Посилений контроль критичних ІТ-сервісів
Доказовість	Відокремлювати факти від припущень	Протоколи джерел даних і перевірка гіпотез
Відповідальність	Закріплювати власників рішень і ризиків	Матриця повноважень і регламент ескалації

Джерело: складено авторами.

1.4. Функції менеджменту: від стратегічного аналізу до організаційного навчання

Аналітико-діагностична функція охоплює вивчення ринку, конкурентів, ресурсних можливостей, внутрішніх обмежень, загроз і вразливостей. Її результатом є не набір несистематизованих показників, а пояснювальна картина того, які чинники визначають позицію підприємства та за яких умов ця позиція може змінитися. Для обґрунтованого аналізу необхідно

відокремлювати зовнішні шоки від внутрішньої неефективності, тимчасові коливання - від структурних зрушень, а кореляційні зв'язки - від причинних механізмів. Саме така постановка перетворює управлінський аналіз на основу наукового дослідження.

Прогностична функція пов'язана з побудовою припущень щодо стану ринків, технологій, регулювання, поведінки контрагентів і доступності ресурсів. У стабільнішому середовищі можуть застосовуватися екстраполяційні прогнози, тоді як за високої невизначеності необхідні сценарний підхід, стрес-тестування та аналіз чутливості. Результатом прогнозування має бути не одна «точна» цифра на віддалену дату, а множина обґрунтованих сценаріїв із визначеними тригерами переходу між ними. Прогнозування, таким чином, допомагає менеджменту зрозуміти, які рішення залишаються прийнятними за різних варіантів майбутнього.

Стратегічно-планова функція перетворює результати аналізу на вибір конкурентної позиції, бізнес-моделі, портфеля проєктів і способів захисту критичних процесів. Її особливість полягає в необхідності формувати не лише бажаний результат, а й межі допустимих втрат, критерії відмови від ризикованої альтернативи та механізми переорієнтації ресурсів. Наприклад, стратегія міжнародної експансії має включати перевірку ринкової привабливості, валютних і регуляторних ризиків, стану логістики, вимог до якості, а також оцінку здатності підприємства виконувати зобов'язання у разі переривання постачань.

Організаційна функція визначає архітектуру реалізації стратегії: розподіл повноважень, координацію функцій, регламенти прийняття рішень, створення міжфункціональних груп і механізми резервування процесів. Мотиваційна функція забезпечує поведінкову підтримку обраних рішень: показники результативності та винагороди не повинні стимулювати максимізацію короткострокового продажу шляхом неприйнятного кредитного ризику або економії на критичних ресурсах. У такій системі показники продуктивності, якості, клієнтської цінності й дотримання вимог безпеки доцільно розглядати у взаємозв'язку, хоча їхні ваги залежать від бізнес-моделі.

Функція контролю й регулювання передбачає порівняння фактичних значень показників із цільовими, виявлення причин відхилень, прийняття коригувальних дій і перевірку їх результатів. Вона не обмежується фінансовим контролінгом. Наприклад, збільшення частки прострочених замовлень може бути раннім сигналом логістичних проблем, навіть коли фінансовий результат кварталу ще не погіршився. Важливе місце належить інформаційно-комунікаційній функції, адже несвоєчасний обмін даними між підрозділами підвищує операційні втрати й ускладнює реагування на ризики.

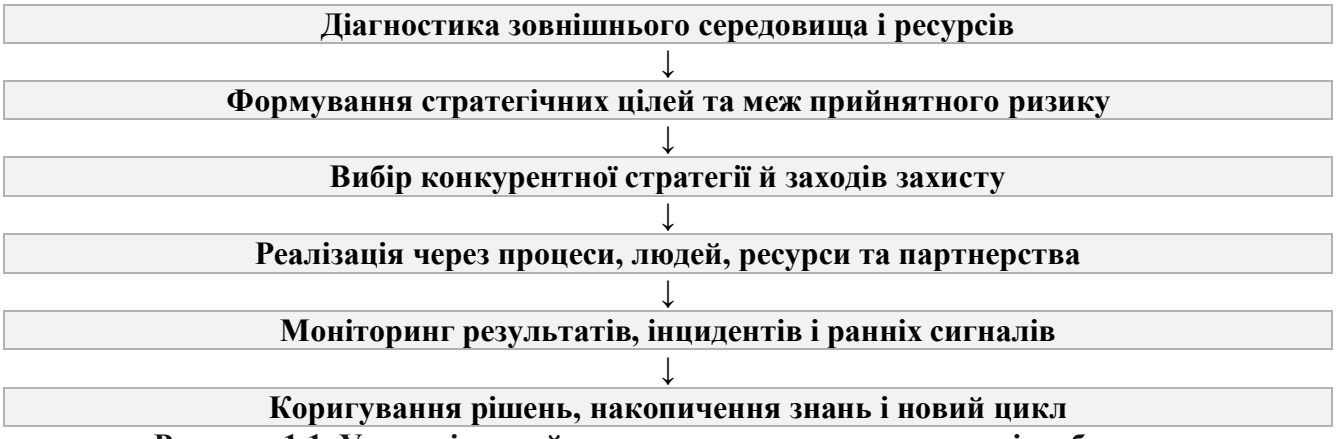


Рисунок 1.1. Управлінський цикл конкурентоспроможності та безпеки

Джерело: складено авторами.

Окремої уваги заслуговує функція організаційного навчання. Підприємство повинне перетворювати результати успішних і помилкових рішень, інцидентів, контактів із клієнтами та змін ринку на оновлення процедур, компетенцій і способів організації роботи. Якщо формальна

стратегія переглядається щороку, але нові дані не змінюють управлінських практик, адаптивність залишається декларативною. За підходом динамічних здатностей значення мають не тільки наявні ресурси, а й процеси їх своєчасної комбінації, розвитку та реконфігурації [3].

1.5. Основні завдання та рівні прийняття рішень

На стратегічному рівні ключовими завданнями є обґрунтування місії й довгострокових цілей, вибір конкурентних напрямів, формування портфеля критичних компетенцій, визначення ризик-апетиту, диверсифікація ключових залежностей та організація інвестицій у розвиток. На тактичному рівні необхідно узгодити бюджети, виробничі програми, закупівлі, кадрові рішення, цифрові проєкти та заходи управління ризиками. Операційний рівень відповідає за своєчасність виконання, дотримання стандартів, відстеження відхилень, реагування на інциденти та безперервність критичних процесів. Проблеми виникають тоді, коли між цими рівнями відсутня інформаційна й цільова узгодженість.

Систему завдань можна розглядати через чотири взаємопов’язані управлінські блоки. Перший - формування ринкової цінності: вибір клієнтських сегментів, диференціація пропозиції, інновації, підвищення продуктивності. Другий - збереження ресурсної спроможності: фінансова ліквідність, кадровий потенціал, безпечність технологій, захист інформації. Третій - управління залежностями: структура постачання, концентрація клієнтів, контрактні відносини, доступ до інфраструктури. Четвертий - розвиток адаптивності: сценарне планування, експерименти, швидкість управлінського реагування та навчання на результатах. Для кожного блоку потрібні відповідальні особи, показники й процедури перегляду.

У підсумку науково обґрунтована модель інтегрованого менеджменту має відповідати щонайменше на п’ять запитань: яку цінність підприємство створює порівняно з конкурентами; які ресурси й здатності забезпечують цю відмінність; які залежності можуть зробити її нестійкою; які управлінські рішення здатні поліпшити ситуацію; за якими даними буде перевірено їх фактичний ефект. Отже, сутність менеджменту конкурентоспроможності та безпеки не в адміністративному дублюванні функцій, а у здатності поєднувати стратегічний розвиток із керованістю ризиків і безперервністю створення цінності.

2. ВЗАЄМОЗВ’ЯЗОК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ, КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ, ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА СТІЙКОСТІ РОЗВИТКУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Відмінність економічних категорій та їх аналітичне значення

У дослідженнях конкурентоспроможності поширеною проблемою залишається змішування передумов, механізмів і результатів. Конкурентна перевага, конкурентоспроможність, економічна безпека та стійкість часто подаються як взаємозамінні позитивні властивості підприємства, хоча вони відповідають на різні аналітичні запитання. Конкурентна перевага пояснює, чому певна пропозиція або спосіб діяльності є вигіднішим від альтернативи. Конкурентоспроможність характеризує здатність підприємства результативно конкурувати у визначеному середовищі. Економічна безпека відображає керованість загроз критичним функціям і активам. Стійкість характеризує спроможність підтримувати або відновлювати діяльність при порушенні звичних умов. Без такої диференціації неможливо коректно побудувати ні систему показників, ні дослідницьку гіпотезу.

Конкурентна перевага має причинну природу. Вона виникає за наявності певної відмінності у витратах, характеристиках продукту, швидкості виконання замовлень, доступі до каналів збуту, репутації чи компетенціях, що створює додаткову цінність для споживача та/або підприємства. За М. Портером, джерела переваг варто шукати в окремих видах діяльності та

зв’язках між ними в ланцюгу створення цінності [1]. Наявність ресурсів сама собою не гарантує переваги: ресурс повинен мати господарське застосування, бути релевантним ринку і включатися в результативну управлінську конфігурацію.

Дж. Барні обґрунтував ресурсний підхід, відповідно до якого важливими умовами тривалої переваги виступають цінність, рідкісність і складність імітації або заміщення стратегічних ресурсів [2]. При цьому сучасне застосування ресурсного підходу потребує враховувати швидкість технологічного старіння, зміну клієнтських вимог та трансформацію інституційного середовища. Колись рідкісний ресурс може перестати мати цінність, а компетенція, що забезпечувала перевагу в певному ринку, в іншому сегменті не створюватиме економічного ефекту. Звідси випливає необхідність аналізувати конкурентні переваги не як незмінний перелік сильних сторін, а як перевірювані гіпотези про джерела результату.

Конкурентоспроможність відносна за своєю природою. Підприємство може мати вищу продуктивність у порівнянні з локальними конкурентами й водночас не відповідати технічним, екологічним або сервісним вимогам іншого ринку. Тому висновок про конкурентоспроможність без указівки бази порівняння є методично неповним. Важливо також розрізняти потенційну конкурентоспроможність, яка визначається наявними ресурсами та здатностями, реалізовану конкурентоспроможність, що проявляється в результатах, і стратегічну конкурентоспроможність - спроможність підтримувати переваги за зміни умов діяльності.

Економічна безпека, на відміну від конкурентоспроможності, не потребує обов’язкового порівняння з конкурентом. Платоспроможність, дотримання нормативних вимог, безпека даних, доступність критичного обладнання чи юридична захищеність оцінюються насамперед щодо потреб і ризикових меж конкретного підприємства. Разом із тим економічна безпека не є абсолютною відсутністю загроз: таке трактування було б нереалістичним для відкритої економіки. Ідеться про співвідношення ризиків, доступних ресурсів реагування, організаційних здатностей та наслідків можливих порушень. Дослідження Ю. Дуднєвої та О. Артем’єва наголошує на системоутворювальній ролі ризик-менеджменту у зв’язуванні стратегічних цілей і безпекових рішень [4].

Поняття стійкості розвитку потребує особливої точності. Фінансова стійкість означає прийнятну структуру фінансування й здатність виконувати зобов’язання; операційна стійкість - збереження функціональності основних процесів; організаційна резильєнтність - спроможність витримувати, адаптуватися та відновлюватися після порушень; сталий розвиток - довготривале узгодження економічних, соціальних і екологічних наслідків діяльності. Ці категорії перетинаються, проте жодна з них не вичерпує інших. Для українських підприємств у тривалому кризовому середовищі особливо важливо не обмежувати стійкість здатністю «повернутися як було»: іноді відновлення потребує зміни ринку, виробничої конфігурації або бізнес-моделі [6; 7].

Таблиця 1.2. Розмежування споріднених категорій у системі менеджменту

Категорія	Ключове аналітичне питання	Характер оцінювання	Типові індикатори
Конкурентна перевага	За рахунок чого підприємство виграє конкуренцію?	Причинний, порівняльний	Відносні витрати, унікальність пропозиції, швидкість
Конкурентоспроможність	Наскільки успішно підприємство конкурує?	Порівняльний, динамічний	Частка ринку, утримання клієнтів, продуктивність
Економічна безпека	Чи перебувають критичні втрати під контролем?	Ризиковий, пороговий	Ліквідність, концентрація, критичні уразливості
Операційна стійкість	Чи зберігаються функції під час порушення?	Процесний, часовий	Допустимий простій, час відновлення, резервування
Стійкість розвитку	Чи відтворюється потенціал у довгому періоді?	Міжчасовий, комплексний	Інвестиції, компетенції, оновлення продуктів

Джерело: складено авторами.

2.2. Причинно-наслідкова модель взаємозв'язку

Взаємозв'язок категорій доцільно описувати не прямою тотожністю, а системою взаємних впливів. Стратегічні ресурси та управлінські здатності створюють передумови для конкурентних переваг. Переваги, реалізовані у відповідному ринковому контексті, підвищують конкурентоспроможність. Економічні результати забезпечують грошові потоки для розвитку компетенцій, резервування та інвестицій у безпеку. Зі свого боку належний рівень економічної безпеки зменшує ймовірність руйнування процесів і втрати ресурсів, що підтримують конкурентні переваги. Стійкість забезпечує часовий зв'язок між цими процесами та дає змогу уникати тривалого погіршення результатів після шоків.



Рисунок 1.2. Концептуальний взаємозв'язок категорій

Джерело: складено авторами.

Цей зв'язок має як позитивні, так і суперечливі прояви. Успішна стратегія зростання здатна підсилювати фінансовий потенціал підприємства, але збільшення масштабів діяльності може одночасно поглибити залежність від зовнішнього капіталу, одного постачальника технологій або складної транснаціональної логістики. Таким чином, посилення конкурентоспроможності в короткому періоді не завжди означає посилення безпеки в довгому. І навпаки, високі витрати на резервування ресурсів можуть обмежувати поточну цінову конкурентоспроможність, але створювати умови для її збереження в кризових обставинах. Менеджер повинен ідентифікувати такі компроміси до прийняття рішення.

Взаємодію доцільно досліджувати у трьох часових вимірах. У короткостроковому горизонті пріоритетами стають ліквідність, виконання зобов'язань, операційна безперервність і втримання клієнтів. У середньостроковому - відновлення продуктивності, диверсифікація залежностей, розвиток персоналу, адаптація продуктової лінійки. У довгостроковому - стратегічна реконфігурація бізнес-моделі, технологічне оновлення, формування важковідтворюваних компетенцій. Показник, який є позитивним у першому горизонті, може мати протилежний знак у третьому. Наприклад, скорочення інвестицій підтримує короткостроковий грошовий потік, але за тривалого збереження знижує технологічну конкурентоспроможність.

2.3. Суперечності та управлінські компроміси

Перша суперечність стосується ефективності та резервування. Прагнення до мінімізації запасів, максимального завантаження потужностей і концентрації на найвигідніших контрагентах може бути раціональним за стабільних умов. Однак у разі логістичних збоїв, енергетичних обмежень або несподіваного падіння попиту відсутність резерву призводить до значно більших втрат. Питання полягає не в тому, чи потрібні запаси завжди, а в оцінюванні ціни резерву, вартості простою, тривалості відновлення та рівня невизначеності. Оптимальний обсяг резервування залежить від критичності процесу та від можливості швидко відновити ресурс.

Друга суперечність пов'язана зі швидкістю інновацій і надійністю процесів.

Запровадження цифрових технологій, автоматизації й нових бізнес-моделей здатне підвищувати продуктивність, точність прогнозування й рівень клієнтського сервісу. Водночас воно створює технологічні залежності, нові канали кібератак, ризики недоступності програмних сервісів та організаційні витрати адаптації. Тому управлінська оцінка інновації має охоплювати не тільки очікувану економію чи зростання доходу, а й потребу в резервуванні даних, компетенціях персоналу, плані відмовостійкості та можливості відмови від постачальника технології.

Третя суперечність виникає між концентрацією ресурсів і диверсифікацією. Концентрація на ключовій компетенції дозволяє накопичувати досвід, масштабувати технологію й отримувати економію від спеціалізації. Однак концентрація збуту, сировини, географії виробництва чи фінансування створює вразливості. Управлінська проблема полягає в тому, які саме види концентрації формують конкурентну перевагу, а які лише приховують залежність. Не всяка диверсифікація корисна: розпорошення інвестицій між непов'язаними напрямами також може підривати фінансову стійкість та якість управління.

Четверта суперечність стосується відкритості та захищеності. Участь у міжнародних ланцюгах створення вартості, обмін даними з партнерами й інтеграція платформ підвищують ринкові можливості. Разом із тим зростає залежність від сторонньої інформаційної інфраструктури, контрактного виконання та нормативного середовища інших юрисдикцій. Завдання менеджменту - не ізолювати підприємство від взаємодії, а проєктувати таку архітектуру партнерств, у якій вигоди спеціалізації доповнюються контролем критичних залежностей, належною договірною дисципліною та можливістю альтернативних маршрутів.

2.4. Показники взаємозв'язку та перевірка причинних гіпотез

Для дослідження взаємозв'язку важливо формувати декілька блоків показників, які фіксують різні аспекти діяльності. Показники конкурентної позиції - відносна частка ринку, динаміка клієнтської бази, співвідношення якості й ціни, відносна продуктивність - описують результат конкуренції. Показники економічної безпеки - запас ліквідності, частка прострочених зобов'язань, концентрація виручки, частота критичних інцидентів - характеризують контроль ризиків. Показники стійкості - час відновлення функції, частка замовлень, виконаних під час збурення, тривалість простою - відображають здатність переносити порушення. Змішування цих блоків в одному індексі без теоретичного обґрунтування знижує інтерпретованість результату.

Корисно розрізняти випереджальні й запізнілі індикатори. Запізнілі показники фіксують факт уже досягнутого результату або завданих втрат: рентабельність, фактичний простій, плинність клієнтів. Випереджальні сигналізують про можливі зміни: зростання концентрації закупівель, затримки постачань, збільшення частки дефектів, дефіцит критичних компетенцій. Для системи управління бажаним є їх поєднання: наявність запізнілих індикаторів дозволяє оцінити підсумок, а випереджальних - своєчасно скоригувати дії. Конкретні пороги сигналів встановлюють за історичними даними, критичністю процесу та допустимими наслідками.

Прикладом дослідницької гіпотези є припущення, що диверсифікація критичних постачальників підвищує операційну стійкість підприємства, а через зменшення тривалості простою позитивно впливає на утримання клієнтів. Для її перевірки необхідно визначити незалежну змінну (концентрацію постачання), проміжну (тривалість перебоїв) і залежну (частку виконаних замовлень або збережених клієнтів), а також контрольні чинники - масштаб підприємства, галузь, сезонність, інтенсивність зовнішніх шоків. Така побудова дозволяє відокремити механізм зв'язку від простого одночасного руху показників.

Не слід автоматично робити висновок, що високий рівень економічної безпеки завжди породжує вищу конкурентоспроможність. Зворотна причинність також можлива: фінансово успішні підприємства мають більше ресурсів для інвестицій у захист. Крім того, третя змінна - наприклад якість корпоративного управління - може одночасно впливати на обидва явища. Для емпіричної перевірки доцільні панельні дані, лагові змінні, порівняння груп підприємств, процесне відстеження управлінських рішень та комбінування кількісних і якісних методів. Метод

визначається не його математичною складністю, а здатністю відповісти на поставлене наукове запитання.

Отже, конкурентні переваги відповідають за джерела відмінності підприємства, конкурентоспроможність - за реалізацію цієї відмінності на ринку, економічна безпека - за керованість критичних ризиків, а стійкість - за здатність підтримувати та відтворювати діяльність у часі. Їх взаємозв'язок є динамічним і нерідко суперечливим; зміст менеджменту полягає у виборі рішень, які створюють тривалу цінність за прийнятного ризику, а не максимізують ізольований показник окремої функції.

3. ЧИННИКИ ГЛОБАЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЇХ УРАХУВАННЯ В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТА БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Глобальне середовище як система взаємозалежностей

Глобальне середовище підприємства охоплює сукупність економічних, політичних, технологічних, соціальних, екологічних, інституційних та мережевих процесів, вплив яких виходить за межі національного ринку. На відміну від вузького розуміння зовнішнього середовища як набору незалежних чинників, сучасний менеджмент повинен враховувати їх взаємопов'язаність. Наприклад, торговельне обмеження здатне змінити маршрут постачання, спричинити зростання транспортних витрат, вплинути на оборотний капітал, порушити графік виконання контракту і, зрештою, знизити лояльність покупців. Тому об'єктом аналізу виступає не лише окремий чинник, а ланцюг поширення його наслідків.

Для підприємства глобалізація одночасно розширює доступ до ринків, знань, технологій і капіталу та збільшує кількість неконтрольованих зовнішніх залежностей. Ця подвійність особливо помітна у транснаціональних ланцюгах створення вартості, де економія на масштабі й спеціалізації поєднується з потребою координувати постачальників, перевізників, фінансових посередників і споживачів у різних юрисдикціях. Менеджмент не може керувати всіма елементами такої системи, але може формувати власний профіль залежностей, договірні механізми реагування та резервні сценарії.

У доповіді Всесвітнього економічного форуму Global Risks Report 2026 геоекономічне протистояння визначено провідним короткостроковим глобальним ризиком; 18 % респондентів опитування назвали його найімовірнішим чинником суттєвої глобальної кризи у 2026 році [11]. Це не статистична ймовірність настання кризи, а результат експертного опитування, тому цифру не можна трактувати як об'єктивну частоту події. Водночас вона переконливо демонструє зміну очікувань управлінців і експертів: тарифи, санкції, експортний контроль, фінансові обмеження та контроль критичних технологій стають не лише політичними, а й безпосередньо корпоративними ризиками.

3.2. Геополітичні, торговельні та інституційні чинники

Геополітичний блок чинників включає воєнні конфлікти, торговельні протистояння, санкційні режими, політичні рішення щодо експорту критичних товарів і зміну міжнародних партнерств. Для підприємства вони можуть впливати на географію продажів, доступність сировини, страхування перевезень, платежі, сертифікацію та виконання договорів. Менеджер має оцінювати наслідки на рівні конкретних бізнес-процесів: які контракти опиняться під загрозою, які компоненти не мають замінників, які клієнти можуть змінити постачальника. Саме така трансляція макроподій у господарські наслідки відрізняє прикладний стратегічний аналіз від загального опису міжнародної ситуації.

Торговельна політика впливає на конкуренцію через митні ставки, квоти, технічні бар'єри, правила походження товарів, антидемпінгові процедури та вимоги до простежуваності продукції. На практиці навіть формально відкритий ринок може бути недоступним без сертифікованої

системи управління якістю, підтвердження походження компонентів або відповідного документального супроводу. Тому міжнародну конкурентоспроможність слід оцінювати не лише за співвідношенням ціни та якості продукції, а й за здатністю виконувати контрактні та регуляторні вимоги конкретного ринку. Витрати комплаєнсу в такому разі набувають характеру інвестицій у доступ до ринків.

Інституційне середовище визначається передбачуваністю норм, захистом права власності, незалежністю процедур розв'язання спорів, якістю адміністративних сервісів та доступом до фінансування. Високі транзакційні витрати знижують потенційну ефективність навіть технологічно конкурентних компаній. Для менеджменту це означає необхідність оцінювати не лише ціну виробничих ресурсів, а й витрати укладання, супроводу та захисту контрактів, тривалість процедур і ризик неплатежів. Регуляторні зміни слід включати у сценарії розвитку, особливо коли підприємство працює на декількох ринках із різними вимогами.

3.3. Економічні, технологічні, соціальні та екологічні чинники

Глобальні макроекономічні коливання проявляються через зміну попиту, валютних курсів, вартості капіталу, цін на енергоносії й сировину. Для експортера зростання зовнішнього попиту може поліпшити виручку, але валютні коливання здатні одночасно збільшити вартість імпортних компонентів і обслуговування зобов'язань. Аналіз повинен враховувати структуру валютних надходжень та платежів, строки перетворення запасів у гроші, залежність від кредитування та можливість перенесення додаткових витрат у ціну продукту. Один і той самий макроекономічний шок може бути загрозою для одного підприємства й можливістю для іншого.

Технологічні зміни впливають на джерела конкурентної переваги через автоматизацію, штучний інтелект, роботизацію, цифрові платформи та нові способи організації взаємодії зі споживачами. Проте ефект цифровізації не виникає автоматично після закупівлі програмного забезпечення. Він залежить від якості даних, бізнес-процесів, компетенцій персоналу, організаційної культури та здатності інтегрувати нову технологію в створення цінності. Одночасно збільшується значущість кіберризиків, інцидентів із персональними даними, залежності від хмарної інфраструктури й технологічного постачальника. Тому цифрову трансформацію слід розглядати як інвестиційно-управлінське, а не лише технічне рішення.

Зміни людського капіталу охоплюють міжнародну мобільність працівників, дефіцит фахових компетенцій, демографічні зрушення й конкуренцію за управлінські та технічні кадри. Продуктивність визначається не тільки кількістю працівників, а й структурою знань, системою передачі досвіду, здатністю команд до навчання та організацією праці. Нестача персоналу здатна одночасно збільшувати собівартість, подовжувати терміни виконання замовлень та погіршувати контроль безпеки. Отже, кадрові ризики необхідно оцінювати разом із операційними й конкурентними наслідками, а не ізольовано в межах кадрової служби.

Екологічні та кліматичні чинники включають фізичні ризики - екстремальні погодні явища, дефіцит води, порушення агрологістики - та перехідні ризики, пов'язані з екологічним регулюванням, технологічними змінами і вимогами споживачів. Для підприємств, інтегрованих у міжнародні ринки, важливого значення набувають вимоги до енергоефективності, обліку викидів, походження сировини, поводження з відходами та звітності. Менеджмент повинен відрізняти реально обов'язкові норми від добровільних стандартів або очікувань окремих покупців: некритичне перенесення вимог з однієї юрисдикції на іншу створює помилки у плануванні витрат.

Таблиця 1.3. Канали впливу глобальних чинників на підприємство

Група чинників	Канал впливу	Потенційний ризик	Управлінська відповідь
Геоекономічні	Обмеження торгівлі та платежів	Втрата ринку, затримка контракту	Диверсифікація ринків, контрактні альтернативи
Макроекономічні	Курс, ставка, інфляція, попит	Касовий розрив, падіння маржі	Сценарні бюджети, контроль ліквідності
Логістичні	Транспорт, вузли, коридори	Простій, подорожчання доставки	Альтернативні маршрути, резервні контрагенти
Технологічні	Цифрові платформи, автоматизація	Технологічна залежність, кіберінцидент	Архітектура резервування, аудит даних
Соціально-демографічні	Міграція, дефіцит кваліфікацій	Втрата критичних компетенцій	Навчання, взаємозамінність, утримання персоналу
Кліматичні й екологічні	Фізичні події та нові вимоги	Збитки активам, втрата допуску на ринок	Інвестиції в адаптацію, підтвердження відповідності

Джерело: складено авторами.

3.4. Методика врахування глобальних чинників в управлінських рішеннях

Перший етап аналізу - ідентифікація релевантних глобальних чинників. Формальне заповнення PESTEL-таблиці не забезпечує дослідницької цінності, якщо не встановлено зв'язку між фактором і результатами конкретного підприємства. Доцільно починати з карти бізнес-моделі: цільові ринки, ключові ресурси, критичні контрагенти, технології, географія операцій і структура надходжень. Лише після цього визначають, які події та тенденції реально можуть змінити витрати, доходи, доступність ресурсів і безпеку. Таким способом скорочується інформаційний шум і зменшується ризик підміни дослідження переліком загальновідомих викликів.

Другий етап полягає у встановленні причинних каналів і часових лагів. Наприклад, здорожчання енергоресурсів може безпосередньо змінити виробничі витрати; через певний час - ціни постачальників; згодом - купівельну поведінку споживачів. Наслідки для підприємства залежать від частки енергії в собівартості, умов контрактів, цінової еластичності попиту та здатності адаптувати технологію. Тому для кожного впливу доцільно фіксувати механізм, часовий горизонт, напрям ефекту, критичні параметри та доступні управлінські важелі.

Третій етап - пріоритизація факторів за поєднанням масштабу можливих наслідків і керованості. Високоймовірний ризик із незначним збитком може бути менш пріоритетним, ніж рідкісний ризик, здатний зупинити діяльність. Так само не всі зовнішні фактори можна компенсувати внутрішніми ресурсами. Для управління важливо відділяти ризики, на які підприємство здатне безпосередньо впливати, від ризиків, до яких воно може лише адаптуватися. Такий поділ допомагає обґрунтувати інвестиції у резервування, страхування, партнерства або зміну ринкової конфігурації.

Четвертий етап - сценарне моделювання. У базовому сценарії припускається відносна стабільність критичних умов, у стресовому - одночасне виникнення декількох несприятливих подій, в адаптаційному - реалізація комплексу заздалегідь підготовлених дій. Сценарії доцільно будувати навколо вимірюваних змінних: тривалості логістичного збою, відсотка втрати виробничої потужності, доступності кредиту, обсягу попиту, часу переналаштування постачання. Припущення повинні бути задокументовані, а результати - перевірені на чутливість. У навчальних прикладах параметри сценарію мають бути прямо позначені як умовні, а не подані як фактичні дані підприємства.

П’ятий етап - інтеграція результатів у систему менеджменту. Визначають відповідальних за спостереження ризиків, частоту оновлення інформації, набір ранніх сигналів, пороги ескалації та перелік доступних дій. Інформація про ризик не створює управлінської цінності, якщо не встановлено, хто й за яких обставин ухвалює рішення. Наприклад, у разі зростання часу поставки критичного компонента відповідальний менеджер може перевести замовлення на резервного постачальника, але має знати фінансові й технологічні межі такої зміни.

3.5. Глобальне середовище як джерело можливостей, а не лише загроз

Зосередження виключно на негативних впливах звужує дослідницьке поле. Зміни міжнародних ланцюгів постачання, розвиток цифрових каналів збуту, зростання попиту на безпечні й простежувані продукти можуть створювати можливості для підприємств, які здатні швидко адаптувати виробництво, довести відповідність стандартам та налагодити партнерства. Конкурентні можливості виникають саме тоді, коли зовнішня зміна поєднується з внутрішніми компетенціями підприємства. Тому повноцінний аналіз повинен охоплювати не лише карту загроз, а й карту потенційних стратегічних відповідей із оцінкою ресурсоємності та ризиків реалізації.

Важливе методологічне застереження полягає в тому, що глобальні індекси, міжнародні рейтинги та експертні оцінки описують різні одиниці аналізу. Країновий рейтинг інституційної якості не є показником конкурентоспроможності конкретного підприємства; глобальний прогноз не встановлює імовірність втрати його клієнта; опитування керівників не замінює операційної статистики. Дані різних рівнів слід використовувати як контекст і джерело гіпотез, а не як прямий доказ причинного зв’язку. Для перевірки таких зв’язків потрібна інформація про фактичні управлінські практики й результати підприємств.

Таким чином, глобальне середовище формує систему взаємозалежних обмежень і можливостей, які менеджмент має перетворювати на конкретні, вимірювані управлінські завдання. Науково коректна послідовність аналізу передбачає ідентифікацію чинника, встановлення механізму його впливу, оцінювання вразливості підприємства, моделювання альтернативних сценаріїв і перевірку результативності обраної відповіді. Лише за цієї умови глобальні тенденції стають частиною змістовної системи управління конкурентоспроможністю та безпекою, а не загальним описом зовнішнього фону.

4. ТЕОРЕТИЧНІ КОНЦЕПЦІЇ, МОДЕЛІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ Й ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

4.1. Логіка зіставлення наукових концепцій

Методологія дослідження починається з вибору теоретичної оптики. Різні концепції пояснюють неоднакові механізми формування конкурентоспроможності та безпеки, тому механічне поєднання їхніх понять не створює інтегрованої теорії. Підхід галузевої конкуренції зосереджений на ринковій структурі та позиціюванні; ресурсний - на відмінностях внутрішніх ресурсів і компетенцій; концепція динамічних здатностей - на управлінському оновленні ресурсної конфігурації; ризик-орієнтований - на невизначеності, загрозах і допустимих наслідках. Вибір підходу визначає, які дані необхідно збирати, що вважати причинним чинником, які показники є результативними та який метод аналізу доцільно застосувати.

Загальна вимога до наукової моделі полягає в логічній узгодженості її складових. Якщо досліджується вплив стратегічних компетенцій на конкурентоспроможність, джерелом пояснення повинні бути вимірювані здатності або їх належні індикатори, а не лише результати прибутковості, якими потім «доводиться» сам факт переваги. Якщо досліджується економічна

безпека, необхідно встановити конкретні загрози, уразливості та механізми реагування. Якщо аналізується стійкість, потрібно визначити збурення, часовий інтервал та критерій збереження чи відновлення функції. В іншому разі модель має описовий, а не пояснювальний характер.

4.2. Галузевий, позиційний і ланцюговий підходи

У позиційному підході М. Портера конкурентна стратегія пов'язана з вибором способу досягнення переваги з урахуванням структури галузі. Модель п'яти конкурентних сил дозволяє аналізувати суперництво між чинними учасниками, загрозу нових конкурентів і товарів-замінників, переговорну силу покупців та постачальників. Її управлінський зміст полягає в поясненні того, чому однакова внутрішня ефективність може забезпечувати неоднакові результати в різних ринкових умовах. Для менеджменту безпеки ця модель корисна також тим, що виявляє зовнішні залежності, наприклад надмірну владу постачальника або концентрацію попиту [1].

Водночас п'ять сил не є універсальним показником фактичної конкурентоспроможності підприємства. Модель описує структуру взаємодії в галузі, а не точне значення продуктивності, прибутку чи ризику конкретної компанії. В умовах цифрових платформ, швидкої появи нових технологій та регуляторних зрушень межі галузей можуть бути нечіткими. Тому аналіз п'яти сил доцільно доповнювати спостереженням за бізнес-екосистемами, взаємодоповнювальними продуктами, мережевими ефектами та заміщенням традиційних моделей створення цінності.

Концепція ланцюга цінності дає змогу дослідити, у яких операціях виникають витрати, відмінності продукту й організаційні переваги. Управлінське значення має не тільки ефективність окремої операції, а й узгодженість між закупівлями, виробництвом, логістикою, маркетингом і післяпродажним обслуговуванням. У контексті безпеки така декомпозиція дозволяє визначити критичні процеси, вузькі місця, точки концентрації ризиків та наслідки зупинки окремої ланки. Наприклад, високоефективний виробничий процес не створить очікуваної конкурентної переваги, якщо підприємство систематично порушує строки виконання замовлень через ненадійну логістику.

4.3. Ресурсний підхід і концепція динамічних здатностей

Ресурсна концепція пояснює неоднакові результати підприємств різнорідністю їхніх стратегічних ресурсів. У класичній праці Дж. Барні виділено цінність, рідкісність, складність імітації та відсутність еквівалентних замінників як важливі умови тривалої конкурентної переваги [2]. Практична цінність підходу полягає в необхідності відокремлювати матеріальні ресурси, які можуть бути легко придбані конкурентами, від складних організаційних компетенцій, що виникають через навчання, взаємодію людей, накопичену репутацію, технологічні зв'язки та специфічні знання. У методичному сенсі треба розрізняти оцінку наявності ресурсу та оцінку механізму його перетворення на цінність.

Обмеження ресурсного підходу виявляються за швидкої зміни зовнішнього середовища. Навіть унікальна компетенція може втрачати економічну значущість унаслідок технологічного зсуву або зміни споживчої поведінки. Концепція динамічних здатностей Д. Тіса, Г. Пізано та Е. Шуен наголошує на процесах координації, поєднання і реконфігурації компетенцій, історично сформованих траєкторіях розвитку та здатності реагувати на технологічні зміни [3]. Вона переміщує акцент зі статичної структури ресурсів на механізми їхнього оновлення. Для безпекового менеджменту це означає, що підприємство повинне не тільки захищати існуючу конфігурацію, а й мати здатність змінювати її, коли вона перестає відповідати новим загрозам.

Однак динамічні здатності складно вимірювати. Поширеною помилкою є їх визначення через успішність підприємства: якщо компанія успішна, їй автоматично приписують високі динамічні здатності, що створює логічне коло. Для емпіричного дослідження необхідно

спостерігати конкретні процедури: частоту перегляду портфеля продуктів, швидкість ухвалення рішень за зміни попиту, здатність переналаштовувати постачання, обсяг інвестицій у нові компетенції, результативність організаційних експериментів. Бажано оцінювати ці практики до або незалежно від вимірювання ринкового результату.

4.4. Системний, процесний, ризик-орієнтований та адаптивний підходи

Системний підхід розглядає конкурентоспроможність і економічну безпеку як результати взаємодії багатьох елементів підприємства. Його перевагою є врахування зворотного зв'язку, нелінійності та можливості того, що поліпшення показника одного підрозділу погіршує результат усієї організації. Наприклад, фінансове скорочення запасів може підвищувати оборотність капіталу, але одночасно збільшувати ризик виробничої зупинки. Тому предметом оцінювання повинні бути як характеристики окремих підсистем, так і наслідки їхнього поєднання. Системність особливо важлива для дослідження підприємств із розгалуженими постачальницькими мережами.

Процесний підхід переносить акцент із організаційних підрозділів на послідовності дій, що створюють цінність для клієнта. У межах цього підходу можна визначити власника процесу, його вхідні ресурси, результати, ризики, часові нормативи, точки контролю та взаємозалежності. Для менеджменту безпеки процесна логіка дозволяє перейти від загальних переліків загроз до аналізу критичних операцій, наслідків порушення й способів відновлення. Таке поєднання розглядається в сучасних українських дослідженнях ризик-орієнтованого управління [5].

Ризик-орієнтований підхід передбачає ідентифікацію невизначених подій, оцінювання можливих наслідків, вибір заходів реагування й контроль залишкового ризику. Важливо, що ризик не тотожний уже завданому збитку: він стосується можливого відхилення від цілей у майбутньому. За наявності достатньої статистики можна оцінювати ймовірність і розподіл втрат, але для виняткових подій даних може бути недостатньо. Тоді виправдане поєднання експертного оцінювання, сценарного аналізу, тестування критичних припущень і дослідження вразливостей. Не можна без обґрунтування підміняти числову ймовірність суб'єктивним балом шкали «низький - середній - високий».

Таблиця 1.4. Порівняння методологічних підходів до дослідження

Підхід	Основне пояснювальне питання	Аналітичні інструменти	Ключове обмеження
Позиційний	Як структура ринку впливає на результати?	П'ять сил, стратегічні групи	Не пояснює повністю внутрішню різнорідність
Ресурсний	Чому підприємства мають різні переваги?	Аудит ресурсів, VRIN-аналіз	Ризик статичного погляду на ресурси
Динамічних здатностей	Як оновлюються компетенції?	Аналіз процедур і реконфігурацій	Складність незалежного вимірювання
Системний	Як взаємодіють управлінські підсистеми?	Причинні карти, системна динаміка	Потреба в значному обсязі даних
Процесний	Де створюється цінність і виникає збій?	Карта процесів, вузькі місця, контроль	Може недооцінювати довгострокові зміни
Ризик-орієнтований	Які відхилення можливі та прийнятні?	Реєстр ризиків, сценарії, стрес-тести	Невизначеність імовірностей і втрат
Адаптивний	Як змінити модель дій після шоку?	Сценарні правила, експерименти	Ризик надмірно частого перегляду стратегії

Джерело: складено авторами.

Адаптивний підхід ґрунтується на можливості зміни управлінських механізмів за зміни зовнішніх умов. На практиці він охоплює децентралізовану обробку сигналів, розподіл повноважень, оперативний перегляд планів і здатність швидко переводити ресурси між альтернативними варіантами діяльності. Українські дослідження стійкості підприємств в умовах нестабільності підкреслюють роль організаційної гнучкості та адаптивних стратегій у формуванні конкурентного потенціалу [6]. Проте адаптивність не слід плутати з хаотичною зміною рішень: управлінська гнучкість має спиратися на чіткі критерії, дані й розподіл відповідальності.

4.5. Система показників та алгоритм оцінювання

Побудова методики оцінювання повинна починатися з визначення одиниці аналізу. Якщо досліджують конкурентоспроможність, необхідно вказати базу порівняння - групу конкурентів, ринковий сегмент або зовнішній стандарт. Якщо економічну безпеку - описати критичні функції, допустимі ризики, нормативні та внутрішні межі. Якщо стійкість - визначити тип порушення, період спостереження й умови відновлення. За відсутності цих уточнень навіть математично складний інтегральний індекс не має однозначного економічного змісту.

Для конкурентоспроможності корисними є такі групи індикаторів: ринкова позиція (частка ринку, приріст клієнтської бази), операційна ефективність (продуктивність, витрати на одиницю корисного результату), клієнтська цінність (якість, рівень сервісу, повторні покупки), інноваційний потенціал (комерціалізовані інновації, оновлення продуктів), фінансовий результат (рентабельність, грошовий потік). Водночас показники доцільно визначати з урахуванням бізнес-моделі: для контрактного сервісного підприємства вагомість повторних договорів і якості виконання може бути вищою, ніж проста частка ринку в натуральному вимірі.

Для економічної безпеки доцільно використовувати групи індикаторів фінансової, операційної, кадрової, інформаційної, договірної, техніко-технологічної та ринкової безпеки. Наприклад, фінансова складова характеризується запасом ліквідності, покриттям платежів і структурою заборгованості; операційна - частотою простоїв, резервуванням потужностей, строками відновлення; кадрова - залежністю від окремих компетенцій; інформаційна - готовністю до відновлення даних і критичних сервісів. Зміст конкретних індикаторів має відповідати критичності процесів, а не механічно копіювати універсальні набори коефіцієнтів.

Якщо необхідно побудувати інтегральний показник, попередньо потрібно обґрунтувати нормування різнорідних індикаторів, характер їх впливу (стимулятор або дестимулятор), систему ваг і правило агрегування. Проста зважена сума $I = \Sigma w_i z_i$, де $\Sigma w_i = 1$, може бути доречною для порівняння підприємств, але лише за умови концептуальної сумісності складових. Така формула дозволяє повністю компенсувати низьке значення одного показника високим значенням іншого; для критичних ризиків це може бути неприйнятним. Тому доцільно поєднувати інтегральне оцінювання з окремими «червоними лініями», порушення яких свідчить про неприйнятний стан незалежно від середнього балу.

Оцінювання ризиків за формулою $R = p \times L$, де p - імовірність події, L - величина наслідку, може бути корисним для порівняння однорідних ризиків за достатньої інформаційної бази. Проте якщо L - це порядковий експертний бал, добуток не перетворюється автоматично на грошовий очікуваний збиток. За наявності декількох сценаріїв краще розглядати розподіл втрат, хвостові наслідки, найгірші прийнятні випадки і залежність ризиків між собою. Для підприємства з обмеженою ліквідністю важлива не лише середня очікувана величина втрат, а й можливість збитку, що перевищить доступні резерви.

Стійкість розвитку потребує окремої системи вимірювання. Частка критичних процесів, які зберегли функціональність під час збурення, час відновлення, частка альтернативних каналів постачання, швидкість перепрофілювання та відтворення компетенцій описують різні властивості стійкості. Наприклад, підприємство може мати значний фінансовий резерв, але тривалий час відновлення через відсутність технічного персоналу. Тому агрегування цих показників в один бал

без аналізу причинної структури недоцільне. Дослідження має показати, який саме механізм робить підприємство стійкішим і як це впливає на результати конкуренції.

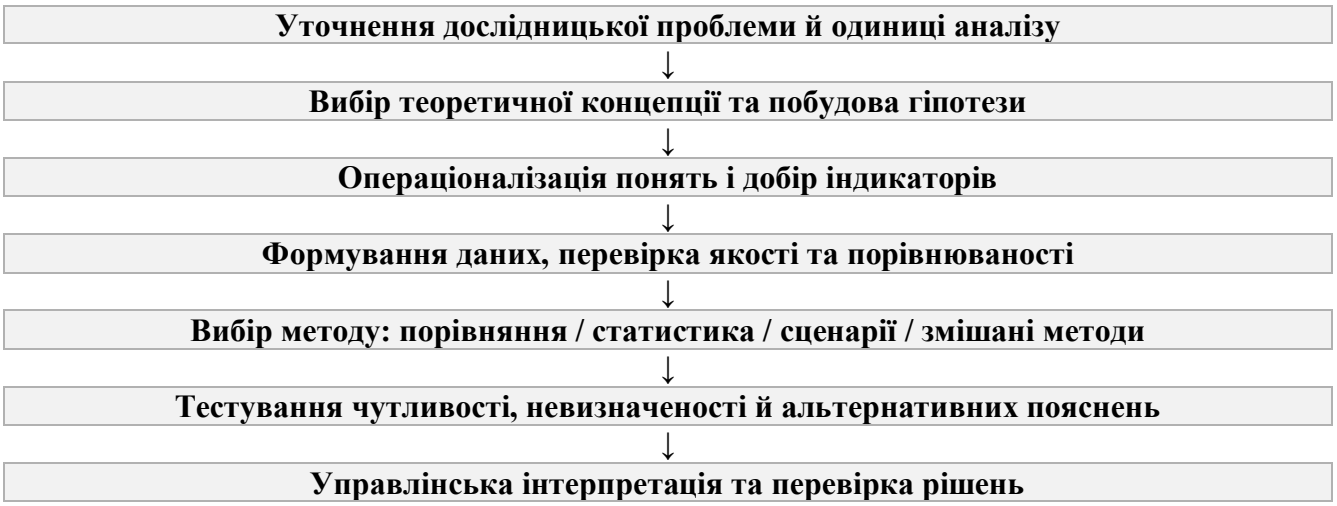


Рисунок 1.3. Алгоритм науково обґрунтованого оцінювання

Джерело: складено авторами.

4.6. Методи перевірки наукових гіпотез та обмеження висновків

Порівняльний аналіз ефективний тоді, коли правильно визначено групу зіставлення й ураховано структурні відмінності підприємств. Регресійні та панельні моделі можуть перевіряти статистичний зв'язок між управлінськими практиками й результатами, але потребують достатньої вибірки, перевірки специфікації та уваги до зворотної причинності. Експертні методи корисні для оцінювання якісних чинників і малоспостережуваних ризиків, однак їхні результати не можна подавати як об'єктивні факти без опису складу експертів, процедури, шкал і узгодженості суджень. Сценарний аналіз дозволяє досліджувати наслідки альтернативних припущень, але не слугує прогнозом із гарантованим настанням подій.

При дослідженні складних управлінських механізмів можливе використання змішаного дизайну. Спочатку проводять якісне дослідження рішень, процесів, документів і логіки взаємодії підрозділів, а потім перевіряють виявлені залежності на кількісних даних. Зворотна послідовність також виправдана: статистичне відхилення може стати підставою для поглибленого кейс-аналізу. Перевага змішаного підходу полягає в можливості перевірити не лише факт співзміни показників, а й реальний механізм впливу менеджменту на конкурентоспроможність і безпеку.

У дисертаційному дослідженні особливо важливо розрізняти наукову новизну та просте комбінування відомих методів. Додавання нової групи індикаторів до інтегрального показника саме собою не доводить методологічної новизни. Вона може полягати в обґрунтуванні раніше не дослідженого механізму, виявленні граничних умов дії теорії, побудові та перевірці нової причинної моделі або створенні процедури ухвалення рішень із вимірюваним покращенням. Отже, методологічна якість визначається узгодженістю проблеми, концепції, гіпотези, даних, методу і висновків, а не кількістю використаних математичних формул.

5. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТА БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

5.1. Багатошаровий характер викликів для українських підприємств

Управління конкурентоспроможністю й економічною безпекою підприємств України відбувається в умовах одночасної дії воєнних, макроекономічних, інфраструктурних,

інституційних і технологічних чинників. Їхня особливість полягає не лише у високій інтенсивності окремих загроз, а й у взаємному підсиленні наслідків. Порушення електропостачання впливає на виробничий графік; необхідність резервної генерації збільшує витрати; затримки виконання замовлень погіршують договірну дисципліну; дефіцит персоналу обмежує швидкість відновлення процесів. У таких умовах традиційні інструменти підвищення ефективності мають доповнюватися оцінюванням життєздатності та вразливості бізнес-моделі.

Спільна П'ята швидка оцінка шкоди та потреб на відновлення України (RDNA5), підготовлена Урядом України, Світовим банком, Європейською Комісією та ООН, оцінила потреби відновлення й відбудови майже у 588 млрд дол. США на наступне десятиліття станом на 31 грудня 2025 року; обсяг прямих пошкоджень на ту саму дату перевищив 195 млрд дол. США [12]. Це агреговані загальнонаціональні показники, а не оцінка збитків кожного підприємства. Вони характеризують масштаб структурних обмежень, у межах яких відбувається діяльність бізнесу, та обґрунтовують потребу в довгострокових управлінських механізмах відновлення.

У тому самому дослідженні наголошено на значущості приватних інвестицій, поліпшення бізнес-середовища, розвитку конкуренції, доступу до фінансування, подолання кадрових обмежень і наближення виробництва до екологічних та цифрових стандартів Європейського Союзу [12]. Відповідно, управлінські пріоритети підприємств повинні виходити за межі короткострокового антикризового реагування. Поряд із забезпеченням безперервності необхідні модернізація активів, переорієнтація ланцюгів створення вартості, формування ринкових компетенцій і підготовка до довшої конкурентної взаємодії на європейському ринку.

5.2. Воєнні ризики та управління операційною безперервністю

Воєнний ризик має неоднорідну структуру. Він охоплює безпосередню загрозу фізичного пошкодження активів, перебої енергетичної та транспортної інфраструктури, порушення роботи персоналу, обмеження доступу до територій, скорочення попиту в окремих регіонах, труднощі виконання контрактів і підвищену невизначеність фінансових потоків. Для менеджменту важливо не підміняти цей комплекс одним інтегральним «коефіцієнтом війни». Доцільніше визначати набір сценаріїв з урахуванням розташування активів, галузі, критичності інфраструктури та можливостей швидкої релокації або переключення процесів.

Управління безперервністю діяльності починається з визначення критичних продуктів, процесів і ресурсів. Підприємство має встановити, які функції повинні працювати за будь-яких обставин, який максимальний період простою є допустимим, які дані й документи необхідно відновити насамперед, як забезпечити безпеку працівників та хто ухвалює рішення в умовах порушеної комунікації. Зміст плану безперервності полягає не в загальному описі надзвичайної ситуації, а в заздалегідь перевіреній послідовності дій для конкретних операційних сценаріїв.

Енергетична стійкість стала одним із ключових чинників конкурентної спроможності підприємств. У роботі Н. Зарічної та І. Маркович запропоновано розглядати енергетичну життєздатність через взаємозв'язок автономності, адаптивності й стійкості бізнесу [7]. Практично це означає потребу зіставляти альтернативні джерела енергозабезпечення, критичні технологічні навантаження, витрати резервування та наслідки зупинки. Придбання генератора саме собою не гарантує безперервності, якщо не вирішені питання пального, технічного обслуговування, безпеки експлуатації та збереження кадрових компетенцій.

Логістична стійкість потребує оцінювання залежності від окремих маршрутів, перевізників, складів і транспортних вузлів. Особливої ваги набувають часові параметри: тривалість перенаправлення вантажу, можливість підтвердження якості продукції після затримки, запас часу за контрактом і спроможність оперативно інформувати клієнта. Диверсифікація маршрутів має бути вибірковою та економічно обґрунтованою. Підприємство не зобов'язане дублювати всі операції, але повинне мати резервні рішення для тих ланок, відмова яких здатна спричинити критичний збиток.

5.3. Фінансова, кадрова та цифрова безпека

Фінансова безпека підприємства в умовах воєнної економіки пов'язана з доступністю оборотного капіталу, структурою заборгованості, сезонністю надходжень, контрактними платежами й можливістю фінансувати інвестиції. Особливо важливий не формальний рівень одного коефіцієнта ліквідності, а прогноз грошових потоків за сценаріями порушення продажів, затримок платежів і незапланованих витрат. Наявність прибутку в обліковому періоді не усуває ризику касового розриву. Національний банк України у матеріалах з фінансової стабільності систематично аналізує макрофінансові ризики, які слугують контекстом для оцінювання доступу бізнесу до фінансування [10].

Кадрова складова охоплює не тільки кількісну забезпеченість працівниками, а й втрату критичних знань, вразливість управлінських процесів, потребу в перенавчанні й психологічну та фізичну безпеку персоналу. Підприємство, де ключовий процес залежить від одного спеціаліста, має особливий вид організаційної уразливості, навіть якщо загальна чисельність працівників є достатньою. Доцільними управлінськими заходами виступають документування критичних процедур, розвиток взаємозамінності, наставництво, збереження знань і перегляд організації праці. Ефективність цих заходів вимірюють здатністю підтримувати функцію за втрати доступності окремих виконавців.

Цифрова безпека набуває значення через поширення дистанційної взаємодії, електронної комерції, хмарних сервісів і цифрової логістики. До основних ризиків належать несанкціонований доступ до даних, зупинка інформаційної системи, недоступність стороннього сервісу та помилки автоматизованого ухвалення рішень. Управлінські рішення передбачають класифікацію критичних даних, обмеження доступу, належне резервне копіювання, тестування відновлення, контроль технологічних постачальників та навчання персоналу. Усі ці заходи повинні співвідноситися з бізнес-критичністю систем, а не визначатися лише загальними рекомендаціями щодо кібергігієни.

5.4. Євроінтеграція, інституційні зміни та нові джерела конкурентних переваг

Європейська інтеграція розширює можливості українських підприємств щодо доступу до ринків, партнерських мереж, технологій та інвестицій. Одночасно вона вимагає здатності працювати з технічним регулюванням, доказами відповідності, стандартами продукції, простежуваністю походження й вимогами контрактних контрагентів. Для менеджменту це означає необхідність переходу від ситуативного реагування на запити покупця до системної побудови відповідних управлінських процедур. Здатність документально підтверджувати якість, надійність і походження продукції може формувати конкурентну перевагу, хоча сам факт сертифікації не гарантує комерційного успіху.

Національна економічна стратегія на період до 2030 року визначає широкий контекст підвищення економічної конкурентоспроможності, структурного розвитку та інституційних змін [8]. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2024 року № 821-р, прямо пов'язує відновлення бізнесу, інноваційний розвиток, людський капітал, цифровізацію та посилення конкурентоспроможності й експорту [9]. Для підприємств ці документи є орієнтирами державної політики, а не готовими галузевими стратегіями, які можна механічно перенести на рівень компанії.

Важливо відрізняти політичні наміри, передбачені державними стратегіями, від фактично реалізованих заходів і досягнутих результатів. Наприклад, наявність у стратегії цілі щодо підвищення експорту не доводить, що конкретне підприємство отримає доступ до зовнішнього фінансування. Для управлінського рішення необхідно перевірити чинні умови програм підтримки, критерії прийнятності заявника, вимоги до співфінансування та реальні можливості

виконання проєкту. У науковому аналізі це означає потребу розділяти нормативний, інституційний та емпіричний рівні доказів.

5.5. Галузева диференціація управлінських пріоритетів

У промисловості критичними можуть бути надійність енергозабезпечення, імпортне обладнання, ремонтні компетенції, тривалість виробничого циклу та концентрація постачальників. В агропродовольчому секторі особливу роль відіграють сезонність, доступність ресурсів, ризики фізичного пошкодження активів, збереження якості продукції, логістика й вимоги експортних ринків. У сфері послуг і гостинності визначальне значення мають безпека споживача, кадрова стійкість, репутація, безперервність цифрових каналів та швидкість реагування на зміну попиту. Це означає, що уніфікована модель безпекового менеджменту повинна мати спільну логіку, але галузево специфічний набір індикаторів і порогів.

Конкурентоспроможність українських підприємств не варто зводити до низької вартості праці або можливості продавати продукцію дешевше. Такі переваги вразливі до валютних, логістичних і ресурсних змін. Більш стійкими джерелами можуть виступати технологічні компетенції, якість, швидкість інженерного реагування, гнучкість виробництва, надійність контрактного виконання, здатність інтегруватися в партнерські мережі та підтверджувана відповідність вимогам клієнта. Проте висновок про наявність переваги необхідно підтверджувати результатами конкретного підприємства й порівнянням із релевантними конкурентами.

5.6. Практична архітектура інтегрованого менеджменту для підприємств України

Пропонована управлінська архітектура має складатися з п’яти взаємопов’язаних контурів. Стратегічний контур визначає ринки, цільову цінність, конкурентні пріоритети й допустимі ризики. Ресурсний - критичні компетенції, фінансування, інфраструктуру та партнерські залежності. Операційний - процеси створення цінності, резервування й правила реагування. Інформаційно-аналітичний - джерела даних, контрольні показники, сценарії та ранні сигнали. Контур навчання - оцінювання фактичних наслідків, перегляд процедур і реконфігурацію ресурсів. Результативність визначається не формальною наявністю п’яти блоків, а швидкістю та якістю взаємодії між ними.

Таблиця 1.5. Управлінські пріоритети українського підприємства за часовими горизонтами

Горизонт	Пріоритет менеджменту	Орієнтовні інструменти	Критерій перевірки
Негайний (до 3 місяців)	Зберегти критичні функції та ліквідність	Карта критичних процесів, касовий сценарій, резервне забезпечення	Прийнятний простій і платіжна спроможність
Середній (3-12 місяців)	Зменшити критичні залежності	Диверсифікація контрагентів, навчання, цифровий контроль	Скорочення концентрації й часу відновлення
Стратегічний (1-3 роки)	Оновити джерела конкурентної переваги	Інновації, експортна готовність, інвестиції, партнерства	Приріст продуктивності, клієнтської цінності та стійкості

Джерело: складено авторами.

Реалізація запропонованої архітектури потребує прозорої системи показників. Доцільно поєднувати фінансові результати з показниками якості й надійності, поточні результати - з випереджальними сигналами, стратегічні цілі - з обмеженнями ризику. Наприклад, у звіті

керівництва показник прибутковості може супроводжуватися часткою виручки від трьох найбільших клієнтів, доступністю критичного обладнання, часом відновлення даних і часткою виконаних замовлень у кризових умовах. При цьому порогові значення мають визначатися на основі фактичних процесів, фінансових можливостей і допустимих наслідків, а не довільно запозичуватися з іншої галузі.

Для наукового дослідження перспективним є формулювання та перевірка гіпотези, відповідно до якої підприємства, що інтегрують стратегічне планування, управління ризиками та процедури операційної безперервності в єдиний цикл рішень, демонструють меншу тривалість критичних збоїв і вищу здатність утримувати клієнтів порівняно з підприємствами, де ці функції організаційно ізольовані. Таку гіпотезу можна досліджувати на панельних даних або за допомогою порівняльних кейсів, враховуючи галузеві відмінності, масштаб компанії, географічну експозицію та інтенсивність воєнних ризиків. Концептуальна пропозиція не повинна подаватися як уже емпірично підтверджений результат.

Отже, особливість українського контексту полягає у необхідності одночасного управління поточним виживанням, відновленням критичних функцій і стратегічним оновленням джерел конкурентної переваги. Рішення, зосереджені лише на короткостроковій захищеності, можуть законсервувати технологічне відставання; рішення, орієнтовані лише на експансію, можуть призвести до неприйнятного рівня ризику. Завдання менеджменту - забезпечити таку конфігурацію ресурсів, процесів і партнерств, за якої підприємство залишається життєздатним сьогодні та зберігає здатність конкурентно розвиватися в майбутньому.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ НАУКОВОЇ ДИСКУСІЇ ТА САМОПЕРЕВІРКИ

1. За яких умов стратегія, що поліпшує поточну конкурентну позицію підприємства, може погіршувати його економічну безпеку?
2. Як теоретично та емпірично відрізнити конкурентну перевагу від конкурентоспроможності, не потрапляючи в логічне коло?
3. У яких ситуаціях ресурсний підхід пояснює результати краще, ніж концепція динамічних здатностей, і навпаки?
4. Як відокремити вплив глобального шоку від внутрішньої неефективності управління в дослідженні підприємства?
5. Яким чином слід перевіряти надійність інтегрального індексу конкурентоспроможності й економічної безпеки?
6. Які індикатори можуть довести, що заходи резервування підвищили не лише витрати, а й довгострокову цінність підприємства?

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 557 p.
2. Barney J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99-120. DOI: https://doi.org/10.1177/014920639101700108
3. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal. 1*997. Vol. 18, No. 7. P. 509-533. DOI: https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z
4. Дуднєва Ю.Е., Артем'єв О.О. Ризик-менеджмент як системоутворюючий елемент управління економічною безпекою підприємства. *Економіка та суспільство.* 2025. № 82. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-50
5. Штангрет А.М., Караїм М.М., Караїм О.В. Безпекові аспекти застосування ризик-орієнтованого управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2024. № 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-8
6. Кичигін А.М. Стійкість підприємства як компонент конкурентоспроможного потенціалу

в умовах нестабільності в Україні. *Економіка і організація управління*. 2025. № 2 (58). С. 156-161. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.2.15

7. Зарічна Н.З., Маркович І.Б. Енергетична стійкість та бізнес-життєздатність: стратегії адаптації підприємств України в умовах війни та дефіциту енергоресурсів. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2026. № 1 (119). С. 29–31. DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-3

8. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179 (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF

9. 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 Кабінету Міністрів України від 30.08.2024 № 821-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80

10. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2026 року. URL: https://data.gov.ua/dataset/4d09eb0b-39d6-485c-824b-5322450061f6

11. World Economic Forum. The Global Risks Report 2026. Geneva: WEF, 2026. URL: https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2026

12. World Bank Group, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. Ukraine: Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5), February 2022 – December 2025. 2026. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released

ТЕМА 2

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗАГРОЗ

ПЛАН

1. Сутність, цілі, функції та принципи побудови системи менеджменту безпеки підприємств.
2. Управління функціональними складовими безпеки підприємств: організаційні механізми та розподіл відповідальності.
3. Глобальні економічні, технологічні та геополітичні загрози і ризики в системі менеджменту безпеки підприємств.
4. Методи та інструменти діагностики, оцінювання й моніторингу безпеки підприємств для обґрунтування управлінських рішень.
5. Управління ризиками та забезпечення адаптивності й стійкості підприємств у глобальному середовищі.

1. СУТНІСТЬ, ЦІЛІ, ФУНКЦІЇ ТА ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Системний зміст менеджменту безпеки та його предметна сфера

Безпека підприємства не виникає автоматично внаслідок наявності прибутку, позитивного балансу чи охоронної служби. Навіть фінансово успішне підприємство може залежати від єдиного постачальника електроенергії, одного IT-провайдера або вузької групи незамінних працівників. Тому предметом менеджменту безпеки є не лише захищеність активів від відомих загроз, а насамперед здатність управлінської системи виявляти небезпечні зміни, знижувати вразливості, підтримувати критичні функції та приймати обґрунтовані рішення за обмеженості інформації. У такому розумінні безпека є керованою характеристикою функціонування підприємства, а не статичним станом.

Систему менеджменту безпеки підприємства доцільно визначати як сукупність цілей, принципів, органів управління, розподілених повноважень, процесів оцінювання ризиків, засобів контролю, інформаційних потоків і процедур реагування, що забезпечують збереження критичних ресурсів, дотримання зобов'язань, безперервність процесів і прийнятний рівень втрат. Це робоче визначення поєднує організаційний, процесний і ризик-орієнтований підходи. Воно не зводить безпеку до функції окремого підрозділу, а пов'язує її з бюджетуванням, закупівлями, управлінням персоналом, інвестиційними рішеннями та стратегічним контролем.

Системоутворюючим елементом цього комплексу є управлінське рішення. Сигнал про ризик сам по собі не гарантує захищеності, якщо невідомо, хто має його інтерпретувати, який поріг запускає втручання, звідки надходитимуть ресурси та як буде перевірено результат. Саме тому безпекова інформація повинна перетворюватися на управлінські дії з конкретним власником, строком, бюджетом і вимірюваним очікуваним ефектом. Така постановка узгоджується з висновком Ю. Дуднєвої та О. Артем'єва про інтеграційну роль ризик-менеджменту в корпоративному управлінні [1].

Важливо розрізняти три рівні аналізу. На рівні стану досліджують, наскільки ресурси й процеси наразі захищені. На рівні процесу аналізують, як підприємство ідентифікує загрози, організовує контроль і реагує на відхилення. На рівні спроможності оцінюють, чи здатне воно перебудувати управлінські процедури за нової конфігурації ризиків. Високий рівень поточної

ліквідності може свідчити про прийнятний стан, але нічого не доводить щодо здатності відновити виробництво після тривалого знеструмлення. Для PhD-дослідження змішування цих рівнів створює помилки операціоналізації.

1.2. Цільова архітектура системи: від захисту активів до життєздатності

Головна мета системи менеджменту безпеки полягає у забезпеченні життєздатності підприємства за прийнятної вартості захисних заходів і дотримання встановлених обмежень. Вона конкретизується у взаємозалежних цілях: захист людей і критичних активів; збереження ліквідності та договірної дисципліни; забезпечення інформаційної цілісності; виконання законодавчих і контрактних вимог; підтримання прийнятного рівня операційних послуг; відновлення після порушень; зміцнення спроможності до адаптації. Абсолютна відсутність ризику не є досяжною ціллю, а нульовий ризик у багатьох випадках мав би непропорційно високу економічну ціну.

Мету доцільно переводити в систему цільових параметрів. Наприклад, для ліквідності важливими є не лише коефіцієнти балансу, а й мінімальний грошовий резерв та термін покриття безперервних виплат; для операційної безпеки - допустима тривалість простою критичного процесу; для інформаційної - час виявлення й локалізації інциденту; для кадрової - кількість осіб, здатних замістити критичну функцію. Кожний показник повинен мати опис джерела, періодичності, порогу, власника та управлінської дії за перевищення порога.

У системі безпеки існує принципове розмежування між цільовою функцією та обмеженнями. Підприємство може максимізувати очікувану економічну цінність за умов, що залишкові ризики не перевищують погоджену межу, а обов'язкові вимоги законодавства виконуються незалежно від бажаної прибутковості. Тому бюджет заходів безпеки не варто формувати лише як відсоток доходу. Він повинен залежати від критичності процесів, концентрації уразливостей, величини потенційних наслідків і співвідношення витрат та зменшення ризику.

Підприємства різняться за профілем ризику навіть у межах однієї галузі. Для експортера із значною валютною виручкою важливими можуть бути валютний та логістичний ризики; для хмарної платформи - доступність сервісу і конфіденційність даних; для агропереробки - енергетична автономність, якість сировини та сезонність постачання. Отже, універсальною є не сукупність однакових захисних заходів, а логіка постановки цілей, встановлення допустимих відхилень і вибору заходів на основі доказів.

1.3. Принципи формування системи менеджменту безпеки

Принцип інтегрованості означає включення безпекових критеріїв у звичайні бізнес-процеси. Якщо перевірка контрагентів здійснюється лише після підписання договору, а резервне копіювання розглядається окремо від технологічної залежності виробництва, система залишатиметься фрагментарною. Інтеграція передбачає, що оцінювання ризику супроводжує затвердження інвестиції, закупівлі, наймання ключового працівника, вибір хмарного сервісу та запуск нового продукту. ISO 31000:2018 розглядає управління ризиками як діяльність, вбудовану в управління організацією [8].

Принцип пропорційності вимагає співмірності контролю зі значущістю потенційних наслідків. Не однаковий протокол потрібен для закупівлі канцелярії і для заміни єдиного енергетичного вузла. Принцип превентивності передбачає пріоритет ранніх сигналів; принцип адаптивності - перегляд процедур у разі зміни загроз; принцип безперервності - регулярний характер моніторингу, а не одноразову інвентаризацію. Разом ці принципи формують перехід від реагування після збитку до управління передумовами небезпечних подій [2].

Принцип підзвітності не можна підміняти формальним призначенням відповідальної особи. Підзвітність означає право ухвалити рішення, доступ до інформації, можливість залучити ресурси

та обов'язок відзвітувати за результат. Принцип незалежної перевірки передбачає, що особа, яка виконує контроль, не повинна одноосібно підтверджувати його ефективність за високого конфлікту інтересів. Для малих підприємств незалежність може забезпечуватися вибірковими перевірками керівника або зовнішнього спеціаліста, не обов'язково створенням великої служби.

Принцип доказовості вимагає відрізняти підтверджені дані, експертні припущення та сценарні оцінки. Якщо ймовірність геополітичного порушення постачання не піддається надійному числовому оцінюванню, її не слід маскувати цифрою з удаваною точністю. У таких випадках доречні сценарні інтервали, аналіз вразливості та перевірка стійкості рішень до альтернативних припущень. Безпековий менеджмент є якісним тоді, коли робить невизначеність видимою для керівництва, а не приховує її в інтегральному балі.

Таблиця 2.1. Принципи системи менеджменту безпеки та способи їх перевірки

Принцип	Управлінський зміст	Ознака виконання
Інтегрованість	Ризик враховано в ключовому бізнес-рішенні	Наявність ризик-оцінки у бюджеті та закупівлі
Превентивність	Раннє виявлення вразливостей	Порогові KRI й документовані сигнали
Пропорційність	Витрати контролю відповідають критичності	Обґрунтована пріоритизація ресурсів
Підзвітність	Кожний ризик має власника і повноваження	Призначено A, строки та бюджет
Адаптивність	Процедури переглядають після змін	Протоколи тестів і коригувальних дій
Доказовість	Висновки базуються на перевірених даних	Реєстр джерел і меж достовірності

Джерело: складено авторами.

1.4. Функції системи та замкнений контур управління

Аналітико-діагностична функція забезпечує опис критичних активів, бізнес-процесів, залежностей та сценаріїв можливих порушень. Її результатом є не абстрактний перелік загроз, а реєстр ризиків з описом механізму виникнення, потенційної шкоди, наявних контролів і відповідальної особи. Прогностична функція пов'язана з ранніми індикаторами, аналізом тенденцій, чутливості та стрес-сценаріїв. Особливе значення має виявлення подій, які можуть одночасно зачепити декілька функціональних напрямів.

Планово-превентивна функція перетворює результати оцінювання на портфель захисних заходів. Організаційна функція закріплює обов'язки й маршрути ескалації, а ресурсна визначає фінансові, кадрові, технологічні та матеріальні засоби їх реалізації. Контрольно-коригувальна функція порівнює спостережувані показники з установленими межами і запускає коригувальні рішення. Функція навчання забезпечує аналіз інцидентів, тестів, майже-інцидентів та систематичних помилок, щоб зміни у процедурах не залишалися разовими.

Така логіка формує цикл: встановлення контексту і критичних цілей; ідентифікація ризиків; аналіз і пріоритизація; планування способу реагування; реалізація контролів; моніторинг і внутрішня перевірка; уточнення цілей та рішень. Принципово, що цикл є не лінійною інструкцією, а системою зворотних зв'язків. Після появи нової загрози менеджмент може повернутися до перегляду цілей, а після інциденту - переглянути критерії критичності активів і межі допустимого простою.

Пропонована система має працювати у трьох часових горизонтах. Оперативний горизонт охоплює виявлення відхилень і негайне реагування; тактичний - перебудову процедур, ресурсів і контрольних механізмів; стратегічний - зміну структури залежностей, бізнес-моделі та інвестиційного профілю підприємства. Їх потрібно пов'язувати через спільні категорії

критичності, ризик-апетиту та результативності. Інакше довгострокові рішення прийматимуться без урахування реальної операційної вразливості.

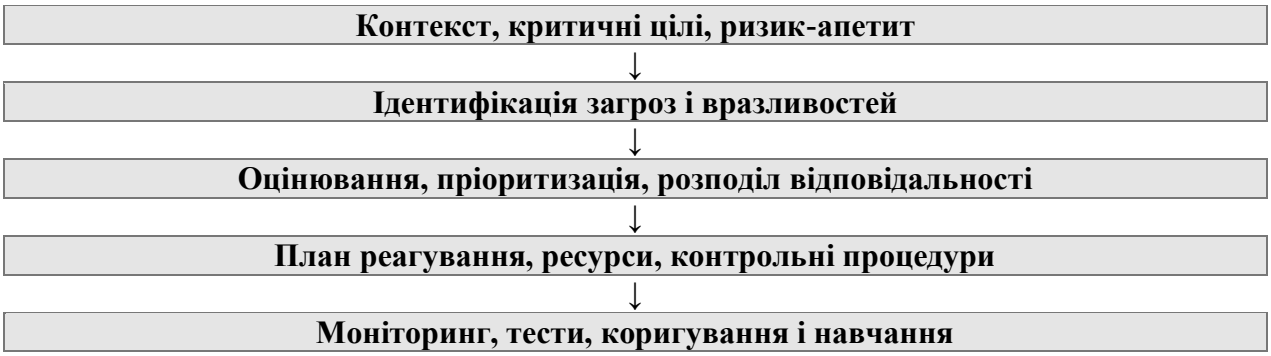


Рисунок 2.1. Замкнений контур менеджменту безпеки (розроблено на основі системного та ризик-орієнтованого підходів)

Джерело: складено авторами.

1.5. Межі застосування стандартів та організаційна зрілість

Міжнародні стандарти слугують різним завданням. ISO 31000:2018 надає принципи й настанови з управління ризиками; ISO 22301:2019 встановлює вимоги до системи менеджменту безперервності діяльності; ISO/IEC 27001:2022 визначає вимоги до системи менеджменту інформаційної безпеки [8-10]. Їх не слід трактувати як три взаємозамінні сертифікати. ISO 31000 є настановою, а ISO 22301 та ISO/IEC 27001 містять вимоги до відповідних систем менеджменту. Посилання на стандарт у внутрішньому документі не підтверджує фактичної відповідності чи сертифікації підприємства.

Зрілість системи безпеки варто оцінювати за реальними управлінськими практиками. На початковому рівні рішення приймають після події, знання зосереджені у керівника, а документація фрагментарна. На формалізованому рівні виникають регламенти, реєстри й регулярна звітність. На інтегрованому рівні ризики враховують у бюджетах та інвестиціях, результати перевірок впливають на рішення. На адаптивному рівні підприємство тестує сценарії, оновлює моделі загроз, навчається на інцидентах і коригує власний ризик-апетит. Це аналітична градація для викладання, а не офіційна шкала стандарту.

Показовим обмеженням є паперова відповідність. Підприємство може мати затверджену політику безпеки, але не перевіряти відновлення резервних копій; вести реєстр ризиків, але не виділяти бюджет на жодний пріоритетний ризик; фіксувати відповідальних, але не встановлювати процедуру ескалації. Тому результативність оцінюють за виконаними сценарними тестами, швидкістю реагування, фактичними відхиленнями, якістю рішень і наслідками інцидентів, а не лише кількістю документів.

Для наукового дослідження перспективною є гіпотеза: інтегрованість безпекових процедур у бюджетування та управління процесами позитивно пов'язана з нижчою тривалістю порушення критичних функцій за порівнянних зовнішніх умов. Перевірка потребує визначення одиниці спостереження, вибору індикаторів інтегрованості, контролю галузі, масштабу, цифрової зрілості й інтенсивності зовнішніх шоків. Отже, науковий предмет виходить за межі опису служби безпеки і стосується причинного впливу управлінської архітектури на спроможність підприємства діяти під загрозами.

1.6. Методологія проєктування системи безпеки як управлінського механізму

Проєктування системи починається з визначення управлінської проблеми та меж відповідальності підприємства. Спочатку описують його бізнес-модель, критичні результати,

зацікавлені сторони й нормативні обов'язки; далі - процеси та залежності, від яких ці результати залежать; потім - ризики, контролі, інформаційні потоки та процедури реагування. Завершальним етапом має бути перевірка здатності системи ухвалювати рішення за тестовими сценаріями. Така послідовність захищає від поширеної помилки, коли спочатку закуповують технологію контролю, а лише згодом шукають проблему, яку вона має вирішувати.

Процесний підхід дає змогу встановити конкретні дії й відповідальних; системний - виявити взаємозалежності; ситуаційний - налаштувати рішення під умови підприємства; ризик-орієнтований - розставити пріоритети; інституційний - урахувати регуляторні та контрактні обмеження. Ці підходи не конкурують як взаємовиключні теорії, а відповідають на різні запитання про об'єкт, спосіб дії, контекст і допустимі межі. У науковому викладі доцільно пояснювати, яка частина моделі обґрунтована кожним підходом, і не називати сукупність відомих принципів «новою методологією» без встановлення власного наукового внеску.

Особливу увагу потрібно приділяти контрольно-управлінським петлям. Наприклад, зростання індикатора простроченої дебіторської заборгованості виявляється фінансовою службою, зіставляється з концентрацією клієнтів, передається власнику ризику й може запустити перегляд лімітів, графіків поставки або умов оплати. Результат відстежують протягом наступних періодів, щоб відокремити реальне зменшення ризику від тимчасового перенесення проблеми. Звідси випливає критерій якості системи: наявність не лише інформаційного, а й дієвого управлінського зворотного зв'язку.

Ключовий висновок до питання: Менеджмент безпеки варто оцінювати не за кількістю регламентів, а за здатністю системи своєчасно виявляти критичні загрози, перетворювати інформацію на рішення і підтверджувати результат цих рішень.

2. УПРАВЛІННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИМИ СКЛАДОВИМИ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ТА РОЗПОДІЛ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

2.1. Функціональна декомпозиція безпеки та проблема міжфункціональних ризиків

Функціональний підхід корисний для розподілу роботи, проте небезпечний, якщо перетворюється на ізольовані системи показників. Фінансова, кадрова, інформаційна, техніко-технологічна, виробнича, правова, логістична, ринкова та фізична безпека взаємодіють через спільні ресурси й бізнес-процеси. Порушення одного компонента може спричинити ланцюг наслідків в інших. Наприклад, кібератака на систему обліку запасів може зупинити відвантаження, затримати грошові надходження, призвести до контрактних штрафів і втрати клієнтів. Якщо такий ризик розглядають виключно як IT-проблему, рішення буде неповним.

Функціональна складова має бути пов'язана з конкретним об'єктом захисту, набором ризиків, уповноваженим власником процесу, доступними інструментами та індикаторами. У фінансовій сфері об'єктами стають платоспроможність, грошові потоки, джерела капіталу; у технологічній - обладнання, технічні процеси й виробнича інфраструктура; у кадровій - компетенції та безпечні умови праці; в інформаційній - конфіденційність, цілісність і доступність даних. Усі складові об'єднуються у спільний реєстр ризиків, щоб зменшити дублювання та виявити системні залежності.

Класифікація не повинна створювати ілюзію вичерпності. Деякі ризики є наскрізними: ризик залежності від єдиного постачальника має фінансові, логістичні, технологічні та правові наслідки; ризик дефіциту персоналу впливає на продуктивність, безпеку праці, виконання контрактів і кібергігієну. Для таких випадків застосовують матрицю «ризик - процес - функціональні складові», що показує не лише первинне джерело, а й напрям поширення наслідків. Саме міжфункціональні залежності часто визначають масштаб кризи.

У малому підприємстві не потрібно створювати окремий підрозділ на кожну складову. Натомість необхідно визначити, хто приймає рішення щодо ризику, хто виконує контролі, хто

надає аналітичну підтримку і хто здійснює незалежну перевірку. У великій корпорації такі ролі можуть виконувати окремі функціональні дирекції, комітет з ризиків та внутрішній аудит. Незалежно від масштабу ключовим є чітке закріплення власника міжфункціонального ризику, інакше проблема залишатиметься «нічийною».

2.2. Фінансова, ринкова та контрагентська безпека

Фінансова безпека пов'язана зі спроможністю фінансувати операційну діяльність, виконувати зобов'язання й витримувати відхилення грошових потоків. Власником основних фінансових ризиків зазвичай виступає фінансовий керівник, однак джерела ризику часто виникають у продажах, закупівлях або виробництві. Тому процедури управління дебіторською заборгованістю, кредитними лімітами, умовами передоплати та запасами мають бути узгоджені. Наприклад, відділ збуту не повинен самостійно змінювати кредитний ліміт клієнту, якщо це перевищує встановлені повноваження.

Безпека контрагентських відносин вимагає багатокритеріальної перевірки партнерів. Окрім ціни, підприємство оцінює фінансову спроможність партнера, контрактні умови, операційну залежність, юридичні обмеження, географію виконання, наявність альтернатив. Наявність двох формально різних постачальників ще не гарантує диверсифікації, коли обидва залежать від одного виробника, транспортного коридору або критичного IT-сервісу. Для високовпливових закупівель слід ідентифікувати залежності другого рівня, наскільки це дозволяють дані.

Ринкова безпека охоплює концентрацію клієнтів, можливість втрати ключових замовлень, репутаційні ризики та невідповідність продукту новим вимогам. Її не можна ототожнювати із загальною конкурентоспроможністю, яку розглядали в першій лекції: тут предметом є вразливість доходу та контрактного портфеля до порушень. Наприклад, зростання продажів одному великому клієнтові поліпшує фінансовий результат, але може збільшувати залежність від його платіжної дисципліни й стратегічних рішень.

Для контролю в цих сферах необхідні фінансові ковенанти, прогноз руху коштів за сценаріями, ліміти концентрації, політики кредитування покупців і регулярна переоцінка контрагентів. Показники повинні аналізуватися разом: зростання залишку грошей може супроводжуватися відкладеними платежами постачальникам; зниження запасів - підвищенням ймовірності зриву відвантажень. Управлінське значення має не окремий коефіцієнт, а взаємозв'язок показників з характером ризику.

2.3. Кадрова, технологічна, інформаційна та фізична безпека

Кадрова безпека виходить за межі перевірки персоналу й дисциплінарних процедур. Вона охоплює збереження критичних компетенцій, планування наступництва, навчання безпечним процесам, надійність внутрішніх комунікацій і здатність колективу підтримати роботу за нестандартних обставин. Необхідно встановити перелік функцій, для яких втрата однієї особи створює неприйнятний ризик, а також підтвердити, що резервні виконавці реально здатні виконувати завдання. Формальний запис про замісника не дорівнює перевіреній компетентності.

Технологічна і виробнича безпека зосереджується на працездатності обладнання, доступності запчастин, запасних технологічних маршрутах, безпеці експлуатації, якості технічного обслуговування. Програма профілактичного обслуговування має формуватися з урахуванням критичності вузла, ймовірних способів відмови та часу відновлення, а не тільки календарного графіка. Для підприємства з одним вузлом, який визначає випуск усієї продукції, перевірка резервування може бути економічно важливішою за дрібні оптимізації численних другорядних операцій.

Інформаційна безпека спирається на вимоги до конфіденційності, цілісності та доступності даних; управлінська модель повинна охоплювати не лише IT-відділ, а й власників даних,

керівників бізнес-процесів та постачальників цифрових сервісів. ISO/IEC 27001:2022 надає вимоги до системи менеджменту інформаційної безпеки, тоді як NIST CSF 2.0 структурує бажані результати у функціях Govern, Identify, Protect, Detect, Respond та Recover [10; 11]. Ці інструменти можна використовувати разом, але вони не є тотожними нормативними режимами.

Фізична безпека включає контроль доступу, пожежну й техногенну безпеку, захист майна, маршрути евакуації та готовність приміщень до порушень життєзабезпечення. В українських умовах додаткового значення набувають дії за сигналів небезпеки, захист персоналу й документування пошкоджень. Пріоритет безпеки людей є безумовним, а порядок подальшого відновлення комерційних процесів визначається вже після усунення безпосередньої небезпеки. Плани фізичного захисту та плани безперервності не можуть суперечити один одному.

Таблиця 2.2. Функціональні складові безпеки, типові власники процесів та індикатори

Складова	Власник процесу	Контроль / ключовий індикатор
Фінансова	Фінансовий керівник	Прогноз ліквідності; платіжний розрив
Контрагентська	Закупівлі / продажі	Концентрація постачальників або покупців
Кадрова	HR та керівник функції	Покриття критичних ролей підготовленими замісниками
Техніко-технологічна	Виробничий керівник	Час простою критичних вузлів; готовність резерву
Інформаційна	IT та власник даних	Успішність тестового відновлення; час виявлення
Правова / комплаєнс	Юридична функція	Прострочені обов’язкові дії; ризики договорів
Фізична	Операційний керівник	Готовність планів евакуації та реагування

Джерело: складено авторами.

2.4. Організаційна модель: власник ризику, координація і контроль

Організаційну побудову доцільно розглядати через три різні управлінські ролі. Перша - власники процесів і ризиків: керівники напрямів, які приймають первинні рішення та відповідають за виконання контролів. Друга - функція методології, координації та моніторингу, яка допомагає встановлювати спільні критерії, підтримувати реєстр ризиків та готувати звітність. Третя - незалежна перевірка, що оцінює адекватність дизайну контролів і доказовість їх фактичного виконання. Це функціональне розмежування, а не обов'язкова вимога створювати саме три організаційні підрозділи.

Керівництво підприємства визначає ризик-апетит, затверджує політику безпеки, пріоритети ресурсів і правила ескалації. Фінансова служба несе процесну відповідальність за казначейство та ліквідність, IT-служба - за технічні засоби захисту, HR - за кадрові процедури, логістика - за перевірку транспортних і складських залежностей. Координатор безпеки забезпечує єдність методики, але не повинен приймати на себе відповідальність за всі ризики замість власників процесів. Це одна з найчастіших помилок формальної централізації.

Розподіл ролей доцільно закріплювати матрицею RACI, де R - виконавець, A - підзвітний власник кінцевого результату, C - сторона, яку консультують, I - сторона, яку інформують. Для однієї дії зазвичай потрібен один чіткий A; якщо управлінський регламент передбачає колегіальне схвалення, необхідно окремо визначити, хто відповідає за підготовку та виконання. Матриця не замінює посадових інструкцій, але робить видимими прогалини в ескалації, дублювання повноважень і конфлікти інтересів.

Критичним є порядок ухвалення рішень під час інциденту. Він повинен визначати, хто може зупинити небезпечний процес, із ким узгоджується екстрена закупівля, хто має право на зовнішні комунікації, хто контактує з регулятором чи контрагентом і в які строки готується звіт про наслідки. Працівник не повинен витрачати час на пошук формального дозволу, якщо існує безпосередня загроза життю чи здоров'ю, але подальші економічні рішення мають залишатися контрольованими й задокументованими.

Таблиця 2.3. Навчальна матриця відповідальності RACI для ключових дій

Дія	Директор	Власник процесу	Координатор безпеки	Внутрішня перевірка
Затвердження ризик-апетиту	A	C	R	I
Ведення реєстру ризиків	I	R	A	C
Реалізація контрольної процедури	I	A / R	C	I
Ескалація критичного інциденту	A	R	C	I
Незалежна оцінка контролю	I	C	C	A / R
Виділення ресурсу для критичного заходу	A	R	C	I

Джерело: складено авторами.

2.5. Регламенти, координаційні механізми та перевірка виконання

До мінімального набору управлінських артефактів належать політика безпеки, перелік критичних процесів, реєстр ризиків, каталог контрольних процедур, матриця повноважень, графік моніторингу, плани реагування та порядок післяінцидентного аналізу. Документи потрібні не заради кількості, а для зменшення залежності від пам'яті окремих людей. Їх доцільно формувати в обсязі, пропорційному масштабу підприємства, його ризикам і правовим зобов'язанням. За відсутності ресурсів першочерговими мають бути критичні процеси й практично перевірювані процедури.

Координація здійснюється через регулярний управлінський ритм. Оперативний огляд може відбуватися щоденно за умов активних загроз; тактичний комітет переглядає зміни профілю ризику та виконання заходів щомісяця; стратегічний перегляд оцінює здатність системи підтримувати цілі підприємства не рідше встановленого власною політикою строку. Частота не є універсальним нормативом: вона має змінюватися зі швидкістю розвитку ризику та доступністю індикаторів.

Перевірка контролю має два виміри. Перевірка дизайну відповідає на запитання, чи здатна процедура теоретично виявити або зменшити відповідний ризик. Перевірка операційної ефективності встановлює, чи процедура виконувалася у визначений час, належною особою і з відповідною якістю. Наприклад, інструкція резервного копіювання є елементом дизайну, а протокол успішного тестового відновлення певного набору даних - доказом фактичної роботи контролю. Без цього система може демонструвати формальну зрілість без практичної надійності.

Внутрішня комунікація має містити як вертикальну ескалацію, так і горизонтальний обмін між напрямами. Керівник закупівель повинен отримувати від фінансової служби інформацію про обмеження платежів, а IT-служба - знати бізнес-критичність підтримуваних систем. Комунікація з працівниками потребує зрозумілих інструкцій та навчань, а не тільки розсилки наказів.

Зовнішня комунікація охоплює взаємодію з постачальниками, клієнтами, страховиками, регуляторами й іншими зацікавленими сторонами в межах встановлених правових вимог.

2.6. Обґрунтування організаційних рішень і дослідницький аспект

Ефективність організаційної моделі слід оцінювати через поєднання результативності, вартості й швидкості рішень. Надмірна централізація знижує ймовірність неузгоджених дій, проте може уповільнювати реагування на локальні події. Повна децентралізація дає швидкість, але створює ризик різних критеріїв і невидимих взаємозалежностей. Раціональна модель поєднує централізовані правила оцінювання та звітування з децентралізованим контролем ризиків на рівні процесів. Вибір співвідношення залежить від масштабу, територіальної розосередженості, інтенсивності ризиків і цифрової зрілості.

Показниками організаційної дієвості можуть бути частка критичних ризиків із призначеним власником, частка прострочених заходів, середній час ескалації, частка протестованих планів реагування, повторюваність однотипних інцидентів. Важливо забезпечити перевірку достовірності: зниження числа зареєстрованих інцидентів може означати не поліпшення безпеки, а погіршення культури повідомлення. Тому кількісні індикатори доповнюють опитуваннями, вибірковим аудитом і тестуванням реальних сценаріїв.

У науковому дослідженні можна перевірити припущення, що чіткість власності на ризики опосередковує зв'язок між формалізацією процедур і скороченням часу реагування. Потрібно виміряти не факт існування регламенту, а доступність повноважень, якість інформаційних потоків і фактичну поведінку за інцидентів. Методи можуть включати порівняльне дослідження підприємств, аналіз інцидентних журналів, процесний майнінг та напівструктуровані інтерв'ю. Відповідно, організаційна безпека постає предметом емпіричного менеджменту, а не набором рекомендацій загального характеру.

2.7. Галузева конфігурація ролей та мінімально достатня модель

У промисловому підприємстві безпекова координація має охоплювати технологічне обслуговування, охорону праці, постачання критичних компонентів та фінанси. У готельно-ресторанному комплексі особливе значення мають безпека гостей і персоналу, санітарно-гігієнічні процедури, захист платіжних та персональних даних, безперервність комунальних послуг і репутаційні наслідки інцидентів. Для агропродовольчого бізнесу додаються сезонні логістичні обмеження, якість сировини, простежуваність ланцюга постачання й біологічні та кліматичні ризики. Отже, однакова назва функції не передбачає однакової структури відповідальності.

Мінімально достатня модель для малого бізнесу може складатися з керівника як власника політики й критичних рішень, керівників або визначених працівників як власників процесів та зовнішнього консультанта для вузькоспеціалізованої перевірки. Важливо, щоб у такій моделі були реальні повноваження зупинити небезпечну операцію, передбачене заміщення відсутнього керівника та перевірені способи зв'язку. Відсутність формального комітету з ризиків не є дефектом, якщо функції виконуються і їхню результативність можна підтвердити; натомість створення комітету без повноважень не додає безпеки.

Ключовий висновок до питання: Кожна функціональна складова має власні інструменти, але управлінська відповідальність визначається насамперед бізнес-процесами та наскрізними ризиками, а не назвами підрозділів.

3. ГЛОБАЛЬНІ ЕКОНОМІЧНІ, ТЕХНОЛОГІЧНІ ТА ГЕОПОЛІТИЧНІ ЗАГРОЗИ І РИЗИКИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Глобальний ризик як управлінська проблема підприємства

Глобальне середовище створює ризики, джерела яких перебувають поза безпосереднім контролем підприємства, але наслідки матеріалізуються в його фінансових потоках, ланцюгах постачання, технологічній інфраструктурі та договірних зобов'язаннях. Сама по собі глобальна подія ще не є ризиком конкретного підприємства. Для управління потрібно встановити причинний механізм: зовнішній чинник, канал його передавання, вразливий актив або процес, можливу подію, наслідок, часовий горизонт і доступний управлінський інструмент. Без такої декомпозиції «геополітична нестабільність» залишатиметься некерованою загальною назвою.

Показовим є поняття геоекономічної конфронтації, якому у Global Risks Report 2026 приділено особливу увагу. Звіт фіксує зростання значущості геоекономічних протистоянь, міждержавних конфліктів і ризиків інформаційного середовища [12]. Однак це оцінки учасників міжнародного опитування, а не виміряні ймовірності втрат для українського підприємства. Використання звіту в дослідженні доцільне для побудови сценарного контексту, але параметри моделі конкретного бізнесу потрібно встановлювати з його даних, контрактів, структури активів і географії операцій.

За характером розвитку доцільно розрізняти поступові ризики та раптові шоки. До перших належать накопичення боргових проблем партнерів, технологічне старіння, регуляторне ускладнення або зниження доступності компетенцій. До других - масштабна кібератака, раптова заборона експорту, блокування транспортного вузла, фізичне пошкодження інфраструктури. Ця класифікація має управлінський зміст: поступові зміни потребують випереджальних індикаторів і планової адаптації; раптові порушення - захисних бар'єрів, резервів, планів реагування й попередньо визначених повноважень.

Ризик може бути екзогенним за джерелом і водночас значною мірою ендогенним за тяжкістю наслідків. Підприємство не контролює глобальні ціни на енергоресурси, але впливає на власну енергоємність, контрактну структуру й наявність резервного постачання. Не контролює світову хвилю кібератак, але може зменшити площу атаки, налаштувати резервне копіювання та обмежити привілеї доступу. Тому аналітичне питання полягає не лише у прогнозуванні загрози, а й у визначенні керованої частки загального ризику.

3.2. Економічні та фінансові трансмісійні канали глобальних шоків

Глобальні економічні ризики проявляються через інфляцію, коливання ставок, валютні курси, зміну цін на сировину, боргову кризу контрагентів, фрагментацію міжнародної торгівлі та посилення протекціонізму. Один і той самий шок може мати протилежні наслідки для різних підприємств. Девальвація національної валюти може збільшувати гривневі доходи експортера, але підвищувати вартість імпортного обладнання, лізингу і валютного боргу. Управлінський висновок потребує оцінювання чистої, а не валової валютної експозиції.

Передавання економічного шоку часто відбувається із затримкою. Підвищення міжнародної ставки не обов'язково одразу збільшує витрати підприємства, але може змінити поведінку банку під час перегляду кредитної лінії або знизити платоспроможність великого замовника через кілька кварталів. Тому безпекові показники повинні містити часовий вимір: графік погашення боргу, строки перегляду тарифів, індексаційні положення договорів, лаги між закупівлею сировини і надходженням оплати. Аналіз лише на дату балансу не виявляє всю структуру майбутніх розривів.

Ланцюги створення вартості формують мережеве передавання ризику. Зростання тарифу міжнародного перевізника здатне зменшити конкурентність продукції, але безпекова проблема

виникає тоді, коли підприємство втрачає доступ до критичного маршруту без альтернативи. Потрібно відокремлювати подорожчання від недоступності, а коливання попиту - від руйнування платіжних або контрактних зв'язків. Для кожного каналу встановлюються експозиція, ступінь замінності, час перебудови та граничні наслідки.

Управлінські дії мають відповідати природі шоку. Валютні ризики можуть обмежуватися погодженням валют доходів і витрат, контрактними умовами та допустимими інструментами хеджування. Ризики ліквідності - резервом коштів, графіком платежів, диверсифікацією джерел фінансування й стрес-планом. Ризики постачання - альтернативними контрактами, технічним заміщенням компонентів та узгодженням мінімального страхового запасу. Помилкою є застосування одного універсального «антикризового плану» без визначення конкретної залежності.

3.3. Геополітичні та воєнні загрози: каскади наслідків

Геополітичні загрози включають міждержавні конфлікти, санкційні режими, політичні обмеження торгівлі, ризики закриття маршрутів, зміни митних правил і порушення доступу до технологій. Для України особливої ваги набувають воєнні ризики фізичного знищення активів, загрози персоналу, перебої енергетики й транспорту, переміщення працівників та зміни доступності територій. Менеджмент не повинен розглядати такі події лише як одне числове значення «політичного ризику»: їх механізми, час дії й доступні інструменти реагування істотно різняться.

Каскадність означає, що первинне порушення запускає послідовність вторинних наслідків. Прикладом є пошкодження енергетичної інфраструктури: перерва живлення призводить до простою обладнання; простій - до затримки виконання замовлень; затримка - до штрафів, додаткового оборотного капіталу й відтоку клієнтів. На кожній ланці діють власні часові параметри і можливості управління. Генератор може знизити ризик простою, але не ліквідує ризик дефіциту пального або порушення ІТ-зв'язку. Тому стійкість оцінюють за всією критичною послідовністю процесів.

Нормативна складова важлива, коли підприємство належить до визначених законодавством категорій. Закон України «Про критичну інфраструктуру» встановлює правові й організаційні засади національної системи її захисту [6]. Проте не кожне підприємство є оператором критичної інфраструктури лише через важливість його діяльності для місцевого ринку. Спеціальні обов'язки потрібно встановлювати за чинним правовим статусом об'єкта, відповідними рішеннями та галузевими вимогами. У навчальному аналізі це розмежування запобігає поширенню спеціальних обов'язків на всі підприємства без правових підстав.

В умовах високої невизначеності порівняння сценаріїв часто надійніше, ніж точна оцінка ймовірностей окремих воєнних подій. Варто перевіряти наслідки трьох-чотирьох змістовно відмінних сценаріїв: короткого локального порушення, тривалого регіонального обмеження, одночасного дефіциту двох ключових ресурсів та поступового відновлення. Цінність сценарію визначається не драматичністю опису, а наявністю конкретних тригерів, розрахунку потреби в ресурсах і чітких правил переходу між режимами роботи.



Рисунок 2.2. Логіка поширення глобального шоку на результати діяльності підприємства

Джерело: складено авторами.

3.4. Цифрові, технологічні та інформаційні ризики

Цифровізація підвищує ефективність координації, але водночас створює нові залежності. Умовне підприємство може використовувати систему ERP, хмарне зберігання документів, електронний кабінет постачальника, цифрові платіжні сервіси й зовнішній логістичний API. Збій одного з них інколи паралізує декілька процесів, навіть якщо обладнання підприємства не пошкоджене. Тому предметом аналізу є не лише ризик несанкціонованого доступу, а й концентрація критичних цифрових сервісів та час їх заміщення.

Кіберризик охоплює загрози компрометації облікових даних, програм-вимагачів, несанкціонованої зміни інформації, фішингу, втрати доступності послуг і компрометації ланцюга постачання програмного забезпечення. В управлінській площині необхідно встановити критичні інформаційні активи, права доступу, процеси виявлення інцидентів і можливість відновлення. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» визначає відповідний правовий та організаційний контекст; його чинні положення слід співвідносити з конкретним статусом підприємства і сферою регулювання [7].

Технології штучного інтелекту формують окрему групу ризиків: помилки автоматизованих рекомендацій, витік чутливих даних, неконтрольовані зміни моделі, залежність від зовнішніх постачальників і складність пояснення окремих рішень. Їх не можна зводити до суто технічних уразливостей. Якщо система прогнозує запаси чи кредитні ліміти, відповідальність за управлінський результат залишається за уповноваженою людиною. Для критичних рішень потрібно встановлювати критерії якості даних, межі автоматизації, процедуру перегляду висновку й реєстрацію змін моделі.

Сучасні українські дослідження звертають увагу на роль цифрових аналітичних інструментів у моніторингу економічної безпеки [4; 5]. Водночас впровадження «інтелектуальної» системи не гарантує кращого рішення, якщо дані неякісні, порогові значення довільні або результати моделі не проходять валідації. Збільшення швидкості обробки не компенсує систематичне зміщення вихідної інформації. Ця теза принципова для аспірантів, які планують застосовувати машинне навчання чи цифрові двійники в дослідженнях.

3.5. Взаємозалежності ризиків і методика побудови карти загроз

Традиційна матриця ризиків припускає, що кожний ризик можна розглядати відносно самостійно. У глобальному середовищі це припущення часто не виконується. Енергетична, інформаційна, логістична й фінансова залежності можуть мати спільне джерело: одну територію, групу постачальників, платіжну платформу чи політичне рішення. Якщо такі ризики врахувати як незалежні, буде недооцінено сукупні втрати за одночасних подій. Тому карта загроз має включати не лише пріоритет окремого ризику, а й зв'язки між ним та іншими ризиками.

Побудову причинної карти доцільно починати з переліку критичних результатів: життєва безпека працівників, безперервність основної послуги, ліквідність, виконання контрактів. Далі встановлюють ключові ресурси та процеси, без яких результат недосяжний. Для кожного процесу визначають зовнішні тригери, внутрішні уразливості, можливі контрольні заходи та власника. На завершення окремо фіксують точки концентрації, де один актив або постачальник обслуговує декілька критичних функцій. Така карта допомагає пріоритизувати заходи з високим міжфункціональним ефектом.

У науковому дослідженні міжзалежність ризиків можна описувати мережевою моделлю, де вузлами є процеси та ресурси, а ребрами - функціональні залежності. Значущість вузла оцінюється не тільки його власною вартістю, а й впливом на інші вузли. Проте математична складність не є самоціллю: модель повинна мати емпіричні підстави для встановлення зв'язків та сценаріїв. За дефіциту даних прозора експертна причинна схема може бути надійнішою за складну мережу з довільно заданими вагами.

Отже, в системі менеджменту глобальна загроза стає предметом рішення лише після її «перекладу» мовою конкретних експозицій, уразливостей, часових горизонтів і управлінських повноважень. Це дозволяє уникнути двох крайнощів: ігнорування зовнішнього контексту та безплідного повторення загальних загроз, на які підприємство нібито не здатне вплинути.

Таблиця 2.4. Канали передавання глобальних загроз до системи підприємства

Зовнішній тригер	Внутрішня вразливість	Наслідок	Управлінська відповідь
Порушення енергопостачання	Єдиний енергетичний вузол	Простій і штрафи	Резервування та тест
Торговельні обмеження	Один експортний ринок	Втрата виручки	Диверсифікація ринків
Кіберінцидент постачальника	Спільний IT-провайдер	Недоступність даних	Незалежний резерв і перевірка
Курсовий шок	Валютний борг без відповідних надходжень	Касовий розрив	Сценарний прогноз і договірні механізми
Порушення транспорту	Єдиний маршрут	Зрив поставок	Альтернативна маршрутизація

Джерело: складено авторами.

3.6. Стратегічне сканування і наукова перевірка сценаріїв

Сканування зовнішнього середовища має бути сфокусованим. Для валютного ризику релевантні умови контрактів і валютна позиція; для енергетичної безпеки - фактична доступність джерел живлення та потреба критичних процесів; для логістики - час проходження маршрутів, концентрація перевізників і запас пропускної спроможності. Надмірне збирання новин без зв'язку з рішеннями створює інформаційний шум. Відповідальна особа повинна періодично перевіряти, чи справді обрані зовнішні показники випереджають зміни у власній операційній діяльності.

Сценарний аналіз доцільно поєднувати з перевіркою чутливості: які припущення найсильніше змінюють грошовий розрив, тривалість простою або здатність виконати замовлення. За відсутності надійних імовірностей сценаріям не слід механічно приписувати умовні «20 %, 50 %, 30 %» без пояснення. Для PhD-дослідження необхідно розмежовувати експертні ймовірності, історичні частоти та суто демонстраційні сценарні ваги. Це дозволяє коректно інтерпретувати результати й не видавати модельні припущення за спостережені факти.

Корисним підходом є аналіз стійкості рішення: чи залишається захід прийнятним за широкого діапазону можливих умов. Наприклад, резервний маршрут може бути дорожчим у звичайний період, але економічно обґрунтованим у декількох сценаріях тривалого блокування. Критерій вибору включає не лише очікувані витрати, а й максимальний допустимий простій, ліквідність і здатність відновити клієнтські зобов'язання. Це відрізняє безпекове управління від оптимізації витрат в умовах повної визначеності.

Ключовий висновок до питання: Глобальні ризики стають керованими лише після встановлення каналу їх впливу на конкретні ресурси й процеси; значення має не назва загрози, а експозиція, вразливість, каскад наслідків і можливість реагування.

4. МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ДІАГНОСТИКИ, ОЦІНЮВАННЯ Й МОНІТОРИНГУ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ДЛЯ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

4.1. Логіка діагностики: контекст, критичність, експозиція та контролі

Діагностика безпеки повинна розпочинатися не з довгого переліку фінансових коефіцієнтів, а з уточнення управлінського питання: яке рішення треба обґрунтувати, який процес перебуває під ризиком, на якому часовому горизонті та які дані доступні. Оцінювання стану безпеки

підприємства й оцінювання ризику конкретної події є різними завданнями. Перше встановлює поточну відповідність процесів установленим вимогам і межам; друге вивчає можливі відхилення за невизначених майбутніх обставин. Змішування цих двох завдань призводить до помилкових висновків із формально правильних показників.

Перший етап - інвентаризація критичних продуктів, процесів, активів, компетенцій, IT-залежностей, договорів і зовнішніх зв'язків. Критичність визначають через наслідки недоступності, а не лише через балансову вартість. Невеликий інформаційний сервіс може бути критичнішим за дороге, але резервоване обладнання. Другий етап - опис загроз і вразливостей. Третій - фіксація наявних контролів і доказів їх фактичного виконання. Лише після цього доцільно визначати залишковий ризик та управлінський пріоритет.

ISO 31000:2018 формує загальну логіку оцінювання ризику, що включає його ідентифікацію, аналіз та оцінювання з подальшим визначенням способу оброблення і моніторингом [8]. Ця рамка не зобов'язує всі підприємства застосовувати одну формулу. Метод обирають відповідно до характеру ризику, якості даних, можливості встановити причинну залежність і вартості помилки. Для регулярної відмови обладнання, дефіциту ліквідності та непередбачуваного геополітичного шоку доречні різні інструменти.

Важливо закріпити якість вихідних даних. Внутрішні джерела охоплюють управлінський облік, ERP, банківські виписки, журнали інцидентів, простоїв, ремонту, перевірок контрагентів, претензій клієнтів. Зовнішні - офіційну статистику, законодавство, галузеві дані та повідомлення компетентних органів. Кожний індикатор повинен мати визначення, одиницю вимірювання, дату, відповідального, правила виправлення пропусків і застереження щодо порівнянності. Без цих параметрів автоматизована панель індикаторів лише прискорює відтворення помилок.

4.2. Якісні, напівкількісні та кількісні методи оцінювання

Якісне оцінювання використовують тоді, коли надійні статистичні частоти відсутні, але можливо обґрунтовано описати характер і тяжкість наслідків. Метод експертних інтерв'ю, аналіз сценаріїв, причинно-наслідкові діаграми, контрольні переліки та карти залежностей дають змогу структурувати інформацію. Щоб експертиза була відтворюваною, слід заздалегідь визначити критерії, шкали, склад експертів, правила усунення суперечностей і спосіб документування підстав оцінки. Експертний бал є судженням, а не фактичною ймовірністю.

Напівкількісна матриця ризику використовує, наприклад, п'ятибальні категорії ймовірності та наслідків. Добуток балів може застосовуватися як внутрішній інструмент сортування, проте не є математичним еквівалентом очікуваного збитку. Шкали порядкові, а різниця між рівнями «2» та «3» не обов'язково дорівнює різниці між «4» та «5». Крім того, різні пари балів можуть давати однаковий добуток за суттєво різної природи ризику. Тому критичні за наслідками події доцільно виділяти окремим правилом ескалації.

Кількісне оцінювання застосовує ймовірності, величини втрат, часові затримки та структуру залежностей. За наявності надійних припущень очікуваний збиток від дискретного набору сценаріїв можна подати як $EL = \Sigma(p_i \times L_i)$, де p_i - ймовірність сценарію, L_i - економічні втрати за ним. Важливо, що така формула не показує розподіл крайніх втрат і може бути малокорисною там, де один рідкісний інцидент загрожує існуванню бізнесу. Тому її доповнюють стрес-тестами й обмеженнями на максимальні допустимі наслідки.

Для процесів із повторюваними подіями можуть використовуватися аналіз відмов, FMEA, дерево відмов, аналіз причин інцидентів та статистичне моделювання. Для фінансової безпеки - прогнозування грошових потоків, оцінка розривів ліквідності, коефіцієнтний аналіз у динаміці та стрес-тестування. Для мережевих залежностей - аналіз критичних вузлів і сценарій поширення

порушень. Методологічна якість залежить не від кількості застосованих методів, а від адекватності кожного з них поставленому питанню та якості перевірки припущень.

Таблиця 2.5. Методи оцінювання безпеки: дані, сфера застосування та обмеження

Метод	Дані / завдання	Обмеження
Експертні оцінки	Нові загрози, мало спостережень	Суб'єктивність, калібрування шкали
Матриця ризику	Пріоритизація для обговорення	Порядкова шкала не є збитком
BIA	Критичність і час порушення процесів	Потребує перевірки залежностей
Стрес-тест	Наслідки конкретного жорсткого сценарію	Не встановлює частоти події
Очікуваний збиток	Ймовірності й масштаби втрат	Може приховувати крайні ризики
Інтегральний індекс	Огляд багатьох показників	Залежність від ваг і нормування

Джерело: складено авторами.

4.3. Система індикаторів і порогові значення

Систему моніторингу доцільно будувати у двох вимірах: показники результату й випереджальні показники. Перші фіксують уже проявлені наслідки, наприклад тривалість простою чи прострочені платежі. Другі сигналізують про зміну умов до настання суттєвих втрат: збільшення частки простроченої дебіторської заборгованості, зниження доступності резервного каналу зв'язку, накопичення невиконаних оновлень, залежність від одного працівника. Для управління важливі обидва типи, але випереджальні індикатори мають цінність лише за підтвердженого зв'язку з ризиком.

Розрізняють KPI як показники виконання цілей і KRI як ключові індикатори ризику. Один показник може використовуватися в обох ролях, якщо чітко визначено його управлінську функцію. Наприклад, частка поставок у строк є KPI логістичної результативності, а зростання частки затриманих відвантажень за критичним маршрутом може бути KRI логістичного порушення. Порогові значення визначаються не за універсальним «нормативом безпеки», а за контрактними вимогами, технологічними межами, історичною варіативністю, економічними наслідками й ризик-апетитом підприємства.

Багаторівнева система моніторингу поєднує оперативні дані процесів, аналітичні індикатори підрозділів і стратегічні показники керівництва. Таку логіку обґрунтовує Б. Гайворонський у дослідженні архітектури моніторингу [3]. Проте агрегування не повинно приховувати критичних винятків. Середня доступність IT-сервісів може залишатися високою, тоді як одна конкретна система недоступна в критичний для розрахунків період. Для найбільш небезпечних відхилень потрібні окремі сигнали незалежно від середнього інтегрального рівня.

Для кожного KRI потрібно встановити паспорт: визначення й формулу, відповідального за дані, частоту оновлення, джерело, три рівні дій, спосіб перевірки та історію зміни порогу. Зручно застосовувати логіку «нормальний стан - попередження - критичне відхилення», але межі повинні бути емпірично або економічно обґрунтованими. Зауважимо, що зміна методики обліку може створити хибний сигнал; тому перегляд порогів слід документувати, а різкі зміни зіставляти з операційною подією.

Таблиця 2.6. Приклад паспортизації індикаторів безпеки (без універсальних нормативів)

Ризик	Індикатор	Частота	Дія за критичного сигналу
Ліквідність	Грошовий розрив у стрес-сценарії	Щотижня	Перегляд платежів, фінансування
Операційний простій	Час недоступності критичного процесу	За подією	Активація процедури відновлення
ІТ-недоступність	Результат тестового відновлення	За планом	Коригування резервування
Контрагентська залежність	Частка критичних закупівель без альтернативи	Щомісяця	Підготовка альтернативного договору
Кадрова залежність	Частка критичних ролей без замісника	Щокварталу	Навчання та дублювання компетенцій

Джерело: складено авторами.

4.4. Інтегральне оцінювання: можливості та методологічні обмеження

Інтегральний індекс може бути корисним для узагальнення багатьох вимірів, порівняння підприємства в динаміці та виявлення довгострокових тенденцій. Загальна форма $I = \Sigma(w_j \times z_j)$, де z_j - нормований показник, w_j - вага, $\Sigma w_j = 1$. Ця формула не є універсальною шкалою економічної безпеки. Її результат залежить від набору індикаторів, способу нормування, ваг, компенсаторності та якості даних. Перш ніж інтерпретувати значення індексу, необхідно показати, що саме він вимірює та які обмеження має.

Найбільша проблема адитивного індексу полягає у компенсації критичних провалів сильними показниками інших напрямів. Висока рентабельність може «перекрити» неприйнятний кіберризик або відсутність резервування критичного процесу. Тому доцільно використовувати двоконтурну логіку: інтегральний індекс для загальної тенденції та безумовні пороги для ризиків із неприйнятними наслідками. Якщо хоча б один критичний показник порушено, система повинна запускати окрему процедуру реагування незалежно від середньої оцінки.

Ваги можуть задаватися експертно, статистично або як результат спільної процедури. Жодний спосіб не усуває потреби у валідації. Експертні ваги можуть бути зміщені посадовим інтересом; статистичні - відображати кореляцію, а не значущість наслідків; рівні - ігнорувати відмінності критичності. Необхідно перевіряти чутливість висновку до зміни ваг, способу нормування та набору критеріїв, а також пояснювати, чому обрана модель відповідає предмету дослідження. Особливо важливо не «підганяти» ваги під наперед бажану оцінку.

Для докторського рівня корисно поставити питання конструктивної валідності: чи відображає індекс менеджмент безпеки, фактичний безпековий стан чи лише фінансовий результат. У перших двох випадках набір показників буде різним. Якщо автор включає до індексу одночасно причини, контрольні дії та кінцеві наслідки, виникає ризик подвійного рахунку. Науково коректніше окремо моделювати спроможності системи, експозицію до загроз і спостережувані результати, а вже потім перевіряти їхній зв'язок.

4.5. Приклад розрахунку ризику та вибору управлінської альтернативи

Розглянемо виключно умовний навчальний приклад підприємства, для якого критичним є безперервний доступ до цифрової системи замовлень. За припущенням, без додаткового контролю існують три взаємовиключні річні сценарії: відсутність суттєвого простою з імовірністю 0,75 і нульовими втратами; короткий простій з імовірністю 0,20 та втратами 300 тис. грн; тривалий простій з імовірністю 0,05 та втратами 2 000 тис. грн. Очікувані втрати становлять $EL_0 = 0{,}20 \times 300 + 0{,}05 \times 2\,000 = 160$ тис. грн. Цифри не є результатом спостереження за реальним підприємством.

Розглянемо альтернативу резервування, щорічна вартість якої складає умовно 75 тис. грн.

Припустімо, після впровадження заходу ймовірність короткого простою становить 0,12 із тими самими втратами 300 тис. грн, а тривалого - 0,01 із втратами 2 000 тис. грн. Отже, $EL_1 = 0{,}12 \times 300 + 0{,}01 \times 2\,000 = 56$ тис. грн. Розрахункове зменшення очікуваного збитку дорівнює 104 тис. грн, а чистий річний ефект до врахування додаткових факторів становить 29 тис. грн. Це ілюструє логіку рішення, а не підтверджує його фактичну ефективність.

Навіть за позитивного розрахункового ефекту рішення потребує перевірки. По-перше, імовірності та суми збитків задані як навчальні припущення. По-друге, можливі додаткові витрати інтеграції, обслуговування та навчання персоналу. По-третє, резервування може не спрацювати за спільної причини відмови основного й резервного сервісів. По-четверте, керівництво може встановити межу максимальної тривалості простою, яка не допускає вибору найдешевшого варіанта навіть за низьких очікуваних втрат. Ці обмеження мають бути зафіксовані в обґрунтуванні.

Для емпіричного дослідження аналогічне оцінювання потребує журналів інцидентів, підтвердження причин відмов, даних про грошові наслідки та порівнянності періодів до і після втручання. Якщо впровадження резервування відбулося одночасно з модернізацією основної платформи, просте порівняння частоти простоїв не ізолює ефект саме резервування. Можна застосувати аналіз часових рядів, порівняння зі схожими процесами чи моделювання контрфактичного сценарію із явним описом обмежень.

4.6. Організація моніторингу, валідація та управлінська звітність

Моніторинг має завершуватися дією, а не презентацією. Типовий контур включає автоматичне чи ручне збирання даних, контроль якості, порівняння з порогами, пояснення відхилення, визначення його власника, рішення та подальшу перевірку. На оперативному рівні використовують сигнали про інциденти; на тактичному - тенденції й виконання заходів; на стратегічному - зміну сукупної експозиції, стан критичних залежностей і відповідність ризик-апетиту. У дослідженні Б. Гайворонського та Д. Ревенка розглянуто перспективи інтелектуалізації такого процесу, але їх концептуальну модель не слід вважати універсально перевіреною для всіх галузей [5].

Для забезпечення якості оцінки потрібна триступенева перевірка. Технічна валідація встановлює, чи правильно обчислено показник; змістовна - чи пов'язаний він із відповідним ризиком; управлінська - чи запускає він своєчасне й адекватне рішення. Наприклад, ідеально обчислений середній час відновлення мало допоможе, якщо змішує незначні сервісні збої та аварії критичного вузла. Показник слід сегментувати за критичністю та враховувати часову структуру втрат.

Підсумкова панель для керівництва має демонструвати кількість критичних ризиків, зміни експозиції, відхилення ключових індикаторів, прострочені заходи, проведені тести, фактичні інциденти та рішення, що потребують ресурсів. У звіті необхідно розділяти факт, прогноз і експертне судження. Окремо зазначають відсутні дані, низьку надійність оцінки та припущення, які можуть змінити висновок. Такий підхід дозволяє перетворити моніторинг на інструмент корпоративного врядування, а не механічний облік показників.



Рисунок 2.4. Зв’язок аналітики ризиків з управлінським рішенням

Джерело: складено авторами.

Метод оцінювання повинен відповідати природі ризику й наявності даних; інтегральний показник не замінює критичних порогів, а точна цифра без перевірених припущень не є точним знанням.

5. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АДАПТИВНОСТІ Й СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

5.1. Від оцінювання до портфеля управлінських дій

Результатом оцінювання ризику має бути вибір способу поводження з ним. Основні альтернативи включають уникнення діяльності, що породжує неприйнятний ризик; зменшення ймовірності або наслідків; розподіл окремих наслідків через договірні чи страхові механізми; свідоме прийняття залишкового ризику за встановлених умов. Важливо відрізняти передавання фінансового наслідку від усунення самої загрози. Страховий поліс не відновлює автоматично виробництво, а аутсорсинг IT-функції не звільняє власників бізнес-процесів від відповідальності за доступність критичних даних.

Портфель заходів формують з урахуванням взаємодії між ризиками. За обмеженого бюджету не завжди доцільно витрачати кошти на п'ять дрібних контролів замість одного заходу, який усуває спільну точку відмови. Наприклад, резервування незалежного енергетичного живлення може зменшити одночасно операційний, IT- та логістичний ризики. Проте важливо враховувати нові вразливості, які створює сам захід: резервний генератор потребує пального, обслуговування й безпечної експлуатації. Управлінська альтернатива оцінюється через зміну сукупного, а не лише окремого ризику.

Доцільно застосовувати принцип «ризик-апетит - межа допустимості - дії». Ризик-апетит описує характер і обсяг ризику, який підприємство готове приймати заради досягнення цілей. Межі допустимості переводять цю готовність у конкретні показники: максимальний простій, грошову втрату, концентрацію клієнтів, невиконання контрольних процедур. Якщо ризик порушує критичну межу, його слід ескалувати незалежно від прогнозованої вигоди окремого підрозділу. При цьому будь-який ризик, що пов'язаний із порушенням імперативної вимоги закону, не може «узаконюватися» внутрішнім рішенням про прийняття.

Завдання менеджменту полягає не в максимізації кількості заходів, а в досягненні прийнятного залишкового ризику за економічно й технічно обґрунтованих витрат. Для кожного заходу фіксують власника, термін, ресурс, очікувану зміну ризику та критерій завершення. «Провести навчання» не є достатнім критерієм; потрібно перевірити, чи працівники справді можуть виконати необхідну дію. «Створити резерв» також недостатньо без підтвердженої працездатності й часу введення резерву в роботу.

Таблиця 2.7. Інструменти ризик-реагування та умови їх раціонального застосування

Рішення	Коли застосовується	Що необхідно перевірити
Уникнення	Неприйнятний ризик або несумісність із вимогами	Вартість відмови від діяльності
Зменшення	Можна вплинути на ймовірність або наслідки	Залишковий ризик після контролю
Передавання частини наслідків	Доступні страхові чи контрактні механізми	Винятки, ліміти, ризик контрагента
Прийняття	Ризик у межах погодженої допустимості	Власник і система моніторингу
Резервування / гнучкість	Критичні процеси та висока ціна простою	Незалежність резерву й час активації

Джерело: складено авторами.

5.2. Управління безперервністю діяльності та відновленням

Безперервність діяльності означає здатність підприємства продовжувати критичні продукти й послуги на наперед визначеному прийнятному рівні під час порушення. Це не обіцянка повної відсутності простою. ISO 22301:2019 містить вимоги до системи менеджменту безперервності діяльності, яка охоплює розуміння контексту, керівництво, планування, підтримання необхідних ресурсів, операційну підготовку, оцінювання результативності та вдосконалення [9]. Його управлінська логіка полягає в тому, щоб підготувати рішення і ресурси до настання інциденту, коли часу на пошук альтернатив уже може не бути.

Початковим інструментом є аналіз впливу на бізнес (Business Impact Analysis, BIA). Він визначає критичні процеси, наслідки їх припинення в часі, максимальний прийнятний період порушення, необхідні ресурси та взаємозалежності. На цій основі встановлюють цілі відновлення для конкретних систем і процесів. Показник RTO описує цільовий час відновлення, а RPO - максимально допустимий обсяг втрати даних, виражений через момент відновлення. Ці параметри мають визначатися бізнес-потребами та перевірятися технічно, а не призначатися IT-службою без участі власників процесів.

План реагування повинен містити критерії активації, склад і повноваження кризової групи, порядок забезпечення безпеки людей, резервні технології, зв'язок, інформацію про критичних партнерів, відповідальних за зовнішні повідомлення та умови повернення до нормального режиму. Для воєнних загроз акценти можуть включати захист персоналу, альтернативні місця виконання роботи, доступність енергетики, резервні канали зв'язку й збереження необхідних документів. Рішення щодо фізичної безпеки мають виконуватися відповідно до законодавства та офіційних вимог компетентних органів.

Наявність плану перевіряється навчаннями та тестами. Настільна вправа оцінює логіку рішень і комунікації; технічний тест - можливість відновити дані або систему; комплексне навчання - узгодженість дій різних функцій. Після тесту фіксують фактичний час, відхилення від нормативів, невиконані умови та коригувальні дії. Критично важливо не вважати незапущений або успішно описаний план доказом готовності. Готовність підтверджується виконанням практичних сценаріїв і незалежною перевіркою результатів.



Рисунок 2.3. Послідовність управління безперервністю та відновленням критичних процесів

Джерело: складено авторами.

5.3. Адаптивність, резервування та стратегічна гнучкість

Адаптивність не тотожна стабільності. Система може стабільно працювати в незмінних умовах, але бути неспроможною змінити процеси під час тривалого шоку. Адаптивність передбачає розпізнавання нових умов, швидке перевизначення пріоритетів, переміщення ресурсів і зміну процедур без руйнування ключових цілей. Для підприємства це може означати перехід на альтернативний маршрут, перепланування портфеля замовлень, тимчасову зміну номенклатури

чи розосередження критичних функцій між майданчиками. Водночас будь-яка адаптація повинна зберігати безпеку людей і обов'язкові вимоги до діяльності.

Резервування має різні форми. Матеріальний резерв охоплює запас сировини, запчастин і пального; технологічний - альтернативні потужності, системи та комунікації; фінансовий - ліквідність і доступ до погоджених джерел фінансування; кадровий - дублювання компетенцій; організаційний - підготовлені процедури заміщення й делегування. Надлишкове резервування збільшує витрати та може знижувати короткострокову ефективність. Оптимальне рішення залежить від вартості простою, часу поповнення, можливості альтернативи та ступеня кореляції відмов.

Особливої уваги потребує незалежність резерву. Два склади в одному районі, два цифрові сервіси в одного провайдера чи два постачальники, які користуються одним енергетичним вузлом, не забезпечують повноцінної незалежності. Тому оцінювання резервування має містити аналіз спільних причин відмов, географічної й організаційної концентрації. Для критичних функцій можлива вимога до фізичного або технологічного розділення. Розгляд резервів лише як дублювання кількості ресурсів може створити небезпечну ілюзію захищеності.

Стратегічна гнучкість проявляється в можливості змінити конфігурацію бізнесу без критичних втрат. Її підтримують модульні технологічні рішення, договірні опціони, диверсифіковані канали продажу, сумісні стандарти даних і універсальні компетенції персоналу. Однак гнучкість також має ціну: технологічна сумісність може вимагати інвестицій, а альтернативні договори - плату за підтримання готовності. Економічне обґрунтування повинно порівнювати не лише витрати звичайного режиму, а й результати за кількох кризових сценаріїв.

5.4. Антикризове врядування та управління рішеннями під час порушення

За розвитку кризової події підприємство переходить від регулярного циклу менеджменту до прискореної моделі прийняття рішень. Змінюється періодичність інформації, швидкість ескалації та характер делегованих повноважень. До складу кризової групи включають керівника, власників критичних процесів, відповідальних за персонал, фінанси, комунікації та технічне відновлення. Її функція - підтримувати єдину перевірену картину ситуації, визначати короткострокові пріоритети, координувати ресурси й документувати важливі рішення.

В умовах дефіциту часу потрібне чітке правило пріоритетів: насамперед безпека людей і дотримання обов'язкових вимог; далі збереження критичних процесів та мінімально необхідної ліквідності; після цього - відновлення решти функцій і повернення до стратегічних завдань. Така послідовність не є універсальною операційною інструкцією, але задає управлінську ієрархію цілей. Конкретні дії визначаються особливостями підприємства, характером події та інструкціями відповідальних органів.

Рішення за кризи повинно фіксувати обсяг достовірної інформації, альтернативи, причини вибору, особу, що схвалила дію, та час наступного перегляду. Це особливо важливо для припинення діяльності, перенесення потужностей, зміни ключового постачальника чи екстреного фінансування. Заднім числом легко засуджувати рішення, якщо результат виявився невдалим; наукове й управлінське оцінювання повинно враховувати інформацію, доступну в момент вибору, а не лише наслідок. Інакше виникає систематичне «упередження знання після події».

Комунікація є частиною контролю наслідків. Працівникам потрібні чіткі дії та безпечні канали зв'язку; клієнтам - достовірні повідомлення про можливі зміни послуг; партнерам - інформація щодо виконання взаємних зобов'язань. Неузгоджені публічні заяви можуть створювати додаткові правові та репутаційні ризики. Тому визначають осіб, уповноважених на зовнішні комунікації, перевірку фактів та взаємодію з регуляторами в межах правового статусу підприємства.

5.5. Післяінцидентне навчання та оцінювання економічної ефективності заходів

Після відновлення діяльності потрібно провести структурований аналіз: що сталося; які бар'єри спрацювали; які виявилися неефективними; які затримки зумовили найбільші втрати; наскільки адекватним був розподіл повноважень; чи були непередбачені каскадні наслідки. Важливо досліджувати не лише помилки окремих виконавців, а й системні причини: неякісні дані, суперечливі інструкції, невиправдану концентрацію ресурсів, слабку комунікацію або невідповідність заявленого ризик-апетиту реальним рішенням. Такий аналіз має завершуватися змінами у процедурах, бюджетах і контрольних тестах.

Результативність заходів безпеки можна оцінювати через зниження частоти та тяжкості інцидентів, скорочення простоїв, підвищення доступності ресурсів і зменшення часу відновлення. Економічна ефективність вимагає зіставлення приросту витрат із очікуваними й фактично запобігнутими втратами. Однак останні не спостерігаються безпосередньо: у реальному світі немає одночасно двох однакових підприємств із заходом і без нього за тих самих умов. Тому «запобігнуті збитки» є оцінкою на основі контрфактичного припущення, а не простою статтею обліку.

Моделі економічного обґрунтування мають ураховувати ризик рідкісних катастрофічних подій, часову вартість коштів, інфляцію, поточні витрати на підтримання резерву й ефект спільного зниження декількох ризиків. Якщо ймовірності ненадійні, можна застосувати аналіз беззбитковості: якою має бути мінімальна частота або тяжкість порушення, щоб захід окупився. У висококритичних ситуаціях рішення може бути нормативно чи етично обов'язковим незалежно від розрахунку окупності. Це принципове обмеження суто економічної оптимізації.

Для дослідження ефекту адаптивних практик корисні панельні дані, порівняння підприємств зі схожою експозицією, аналіз подій і якісне процесне відстеження. Наприклад, можна вивчати, як частка протестованих резервних процедур пов'язана з фактичним часом відновлення за контролю масштабу підприємства, галузі, розташування та інтенсивності зовнішнього впливу. Важливо уникати зворотної причинності: підприємства з частими інцидентами можуть інвестувати в безпеку більше саме через попередні втрати.

5.6. Практична логіка для українського підприємства та наукові висновки

Для українського підприємства управління стійкістю повинно поєднувати щоденну операційну безпеку й довгострокове відновлення. Короткострокові пріоритети - захист працівників, доступність критичних ресурсів, фінансова ліквідність, стабільність інформаційних систем і комунікації. Середньострокові - зменшення концентрації постачальників, розвиток резервів, стандартизація процесів та підготовка персоналу до заміщення. Довгострокові - інвестиції у модернізацію, нову логістичну архітектуру, диверсифікацію ринків, цифрову безпеку й технологічну автономність там, де вона економічно обґрунтована.

У вітчизняних дослідженнях підкреслюється значення ризик-орієнтованого підходу для менеджменту підприємств у воєнних умовах [2], а також інтеграції інформаційно-аналітичного забезпечення у процес прийняття рішень [1; 4]. У практичному застосуванні це означає, що безпека не може розвиватися паралельно з фінансовим і стратегічним плануванням. Бюджет, кадрова політика, цифрова архітектура та відносини з партнерами повинні формуватися з урахуванням критичних залежностей і часу відновлення.

Для малих підприємств пріоритетом є прості й перевірені правила: перелік критичних процесів, альтернативні контакти, резервне збереження документів, план грошових платежів, дублювання ключових компетенцій і навчання. Для середніх і великих - комплексний реєстр ризиків, формалізація ризик-апетиту, системи управління безперервністю та інформаційною безпекою, координація кількох майданчиків і перевірка постачальників другого рівня. У будь-якому масштабі складність процедур має виправдовуватися зниженням важливих ризиків, а не формальним наслідуванням великої корпорації.

Науковий результат у цій предметній сфері може полягати у розробленні й емпіричній перевірці механізму узгодження ризик-апетиту, пріоритизації резервних ресурсів та адаптивності бізнес-процесів. Перспективна гіпотеза: ефект резервування на тривалість простою є вищим за наявності перевірених міжфункціональних процедур і нижчим за високої концентрації спільних причин відмови. Її можна досліджувати через моделі взаємодії чинників, структурні моделі або сценарне моделювання з подальшою валідацією. Важливим є відокремлення власного методичного внеску від запозичених положень ISO та аналітичних оглядів.

У підсумку стійкість підприємства не означає постійну незмінність його діяльності. Вона проявляється у здатності захистити критичні цінності, зберегти мінімально необхідну функціональність, відновитися після порушення й обґрунтовано змінити конфігурацію ресурсів. Така інтерпретація пов'язує ризик-менеджмент, безперервність діяльності, стратегічну гнучкість та організаційне навчання в єдину систему рішень. Саме обґрунтованість і перевірюваність цих рішень мають бути центральним критерієм зрілого менеджменту безпеки.

Ключовий висновок до питання: Стійкість не є відсутністю збоїв; її забезпечують керовані залишкові ризики, підготовлені сценарії реагування, перевірена здатність відновити критичні процеси та навчання за результатами інцидентів.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ НАУКОВОЇ ДИСКУСІЇ ТА САМОПЕРЕВІРКИ

1. Які саме емпіричні ознаки відрізняють систему менеджменту безпеки від сукупності незалежних контрольних процедур?
2. Як виміряти вплив розподілу ризик-власності на якість управлінських рішень, враховуючи галузеву неоднорідність?
3. За яких умов функціональна структура підвищує захищеність, а за яких - приховує каскадні загрози?
4. Які обмеження мають матриці ризиків, експертні бали та інтегральні індекси? Які альтернативи доцільні?
5. Як перевірити, чи справді попереджувальний індикатор прогнозує критичний інцидент, а не лише відображає минулий збій?
6. Які управлінські наслідки випливають із відмінності між очікуваним збитком і максимально допустимою втратою?
7. Як сформувати й емпірично перевірити гіпотезу про вплив тестування резервів на час відновлення підприємства?
8. Яким чином науково обґрунтувати співвідношення резервування, економічної ефективності та стратегічної гнучкості?

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дуднєва Ю.Е., Артем'єв О.О. Ризик-менеджмент як системоутворюючий елемент управління економічною безпекою підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-50
2. Штангрет А.М., Караїм М.М., Караїм О.В. Безпекові аспекти застосування *ризик-орієнтованого управління підприємством в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-8
3. Гайворонський Б. Розробка багаторівневої системи моніторингу економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство.* 2025. № 81. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-155
4. Алькема В.Г. Науково-практичні аспекти впровадження інноваційних цифрових технологій інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки підприємств, банків. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-72
5. Гайворонський Б., Ревенко Д. Інтелектуалізація процесів моніторингу економічної безпеки підприємств. *Економіка та суспільство.* 2026. № 86. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-

0072/D2026-86-221

6. Про критичну інфраструктуру: Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX (зі змінами). База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20

7. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII (зі змінами). База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19

8. International Organization for Standardization. ISO 31000:2018. Risk management - Guidelines. Geneva: ISO, 2018. URL: https://www.iso.org/standard/31000

9. International Organization for Standardization. ISO 22301:2019. Security and resilience - Business continuity management systems - Requirements. Geneva : ISO, 2019. URL: https://www.iso.org/standard/75106.html

10. International Organization for Standardization, International Electrotechnical Commission. ISO/IEC 27001:2022. Information security, cybersecurity and privacy protection - Information security management systems - Requirements. Geneva : ISO, 2022. URL: https://www.iso.org/standard/27001

11. Pascoe C., Quinn S., Scarfone K. The NIST Cybersecurity Framework (CSF) 2.0. NIST Cybersecurity White Papers. NIST CSWP 29. Gaithersburg: NIST, 2024. DOI: https://doi.org/10.6028/NIST.CSWP.29

12. World Economic Forum. The Global Risks Report 2026. Geneva : World Economic Forum, 2026. URL: https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2026/

ТЕМА 3

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

ПЛАН

1. Наукові підходи до формування інтегрованих стратегій управління конкурентоспроможністю та безпекою підприємств.
2. Управління формуванням і розвитком конкурентних переваг підприємств на міжнародних ринках: вибір та реалізація стратегічних альтернатив.
3. Інтеграція принципів сталого розвитку та ESG-підходів у систему стратегічного менеджменту підприємств.
4. Управлінські механізми забезпечення балансу конкурентоспроможності, економічної безпеки та довгострокової стійкості підприємств.
5. Концептуальні моделі та методичні підходи до оцінювання стратегічних альтернатив і обґрунтування управлінських рішень щодо конкурентоспроможності та безпеки підприємств.

1. НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТА БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Стратегічна інтеграція як управлінська проблема

Стратегія підприємства визначає не тільки бажані ринкові позиції, а й спосіб розподілу дефіцитних ресурсів, конфігурацію бізнес-процесів, прийнятний рівень ризику та правила реагування на зміни. Тому відокремлене планування конкурентного зростання й економічної безпеки створює методологічну суперечність: інвестиційне рішення може збільшувати очікувані доходи і водночас формувати залежність від одного ринку, кредитора, технології чи постачальника. Відповідно, у стратегічному менеджменті необхідно досліджувати не дві ізольовані функції, а їх спільний вплив на довгострокову здатність підприємства створювати економічну цінність.

Поняття «інтегрована стратегія» у межах цієї лекції використовується як аналітичне узагальнення: це узгоджена сукупність довгострокових цілей, управлінських рішень, ресурсних пріоритетів і механізмів контролю, спрямована одночасно на посилення конкурентної позиції, підтримання економічної безпеки та збереження можливості розвитку за альтернативних станів зовнішнього середовища. Таке визначення не є назвою універсального стандарту. Його призначення - чітко встановити предмет управлінського вибору і можливості емпіричної перевірки запропонованої конструкції.

Класична логіка М. Портера пояснює джерела конкурентних переваг через цінність для покупця, відносні витрати та взаємопов'язані види діяльності в ланцюгу створення вартості [1]. Цей підхід зберігає пояснювальну силу, але його недостатньо застосовувати без застережень в умовах розривів логістики, геоекономічних обмежень і технологічних змін. Аналіз конкурентної позиції має супроводжуватися перевіркою того, наскільки підприємство здатне втримати критичні функції під час порушення звичних ринкових умов.

Сучасна українська наукова дискусія акцентує потребу в адаптивних процедурах стратегування. Зокрема, Н. Шматько і В. Костін обґрунтовують поетапне формування

конкурентної стратегії з моніторингом середовища, сценарним вибором та коригуванням управлінських дій [2]. Це дозволяє перейти від одноразового стратегічного плану до керованого циклу: гіпотеза про ринкову можливість - ресурсне обґрунтування - оцінювання обмежень - реалізація - перевірка результатів - перегляд припущень.

Варто відмежовувати стратегічну інтеграцію від механічного об'єднання двох планів. Наприклад, наявність окремої експортної стратегії та плану антикризових заходів сама по собі не гарантує узгодженості. Якщо експортна стратегія передбачає зростання за рахунок одного покупця, а план безпеки встановлює ліміт концентрації виручки, потрібен механізм вибору між ними: розрахунок гранично допустимої концентрації, оцінка ціни диверсифікації, визначення відповідальної посадової особи та умови перегляду рішення.

1.2. Наукові парадигми інтегрованого стратегування

Позиційний підхід пов'язує довгострокову результативність із привабливістю галузі, структурою конкуренції та обраним способом диференціації або досягнення витратної переваги. На його основі підприємство визначає цільовий сегмент, джерело цінності та межі ринку. Безпековий вимір доповнює позиційний аналіз питаннями: наскільки доступний сегмент у разі санкцій або обмеження логістики, чи не залежить ринкова перевага від єдиного дефіцитного ресурсу, чи зможе бізнес зберігати якість і договірну дисципліну за порушення постачання.

Ресурсно-компетентнісний підхід переносить увагу на унікальні ресурси, організаційні знання, технології, відносини з клієнтами та здатність їх комбінувати. Стратегічною помилкою буде вважати кожний дорогий актив джерелом переваги. Інвестиції в обладнання можуть підвищувати продуктивність, проте без персоналу, сервісу, даних і захисту технологічних процесів цей актив не забезпечить стійкого результату. Отже, аналіз цінності ресурсів необхідно поєднувати з оцінюванням їх замінності, відтворюваності та вразливості.

Концепція динамічних здатностей Д. Тіса розкриває мікрооснови здатності підприємства виявляти можливості й загрози, використовувати можливості та переконфігурувати ресурси - sensing, seizing, transforming [3]. У інтегрованій стратегії ці елементи відповідають трьом управлінським завданням: своєчасно інтерпретувати сигнали середовища; приймати інвестиційні й партнерські рішення без надмірного зволікання; перебудовувати бізнес-модель до того, як ресурсні дисбаланси стануть незворотними.

Системний підхід розглядає підприємство як мережу взаємозалежних процесів. Економічна безпека за такого бачення не обмежується фінансовими нормативами або фізичним захистом активів: вона залежить від узгодженості виробничих, кадрових, цифрових, логістичних, правових і комунікаційних рішень. Н. Шандова та Д. Рибась пропонують адаптивну архітектуру конкурентних стратегій економічної безпеки, у якій рішення, функціональні блоки й умови стратегічного вибору розглядаються взаємопов'язано [4]. Методологічна перевага цього підходу полягає у можливості виявляти внутрішні суперечності стратегічного портфеля.

Ризик-орієнтований підхід ґрунтується на визнанні того, що невизначеність неможливо усунути повністю. Ризик-менеджмент має впливати на формування цілей і структуру капіталу, а не лише перевіряти рішення після їх ухвалення. Ю. Дуднєва та О. Артем'єв обґрунтовують системоутворюючу роль ризик-менеджменту в корпоративному управлінні економічною безпекою [5]. При цьому варто відрізняти нормативну вимогу до контрольних процедур від власне стратегічної оцінки: остання має встановлювати, які ризики підприємство приймає заради інновацій і зростання, а від яких відмовляється незалежно від потенційної прибутковості.

Таблиця 3.1. Порівняння наукових підходів до інтегрованого стратегічного менеджменту

Науковий підхід	Центральне запитання	Внесок у конкурентоспромо жність	Внесок у безпеку	Методологічне обмеження
Позиційний	Де і як конкурувати?	Сегментування, позиція, витрати, диференціація	Аналіз залежностей від галузі та ринку	Недооцінка швидких структурних змін
Ресурсний	За рахунок чого конкурувати?	Компетенції, нематеріальні активи	Резерви, замінність критичних ресурсів	Складність об'єктивного вимірювання знань
Динамічних здатностей	Як змінюватися швидше за середовище?	Оновлення бізнес-моделі, інновації	Переконфігурація процесів після шоків	Ризик декларативної оцінки «гнучкості»
Системний	Як узгодити взаємозалежні рішення?	Синергія функцій та ланцюгів цінності	Управління міжфункціональни ми ризиками	Висока інформаційна вимогливість
Ризик-орієнтований	Які втрати прийнятні для стратегії?	Захист створеної цінності	Ризик-апетит, ліміти, сценарії	Зосередженість на контролі може стримувати інновації

Джерело: систематизовано за [1-5].

1.3. Архітектура цілей, обмежень і відповідальності

Стратегічна мета стає придатною до управління лише після її декомпозиції на вимірювані результати. Формулювання «зміцнити конкурентоспроможність» недостатнє, якщо не визначено цільові сегменти, параметри ціннісної пропозиції, продуктивність, рентабельність і горизонт реалізації. Так само заклик «підвищити безпеку» не створює управлінського рішення без переліку критичних процесів, допустимих втрат, ризикових лімітів і відповідальних осіб. Інтегроване стратегування передбачає не збільшення кількості показників, а їх логічне підпорядкування стратегічним гіпотезам.

Доцільно розрізняти три групи параметрів. Цільові параметри характеризують результат: економічну додану вартість, частку цільового сегмента, повторні продажі, продуктивність. Обмежувальні параметри встановлюють межі допустимого: мінімальний грошовий резерв, максимальну залежність від одного покупця, вимоги законодавства та договорів, критичні строки відновлення операцій. Попереджувальні індикатори сигналізують про погіршення передумов: подовження циклу оплати, зростання енергетичних витрат, затримки постачання, плинність ключових фахівців.

Зв'язок цих параметрів можна представити як задачу максимізації очікуваної довгострокової цінності підприємства $V(a)$ за умови виконання вектора обмежень $g_j(a) \le b_j$ та мінімальних порогів безперервності $h_k(a) \ge c_k$, де a - стратегічна альтернатива. Таке формулювання не є готовою універсальною моделлю: форма цільової функції, величина порогів та допустимість компенсації між критеріями визначаються конкретним дослідницьким дизайном.

Суттєвою вимогою є розмежування власників стратегічних рішень. Наглядовий орган або власники погоджують стратегічний напрям і ризик-апетит; виконавче керівництво відповідає за портфель ініціатив, бюджет та взаємодію функцій; керівники бізнес-процесів - за операційні параметри й раннє виявлення відхилень. Підрозділ ризик-менеджменту або контрольна функція має надавати незалежну оцінку, але не замінювати власника економічного результату. Конфлікт цілей виявляється там, де одна особа отримує премію за агресивне зростання без урахування прийнятих ризиків.

1.4. Стратегічний цикл: від діагностики до коригування

Перший етап - постановка проблеми. Потрібно з'ясувати, що саме заважає реалізації

потенціалу підприємства: відсутність попиту, невідповідність ціннісної пропозиції, дефіцит критичних ресурсів, невиправдана концентрація ризику чи низька здатність до організаційних змін. Невірна постановка проблеми призводить до формально правильних, але економічно марних заходів. Наприклад, додаткова реклама не вирішить проблему експорту, якщо продукція не відповідає технічним вимогам цільового ринку.

Другий етап охоплює формування перевірюваних альтернатив. Вони повинні відрізнятися реальними управлінськими рішеннями: цільовим ринком, способом входу, конфігурацією ланцюга вартості, інвестиційною інтенсивністю або рівнем контролю над активами. Альтернативи на кшталт «розвиватися швидко» і «розвиватися обережно» не є достатньо визначеними для порівняння. Важливо включати також варіант відкладення, пілотування чи відмови від проєкту, інакше процедура вибору міститиме систематичне упередження на користь інвестицій.

Третій етап - оцінка сумісності альтернатив зі стратегічними обмеженнями. Перед розрахунком інтегрального балу відсікають варіанти, що порушують законодавчі вимоги, перевищують встановлений ліміт ризику або створюють неприйнятну загрозу безперервності. Після цього для допустимих альтернатив аналізують очікуваний результат, зміну конкурентної позиції, потребу в капіталі, керованість залежностей і ступінь зворотності рішення. Порядок важливий: критичну вимогу безпеки не можна компенсувати високим маркетинговим балом.

Четвертий етап - реалізація через портфель проєктів. Кожна стратегічна ініціатива повинна мати власника, календар, бюджет, результати, критерії припинення та джерело даних для контролю. П'ятий етап - стратегічне навчання: результати зіставляють не тільки з планом, а й з вихідними гіпотезами. Якщо передбачалося, що новий партнер знизить логістичну вразливість, але після запуску виникла залежність від єдиного транспортного коридору, необхідне коригування архітектури партнерств, а не косметична зміна KPI.

Стратегічна проблема та цільовий ринок
Діагностика ресурсів, конкурентної позиції і критичних залежностей
Формування взаємовиключних або порівнюваних стратегічних альтернатив
Перевірка правових, фінансових і безпекових обмежень
Порівняння допустимих альтернатив та рішення керівництва
Портфель проєктів, контрольні індикатори, стратегічний перегляд

Рис. 3.1. Логіка формування інтегрованої стратегії підприємства

Джерело: авторська концептуалізація на основі розглянутих підходів.

1.5. Принципи наукового обґрунтування стратегічного вибору

Принцип системності вимагає враховувати перехресний вплив рішень. Якщо підприємство скорочує складські запаси задля підвищення оборотності капіталу, це може поліпшити один фінансовий показник, але збільшити ризик зупинки виробництва. Дослідник має описати причинний механізм обох ефектів та перевірити його на даних. Принцип адаптивності означає наявність умов перегляду стратегії, а не відмову від довгострокових зобов'язань: стратегія може залишатися послідовною за цілями й водночас гнучкою щодо засобів їх досягнення.

Принцип доказовості передбачає відокремлення факту, припущення, експертної оцінки та сценарію. При розробленні стратегії допустимі експертні судження, але вони не можуть подаватися як статистично підтверджені закономірності. Для кожного ключового припущення бажано визначити джерело, надійність, термін актуальності й спосіб перевірки. Особливо це стосується очікуваних темпів зростання, ймовірностей геополітичних подій, реакції конкурентів і майбутньої вартості капіталу.

Принцип пропорційності встановлює, що складність аналітичного апарату повинна відповідати масштабові рішення. Для невеликого експортного проєкту може бути достатньо

трьох сценаріїв, карти критичних залежностей і фінансової моделі. Для міжнародної мережі підприємств необхідні багаторівневі моделі постачання, валютних і регуляторних ризиків, управління портфелем активів. Надмірна формалізація, яка не впливає на вибір, збільшує витрати управління й створює ілюзію точності.

Принцип узгодженості горизонту передбачає відповідність управлінських рішень строкам їхніх наслідків. Трирічна інноваційна програма не повинна оцінюватися тільки квартальним прибутком; водночас довгострокова перспектива не виправдовує ігнорування поточної платоспроможності. Для поєднання горизонтів доцільно розглядати короткострокові фінансові ліміти, середньострокові цілі конкурентної позиції та довгострокові показники відновлення ресурсної бази.

1.6. Дослідницькі гіпотези та межі застосування концепції

Для аспірантського дослідження принципово важливо перетворити загальне твердження про користь інтегрованого менеджменту на перевірювану гіпотезу. Наприклад: «Зв'язок між диверсифікацією експортних ринків та результативністю підприємства посилюється за наявності формалізованих процедур моніторингу ризиків». У цьому випадку незалежною змінною може бути концентрація виручки за ринками, залежною - скоригована на ризик рентабельність, модератором - якість процедур контролю. Потрібно заздалегідь визначити період спостереження і галузеві контролі.

Інша гіпотеза: підприємства з розвиненими динамічними здатностями швидше відновлюють продажі після зовнішнього шоку. Таке припущення не можна перевірити самою декларацією менеджерів щодо «гнучкості». Необхідні спостережувані індикатори: час переорієнтації каналів продажу, частка модифікованого асортименту, строки запуску альтернативних постачань, зміна валової маржі. Порівняння має враховувати масштаб шоку, ресурси до його виникнення та можливу селекцію успішних підприємств.

Для інтерпретації результатів важливо не ототожнювати кореляцію з причинністю. Компанії, які інвестують у системи безпеки, можуть бути фінансово сильнішими ще до такого інвестування. Тому в емпіричних роботах доцільно застосовувати панельні дані, фіксовані ефекти, порівняння до й після змін або інші обґрунтовані ідентифікаційні стратегії. Без відповідної перевірки коректним висновком буде наявність зв'язку, а не доведений причинний ефект.

Підсумовуючи, інтегрована стратегія - це не компроміс між «зростати» і «захищатися», а система правил, за якими підприємство створює цінність, приймає обґрунтований ризик і зберігає можливість перегляду управлінської конфігурації. Її науковий рівень визначається прозорістю гіпотез, зіставністю альтернатив, наявністю порогових обмежень та відтворюваністю висновків, а не кількістю використаних стратегічних матриць.

2. УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ І РОЗВИТКОМ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ: ВИБІР ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ

2.1. Міжнародна конкурентна перевага як результат керованої конфігурації діяльності

Вихід на міжнародний ринок сам по собі не означає досягнення міжнародної конкурентоспроможності. Експортна операція може бути разовою, маржинально невигідною або залежною від тимчасової цінової кон'юнктури. Стратегічна конкурентна перевага виникає тоді, коли підприємство систематично пропонує визначеному сегменту кращу сукупність цінності та витрат, ніж релевантні конкуренти, і здатне відтворювати цю перевагу. Важливо встановити конкретний ринок порівняння, а не вимірювати «міжнародну конкурентоспроможність» абстрактним інтегральним балом без визначення конкурентної групи.

Міжнародний ринок змінює структуру витрат і цінності. До виробничої собівартості додаються витрати відповідності стандартам, сертифікації, логістики, митного оформлення, страхування, валютного обслуговування, підтримки післяпродажного сервісу та врегулювання претензій. Однак аналогічні витрати можуть бути інвестиціями у довіру й доступ до платоспроможних сегментів. Тому конкурентну перевагу варто аналізувати через повну вартість обслуговування клієнта, надійність поставки й стабільність характеристик продукту, а не тільки

через відпускну ціну.

Аналіз ланцюга створення вартості М. Портера допомагає локалізувати джерела переваги: закупівлю, виробничу технологію, логістику, маркетинг, сервіс, цифрові системи та управління знаннями [1]. На міжнародному ринку найбільший ефект нерідко виникає на стиках процесів. Наприклад, скорочення виробничого циклу створює економічний результат лише тоді, коли система замовлень і логістики здатна перетворити прискорення виробництва на гарантовані строки доставки. Показник економії витрат, відірваний від сервісного результату, може вводити керівництво в оману.

2.2. Вибір міжнародного ринку і способу входу

Вибір країни або регіону доцільно починати з сегментів попиту, вимог до продукту та загальних умов доступу. Місткість ринку не є достатнім критерієм: високий попит може поєднуватися з низькою маржею, значною концентрацією торговельних посередників і дорогим просуванням. Кандидатні ринки порівнюють за очікуваною прибутковістю, інституційною передбачуваністю, витратами входу, валютними та логістичними ризиками, доступом до інформації, можливістю захисту контрактних прав і горизонтом окупності.

Спосіб виходу визначає співвідношення контролю, ресурсної потреби й уразливості. Непрямий експорт через посередника зменшує стартові витрати та операційні вимоги, але обмежує контакт із клієнтом і доступ до ринкових даних. Прямий експорт посилює контроль над ціною й брендом, проте потребує компетенцій у міжнародних договорах, логістиці та сервісі. Ліцензування чи франчайзинг дозволяють масштабувати нематеріальні активи за нижчого капіталовкладення, однак породжують ризик втрати контролю над якістю, технологією або репутацією.

Спільне підприємство та стратегічний альянс можуть полегшувати локалізацію, доступ до збутової мережі та адаптацію продукту. Водночас вони вимагають чіткого розмежування прав на інтелектуальну власність, порядку ухвалення рішень, аудиту партнерів і механізмів виходу. Власне виробництво або придбання активу за кордоном забезпечує вищий ступінь операційного контролю, але збільшує необоротність інвестицій та експозицію до країнового ризику. Жоден спосіб входу не є універсально «найбезпечнішим»: вибір залежить від цінності локальних активів, здатності керувати партнерством і допустимих втрат.

Таблиця 3.2. Стратегічні альтернативи виходу на міжнародний ринок

Альтернатива виходу	Потенціал контролю	Початкові капітальні потреби	Основний ризик	Коли доцільна
Експорт через посередника	Низький	Порівняно невисокі	Залежність від каналу й даних посередника	Тестування попиту; обмежені ресурси
Прямий експорт	Середній або високий	Помірні	Контрактне, сервісне й логістичне навантаження	Власні компетенції та повторні замовлення
Ліцензування / франчайзинг	Непрямий	Залежить від моделі; часто нижчі	Контроль якості та захист знань	Тиражована технологія або бренд
Альянс / спільне підприємство	Спільний	Договірно визначені	Конфлікти інтересів, залежність від партнера	Потрібні локальні активи й компетенції
Власна локалізація виробництва	Високий	Високі	Необоротність інвестицій та країнові ризики	Значний підтверджений попит, довгий горизонт

Джерело: авторське узагальнення на основі логіки конкурентної переваги [1] та адаптивного стратегування [2; 4].

2.3. Типи конкурентних стратегій і межі їх застосування

Витратне лідерство передбачає досягнення порівняно нижчих витрат за збереження прийнятної для сегмента цінності. Його джерелами можуть бути технологічна продуктивність, масштаб, організація закупівель, ефективність запасів і стандартизація операцій. В умовах глобальної конкуренції така стратегія вразлива до зростання енергетичних витрат, коливань обмінного курсу й подорожчання критичних компонентів. Тому витратна перевага повинна оцінюватися не за найкращого року, а за кількох сценаріїв зміни ключових драйверів собівартості.

Диференціація спирається на властивості продукту, сервісу, надійність, репутацію, індивідуалізацію або технологічні характеристики, за які клієнт готовий платити додаткову ціну. Для підприємства небезпечна підміна диференціації простим збільшенням витрат на якість або маркетинг. Стратегія виправдана лише тоді, коли підтверджено готовність цільового сегмента платити, можна захистити відтворення важливих характеристик або підтримувати перевагу швидкістю вдосконалення.

Фокусування означає концентрацію на визначеному сегменті з чітко встановленою ціннісною пропозицією. Для українського середнього підприємства це часто реалістичніша стратегічна альтернатива, ніж одночасний вихід на багато ринків. Водночас вузький сегмент збільшує залежність від його кон'юнктури. Рішення про фокусування слід доповнювати аналізом частки виручки від п'яти найбільших клієнтів, здатності переорієнтувати продукт на суміжні сегменти та вартості такого переходу.

Інноваційна стратегія, побудована на цифрових послугах, нових матеріалах або бізнес-моделі, може формувати нові правила конкуренції. Її доцільно пов'язувати з динамічними здатностями: виявленням слабких ринкових сигналів, швидким випробуванням гіпотез і перебудовою портфеля ресурсів [3]. Ключовою управлінською вимогою стає контроль експериментальних витрат. Пілотний проєкт повинен мати вимірювані критерії масштабування, а не автоматично перетворюватися на велику інвестицію через уже понесені витрати.

2.4. Організаційне забезпечення міжнародної стратегії

Стратегія реалізується не в документі, а в послідовності рішень щодо продукту, контрактів, партнерів, людей і капіталу. Підприємству необхідно визначити, які процеси стандартизуються глобально, а які адаптуються до місцевих вимог. Надмірна стандартизація ігнорує особливості ринку; надмірна локалізація руйнує економію масштабу й ускладнює контроль. Управлінське завдання полягає у визначенні меж адаптації з урахуванням стратегічної ролі кожного елемента ланцюга вартості.

Міжнародне розширення посилює значення управління міжорганізаційними відносинами. Договір із дистриб'ютором повинен містити не тільки комерційні умови, а й стандарти сервісу, контроль використання бренду, порядок обміну даними, санкційні та комплаєнс-застереження, умови форс-мажору, процедури виходу з партнерства. Разом із тим юридична деталізація не замінює економічної перевірки: слід оцінювати здатність партнера виконати зобов'язання, стійкість його фінансів і фактичну структуру власності.

Реалізація потребує відповідного кадрового потенціалу. Експортний менеджер, що відповідає лише за обсяг замовлень, може ігнорувати зростання дебіторської заборгованості чи витрат на виконання контрактів. Система мотивації повинна відображати внесок у скориговану на ризик маржу, якість виконання контрактів та розвиток клієнтської бази. Важливо, щоб маркетинг, фінанси, юридична функція та операційний підрозділ працювали з єдиними визначеннями показників.

2.5. Розвиток переваги у взаємозалежних міжнародних ланцюгах

Сучасна конкуренція часто відбувається між сукупностями взаємопов'язаних підприємств, а не лише між окремими виробниками. Компанія може мати продуктивне виробництво, але програвати через нестабільність транспортного сервісу, недоступність фінансування оборотного капіталу або низьку якість інформаційної взаємодії з партнером. Звідси випливає стратегічна необхідність картографування ланцюга створення цінності: які функції є ключовими, хто контролює дефіцитні ресурси, де утворюються точки концентрації та які є можливості заміщення.

Вибір між власним виконанням функції, передаванням її на аутсорсинг та стратегічним партнерством не може ґрунтуватися тільки на порівнянні прямих витрат. Слід враховувати трансакційні витрати, захист комерційної інформації, ризик опортуністичної поведінки, можливість оперативного перемикання між постачальниками та вплив на клієнтський досвід. Для цифрової платформи особливо критичними є права на дані, сумісність систем, правила доступу до клієнта та ризик залежності від технологічного посередника.

Рекомендації OECD щодо відповідальної ділової поведінки поширюють увагу підприємств на належну перевірку ризиків і негативних впливів у власній діяльності та ділових зв'язках [6]. Для міжнародної стратегії це означає, що вибір постачальника чи партнера має враховувати не лише ціну, а й можливі порушення прав працівників, екологічні наслідки, ділову доброчесність та інші істотні аспекти. При цьому належна перевірка є ризик-орієнтованим процесом, а не вимогою зібрати необмежений обсяг інформації про кожного учасника ланцюга.

2.6. Моніторинг міжнародних переваг і стратегічне навчання

Комплекс показників міжнародної конкурентоспроможності має поєднувати результат і його причини. Результативні індикатори: експортна виручка за ринками, операційна маржа міжнародних контрактів, повторні закупівлі, частка цільових клієнтів, вартість залучення та утримання. Провідні індикатори: частка вчасно виконаних поставок, кількість сертифікованих продуктів, цикл підготовки пропозиції, частка відмов через невідповідність вимогам, залежність від одного логістичного маршруту. Індикатори необхідно порівнювати із планом, конкурентами та власною динамікою.

Небезпечно трактувати зростання експорту як доказ ефективної стратегії без аналізу структури доходів. Падіння валютної маржі, збільшення кредитного періоду або концентрація покупців можуть погіршувати довгостроковий результат навіть за зростання фізичних обсягів. У дослідницькій моделі варто розраховувати внесок окремих чинників: цінового ефекту, структурної зміни асортименту, логістичних витрат, коливань курсу та результатів управлінських дій.

Верифікація конкурентної переваги передбачає перевірку її стійкості до копіювання та зміни ринкової конфігурації. Якщо головний аргумент фірми - низька ціна завдяки тимчасово дешевим ресурсам, перевага може швидко зникнути. Якщо клієнти залишаються з компанією через сумісність рішень, надійність сервісу, спеціалізовані знання та якість координації, існують підстави припускати довший горизонт утримання позиції; це припущення, однак, потрібно перевіряти фактичними даними про утримання клієнтів і прибутковість.

Для аспірантського дослідження придатною є гіпотеза про нелінійний зв'язок між міжнародною диверсифікацією і результативністю: помірне розширення ринків знижує концентрацію ризику, але надмірна географічна фрагментація підвищує координаційні витрати. Тестування потребує панельних даних про підприємства, показників концентрації експорту, рентабельності та контрольних змінних. Наукова цінність дослідження полягатиме не в повторенні тези про користь диверсифікації, а у визначенні умов, за яких її граничний ефект змінює знак.

Отже, міжнародна конкурентна перевага повинна розглядатися як керований, але не

гарантовано постійний результат взаємодії продукту, бізнес-моделі, партнерств і компетенцій. Стратегічні альтернативи оцінюють за створюваною цінністю, повною вартістю реалізації та вразливістю ланцюга діяльності. Ухвалене рішення вважається обґрунтованим, якщо підприємство знає, яку перевагу формує, чим за неї платить, які ризики приймає та за яких сигналів змінюватиме обрану конфігурацію.

3. ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ESG-ПІДХОДІВ У СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Сталий розвиток, ESG та стратегічна цінність: розмежування понять

Сталий розвиток на рівні підприємства пов'язаний із можливістю створювати економічну цінність у довгостроковому періоді без ігнорування істотних екологічних і соціальних наслідків діяльності. ESG (environmental, social, governance) - аналітична рамка розгляду екологічних, соціальних і управлінських чинників. Її використання не означає автоматичного підвищення прибутковості чи зниження всіх ризиків. Важливо з'ясувати, які конкретні ESG-чинники є істотними для бізнес-моделі, каналів фінансування, доступу до ринку, довіри стейкхолдерів та здатності виконувати зобов'язання.

До екологічного блоку належать вплив на клімат, енерго- й ресурсоємність, викиди, вода, відходи, забруднення, біорізноманіття - у межах релевантності для підприємства. Соціальний блок охоплює умови й безпеку праці, розвиток персоналу, права людини, якість продуктів і вплив на споживача та громади. Управлінський блок стосується структури ухвалення рішень, доброчесності, контролю, конфлікту інтересів, прозорості та стимулів керівництва. Для різних галузей питома значущість цих питань не є однаковою, а тому універсальні «три однакові ваги E, S і G» мають слабке методологічне підґрунтя.

Реальна інтеграція ESG у стратегію відрізняється від окремих благодійних або екологічних ініціатив. Якщо підприємство декларує енергоефективність, але інвестиційний бюджет не містить відповідних проєктів і не вимірюється споживання енергії на одиницю продукції, йдеться радше про комунікацію, а не про стратегічне управління. У дослідженні Д. Кабаченка, Д. Кіржнера та М. Сіньковського підкреслено необхідність системної ESG-рамки, внутрішніх компетенцій і якісних нефінансових даних [7]. Практичний зміст цієї позиції - перевести сталість у процедури аналізу, бюджету, ризик-контролю й оцінювання результату.

Завдання керівництва полягає в пошуку економічно й суспільно обґрунтованих поєднань цілей. Енергоефективний проєкт може одночасно зменшувати витрати, залежність від енергопостачання та викиди. Проте інші рішення мають суперечливі ефекти: перехід на дорожчу сировину може покращити екологічний профіль за зростання ціни продукту. Необхідне явне пояснення компромісів, часових горизонтів та можливості перекласти додаткові витрати на споживача. Стійкість стратегії забезпечує не кількість ESG-показників, а реалістичність зв'язку між ними й економічною моделлю підприємства.

3.2. Подвійна істотність і фінансова істотність інформації

У сучасній практиці звітування важливим є розмежування двох дослідницьких перспектив. Фінансова істотність фокусується на ризиках і можливостях, які обґрунтовано можуть вплинути на грошові потоки, доступ до фінансування або вартість капіталу підприємства. Саме такий фокус визначає інформаційну логіку стандартів IFRS S1 та IFRS S2, розроблених ISSB: розкриття зосереджується на управлінні, стратегії, ризик-менеджменті, показниках і цілях [9]. Ця рамка допомагає оцінити, як проблеми сталості позначаються на перспективах самого бізнесу.

Підхід подвійної істотності, закріплений у європейській моделі звітності зі сталого розвитку, додатково враховує істотні фактичні й потенційні впливи діяльності підприємства на людей та

довкілля. Наприклад, викиди можуть спричиняти витрати на дотримання регуляторних вимог і водночас створювати негативні зовнішні наслідки, які не повністю відображені в поточних фінансових показниках. Тому фінансова та впливова перспективи пов'язані, але не взаємозамінні. Методологічна помилка - називати будь-яку нефінансову метрику «матеріальною» без оцінки причин її значущості.

Для управлінського використання доцільно сформувати матрицю істотних питань, у якій окремо фіксуються характер впливу, його масштаби, ймовірність або можливість настання, фінансовий канал передавання ризику та якість вихідних даних. Матриця повинна бути галузево специфічною. Для харчового виробництва істотними можуть бути безпечність продукту, вода й енергія; для ІТ-компанії - кіберзахист, людський капітал, відповідальність за використання даних; для логістики - паливна інтенсивність, охорона праці й безперервність транспортних операцій.

Побудова такої матриці потребує обережності щодо суб'єктивних оцінок. Ранжування на основі опитування керівництва не замінює вимірювання фактичних наслідків. Бажано поєднувати дані бухгалтерського й управлінського обліку, технічного моніторингу, претензій клієнтів, аудиту постачальників та інтерв'ю зі стейкхолдерами. Якщо дані відсутні, це потрібно позначати як інформаційне обмеження; нульове значення показника й невідоме значення - різні аналітичні стани.

3.3. Нормативна рамка України та ЄС

Україна визначила напрям наближення корпоративного звітування до європейських підходів у Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку, схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 жовтня 2024 р. № 1015-р [8]. Документ містить цілі щодо нормативного та організаційного забезпечення, підготовки інформаційної інфраструктури й компетенцій. Для підприємства це створює стратегічний орієнтир: заздалегідь налагоджувати облік істотних нефінансових даних і перевіряти вимоги партнерів. Однак сам факт існування стратегії не означає, що будь-яке українське підприємство вже зобов'язане звітувати за повним набором європейських стандартів.

Особливо важливо не використовувати без перевірки початковий графік Директиви (ЄС) 2022/2464. У 2026 році прийнято Директиву (ЄС) 2026/470, яка змінила сферу застосування й окремі положення корпоративної звітності зі сталого розвитку. Зокрема, для відповідної категорії підприємств ЄС встановлено пороги понад 1 000 працівників і понад 450 млн євро чистого обороту [10]. Зміни також стосуються належної перевірки сталості. Застосовність конкретних вимог залежить від юридичної особи, країни, консолідованої структури, звітного періоду та національної імплементації, а не тільки від розміру українського постачальника.

Міжнародні стандарти IFRS S1 та IFRS S2 є важливими орієнтирами для управління інформацією щодо ризиків сталості та клімату. Вони містять концептуальні й процедурні вимоги до розкриття, але не повинні механічно ототожнюватися з європейськими ESRS чи українським законодавством. IFRS S2 охоплює фізичні кліматичні ризики, ризики переходу й кліматичні можливості; IFRS S1 встановлює загальну рамку інформації про істотні ризики і можливості сталості [9]. Для практичного застосування потрібно перевіряти чинні редакції стандартів і правила їх використання у конкретній юрисдикції.

Рекомендації OECD для багатонаціональних підприємств щодо відповідальної ділової поведінки охоплюють права людини, працю, довкілля, доброчесність, інтереси споживачів та належну перевірку ланцюгів діяльності [6]. Вони мають інший нормативний статус, ніж директива або закон: це міжнародні рекомендації, а не автоматично пряма правова вимога для кожної компанії. Водночас їх значення для українського експортера може проявлятися через вимоги міжнародного покупця, банку, інвестора чи договору.

Таблиця 3.3. Відмінності нормативних і методологічних орієнтирів ESG-управління

Документ / рамка	Управлінське призначення	Характер вимог	Ключове застереження
Стратегія України № 1015-р [8]	Розвиток національної системи звітування зі сталого розвитку	Державний стратегічний документ	Не встановлює автоматично повну звітність для всіх підприємств
IFRS S1 та IFRS S2 [9]	Фінансово істотні ризики, можливості сталості й клімату	Міжнародні стандарти розкриття	Застосовність залежить від прийняття та вимог юрисдикції
Директива ЄС 2026/470 [10]	Коригування сфери застосування CSRD/CSDDD	Нормативний акт ЄС	Перевіряти пороги, строки й національну імплементацію
OECD Guidelines 2023 [6]	Відповідальна поведінка та належна перевірка	Міжнародні рекомендації	Не прирівнювати до універсального юридичного обов'язку

Джерело: складено за офіційними документами [6; 8-10].

3.4. Вбудовування ESG у стратегічний цикл підприємства

Початковим кроком є визначення стратегічно істотних питань, а не складання довільного переліку «зелених» заходів. Підприємство встановлює, які фактори впливають на собівартість, доступність капіталу, вимоги клієнтів, операційну надійність, правові зобов'язання та соціальну прийнятність діяльності. Для кожного фактора формулюється управлінська гіпотеза: наприклад, інвестиції у власну енергогенерацію зменшать очікувані втрати від перерв електропостачання, але збільшать потребу в капіталі. Далі необхідні фінансова модель, сценарні припущення та розподіл відповідальності.

На етапі стратегічного дизайну визначають взаємозв'язок ESG-цілей із ціннісною пропозицією та ланцюгом створення вартості. Прикладами можуть бути технологічна модернізація з нижчою матеріаломісткістю, програма безпечних умов праці, аудит критичних постачальників, зміцнення корпоративних процедур. Критерієм включення до портфеля проєктів є не лише репутаційна привабливість, а й істотність проблеми, очікуваний ефект, строк, витрати та можливість достовірного вимірювання.

На етапі реалізації стратегічні показники трансформують у відповідальність процесних власників. Показник енергоємності має власника у виробничому або технічному менеджменті, дані щодо трудового травматизму - у функції охорони праці, щодо конфлікту інтересів - у системі корпоративного управління. Фінансова функція перевіряє економічні ефекти, служба внутрішнього контролю - надійність даних і процедур. За відсутності відповідального власника нефінансовий показник часто залишається презентаційною цифрою.

Ідентифікація істотних впливів, ризиків і можливостей
Перевірка стратегічної та фінансової значущості
Визначення цілей, порогів, інвестицій і власників показників
Упровадження змін у виробництві, закупівлях, персоналі та врядуванні
Контроль даних, оцінювання ефекту, розкриття релевантної інформації
Коригування стратегії за фактичними результатами

Рис. 3.2. Інтеграція ESG у цикл стратегічного менеджменту.

Джерело: авторська концептуалізація на основі розглянутих підходів.

3.5. Система ESG-показників, якість даних і ризик «greenwashing»

Якість ESG-менеджменту залежить від операційних визначень показників. Наприклад, «зменшення викидів» необхідно уточнити за межами обліку, джерелами, базовим періодом та одиницею вимірювання; «турбота про персонал» - через стандартизовані показники безпеки праці, навчання, плинності й доступу до процедур скарг; «прозоре врядування» - через наявність і фактичне виконання процедур комплаєнсу, незалежного контролю та розгляду конфліктів інтересів. Індикатори мають бути зіставними в часі й пояснювати причини змін.

Змішування абсолютних і питомих величин може змінювати висновок. Підприємство, яке збільшило виробництво, здатне скоротити викиди на одиницю продукції, але збільшити їх абсолютний обсяг. Ці результати не суперечать один одному; вони висвітлюють різні аспекти. Подібно, зниження кількості зареєстрованих інцидентів не обов'язково означає поліпшення культури безпеки, якщо працівники перестали їх повідомляти. У дослідженні бажано поєднувати результативні та процесні індикатори, а також оцінювати зміни методології збору даних.

Ризик greenwashing виникає, коли зовнішня комунікація формує перебільшене або недоведене уявлення про екологічні чи соціальні результати. Це управлінська проблема, оскільки невідповідність між заявами та доказами здатна спричинити претензії контрагентів, репутаційні й юридичні витрати. Профілактика передбачає процедуру погодження тверджень, зберігання первинних доказів, перевірку меж показників, коректне висвітлення несприятливих результатів і розмежування вже досягнутих змін від майбутніх цілей.

3.6. Наукова оцінка ефектів ESG-інтеграції

Дослідження зв'язку ESG-практик із конкурентоспроможністю має враховувати проблему зворотної причинності: фінансово успішні підприємства можуть мати більше можливостей для інвестицій у сталі практики, тому позитивна кореляція не доводить, що саме ESG спричинив поліпшення фінансових результатів. Доцільно формулювати конкретну гіпотезу: наприклад, модернізація енергоспоживання зменшує собівартість і варіативність операційних витрат за інших рівних умов.

Емпіричний дизайн може охоплювати порівняння підприємств із подібним початковим рівнем результативності, аналіз динаміки до та після проєкту, контроль цін на енергоресурси, галузевих відмінностей і масштабу виробництва. Для соціальних чинників важливими можуть бути показники втрати робочого часу, плинності персоналу і дефектності продукції; для врядування - частота порушень контрольних процедур, вартість залучення фінансування та операційна передбачуваність. Слід уникати довільних ваг ESG-індексу без перевірки їх чутливості.

Стратегічно виправданий ESG-проєкт може мати довший строк окупності, ніж традиційне виробниче обладнання, але знижувати ризик дорогого порушення вимог або втрати ключового клієнта. Тому порівняння має включати дисконтовані грошові потоки, діапазон можливих збитків, показники нефінансового впливу та управлінське пояснення непрямих результатів. Не всі соціальні чи екологічні ефекти можна методологічно коректно перевести в гроші; немонетизовані результати потрібно оцінювати окремо і прозоро.

Таким чином, інтеграція ESG у стратегічний менеджмент є економічно змістовною тоді, коли виходить із істотних проблем бізнес-моделі, має належні докази, конкретних виконавців і впливає на вибір інвестицій. Нормативна база, ринкові очікування й вимоги партнерів змінюються; відтак стратегічна перевага полягає не у формальному наслідуванні модних показників, а у спроможності підприємства управляти суттєвими впливами та обґрунтовано комунікувати результати.

4. УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БАЛАНСУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ, ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ДОВГОСТРОКОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

4.1. Природа стратегічних компромісів і принцип неприйнятності критичних втрат

Управління підприємством неминуче передбачає суперечності між короткостроковою результативністю, здатністю до зростання та захистом життєво важливих функцій. Зменшення витрат на запаси може звільнити оборотний капітал, але підвищити чутливість виробництва до затримок постачання; кредитне фінансування експансії може прискорити розвиток, але обмежити фінансову маневреність; концентрація на одному експортному ринку знижує маркетингові витрати, проте посилює залежність від його правил і попиту. Завдання стратегічного менеджменту - не декларувати одночасне максимальне досягнення всіх цілей, а визначати допустимі компроміси.

Принциповим є поділ цілей на взаємозамінні за певних умов і такі, що не повинні компенсуватися іншими вигодами. Наприклад, для допустимих варіантів може бути раціональним обмін частини рентабельності на більшу диверсифікацію. Водночас грубе порушення правових вимог, втрата здатності здійснювати критичні платежі чи ігнорування базових вимог безпеки праці не може бути виправдане додатковою часткою ринку. Тому перш ніж будувати інтегральний критерій, підприємство встановлює обов'язкові обмеження та порогові значення.

Довгострокова стійкість також не зводиться до консервації поточного стану. Якщо управлінська політика постійно відмовляється від інновацій заради збереження ліквідності, конкурентна позиція може поступово деградувати. Навпаки, надмірно агресивне зростання без резервів і резервних ланцюгів може зруйнувати бізнес під час першого істотного шоку. Збалансований стратегічний підхід передбачає підтримання мінімальної життєздатності й цілеспрямоване фінансування оновлення, а також використання сигналів для зміни швидкості й структури інвестицій.

Актуальним для українських підприємств є розмежування стійкості як здатності протистояти порушенням і стійкого розвитку як здатності підтримувати довгострокову результативність з урахуванням економічних, соціальних та екологічних умов. Обидві категорії пов'язані, але мають різні критерії спостереження. Підприємство може безперервно виконувати операції сьогодні, водночас виснажуючи обладнання, людський капітал або відносини з партнерами. Тому стратегічний контроль має оцінювати як короткострокову безперервність, так і відтворення джерел майбутньої конкурентної переваги.

4.2. Система корпоративного врядування й розподіл стратегічної відповідальності

Узгодження конкурентоспроможності, безпеки та стійкості потребує організаційної моделі, у якій зрозуміло, хто формує альтернативи, хто погоджує допустимий ризик, хто контролює виконання і хто має право зупиняти ініціативу. На рівні власників чи наглядового органу визначаються стратегічні пріоритети, допустима концентрація ризиків, інвестиційні рамки та очікувана довгострокова віддача. Виконавча команда перетворює ці рішення на портфель програм і забезпечує узгодження фінансів, виробництва, продажів, персоналу й комплаєнсу.

Практично корисним є принцип «одна ініціатива - один власник кінцевого результату» за наявності функціональних співвиконавців. Якщо програма виходу на новий ринок має п'ять однаково відповідальних підрозділів, відповідальність може фактично розчинитися. Власник ініціативи повинен звітувати щодо досягнутого результату, витрачених ресурсів і дотримання критичних обмежень. Фінансова або ризик-функція не повинна підміняти його управлінську відповідальність, але має забезпечувати незалежну перевірку даних та виявлення конфлікту інтересів.

Система стимулювання має враховувати відкладені наслідки. Бонус за обсяг продажів без коригування на маржу та платіжну дисципліну може мотивувати менеджера до угод із ненадійними контрагентами. Преміювання лише за скорочення витрат може призводити до відкладання технічного обслуговування й навчання персоналу. Натомість збалансований набір показників поєднує результати, якість процесу, зміну ризикової експозиції та розвиток ключових компетенцій. Ваги показників треба встановлювати відповідно до стратегії, а не за принципом формальної рівності.

У вітчизняних дослідженнях адаптивних стратегій наголошується на необхідності узгоджувати рівні економічних рішень, функціональні блоки та умови зовнішнього середовища [4]. Така позиція узгоджується з підходом до ризик-менеджменту як інтеграційної частини корпоративного управління [5]. Для практики це означає регулярний спільний перегляд стратегічних ініціатив, а не ізольоване затвердження бюджетів, планів безпеки та ринкових цілей.

4.3. Ризик-апетит, фінансова маневреність і резерви розвитку

Ризик-апетит є управлінським вираженням того, які види та рівні ризику підприємство готове прийняти для досягнення стратегічних цілей. Він повинен бути пов'язаний із здатністю поглинати збитки, потребою у фінансуванні, структурою операцій і наслідками для ключових стейкхолдерів. Непридатне формулювання «ризик-апетит - середній» без числових або процедурних орієнтирів. Більш корисні ліміти: максимальна частка виручки від одного контрагента, мінімальний запас ліквідності, межі боргового навантаження, вимога до альтернативних постачальників критичних ресурсів.

Фінансова маневреність не тотожна максимальному залишку коштів на рахунках. Надмірна ліквідність має альтернативну вартість і може обмежувати інноваційний розвиток; недостатня ліквідність створює ризик примусового продажу активів або відмови від прибуткових проєктів. Рішення про резерви доцільно приймати на основі прогнозу грошових потоків у стресових сценаріях, строків відновлення операцій, доступності кредитних ліній та умов розрахунків із контрагентами. Параметри мають бути диференційовані за галузями й бізнес-моделями.

Стратегічні резерви бувають не лише фінансовими. Альтернативні постачальники, взаємозамінність технологічного обладнання, універсальні компетенції працівників, доступ до резервної інфраструктури та портфель перевірених партнерів формують потенціал перебудови підприємства. Їх утримання потребує витрат, які можуть виглядати неефективними за нормальних умов. Проте оцінювати такі витрати слід разом із втратами, яких можна уникнути під час переривання операцій, а також з економічною цінністю можливості швидкого переключення.

4.4. Портфельне управління стратегічними ініціативами

В окремості навіть економічно привабливі проєкти можуть утворити небезпечний сукупний портфель. Наприклад, три інвестиції з високою очікуваною віддачею можуть одночасно залежати від одного валютного курсу, одного іноземного клієнта або однієї технологічної платформи. Тому портфельне рішення має враховувати не лише очікуваний внесок кожного проєкту, а й кореляцію ключових ризиків та конкуренцію за дефіцитні ресурси. Диверсифікація за кількістю проєктів не гарантує диверсифікації економічних залежностей.

Корисно розділяти портфель на базові інвестиції в безперервність і нормативну відповідність, проєкти продуктивності та оновлення, а також експериментальні проєкти з можливістю швидкого припинення. Це не універсальний нормативний розподіл бюджету, а спосіб зробити видимими різні ролі інвестицій. Обов'язкові витрати на підтримання критичних функцій мають інший критерій обґрунтування, ніж венчурний експеримент із новою цифровою послугою. Саме тому порівняння всіх ініціатив виключно за найкоротшим строком окупності є методологічно хибним.

Таблиця 3.4. Управлінські компроміси у стратегічному портфелі підприємства

Стратегічна ціль	Типове управлінське рішення	Ризик надмірного пріоритету	Показник балансу
Зростання ринкової частки	Інвестиції у збут і нові канали	Концентрація клієнтів, розрив ліквідності	Маржа контрактів і частка ризикової виручки
Скорочення витрат	Оптимізація запасів та процесів	Дефіцит ресурсів під час збоїв	Повна собівартість з урахуванням простоїв
Фінансова безпека	Резерви й обмеження запозичень	Відкладення продуктивних інвестицій	Стресова ліквідність та віддача капіталу
Інноваційне оновлення	Портфель R&D і цифрових проєктів	Перевитрати й технологічна залежність	Частка успішних пілотів, контроль бюджетів
Сталий розвиток	Інвестиції в енергоефективність, персонал, врядування	Формальні або економічно необґрунтовані заходи	Істотні ESG-ефекти й вартість їх досягнення

Джерело: авторська систематизація [4; 5; 7].

4.5. Стратегічні механізми адаптації в умовах невизначеності

Адаптивний менеджмент не означає безперервної зміни стратегії у відповідь на будь-яке короткострокове відхилення. Надмірна реактивність руйнує накопичення компетенцій та послідовність інвестицій. Доцільно встановити систему тригерів - заздалегідь визначених показників або подій, що вимагають повторного розгляду рішення. Тригерами можуть бути різка зміна контрактної маржі, втрата критичного партнера, наближення ліквідності до мінімального порога, зміна доступу до ринку або істотне технологічне зрушення.

Реакція на тригер повинна містити не лише антикризову дію, а й стратегічне питання: чи залишається чинною гіпотеза, на основі якої було обрано напрям розвитку. Якщо зростання експорту базувалося на прогнозі стабільної логістики, а витрати маршруту системно підвищилися, управлінська відповідь може полягати в перегляді географії продажів, продуктового портфеля, політики запасів або форми партнерства. Тимчасова компенсація витрат без аналізу зміни конкурентної моделі може відкладати неминучу реструктуризацію.

Концепція динамічних здатностей допомагає пояснити, чому за однакового зовнішнього шоку підприємства демонструють різну швидкість адаптації [3]. Проте оцінювання має проводитися через спостережувані дії, а не через загальні управлінські гасла. Вимірювати можна строки прийняття рішень, тривалість переналаштування постачань, частку продукції з альтернативних ресурсів, швидкість освоєння нових каналів та післяшокове відновлення маржі.

Цілі: конкурентна цінність • економічна безпека • стійкий розвиток
Встановлення допустимих обмежень і стратегічного ризик-апетиту
Портфель інвестицій та резервів за різними горизонтами
Розподіл власників рішень, бюджетів і контрольних показників
Моніторинг ключових сигналів та перевірка стратегічних гіпотез
Тригери перегляду → адаптація ресурсів і стратегічного портфеля

Рис. 3.3. Механізм забезпечення стратегічного балансу.

Джерело: авторська концептуалізація на основі розглянутих підходів.

4.6. Український контекст: стійкість як елемент інвестиційної логіки

Для українських підприємств воєнні ризики можуть змінювати інвестиційну логіку не тільки через очікувані збитки, а й через саму доступність виробничих майданчиків, персоналу, енергії, логістики та фінансування. Відтак «найдешевший» варіант організації операцій не завжди мінімізує загальну економічну вартість діяльності. Альтернативне енергопостачання, резервні транспортні маршрути чи дублювання частини функцій можуть мати стратегічну цінність, якщо зменшують імовірність втрати критичних контрактів і підтримують експортну репутацію.

Національна економічна стратегія України до 2030 року визначає рамкові напрями економічного розвитку та структурних змін; чинну редакцію документа необхідно враховувати під час аналізу державних пріоритетів [11]. У дослідженні С. Газуди, А. Гаврилешко та К. Геращенко наголошено на важливості поєднання антикризових механізмів зі стратегічним плануванням конкурентоспроможності за умов високої невизначеності [12]. Водночас стратегія держави не підмінює корпоративного бізнес-плану. Для підприємства значущі конкретні інституційні механізми, правила доступу до ринків, інвестиційні стимули та стан інфраструктури, які потрібно перевіряти на дату ухвалення рішення.

Прикладом збалансованого рішення може бути поетапна модернізація експортного виробництва. Перший етап - забезпечити мінімальний рівень безперервності й підтвердити попит; другий - здійснити обмежені інвестиції у продуктивність та відповідність вимогам ринку; третій - масштабувати виробництво за умови виконання порогів ліквідності, контрактної маржі та диверсифікації замовлень. Така послідовність дозволяє зменшити необоротність великих витрат, але зберігає можливість скористатися ринковою можливістю.

У дослідницькій роботі доцільно порівнювати підприємства не тільки за розміром резервів, а й за здатністю трансформувати їх у реальні управлінські дії. Емпірично можна перевіряти, чи пов'язана наявність стратегічних тригерів, альтернативних постачальників і регулярного портфельного перегляду зі швидкістю відновлення продажів після зовнішніх порушень. При цьому треба контролювати галузь, регіон, масштаб пошкоджень і довоєнний фінансовий стан, щоб не приписувати управлінню ефекти, зумовлені різною інтенсивністю шоку.

Отже, баланс конкурентоспроможності, безпеки та стійкості забезпечується не усередненим «індексом гармонії», а сукупністю конкретних механізмів: стратегічними обмеженнями, ризик-апетитом, розподілом відповідальності, диверсифікацією залежностей, портфельним управлінням і тригерами адаптації. Результатом є здатність підприємства одночасно контролювати критичні втрати й інвестувати у майбутні джерела переваги.

5. КОНЦЕПТУАЛЬНІ МОДЕЛІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ І ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

5.1. Постановка задачі стратегічного вибору

Оцінювання стратегічних альтернатив є процедурою зіставлення різних способів досягнення визначеної цілі за наявності ресурсних, часових, інституційних і безпекових обмежень. Наукова складність полягає в тому, що порівнювані варіанти можуть мати різну структуру вигод і втрат, неоднакову потребу в капіталі та різний розподіл результатів за сценаріями. Тому стратегічний вибір не можна звести до рейтингу за одним показником, навіть якщо цей показник є кількісним і формально точним.

Початково необхідно визначити одиницю аналізу: підприємство, бізнес-одиницю, інвестиційну програму, продуктово-ринкову стратегію або конкретний спосіб входу на зовнішній ринок. Далі формують порівнюваний набір альтернатив $A = \{a_1, \ldots, a_n\}$, єдиний часовий горизонт, базові припущення та сценарії середовища. Усі альтернативи слід оцінювати за однаковими

правилами формування грошових потоків, вартості капіталу, валюти розрахунків і меж дослідження. Без цього навіть коректні розрахунки окремих проєктів не забезпечують зіставного результату.

Наступний крок - розмежувати критерії бажаного результату й обов'язкові обмеження. Наприклад, очікувана маржа, потенціал ринкового розширення та гнучкість бізнес-моделі можуть бути критеріями ранжування, тоді як правова допустимість, мінімальна ліквідність і максимальний обсяг незабезпеченого боргу - обмеженнями. Саме таке розділення запобігає хибній компенсації критичного ризику високим балом за ринкову привабливість. Воно відповідає ідеї інтегрованого стратегічного менеджменту та ризик-орієнтованого управління [4; 5].

5.2. Концептуальна модель: діагностика, допустимість, ефективність, стійкість

Пропонується використовувати чотириблокову логіку оцінювання. Перший блок - стратегічна відповідність: чи відповідає альтернатива компетенціям, конкурентній позиції, реальним потребам клієнтів і можливостям підприємства. Другий - економічна життєздатність: грошові потоки, інвестиції, витрати капіталу, ліквідність і строк досягнення операційної рівноваги. Третій - безпекова допустимість: ризики критичних порушень, концентрація залежностей, правова та операційна керованість. Четвертий - динамічна стійкість: результати в несприятливих сценаріях, зворотність рішення та здатність до зміни конфігурації.

У рамках цієї лекції оцінювання оформлюється як послідовність фільтрів. На першому рівні відхиляють неприйнятні та юридично недопустимі варіанти. На другому оцінюють ефективність допустимих альтернатив за економічними й стратегічними показниками. На третьому перевіряють чутливість отриманого ранжування до зміни ваг, параметрів та сценаріїв. Завершенням є управлінська рекомендація з чіткими умовами реалізації та сигналами перегляду. Така процедура зменшує ризик «псевдоточності», коли одна цифра приховує залежність висновку від припущень.

Формування порівнюваних альтернатив і цільових критеріїв
Перевірка нормативних та безпекових обмежень (фільтр допустимості)
Економічна оцінка: грошові потоки, рентабельність, ресурсна потреба
Багатокритеріальне зіставлення допустимих альтернатив
Сценарний аналіз, стрес-тест і аналіз чутливості рішення
Вибір стратегії, контрольні пороги й умови перегляду

Рис. 3.4. Концептуальна модель вибору стратегічної альтернативи.

Джерело: авторська концептуалізація на основі розглянутих підходів.

5.3. Економічні критерії й обмеження фінансових моделей

Чиста приведена вартість NPV дозволяє зіставляти дисконтовані грошові потоки з початковими вкладеннями: $NPV(a) = \Sigma[t=1\ldots T]\ CF_t(a)/(1+r)^t - I_0(a)$, де CF_t - чистий грошовий потік періоду, r - ставка дисконту, I_0 - початкові інвестиції. Умовою економічної привабливості за стандартних припущень є додатне NPV. Однак порівнювати NPV різних стратегій доцільно лише за узгоджених горизонтів, валют, податкових підходів і повноти врахованих витрат.

Внутрішня норма дохідності IRR корисна як додатковий орієнтир, але не повинна автоматично визначати вибір між взаємовиключними альтернативами. За нетипових грошових потоків IRR може бути неоднозначною; за відмінного масштабу інвестицій висока відносна дохідність не обов'язково створює найбільшу абсолютну вартість. Строк окупності також є допоміжним показником: його інтуїтивна перевага полягає у висвітленні швидкості повернення вкладених коштів, проте простий строк окупності не враховує часову вартість грошей і грошові потоки після повернення інвестицій.

Безпековий контекст потребує доповнення фінансової моделі стресовими обмеженнями. Наприклад, навіть за NPV > 0 проєкт може бути неприйнятним, якщо в одному зі сценаріїв

підприємство не зможе сплатити критичні зобов'язання. У цьому разі необхідно розрахувати мінімальний грошовий залишок, потребу в оборотному капіталі, здатність обслуговувати борг і доступність резервних джерел фінансування. Дисконтна ставка не є універсальним способом «сховати» всі можливі ризики: частину ризиків слід моделювати безпосередньо в сценарних потоках.

5.4. Багатокритеріальне оцінювання із пороговими обмеженнями

Методи багатокритеріального аналізу корисні тоді, коли альтернативи відрізняються за важливими характеристиками, які неможливо коректно об'єднати одним фінансовим показником. Один із прозорих навчальних підходів - зважена сума нормованих оцінок: $S(a) = \Sigma[j=1\ldots m]\ w_j \times z_j(a)$, де $z_j(a)$ - оцінка альтернативи за критерієм j на порівнянній шкалі, $w_j \geq 0$, $\Sigma w_j = 1$. Вибір шкали, ваг і способу нормування повинен бути пояснений. Метод допускає компенсацію слабших показників сильнішими, тому критичні умови попередньо застосовують як некомпенсаційний фільтр.

Наведемо умовний навчальний приклад підприємства, яке розглядає чотири способи міжнародного розвитку: A - партнерський експорт; B - прямий вихід із власним збутовим підрозділом; C - часткова локалізація виробництва; D - цифрова платформа міжнародних продажів. Установлено чотири критерії на шкалі 0–100: ринковий потенціал (вага 0,30), фінансова життєздатність (0,25), безпекова керованість (0,25) та ESG-відповідність цільовому ринку (0,20). Усі числа умовні, призначені виключно для демонстрації методики; вони не описують реальне підприємство.

Таблиця 3.5. Умовна багатокритеріальна оцінка міжнародних стратегічних альтернатив (навчальна модель; бали задано для ілюстрації обчислень)

Варіант	Ринковий потенціал, 0,30	Фінансова життєздатність, 0,25	Безпекова керованість, 0,25	ESG, 0,20	Зважений бал S
A. Партнерський експорт	80	75	85	72	78,40
B. Власний збут за кордоном	92	65	45	68	68,70
C. Часткова локалізація	70	68	88	80	76,00
D. Цифрова платформа	83	80	62	78	76,00

Джерело: складено авторами.

Для варіанта A отримуємо $S(A) = 0{,}30 \times 80 + 0{,}25 \times 75 + 0{,}25 \times 85 + 0{,}20 \times 72 = 78{,}40$. Отже, за встановленими умовними вагами A має найвищий інтегральний бал. Але якщо рішенням керівництва задано мінімальне значення безпекової керованості 70 балів, то B і D відхиляють ще на етапі фільтра допустимості; порівнюють A і C. Зазначений поріг 70 є лише навчальним припущенням, а не нормативом чи статистично виявленою межею.

Критична проблема такої моделі - залежність висновку від ваг та способу отримання балів. Оцінки експертів 0–100 не стають об'єктивними лише тому, що перемножені на коефіцієнти. Потрібно документувати професійний склад експертів, правила оцінювання, джерела доказів, індивідуальні розбіжності та процедуру узгодження. Якщо бали отримано із фактичних показників, слід показати формулу нормування та напрям бажаної зміни кожного критерію. Без цього рейтинг має демонстраційний, а не доказовий статус.

5.5. Сценарне порівняння і принцип робастності рішення

Сценарний аналіз дозволяє перевірити, наскільки висновок залежить від зовнішніх обставин. На відміну від прогнозу, сценарій не претендує на опис єдиного майбутнього. Він задає внутрішньо узгоджену комбінацію умов: нормальну ринкову динаміку, обмежений шок або тривале несприятливе середовище. Для кожної альтернативи оцінюють наслідки в кожному сценарії й визначають, чи зберігається допустимість стратегії навіть за несприятливих подій.

Умовний приклад передбачає три сценарії з припущеними ймовірностями 0,45; 0,35; 0,20. Показник результату - умовний чистий економічний ефект, млн грн. Для стратегії A значення становлять 12; 6; 3, для стратегії B - 18; 1; −7, для стратегії C - 10; 8; 5. Розрахунок очікуваного ефекту: E(A) = 0,45 × 12 + 0,35 × 6 + 0,20 × 3 = 8,10 млн грн; E(B) = 7,05 млн грн; E(C) = 8,30 млн грн. Імовірності не отримано зі статистики - їх задано лише для навчального розрахунку.

Таблиця 3.6. Умовна сценарна оцінка стратегій розвитку (числа створено для методичного прикладу).

Стратегія	Базовий сценарій (0,45)	Обмежений шок (0,35)	Сильний шок (0,20)	Очікуваний ефект, млн грн	Найгірший результат
A. Обережна експансія	12	6	3	8,10	3
B. Агресивна експансія	18	1	−7	7,05	−7
C. Диверсифіковане зростання	10	8	5	8,30	5

Джерело: складено авторами.

За обраними припущеннями стратегія C переважає A і B одночасно за очікуваним ефектом і найгіршим результатом. Проте це не є загальним доказом переваги диверсифікації: зміна ймовірностей, грошових потоків або умов реалізації може змінити ранжування. Поняття робастності означає збереження прийнятної якості рішення за діапазону правдоподібних припущень. Робастна альтернатива не обов'язково має найкращий результат за оптимістичного сценарію, але уникає критичних втрат і не потребує однієї дуже точної, проте ненадійної оцінки майбутнього.

У разі відсутності обґрунтованих імовірностей можна зіставляти найгірші результати, максимальний можливий жаль від неправильного вибору, порогові умови життєздатності та здатність до відкладення інвестицій. Якщо ймовірності задано, допустимими є очікувана вартість і показники ризику, але їх потрібно інтерпретувати разом із припущеннями. Не варто автоматично вважати розраховану математичну величину точним прогнозом результату, оскільки початкові сценарії самі містять невизначеність.

5.6. Реальні опціони, поетапність і незворотність інвестицій

Частину стратегічних рішень доцільно приймати поетапно. Наприклад, підприємство може спочатку здійснити тестовий експорт, перевірити вимоги замовників, після цього сформувати локальний склад і лише за підтвердженого попиту вкладати кошти у власний збут. Цінність такого підходу - збереження можливості відмовитися від невдалої конфігурації без повної втрати капіталу. У теорії інвестицій відповідна управлінська гнучкість аналізується через реальні опціони: можливість відкласти, розширити, скоротити або припинити проєкт.

Водночас поетапність не завжди оптимальна. Відкладення може призвести до втрати ринкового вікна, збільшення вартості обладнання або випередження конкурентами. Тому

порівняння має враховувати витрати очікування, інформаційну цінність пілоту, можливість масштабування й ризик незворотних вкладень. У навчальному дослідженні достатньо обґрунтувати дерево рішень із ключовими етапами та умовами переходу; для застосування формалізованої опціонної моделі потрібні додаткові припущення про невизначеність і процес формування вартості.

5.7. Перевірка чутливості та дослідницька відтворюваність

Висновок про доцільність стратегії має проходити перевірку чутливості. Для багатокритеріального рейтингу змінюють ваги в обґрунтованому діапазоні, для фінансової моделі - маржу, інвестиційні витрати, валютний курс, обсяг продажів і ставку дисконту, для сценарного аналізу - структуру сценаріїв та припущення про шоки. Якщо невелика зміна одного довільного коефіцієнта повністю змінює рішення, необхідно прямо вказати на нестійкість рекомендації.

Потрібно розрізняти чутливість моделі та невизначеність вимірювань. Чутливість показує, як змінюється результат за зміни входів; вона не встановлює, наскільки ймовірною є така зміна. Невизначеність вимірювань виникає через обмежені дані, похибки обліку, різне тлумачення шкал і експертні розбіжності. У науковій роботі необхідно описувати обидва джерела, а також спосіб перевірки даних. Умовний приклад не повинен подаватися як емпірична апробація на конкретному підприємстві.

Для забезпечення відтворюваності методики доцільно наводити опис альтернатив, перелік критеріїв, правила нормування, ваги та їх обґрунтування, джерела початкових даних, формули обчислень, встановлені пороги, вихідні сценарні припущення і результати аналізу чутливості. Окремо варто описати процедуру рішення: хто затверджує критерії, хто надає дані, хто перевіряє правильність розрахунків, у яких випадках керівництво може відхилити формально найкращий варіант та як фіксується мотивація такого відхилення.

Методика дозволяє сформулювати дослідницьку гіпотезу: включення обов'язкових безпекових обмежень перед багатокритеріальним ранжуванням знижує частоту вибору стратегічних ініціатив, які створюють критичну ризикову концентрацію. Для перевірки можна побудувати експериментальний дизайн з однаковими портфелями рішень та двома процедурами вибору - із фільтром і без нього. Результатом буде не декларація про «кращу методику», а статистично оцінювана різниця в характеристиках ухвалених рішень.

5.8. Формування управлінського висновку

Підсумкове рішення має містити більше інформації, ніж назву стратегії з максимальним балом. У ньому необхідно зазначити: стратегічну мету, обрану альтернативу, економічну логіку переваги, виконання критичних обмежень, основні припущення, ресурсний план, показники контролю та умови перегляду. Якщо дві альтернативи мають близькі оцінки, слід визначити, яка додаткова інформація здатна змінити вибір і скільки коштуватиме її одержання.

Таким чином, наукове обґрунтування стратегії складається з прозорої постановки задачі, зіставності альтернатив, розмежування критеріїв і обмежень, належного використання фінансових і багатокритеріальних моделей, сценарної перевірки та документування управлінського рішення. Саме поєднання цих елементів дає можливість обґрунтовано розвивати конкурентні переваги, не підриваючи економічної безпеки й потенціалу довгострокової стійкості підприємства.

ПИТАННЯ ДЛЯ НАУКОВОЇ ДИСКУСІЇ ТА САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ

1. Чи може підприємство мати стійку конкурентну перевагу за високої концентрації критичних ризиків? Запропонуйте емпіричні індикатори для перевірки відповіді.
2. За яких умов партнерський експорт має переваги перед власним збутовим підрозділом за

кордоном? Окресліть модель порівняння повних витрат і ризиків.

3. Чим відрізняються фінансова та подвійна істотність і як це впливає на систему стратегічних показників підприємства?

4. Запропонуйте некомпенсаційні безпекові обмеження для стратегії міжнародного зростання підприємства вашої галузі.

5. Які параметри багатокритеріальної моделі найбільше впливають на ранжування стратегій і як перевірити чутливість висновку?

6. Сформулюйте дослідницьку гіпотезу щодо впливу динамічних здатностей на відновлення конкурентної позиції після зовнішнього шоку та окресліть дизайн її перевірки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 557 p.

2. Шматько Н.М., Костін В.О. Методичні основи формування конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах мінливого середовища. *Актуальні проблеми економіки.* 2025. № 3 (285). С. 356–366. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-285-356-366

3. Teece D.J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, No. 13. P. 1319–1350. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.640

4. Шандова Н., Рибась Д. Адаптивна архітектура конкурентних стратегій економічної безпеки підприємств. *Економічні горизонти.* 2026. № 1 (34). С. 128–139. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(34).2026.352688

5. Дуднєва Ю., Артем'єв О. Ризик-менеджмент як системоутворюючий елемент управління економічною безпекою підприємства. *Економіка та суспільство.* 2025. № 82. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-50

6. OECD. OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct. Paris: OECD Publishing, 2023. 79 p. DOI: https://doi.org/10.1787/81f92357-en

7. Кабаченко Д.В., Кіржнер Д.Д., Сіньковський М.І. Використання ESG-критеріїв у системі стратегічного управління підприємствами. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 17. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17975374

8. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку: розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.10.2024 № 1015-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-%D1%80

9. IFRS Foundation. IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information; IFRS S2 Climate-related Disclosures. London : IFRS Foundation, 2023. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/

10. Directive (EU) 2026/470 of the European Parliament and of the Council amending certain requirements for corporate sustainability reporting and due diligence. Official Journal of the European Union. 2026. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2026/470/oj

11. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179 (чинна редакція). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF

12. Газуда С., Гаврилешко А., Геращенко К. Наукові підходи до формування антикризової економічної стратегії і забезпечення конкурентоспроможності розвитку підприємства. Геополітика України: історія і сучасність. 2025. № 2 (35). С. 189–198. DOI: https://doi.org/10.24144/2078-1431.2025.2(35).189-198

ТЕМА 4

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

ПЛАН

1. Теоретико-методологічні підходи до управління інноваційним розвитком підприємств та формування стійких конкурентних переваг.
2. Управління взаємодією підприємств із глобальними інноваційними екосистемами та розвитком міжнародного технологічного співробітництва.
3. Методи та моделі оцінювання інноваційного потенціалу й результативності інноваційної діяльності для обґрунтування управлінських рішень.
4. Управління можливостями та ризиками інноваційних і технологічних змін у системі забезпечення економічної безпеки підприємств.
5. Сучасні моделі та інструменти планування, організації й контролю інноваційного розвитку підприємств в умовах глобальної конкуренції та невизначеності.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ТА ФОРМУВАННЯ СТІЙКИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

1.1. Інноваційний розвиток як об'єкт управлінського дослідження

Інноваційний розвиток підприємства доцільно розглядати не як механічне накопичення нових технічних засобів, а як керовану зміну способів створення, передавання та привласнення економічної цінності. Нове обладнання, програмний продукт чи організаційна практика набувають управлінського значення тоді, коли впливають на характеристики продукту, собівартість, швидкість виконання операцій, доступ до клієнтів, якість управлінських рішень або здатність протистояти дестабілізаційним чинникам. Сам факт технологічної новизни ще не доводить економічної результативності. Підприємство може запровадити сучасну систему автоматизації, але не отримати очікуваного ефекту через неузгоджені процеси, недостатні компетентності персоналу або невідповідність рішення реальним потребам користувачів.

Відповідно до методології OECD та Eurostat, принципова ознака інновації полягає в її впровадженні: новий або істотно поліпшений продукт має бути доступним потенційним користувачам, а процес - фактично застосовуватись у діяльності організації [1]. Це дає підстави розрізняти інноваційну ідею, результати досліджень, винахід, дослідний зразок, інновацію та її комерційний або суспільний ефект. Розмежування необхідне і в наукових роботах: кількість ідей або патентів не можна автоматично ототожнювати з кількістю успішно реалізованих інновацій; приріст виторгу не завжди спричинений саме інновацією.

Управління інноваційним розвитком означає цілеспрямоване формування портфеля інноваційних можливостей, організацію їх перевірки, забезпечення ресурсами, координацію учасників та контроль економічних і безпекових наслідків. Воно включає прийняття рішень про те, що саме необхідно змінювати, чому ця зміна створить цінність, коли доцільно інвестувати, які ризики є прийнятними та за яких умов проєкт потрібно скоригувати чи припинити. На відміну від поточного виробничого менеджменту, інноваційний менеджмент працює з невизначеними результатами, неповною інформацією, тривалими ефектами й істотною часткою нематеріальних ресурсів.

Зміст категорії «інноваційний розвиток» ширший за інноваційну діяльність. Діяльність охоплює конкретні дослідження, розроблення, випробування, інвестиції, навчання, маркетингові та організаційні дії. Розвиток описує зміни можливостей підприємства в часі: чи стало воно здатним системно розпізнавати нові потреби, освоювати технології, швидше експериментувати та масштабувати успішні рішення. Підприємство, що реалізувало один вигідний інноваційний проєкт, ще не обов'язково сформувало стійку інноваційну спроможність. І навпаки, підприємство, яке створило дієвий процес пошуку та перевірки рішень, може мати тимчасово невисокий фінансовий результат через довгий цикл освоєння технології.

Для дисертаційного дослідження важливо обрати одиницю аналізу: інноваційний проєкт, продукт, бізнес-процес, підприємство, мережу партнерів або інноваційну екосистему. Висновки, справедливі для одного проєкту, не завжди переносяться на весь інноваційний портфель. Позитивна дохідність окремої розробки може співіснувати з неефективністю загального розподілу інноваційного бюджету, а високий рівень технологічного оснащення - з низькою адаптивністю управління. Отже, предметом менеджменту стають не тільки окремі інновації, а й здатність підприємства відтворювати процес створення цінності за змінних умов.

1.2. Теоретичні підходи: від ресурсів до динамічних здатностей

Ресурсний підхід пояснює конкурентні відмінності нерівномірним розподілом цінних ресурсів і компетенцій між підприємствами. Для інноваційного менеджменту це означає потребу в інвентаризації не лише матеріальних активів, а й дослідницьких знань, технологічних компетенцій, баз даних, репутації, відносин із науковими установами та організаційних процедур. Однак сам по собі ресурс не забезпечує переваги: цінність виникає в конкретній конфігурації його використання, а технологія може втратити актуальність раніше, ніж завершиться її економічна амортизація.

Підхід динамічних здатностей, розвинутий Д. Тісом, пояснює довгострокову результативність через спроможності виявляти можливості та загрози (sensing), мобілізувати ресурси для використання можливостей (seizing) і перебудовувати активи та процеси (transforming/reconfiguring) [2]. Для інноваційного менеджменту цей підхід особливо продуктивний: успіх визначається не тільки тим, що підприємство має сьогодні, а й тим, як воно навчається, змінює пріоритети і переглядає власну бізнес-модель. Наприклад, цифрова аналітична платформа не створює стійкої переваги без процедур перевірки гіпотез, доступу до якісних даних, відповідальних менеджерів та можливості змінювати операційні рішення.

Інституційний підхід наголошує на значенні правил захисту інтелектуальної власності, контрактного середовища, державних інноваційних стимулів, стандартів безпеки, доступності фінансування та якості регуляторних процедур. Для підприємства ці умови є не лише зовнішнім тлом. Вони визначають вибір моделі технологічної співпраці, доцільність патентування, допустимість транскордонного обміну даними й розподіл ризиків між партнерами. Однакова інноваційна ідея в різних інституційних умовах може мати принципово різну економіку реалізації.

Еволюційний підхід розглядає інновації як процес відбору, навчання, пошуку та накопичення організаційних рутин. Його сильна сторона - здатність пояснити залежність від попереднього шляху розвитку: рішення, корисні в минулому, можуть обмежувати поточну технологічну трансформацію. Практичний висновок полягає в тому, що інноваційна програма має передбачати не лише навчання новому, а й свідоме припинення застарілих процедур. Наявність потужної внутрішньої інженерної школи може бути перевагою, але за відсутності зовнішнього пошуку знань вона перетворюється на джерело технологічної замкненості.

Системний і процесний підходи дають змогу розглядати інноваційний менеджмент як сукупність взаємопов'язаних процесів: виявлення можливостей, формування концепцій, їх перевірка, розроблення рішень, упровадження, оцінювання й навчання. У ISO 56002:2019 подано

рекомендації щодо створення, підтримання та постійного поліпшення системи інноваційного менеджменту для організацій різних типів і масштабів [3]. Важливо не підміняти рекомендаційний характер цього документа твердженням про обов'язкову сертифікацію: ISO 56002 встановлює настанови, а не є універсальною вимогою для підприємств.

Таблиця 4.1. Наукові підходи до управління інноваційним розвитком

Підхід	Що пояснює	Управлінський інструмент	Методологічне обмеження
Ресурсний	Відмінності у доступі до знань, технологій і компетенцій	Аудит ресурсів, карта критичних компетенцій	Ризик статичної оцінки ресурсів
Динамічних здатностей	Адаптацію та реконфігурацію ресурсів	Технологічне сканування, перегляд портфеля, навчання	Складність вимірювання причинного внеску здатностей
Інституційний	Вплив правил, стимулів і контрактів	Регуляторний аналіз, IP due diligence	Недостатня увага до внутрішніх процесів
Еволюційний	Навчання, відбір і залежність від попередніх рішень	Експерименти, аналіз невдач, оновлення рутин	Обмежена точність прогнозу радикальних зрушень
Системно-процесний	Узгодженість етапів і відповідальності	Процесні регламенти, показники, аудит портфеля	Ризик надмірної формалізації творчого пошуку

Джерело: узагальнено за [1-3].

Для PhD-рівня доцільно не обирати один підхід як універсальний, а сформулювати перевірювану модель їх поєднання. Наприклад: вплив внутрішніх технологічних ресурсів на результативність інновацій може опосередковуватись динамічними здатностями, а інституційна якість і доступ до партнерських мереж можуть посилювати або послаблювати цей зв'язок. Така постановка переводить загальні твердження про «важливість інновацій» у площину дослідницької гіпотези з окресленими змінними, механізмом впливу та обмеженнями інтерпретації.

1.3. Як інновації перетворюються на конкурентні переваги

Економічна логіка інноваційної переваги має щонайменше три ланки. По-перше, підприємство створює відмінність: нову функціональність, нижчі витрати, швидкість, надійність або іншу споживчу цінність. По-друге, ринок визнає цю відмінність через готовність купувати, повторні замовлення чи зниження витрат взаємодії. По-третє, підприємство здатне привласнити частину створеної цінності у вигляді маржі, тривалих контрактів, стабільного грошового потоку або технологічної позиції. Якщо хоча б одна ланка відсутня, технологічний успіх може не перейти у стійку конкурентоспроможність.

Стійкість переваги залежить від можливості імітації та заміщення, швидкості технологічного циклу, прав на результати інтелектуальної діяльності, мережевих ефектів, комплементарних активів і організаційної здатності безперервно удосконалювати рішення. Патент може захищати частину технічного рішення, проте не гарантує ринкової переваги без виробничої спроможності, збуту й післяпродажного обслуговування. З іншого боку, складноформалізовані знання команди, дані про використання продукту та довіра клієнтів інколи мають більшу захисну силу, ніж окреме патентне право.

Інноваційна стратегія має зважати на можливість технологічного витіснення: сьогоднішня успішна пропозиція може втратити попит через зміну технологічних стандартів, поведінки споживачів або структури міжнародного ланцюга створення вартості. Тому конкурентна перевага не повинна оцінюватися лише за поточним рівнем рентабельності. Потрібно аналізувати час від появи ідеї до ринку, темп наслідування конкурентами, здатність масштабувати рішення та витрати майбутнього оновлення.

Управлінська проблема полягає у виборі між поглибленням наявних компетенцій і освоєнням принципово нових напрямів. Надмірна концентрація на короткостроковій ефективності робить підприємство залежним від поточної технології; надмірна увага до експериментів без критеріїв відбору виснажує ліквідність. Практично це потребує розділення бюджету на удосконалення чинних процесів, розвиток суміжних продуктів і пошукові проєкти, однак частка кожної групи має визначатися контекстом, а не популярною універсальною пропорцією.

1.4. Архітектура системи інноваційного менеджменту

Інноваційний менеджмент є результативним за умови, що стратегічне бачення, процеси та відповідальність узгоджені між собою. На верхньому рівні власники або керівні органи визначають інноваційні амбіції, припустиму невизначеність і бюджетні обмеження. На рівні портфеля менеджмент установлює правила відбору, баланс ризиків, критерії припинення проєктів і забезпечує координацію ресурсів. На операційному рівні міжфункціональні команди перевіряють гіпотези, розробляють прототипи, оцінюють користувацьку цінність і забезпечують упровадження.

1. Цілі	2. Портфель	3. Гіпотези	4. Впровадження	5. Навчання

Рисунок 4.1. Узагальнений контур системи інноваційного менеджменту

Джерело: розроблено на основі процесної логіки ISO 56002:2019 [3].

Керівний контур має охоплювати права на прийняття рішень. Менеджер проєкту відповідає за реалізацію та достовірність даних, власник продукту - за ціннісну пропозицію, фінансовий менеджер - за ресурсні обмеження й економічні припущення, служба безпеки - за критичні загрози, а керівний комітет - за переходи між інвестиційними етапами. Відсутність такого розподілу створює ситуацію, коли проєкт формально підтримують усі, але ніхто не має повноважень його своєчасно зупинити.

Для запобігання бюрократизації варто застосовувати пропорційність контролю. Для незначного поліпшення внутрішнього процесу достатньо короткого обґрунтування й обмеженого експерименту; для технології, що впливає на безпеку людей, оброблення персональних даних, критичну інфраструктуру або міжнародні контрактні зобов'язання, необхідні повноцінні процедури перевірки. Інакше однаковий регламент для всіх інновацій або гальмує малі зміни, або недостатньо захищає підприємство від значних наслідків великих рішень.

1.5. Формування дослідницької моделі та оцінювання причинного впливу

У науковій роботі недостатньо встановити кореляцію між витратами на інновації та рентабельністю підприємств. Витрати можуть зростати саме у фінансово успішних компаній; ефект інновацій нерідко проявляється із запізненням; одночасно змінюються курс валют, попит, ціни ресурсів та зовнішні технологічні стандарти. Тому доцільно розрізняти причинний ефект, співзмінність показників і статистичний опис. Навіть коректно розрахований індекс інноваційної активності без ідентифікації механізму впливу не доводить причинності.

Одна з можливих дослідницьких специфікацій має вигляд:

$Y_{it} = \alpha + \beta_1 Innov_{it-1} + \beta_2 DynCap_{it} + \beta_3 Risk_{it} + \mu_i + \tau_t + \varepsilon_{it}$, де Y - показник конкурентної результативності підприємства, Innov - характеристика інноваційної активності із часовим лагом, DynCap - оцінка динамічних здатностей, Risk - зовнішня ризикова експозиція, μ_i - сталі особливості підприємства, τ_t - спільні часові впливи. Це приклад постановки задачі, а не універсальна модель, придатна без перевірки даних і статистичних припущень.

Перед оцінюванням потрібно обґрунтувати операціоналізацію змінних, часові лаги, порівнянність галузевих груп, доступність даних і можливу ендогенність. Для якісних досліджень придатні порівняльні кейси, процесне відстеження управлінських рішень та тріангуляція інтерв'ю з документами й фінансовими результатами. Для кількісних - панельні моделі, аналіз відмінностей у відмінностях за наявності обґрунтованої контрольної групи, структурні моделі або багаторівневі специфікації. Жоден метод не усуває проблему слабких даних автоматично.

Управління інноваційним розвитком має вивчатися як система рішень, компетенцій і процедур, що перетворює невизначені можливості на перевірену цінність. Для стійкої конкурентної переваги потрібна не сама новизна, а доведений ринковий ефект, організаційна відтворюваність і здатність оновлювати рішення до втрати його актуальності.

2. УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ ІЗ ГЛОБАЛЬНИМИ ІННОВАЦІЙНИМИ ЕКОСИСТЕМАМИ ТА РОЗВИТКОМ МІЖНАРОДНОГО ТЕХНОЛОГІЧНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

2.1. Від внутрішньої інноваційної функції до мережевої моделі створення цінності

Технологічні знання розподілені між дослідницькими організаціями, підприємствами, постачальниками, споживачами, інвесторами, технологічними платформами та державними структурами. Тому навіть велика корпорація не може ефективно утримувати всередині всі компетенції, необхідні для безперервного оновлення продуктів і процесів. Інноваційна екосистема виникає там, де діяльність взаємопов'язаних учасників формує можливості спільного створення, перевірки, масштабування та поширення інновацій. Її відмінність від звичайного переліку контрагентів полягає в наявності взаємодоповнюваних ролей, спільних правил взаємодії, потоків знань і механізмів розподілу створеної цінності.

Для підприємства залучення до глобальної інноваційної екосистеми означає не лише пошук іноземного партнера чи грантового фінансування. Потрібно визначити, які критичні знання воно отримує ззовні, які власні компетенції пропонує, хто контролює технологічні інтерфейси, хто володіє даними, кому належатимуть права на спільні розробки та яким буде вихід із партнерства. Без такого аналізу міжнародна кооперація може збільшувати обсяг контактів, не зміцнюючи інноваційних можливостей підприємства.

Сучасні глобальні тенденції інноваційного середовища пов'язані із поширенням технологічних платформ, міжгалузевих зв'язків, конкуренцією за таланти, зростанням значення нематеріальних активів і водночас посиленням технологічних обмежень. У дослідженні І. Новікової акцентовано стратегічні імперативи підприємств за умов глобальної інноваційної конкуренції та значення технологічних екосистем [4]. Управлінський висновок полягає в тому, що підприємству необхідно оцінювати одночасно відкритість до зовнішніх знань і залежність від учасників мережі, які можуть обмежити доступ до критичної технології.

Мережеве створення цінності має три взаємопов'язані контури. Знаннєвий контур охоплює лабораторії, наукові колективи, інженерні команди та центри випробувань. Виробничо-ринковий контур поєднує постачальників компонентів, виробників, інтеграторів, канали продажу і користувачів. Інституційно-фінансовий контур включає інвесторів, донорські програми, регуляторів, організації трансферу технологій і структури захисту прав. Екосистема стає життєздатною, коли ці контури узгоджені, а їх учасники мають зрозумілі стимули продовжувати співпрацю.

2.2. Архітектура інноваційних екосистем і позиція підприємства

Поширені концепції «потрійної спіралі» та «чотирикратної спіралі» допомагають описати взаємодію бізнесу, науки, держави та суспільства, проте сам факт наявності цих учасників ще не гарантує результату. Необхідні конкретні транзакції: спільні дослідження, договори на розроблення, обмін лабораторними ресурсами, технологічні випробування, доступ до пілотних майданчиків, ліцензування й замовлення інноваційної продукції. Для менеджменту важливі не декларації про партнерство, а управлінська конструкція, що дає змогу довести співпрацю до реалізованого результату.

Підприємство може займати в екосистемі різні позиції: інтегратора технологічних рішень, спеціалізованого постачальника знань, власника платформи, учасника міжнародного консорціуму, замовника прикладних досліджень чи користувача технологічної інфраструктури. Позиція визначає переговорну силу, доступ до даних, здатність впливати на стандарти та можливості привласнення економічної цінності. Власник цифрової платформи інколи отримує контроль над каналом взаємодії з клієнтом, тоді як розробник окремого модуля залишається залежним від технічних і комерційних рішень платформи.

Таблиця 4.2. Управлінські позиції підприємств у міжнародних інноваційних екосистемах

Роль підприємства	Типовий інструмент взаємодії	Можливий ефект	Основна управлінська вразливість
Замовник технології	Контрактні НДДКР, ліцензування	Скорочення часу входу в технологію	Залежність від власника технології
Співрозробник	Консорціум, спільна лабораторія	Розподіл витрат і знань	Невизначені права на спільний результат
Постачальник знань	Інжиніринг, ліцензія, сервісний контракт	Монетизація компетенцій	Витік ноу-хау, асиметрія контрактної сили
Платформний інтегратор	API, стандарти, партнерська мережа	Мережеві ефекти й контроль інтерфейсів	Системні кіберризики, регуляторні обмеження
Пілотний користувач	Living lab, дослідне впровадження	Ранній доступ до рішень	Витрати на невдалі випробування

Джерело: авторська систематизація за [3-4].

Під час вибору позиції слід враховувати не лише очікуваний інноваційний ефект, а й здатність контролювати ключові залежності. Для українського виробничого підприємства партнерство з міжнародною технологічною компанією може забезпечити доступ до сучасного програмного забезпечення, але обмежити можливість його локального обслуговування в умовах порушення зв'язку. Паралельна підготовка власних спеціалістів, документування процесів, перевірка прав на резервне використання та сценарії виходу з контракту є повноцінними елементами інноваційної стратегії, а не другорядними технічними заходами.

2.3. Форми міжнародного технологічного співробітництва та критерії вибору

Міжнародне технологічне співробітництво здійснюється через ліцензійні угоди, спільні дослідження і розробки, консорціуми, контрактний інжиніринг, корпоративні венчурні інвестиції, стратегічні альянси, участь у кластерах, трансфер технологій, спільні підприємства та закупівлю інноваційних рішень. Вибір організаційної форми залежить від зрілості технології, потреби у спеціалізованих активах, рівня довіри, швидкості освоєння знань і допустимої втрати автономії.

Ліцензія може забезпечити відносно швидкий доступ до перевіреного рішення, але не

створити власних дослідницьких компетенцій. Спільне розроблення підвищує потенціал навчання та дає змогу адаптувати продукт до специфічних умов, однак супроводжується складнішим узгодженням прав і ризиками затримок. Участь у консорціумі може зменшувати фінансове навантаження і відкривати нові ринки, але потребує спроможності виконувати спільні зобов'язання, звітувати про результати й забезпечувати сумісність робочих процедур.

Доцільно здійснювати попередній відбір партнерів у двох площинах. Перша - технологічна відповідність: наявність критичних компетенцій, рівень технологічної готовності (TRL), підтверджені випробування, сумісність із чинними процесами, можливості масштабування. Друга - управлінська й безпекова надійність: прозорість структури власності, санкційні та експортно-контрольні обмеження, репутація, фінансова спроможність, захист інформації, умови міжнародних платежів, доступність сервісної підтримки та можливість правового захисту інтересів. Партнер із найкращою технологією не завжди буде найкращим стратегічним партнером.

Відкритість інноваційного процесу має супроводжуватись здатністю підприємства засвоювати зовнішні знання. Цю здатність не можна звести до кількості укладених угод. Її емпіричними ознаками можуть бути частка освоєних сторонніх технологій, швидкість інтеграції зовнішніх рішень, кількість спільних прототипів, повторне використання отриманих знань та компетенції внутрішньої команди з технологічної адаптації. Для дослідника важливо встановити, чи партнерство створює власну спроможність підприємства, чи лише заміщує її закупленою послугою.

2.4. Контрактне врядування, інтелектуальна власність і захист знань

Центральним завданням мережевого інноваційного менеджменту є розподіл прав, обов'язків і стимулів. У договорах доцільно відокремлювати попередні напрацювання сторін (background IP) від результатів спільного проєкту (foreground IP), визначати права на використання, модифікацію, субліцензування, публікації та комерціалізацію. Для міжнародних проєктів особливо важливі територія дії прав, застосовне право, порядок вирішення спорів, правила поводження з конфіденційною інформацією та умови завершення партнерства.

Власність на результати не повинна залишатися невизначеною «до появи комерційного успіху». Таке відкладення часто створює конфлікт саме тоді, коли проєкт стає цінним. Потрібно також установлювати процедуру управління внесками, які важко відокремити: бази даних, методики випробувань, програмні модулі, технологічні секрети, алгоритми налаштування обладнання. При цьому не кожен результат доцільно патентувати. Іноді ефективнішим є режим комерційної таємниці або забезпечення швидкості ринкового впровадження; рішення потребує окремої юридичної та економічної оцінки.

Міжнародні альянси створюють ризик «асиметричного навчання», коли один партнер отримує знання швидше, ніж інший, і згодом використовує їх для конкуренції. Механізми запобігання включають модульний доступ до технологій, принцип мінімально необхідного розкриття інформації, поетапну передачу знань, аудит використання результатів, ліцензійні обмеження та чіткі критерії завершення співпраці. Водночас надмірні обмеження руйнують довіру і можуть зменшити інноваційний ефект. Завдання менеджменту полягає у визначенні розумного балансу між відкритістю й захистом.

1. Потреба	2. Партнери	3. Угода	4. Спільна розробка	5. Оцінка

Рисунок 4.2. Послідовність управління міжнародним технологічним партнерством.
Джерело: розроблено автором.

2.5. Українські підприємства в глобальних інноваційних мережах

Умови повномасштабної війни змінюють критерії міжнародного технологічного співробітництва українських підприємств. На перший план виходять надійність логістики, стійкість комунікацій, захист розробок подвійного використання, доступність дослідницької інфраструктури, страхування ризиків і можливість розміщення окремих етапів виробництва чи випробувань у різних країнах. У публікації О. Рачинського про інноваційно-інвестиційні процеси в умовах воєнного стану розглянуто грантові, партнерські та організаційні механізми підтримки інноваційної діяльності [5]. Проте отримання гранту є інструментом фінансування, а не самостійним показником створеної інноваційної цінності.

Інституційну рамку розвитку задає Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 р. № 1351-р із подальшими змінами [6]. Вона передбачає стимулювання цифрового й технологічного підприємництва, розбудову інноваційної інфраструктури, розвиток людського капіталу та міжнародної співпраці. Для підприємства стратегія не є готовою моделлю бізнес-проєкту: її положення слід трансформувати в конкретну карту партнерств, технологічних потреб, джерел фінансування й індикаторів освоєння нових компетенцій.

Практичні канали залучення до міжнародного інноваційного простору охоплюють участь у дослідницьких консорціумах, програмах ЄС, галузевих кластерах, спільних лабораторіях, акселераційних програмах, мережах технологічного трансферу та контрактних проєктах зі світовими виробниками. Важливо перевіряти умови конкретного конкурсу або інструменту фінансування, а не виходити з припущення про автоматичну доступність усіх програм кожному підприємству. Відповідність тематиці, статус юридичної особи, консорціумні вимоги, державні обмеження та допустимі витрати визначаються правилами окремого інструменту.

Для середнього підприємства доцільною є поетапна стратегія: визначення технологічного розриву; пошук партнерів із необхідними компетенціями; невеликий пілот із вимірюваними результатами; формування внутрішньої команди засвоєння; рішення про масштабування або перегляд партнерства. Кількість підписаних меморандумів не має виступати цільовим KPI. Значно важливіші кількість перевірених технологічних гіпотез, освоєні компетенції, час до впровадження, економічний ефект і зменшення критичних залежностей.

Методологічний висновок. Міжнародне технологічне партнерство доцільно оцінювати як механізм розвитку власних інноваційних здатностей підприємства. Його успішність визначається не масштабом мережі контактів, а якістю переданих знань, розподілом прав і ризиків, здатністю спільно створювати цінність та зберігати стратегічну автономію.

3. МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ Й РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

3.1. Методологічне розмежування потенціалу, активності та результативності

Коректне оцінювання інноваційної діяльності потребує розрізнення трьох взаємопов'язаних, але нетотожних об'єктів. **Інноваційний потенціал** характеризує наявні ресурси, компетенції та організаційну спроможність створювати й упроваджувати зміни. **Інноваційна активність** відображає інтенсивність дій: проведені дослідження, витрати, започатковані проєкти, випробування, співпрацю з партнерами. **Результативність інновацій** характеризує досягнення запланованих результатів, а економічна ефективність - співвідношення відповідного ефекту й ресурсних витрат. Підприємство може мати значний потенціал, але обмежену активність через дефіцит фінансування; високі витрати на дослідження не гарантують комерціалізації; численні впровадження не завжди забезпечують позитивний фінансовий ефект.

У дослідженні І. Чікова інноваційний потенціал розглянуто як багатокомпонентну категорію, для оцінювання якої запропоновано економіко-математичний підхід [7]. Є. Івченко та Ю. Івченко акцентують складність поєднання ресурсного й інвестиційного вимірів потенціалу та необхідність коректного добору показників [8]. Для аспірантського дослідження ці позиції важливі як вихідна основа, але не скасовують вимоги довести змістову валідність кожного використаного індикатора та придатність обраних ваг саме до досліджуваних підприємств.

Важливе розмежування стосується також результату й впливу. Результатом проєкту може бути впроваджений виробничий модуль, зниження часу технологічного циклу або виведення на ринок нового продукту. Вплив охоплює віддалені наслідки: стабілізацію маржі, зміцнення ринкової позиції, зниження залежності від постачальника, підвищення енергоефективності. Приписувати всі подальші зміни фінансового результату одному інноваційному проєкту некоректно без належної ідентифікації його внеску.

3.2. Структура індикаторів і вимоги до даних

Система оцінювання повинна спиратися на управлінське запитання. Якщо потрібно визначити, чи здатне підприємство освоїти нову технологію, першочерговими є компетенції персоналу, технічна сумісність, доступ до фінансування та організаційна готовність. Якщо мета - переглянути портфель уже виконуваних проєктів, важливі фактичні витрати, прогрес перевірки гіпотез, досягнуті віхи, терміни, очікувані потоки вигід і ризики. Для міжфірмового порівняння необхідно нормувати масштаби діяльності й ураховувати галузеві відмінності.

До ресурсних показників можуть належати кількість дослідників у перерахунку на повну зайнятість, частка працівників із потрібними технологічними компетенціями, доступність експериментальної інфраструктури та обсяг коштів, передбачених на інновації. Процесні індикатори включають тривалість перевірки гіпотези, частку проєктів із підтвердженою споживчою потребою, дотримання стадійних критеріїв, повторюваність експериментів і кількість інноваційних партнерств із вимірюваним результатом. Результативні показники охоплюють частку продажів нових продуктів, економію процесних витрат, зниження браку, покращення сервісу та досягнення безпекових ефектів.

Таблиця 4.3. Логіка формування системи показників інноваційного менеджменту

Рівень оцінювання	Приклад показника	Джерело даних	Типова помилка інтерпретації
Ресурсний	Компетенції, інноваційний бюджет, технологічні активи	HR-реєстр, бюджет, інвентаризація активів	Ототожнення наявних ресурсів із готовністю впровадження
Процесний	Час від ідеї до перевіреного прототипу	Реєстр проєктів, журнали випробувань	Оцінювання швидкості без урахування якості
Результативний	Кількість упроваджених рішень, частка нових продажів	CRM, ERP, звіт про проєкти	Приписування всіх продажів інноваціям
Ефективність	NPV, ефект на одиницю витрат, зниження собівартості	Фінансові розрахунки, управлінський облік	Ігнорування контрфактичного сценарію
Стійкість	Скорочення часу відновлення, диверсифікація залежностей	BCP, звіти про інциденти	Підміна реальних випробувань плановими оцінками

Джерело: систематизовано за [1; 7-9].

Методологія ISO 56008:2024 передбачає вимірювання інноваційних операцій на рівні процесів, окремих ініціатив і портфелів; оцінювання має допомагати не лише фіксувати минулі результати, а й скорочувати невизначеність та підтримувати обґрунтовані рішення [9]. Звідси випливає важлива вимога: індикатор повинен мати власника, зрозуміле джерело, формулу, частоту оновлення, базу порівняння і правило управлінської реакції. KPI без конкретного рішення, яке він дозволяє змінити, може збільшувати звітне навантаження без підвищення якості управління.

3.3. Інтегральне оцінювання інноваційного потенціалу

Для порівняння підрозділів або підприємств доцільно застосовувати структуровану модель потенціалу. Вона може включати кадрово-знаннєву, технологічну, управлінську, ринково-партнерську й фінансову компоненти. Для кожної визначають кілька первинних індикаторів, установлюють правило нормування, перевіряють надлишкову кореляцію та обґрунтовують ваги. Застосування інтегрального індексу виправдане тільки тоді, коли збережено можливість повернутися до первинних показників і встановити причину зміни загальної оцінки.

Одна з можливих адитивних моделей: $I = \Sigma(w_j \times z_j)$, де z_j - нормована оцінка j-ї складової в інтервалі від 0 до 1, w_j - її вага, $\Sigma w_j = 1$. Для показника-стимулятора може застосовуватися $z = (x - \min)/(\max - \min)$, для дестимулятора - зворотна формула. Водночас вибір мінімуму й максимуму має бути обґрунтований: використання меж лише поточної вибірки робить індекс залежним від її складу, тому для моніторингу в часі часто доцільні фіксовані нормативні або стратегічні орієнтири.

Розглянемо навчальний приклад. Підприємство має такі оцінки компонентів: кадрова - 0,70; технологічна - 0,60; управлінська - 0,80; ринково-партнерська - 0,50; фінансова - 0,60. Ваги відповідно дорівнюють 0,20; 0,25; 0,20; 0,20; 0,15. Після множення й підсумовування одержуємо $I = 0,20 \times 0,70 + 0,25 \times 0,60 + 0,20 \times 0,80 + 0,20 \times 0,50 + 0,15 \times 0,60 = 0,64$. Це умовний розрахунок, а не оцінка фактичного підприємства. Число 0,64 саме по собі не свідчить про «достатність» потенціалу, доки не встановлено інтерпретаційні межі на основі незалежної емпіричної перевірки.

Основний недолік адитивної моделі - компенсаційність: високий рівень однієї компоненти може приховувати критичний дефіцит іншої. Наприклад, сильна управлінська команда не усуне відсутності доступу до технології, без якої проєкт фізично неможливо реалізувати. Тому інтегральний індекс варто доповнювати пороговими умовами: мінімально прийнятною технологічною готовністю, достатністю ліквідності, наявністю критичних компетенцій та прийнятним кіберризиком. У наведеному прикладі ринково-партнерська складова 0,50 має розглядатися як окрема зона управлінського втручання, а не «компенсуватися» середнім балом 0,64.

Обов'язковою процедурою є аналіз чутливості. Дослідник має перевірити, чи зміниться ранжування підприємств при помірній зміні ваг, іншому способі нормування або вилученні показника. Якщо висновок нестійкий, слід показати інтервал можливих оцінок і відмовитися від категоричних формулювань. Ваги, отримані експертним шляхом, потребують інформації про критерії відбору експертів і перевірку узгодженості суджень. Самостійно встановлені ваги можна використовувати як модельні, але не видавати за результати експертного опитування.

3.4. Оцінювання інноваційного процесу і портфеля

Для управління портфелем необхідно відстежувати не тільки кінцеві результати, а й конверсію між етапами. Наприклад, із 24 зафіксованих ідей 12 можуть перейти до формування концепції, 5 - до пілотних випробувань, а 2 - до впровадження. Відповідні переходи становлять 50,0 %, 41,7 % та 40,0 %, а наскрізна конверсія від ідеї до впровадження - 8,3 %. Наведені числа є умовною навчальною ілюстрацією. Висока наскрізна конверсія не обов'язково краща: надто

слабкий відбір на ранніх етапах може призвести до високих витрат на безперспективні розробки. Натомість надто жорсткий відбір зменшує різноманіття технологічних можливостей.

1. 24 ідеї	2. 12 концепцій	3. 5 пілотів	4. 2 запуски	5. Оцінка

Рисунок 4.3. Приклад стадійної логіки вимірювання інноваційного процесу.

Джерело: навчальна модель автора на основі [3; 9].

Стадійна звітність повинна показувати причини вибуття проєктів: відсутність підтвердженої потреби, неподоланний технічний бар'єр, неприпустимий ризик, негативна економіка або зміну стратегічного пріоритету. Якщо компанія фіксує лише кількість «успіхів», вона втрачає дані про якість власної системи раннього відбору. Для управління знаннями корисним є короткий реєстр перевірених гіпотез, результатів тестування та висновків, придатних для повторного використання.

3.5. Фінансово-економічна результативність і причинна атрибуція ефекту

Економічне обґрунтування інноваційної ініціативи може спиратися на чисту теперішню вартість (NPV): $NPV = -I_0 + \Sigma[CF_t/(1+r)^t]$, де I_0 - початкові витрати, CF_t - додатковий чистий грошовий потік у році t, r - ставка дисконту. Для навчального проєкту з початковими витратами 4,0 млн грн, потоками 1,3; 1,6; 1,8; 2,0 млн грн за чотири роки та ставкою 18 % NPV становить приблизно +0,378 млн грн. Такий результат свідчив би про прийнятність проєкту за вказаних припущень, однак не є доказом його стійкості до негативних сценаріїв.

Перед розрахунком необхідно встановити базовий сценарій «без інновації» й уникнути подвійного обліку. Наприклад, зростання виторгу на 10 % після впровадження нової CRM-системи може частково пояснюватися загальним підвищенням цін або розширенням рекламного бюджету. Для коректної оцінки слід визначити інкрементний ефект, включити витрати інтеграції, навчання персоналу, супроводу, підтримки інформаційної безпеки, а також термін реального освоєння технології. Поряд із базовим NPV доцільно оцінювати сценарії, точки беззбитковості й значення параметрів, за яких рішення втрачає економічну доцільність.

Інновації можуть створювати результат, який не відображається негайно у прибутку: зменшення операційних простоїв, диверсифікацію ринку постачань, накопичення знань, покращення відповідності міжнародним вимогам. Такі ефекти потрібно оцінювати окремо, використовуючи натуральні й фінансові індикатори там, де можлива достовірна монетизація. Не слід механічно додавати до грошового NPV умовну «вартість репутації» без прозорої моделі її визначення.

3.6. Валідація показників і дизайн емпіричного дослідження

У дисертаційній роботі кожна система вимірювання потребує перевірки на змістову, конструктивну й критеріальну валідність. Змістова валідність означає, що обрані показники справді охоплюють визначені складові інноваційного потенціалу; конструктивна - що вони не відтворюють одну й ту саму характеристику під різними назвами; критеріальна - що отримана оцінка співвідноситься з незалежними результатами, для прогнозування яких її призначено. Показник, який зручно отримати зі звітності, не обов'язково є якісним вимірником досліджуваного явища.

Якщо використовуються опитувальні шкали, необхідно оцінити внутрішню узгодженість і факторну структуру; для експертного ранжування - узгодженість суджень і стійкість до складу групи; для фінансових показників - порівнянність облікової політики та інфляційний вплив. Додатково варто перевіряти мультиколінеарність і наявність пропусків, які можуть систематично

концентруватися у слабших підприємствах. Метод заміни пропусків і правила вилучення спостережень потрібно документувати до інтерпретації результатів.

У разі аналізу «до і після» впровадження інновації дослідник має визначити, що змінилося б без проєкту. Порівнювана контрольна група, часовий лаг, галузеві й макроекономічні чинники суттєво впливають на достовірність висновків. Завдання методичного підходу полягає не в одержанні максимально високої інтегральної оцінки, а у формуванні відтворюваної процедури, яка не приховує невизначеність і підтримує рішення про конкретні управлінські дії.

Оцінювання інноваційного потенціалу і результативності має бути багаторівневим: від ресурсів та спроможностей - до доказів упровадження, інкрементного економічного ефекту й зміни стійкості. Інтегральні індекси корисні для діагностики, але не підміняють аналіз вузьких місць, ризиків, причинного впливу та стратегічних обмежень.

4. УПРАВЛІННЯ МОЖЛИВОСТЯМИ ТА РИЗИКАМИ ІННОВАЦІЙНИХ І ТЕХНОЛОГІЧНИХ ЗМІН У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

4.1. Подвійна природа інновацій: джерело розвитку та нових вразливостей

Інновації одночасно відкривають можливості підвищення продуктивності, диверсифікації продукції й зміцнення ринкових позицій та породжують нові залежності, витрати й невизначеність. Нове технологічне рішення може зменшити матеріаломісткість виробництва, але збільшити залежність від імпортних комплектувальних. Платформна цифровізація може скоротити операційні витрати, проте посилити ризики несанкціонованого доступу, припинення хмарного сервісу або втрати контролю над даними. Тому відокремлення інноваційного менеджменту від системи економічної безпеки є методологічно слабким рішенням.

Економічна безпека підприємства в інноваційному контексті означає здатність здійснювати необхідні зміни без неприйнятної втрати критичних ресурсів, управлінського контролю, прав на результати діяльності та спроможності виконувати зобов'язання. Такий підхід не передбачає уникнення будь-якої невизначеності. Навпаки, повна відмова від технологічних експериментів може бути загрозою через старіння виробничої бази, втрату клієнтів і технологічне відставання. Потрібне керування двома видами ризику: ризиком здійснення інновації та ризиком бездіяльності.

Досліджуючи управління інноваційним потенціалом підприємства, П. Гладун пов'язує інноваційні можливості з економічною безпекою та необхідністю організаційного моніторингу ризиків [10]. Для управлінської практики це означає, що проєкт слід оцінювати не за принципом «інноваційний або безпечний», а за співвідношенням очікуваної цінності, невизначеності, критичності наслідків і можливості відновлення діяльності. Деякі ризики можна приймати як частину дослідницького пошуку, але інші, наприклад порушення обов'язкових вимог безпеки, не можуть бути «компенсовані» високою прогнозною прибутковістю.

4.2. Карта технологічних ризиків і критичних залежностей

До типових ризиків інновацій належать технологічна нездійсненність, відсутність ринкового попиту, недооцінені витрати інтеграції, технологічна несумісність, дефіцит компетенцій, кіберінциденти, порушення конфіденційності, спори щодо інтелектуальної власності, залежність від одного постачальника та регуляторна невідповідність. Для глобального середовища додаткового значення набувають ризики експортного контролю, санкцій, геополітичних обмежень, транскордонної передачі даних та обмеження доступу до критичних мікроелектронних компонентів.

Таблиця 4.4. Система ідентифікації інноваційно-технологічних ризиків

Джерело ризику	Механізм впливу	Ранній індикатор	Управлінська відповідь
Технологічна незрілість	Недосягнення потрібних характеристик	Повторні невдачі тестів, нестабільність параметрів	Обмежений пілот, незалежна верифікація, резервний шлях
Ринкова невизначеність	Низьке прийняття користувачами	Відсутність оплачуваного попиту, слабкі повторні замовлення	Тест ціннісної пропозиції, уточнення сегмента
Кібер- і дата-ризики	Втрата доступності, цілісності або конфіденційності	Непокриті вразливості, нестача журналювання	Security-by-design, контроль доступу, резервування
Постачальницька залежність	Затримка впровадження або припинення сервісу	Концентрація на одному вендорі, відсутність альтернатив	Дублювання критичних рішень, умови виходу з контракту
IP і правова невизначеність	Спір щодо прав або заборона використання	Неперевірені ліцензії, відсутність IP-аудиту	FTO-перевірка, договірне врядування, правовий супровід
Людський капітал	Неможливість експлуатації та розвитку	Надмірна залежність від окремих фахівців	Документування знань, дублювання компетенцій

Джерело: авторська систематизація за [3; 10].

Реєстр ризиків має бути пов'язаний із реєстром залежностей. Наприклад, якщо критична аналітична платформа потребує одного хмарного сервісу, одного адміністратора й недоступного в Україні апаратного компонента, ці залежності слід відобразити не трьома ізольованими пунктами, а одним сценарієм каскадного порушення діяльності. Оцінка окремих імовірностей без аналізу взаємозалежностей може суттєво занижувати системний ризик.

Під час технологічної модернізації також потрібно відокремлювати притаманні ризики від залишкових. Притаманний ризик існує до введення заходів контролю; залишковий - після їх застосування. Рішення про прийнятність залишкового ризику належить уповноваженому керівництву і має фіксуватися з урахуванням ліміту втрат, правових вимог та критичності бізнес-процесу. Недопустимо передавати таке рішення виключно IT-відділу, якщо наслідки загрожують безперервності діяльності всього підприємства.

4.3. Виявлення ризиків до інвестування: сценарії та перевірка припущень

Інноваційний проєкт потребує окремого переліку ключових припущень. Технологічні припущення стосуються працездатності, масштабованості, сумісності й вимог до ресурсів. Ринкові - готовності споживачів користуватися рішенням і платити за нього. Операційні - здатності підприємства забезпечити постачання, персонал, сервіс і підтримку. Правові - дозволів, ліцензій, обмежень використання даних та прав на інтелектуальну власність. На початковому етапі доцільно перевіряти насамперед ті припущення, хибність яких робить подальші вкладення недоцільними.

Сценарний підхід не зводиться до трьох довільно обраних значень виторгу. Сценарії повинні описувати причинно узгоджені комбінації технологічної готовності, попиту, витрат, доступності

компонентів і можливих регуляторних змін. Наприклад, сценарій «стриманого розвитку» може поєднувати повільне прийняття продукту ринком і вищі витрати адаптації; сценарій «технологічного розриву» - необхідність заміни постачальника та затримку запуску; сценарій «швидкого масштабування» - високий попит, який, однак, вимагає значних оборотних коштів. Управлінська корисність полягає у визначенні рішень, що зберігають прийнятний результат у кількох сценаріях, а не лише в одному прогнозі.

Перед запуском проєкту доцільно проводити попередній аналіз причин можливої невдачі (pre-mortem): команда припускає, що впровадження вже завершилося невдало, і визначає найбільш реалістичні механізми такого результату. Це допомагає виявити замовчувані слабкі місця, особливо коли проєкт має сильну підтримку керівництва. Метод не замінює технічних випробувань, але зменшує ризик групового мислення й оптимістичних упереджень.

4.4. Кількісна оцінка ризику і межі точності

Для попереднього оцінювання фінансового ризику може застосовуватися очікувана річна втрата: $E(L) = p \times L$, де p - річна імовірність події, L - фінансові наслідки в разі її реалізації. Розглянемо умовний навчальний приклад: ризик збою критичної цифрової системи до впровадження контролю оцінено як $p = 0,30$ за можливих втрат 4,0 млн грн. Тоді очікувана річна втрата становить 1,20 млн грн. Захід із річними витратами 0,40 млн грн знижує оцінку імовірності до 0,12, а залишкова очікувана втрата становить 0,48 млн грн. Розрахункове зменшення очікуваних втрат дорівнює 0,72 млн грн, умовний чистий річний ефект після витрат на захід - 0,32 млн грн.

Інтерпретація наведеного прикладу потребує обережності. Імовірність і величина втрат у реальній практиці часто визначаються з істотною похибкою; оцінювання може не враховувати хвостові події, залежність від інших систем і зміну поведінки порушників. Крім того, одноразові інвестиції та щорічні витрати не можна порівнювати в одному періоді без приведення грошових потоків. Отже, наведена модель демонструє логіку управлінського рішення, а не точність прогнозування реального кіберінциденту. Для критичних ризиків доцільно застосовувати інтервальні оцінки, сценарії граничних втрат і вимоги до безперервності роботи.

Імовірність інноваційного провалу не завжди придатна до статистичної оцінки: радикальні технології можуть не мати достатньої історії спостережень. У таких умовах виправдано комбінувати незалежні експертні оцінки, технологічні тести, референтні класи подібних проєктів і покрокове оновлення припущень. Важливо документувати, які дані є фактичними, які отримано експертно, а які встановлено як навчальні або сценарні. Така прозорість особливо необхідна в дисертаційному дослідженні, оскільки приховані припущення позбавляють оцінку відтворюваності.

4.5. Управлінські бар'єри безпеки та контроль трансформації

Ефективна система контролю інноваційних ризиків має починатися ще на етапі проєктування технології. Для цифрових інновацій це означає застосування принципів security-by-design і privacy-by-design, перевірку прав доступу, резервування даних, тестування вразливостей, процедури реагування й вимоги до постачальника. Для виробничих інновацій - валідацію процесів, оцінку технологічних небезпек, регламенти тестового запуску та контроль зміни обладнання. Для міжнародних проєктів - санкційний скринінг, аналіз експортних обмежень і юридичну перевірку технологічних договорів.

1. Гіпотези	2. Ризики	3. Пілот	4. Рішення	5. Контроль

Рисунок 4.4. Вбудування управління ризиками в інноваційний процес

Джерело: розроблено автором.

Доцільно розмежовувати ролі: команда інноваційного проєкту є власником процесу і первинної оцінки ризиків; фінансова функція перевіряє економічну обґрунтованість; інформаційна безпека й юридичний підрозділ оцінюють спеціальні обмеження; незалежний контроль перевіряє дотримання критичних процедур; керівний комітет приймає рішення щодо залишкового ризику. Таке розмежування не повинно перетворюватися на кілька формальних погоджень без визначеного строку й відповідального за рішення.

Для високоризикових проєктів корисним є принцип зворотності рішень: початкові зобов'язання обмежують, доки не зібрано достатніх доказів. Пілот у контрольованому середовищі, поетапний доступ до даних, часткове розгортання, альтернативний постачальник або можливість повернення до попереднього процесу зменшують потенційні втрати. Проте не всі рішення є зворотними: публікація конфіденційної інформації, критичний інцидент безпеки чи передача виключних прав можуть мати незворотні наслідки. Саме тому рішення щодо таких ризиків потребують попередніх обмежень, а не лише подальшого моніторингу.

4.6. Міжфірмові ризики та організаційна готовність до технологічного шоку

Сучасні технологічні ризики часто виникають за межами юридичних кордонів підприємства. Вразливість програмного компонента, зупинення дата-центру партнера або затримка доставки спеціалізованого обладнання може одночасно порушити дослідницькі, виробничі й збутові процеси. Через це перевірка тільки власних систем без аналізу контрагентів є недостатньою. До переліку критичних партнерів доцільно включати не найбільших за сумою контракту, а тих, від яких залежать незамінні функції та для яких час відновлення перевищує припустимий інтервал простою.

Корисним інструментом є карта критичних залежностей із зазначенням основного та резервного виконавця, об'єкта залежності, максимального допустимого переривання, необхідних даних для відновлення й відповідального менеджера. За цією картою проводять сценарні вправи: недоступність хмарного сервісу, припинення ліцензійної підтримки, відмова міжнародного постачальника або втрата інженерної команди. Перевірка повинна встановлювати не лише наявність резервного рішення, а й реальну можливість перейти на нього в потрібний строк.

Для українських підприємств поєднання воєнних і технологічних загроз робить актуальним узгодження інноваційної стратегії з планами безперервності діяльності. Нові технологічні рішення мають перевірятися на можливість автономної роботи, відновлення даних, використання альтернативних каналів зв'язку та збереження ключових компетенцій. Це не означає повного дублювання кожного ресурсу: рішення щодо резервування необхідно обґрунтовувати критичністю функції, ймовірним збитком і вартістю альтернатив.

Інноваційний ризик-менеджмент не має гальмувати зміни; його завдання - створити умови для експериментів із контрольованими наслідками, виявляти критичні залежності, оцінювати ризик бездіяльності та забезпечувати своєчасне припинення неприйнятних проєктів. Економічна безпека в цьому контексті є передумовою здатності підприємства продовжувати інноваційний розвиток.

5. СУЧАСНІ МОДЕЛІ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПЛАНУВАННЯ, ОРГАНІЗАЦІЇ Й КОНТРОЛЮ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

5.1. Планування інновацій як послідовність рішень, а не фіксований календар

Традиційне проєктне планування виходить із припущення про достатню визначеність очікуваного результату, складу робіт і технології його досягнення. Для інновацій це припущення часто не виконується. На початку підприємство може не знати остаточних характеристик продукту, споживчого попиту або реальної вартості масштабування. Тому план інноваційного

розвитку повинен містити не лише календар і бюджет, а й перелік критичних гіпотез, черговість їх перевірки, вимоги до доказів і варіанти рішень після одержання нової інформації.

Доцільно відрізняти три горизонти планування. На стратегічному горизонті визначають технологічні напрями, очікувану конкурентну позицію, довгострокові компетенції та межі залежності від зовнішніх партнерів. На портфельному горизонті розподіляють ресурси між поточними поліпшеннями, суміжними напрямами та пошуковими розробками. На рівні окремої ініціативи формують гіпотези, план експерименту, критерії переходу між стадіями, бюджет наступного кроку й строки перегляду рішення. Таким чином, плани різних горизонтів мають бути узгодженими, але не однаково деталізованими.

У роботі Л. Гнилянської та В. Замостного розглянуто оновлення управлінського інструментарію інноваційної діяльності в умовах мінливості середовища, зокрема значення адаптивних підходів і цифровізації [11]. Звідси випливає принцип планування через керовані зобов'язання: підприємство не повинно відразу інвестувати весь бюджет проєкту, якщо основні технічні й ринкові припущення ще не перевірено. Водночас гнучкість не означає відсутності відповідальності: кожна ітерація має завершуватися документованим висновком і рішенням про подальше фінансування.

Поширені моделі управління інноваціями - Stage-Gate, Agile, Lean Startup, Design Thinking, технологічні дорожні карти та портфельне управління - не є взаємовиключними. Вони розв'язують різні управлінські задачі. Stage-Gate визначає контрольні точки інвестування; Agile організує короткі цикли створення продукту; Lean Startup орієнтує команду на перевірку бізнес-гіпотез; Design Thinking допомагає глибше зрозуміти потреби користувачів; дорожня карта пов'язує технологічні можливості зі строками розвитку продукту та ресурсами. Завдання менеджера - сформувати сумісну конфігурацію інструментів, а не формально назвати роботу «гнучкою».

5.2. Порівняльні можливості моделей управління інноваціями

Під час вибору управлінської моделі необхідно зважати на природу невизначеності. Якщо невідомі потреби клієнтів, найвищу цінність створюють користувацькі інтерв'ю, перевірка ціннісної пропозиції та тестування мінімально достатніх рішень. Якщо невизначеною є технологічна здійсненність, пріоритет мають лабораторні досліди, моделювання, прототипування й незалежні випробування. Якщо проблема полягає у складній інтеграції з чинним виробництвом, необхідні план керування змінами, контроль конфігурації, валідація безпеки та узгодження роботи підрозділів.

Таблиця 4.5. Порівняння моделей та інструментів управління інноваційним розвитком

Модель / інструмент	**Для якої задачі придатний**	**Управлінський продукт**	**Ризик неправильного застосування**
Stage-Gate	Поетапне виділення ресурсів за доказами готовності	Рішення go / hold / pivot / stop	Формальне проходження стадій без реального навчання
Agile	Ітеративне створення й уточнення функціональності	Робочий інкремент і перевірений зворотний зв'язок	Нехтування довгостроковою архітектурою
Lean Startup	Перевірка ціннісної й бізнес-гіпотези	Доказ попиту, рішення про зміну моделі	Висновок за нерепрезентативним тестом
Design Thinking	Виявлення потреб і сценаріїв користувача	Опис проблеми, концепція, прототип	Переоцінка ідей без перевірки економіки
Technology roadmapping	Узгодження технологій, продуктів і строків	Дорожня карта залежностей та інвестицій	Жорстке дотримання застарілого плану
Портфельне управління	Балансування ризиків, ресурсів і напрямів	Структура портфеля, пріоритети, ліміти	Приховування слабких проєктів усередненням

Джерело: систематизовано за [3; 9; 11].

Стадійна модель має враховувати, що рішення про продовження проєкту не є нагородою команді за вже витрачені кошти. Витрати минулих періодів не повинні визначати доцільність майбутнього фінансування. На кожній контрольній точці необхідно оцінювати прогнозований додатковий ефект наступної стадії, її ресурсну потребу, ризики, альтернативне використання капіталу та стратегічну значущість. Цей підхід протидіє ефекту «ескалації зобов'язань», коли менеджери продовжують безперспективні проєкти, щоб не визнавати попередніх помилок.

5.3. Інноваційний портфель і розподіл обмежених ресурсів

Портфель не слід формувати за простим правилом вибору проєктів із найбільшим прогнозним NPV. По-перше, оцінки NPV для ранніх інноваційних проєктів мають високу невизначеність. По-друге, окремі проєкти створюють знання чи інфраструктуру для інших. По-третє, надмірна концентрація інвестицій в одній технології або на одному ринку може підвищувати системний ризик. Потрібно враховувати взаємодоповнюваність і взаємне заміщення ініціатив, часові лаги, дефіцит унікальних компетенцій і вимоги безперервності діяльності.

Формально портфельний вибір може бути поданий як задача максимізації сукупної очікуваної цінності: $\max \Sigma V_i x_i$ за умов $\Sigma C_i x_i \le B$, $\Sigma H_{ik} x_i \le H_k$, $x_i \in \{0,1\}$, де V_i - оцінена цінність ініціативи i, C_i - потреба у фінансуванні, B - доступний бюджет, H_{ik} - потреба проєкту в компетенції k, H_k - її наявна пропускна спроможність. Таку модель можна розширювати обмеженнями на допустимий ризик, критичні технологічні залежності й мінімальне фінансування стратегічно необхідних напрямів. В умовах суттєвої невизначеності замість однієї оцінки V_i доцільно використати сценарні інтервали або робастні постановки.

Важливим є не тільки фінансове, а й кадрове обмеження. Декілька проєктів із позитивними індивідуальними прогнозами можуть виявитися неможливими для паралельної реалізації через дефіцит одних і тих самих інженерів, аналітиків даних чи фахівців із кібербезпеки. Саме тому портфельне планування повинно враховувати матрицю завантаження ключових команд, час на навчання та вартість переходу між задачами. Затвердження надмірної кількості проєктів створює ілюзію високої інноваційної активності, але фактично збільшує затримки.

5.4. Поетапне інвестування та цінність управлінської гнучкості

Особливістю інноваційних інвестицій є можливість одержати інформацію до ухвалення незворотного рішення. Це створює цінність управлінського вибору: підприємство може почати з обмеженого пілота, перевірити критичну гіпотезу, а потім розширити проєкт, змінити його або відмовитися від масштабування. Таку логіку часто пояснюють через реальні опціони. Вона відрізняється від механічного дроблення інвестицій тим, що наступна стадія фінансується на основі нової інформації.

Розглянемо умовний навчальний приклад у приведених до одного моменту цінах, без додаткового дисконтування всередині ілюстрації. Вартість пілота становить 0,60 млн грн. За припущенням, імовірність отримати переконливий позитивний результат пілота дорівнює 0,35. Якщо технологія підтвердиться, подальше масштабування потребуватиме 3,0 млн грн і принесе вигоди з поточною вартістю 8,0 млн грн; за негативного пілота підприємство припиняє проєкт. У спрощеній моделі із повністю інформативним пілотом очікувана чиста цінність поетапного рішення дорівнює $-0{,}60 + 0{,}35 \times (8{,}0 - 3{,}0) = +1{,}15$ млн грн. Для негайного повного інвестування без пілота за тих самих припущень очікувана цінність становила б $0{,}35 \times 8{,}0 - 3{,}0 = -0{,}20$ млн грн.

Числове порівняння ілюструє, чому інформація, отримана до великого вкладення, має економічну цінність. Водночас припущення про повну інформативність пілота є сильним і в реальному дослідженні потребує перевірки: можливі хибнопозитивні результати, інша ймовірність успіху під час масштабування, затримки й додаткові витрати. Тому отримані

значення не можна переносити на реальний проєкт без розрахунку чутливості й переоцінювання ймовірностей. Для управління вирішальним є правило: інвестувати в наступну стадію тільки тоді, коли нові докази змінюють співвідношення очікуваної цінності та ризику на користь продовження.

5.5. Організація контролю, управлінська аналітика й адаптація стратегії

Контроль інноваційного розвитку має охоплювати фінансові, процесні, технологічні, ринкові й безпекові показники, але не перетворюватися на щотижневе накопичення десятків несумісних KPI. Доцільно виділити обмежений набір показників для кожного рівня управління. Керівному органу потрібні структура портфеля, концентрація критичних ризиків, використання бюджету та прогрес до стратегічних результатів. Власнику портфеля - стан гіпотез і стадій, конфлікти ресурсів, очікувана цінність і причини зупинення проєктів. Команді - конкретні технічні показники, якість тестування, зворотний зв'язок і короткий цикл прийняття рішень.

Корисно розмежовувати сигнальні й підсумкові індикатори. Сигнальні показники виявляють зміну до настання фінансового результату: затримка валідації, зростання дефектів, нестача тестових даних, втрата критичної компетенції, перевищення ліміту витрат на експеримент. Підсумкові фіксують ефект після впровадження: інкрементний грошовий потік, економію ресурсів, зростання продуктивності, задоволеність клієнта, зниження простоїв. Змішування цих груп провокує передчасні судження про успіх або невдачу інновацій.

1. Прогноз	2. Портфель	3. Перевірка	4. Рішення	5. Оновлення

Рисунок 4.5. Контур адаптивного планування та контролю інноваційного портфеля
Джерело: розроблено автором на основі [3; 9; 11].

На практиці потрібен регулярний, але диференційований цикл перегляду. Для коротких експериментів рішення ухвалюють після завершення тесту. Для великих технологічних програм застосовують щомісячний або квартальний перегляд віх, залежно від ризику та стадії. Для стратегічних технологічних напрямів доцільним є періодичне оновлення дорожньої карти з урахуванням глобальних стандартів, кон'юнктури та доступності ресурсів. У разі критичного інциденту або руйнування ключового припущення перегляд має проводитися позачергово.

5.6. Інноваційні пріоритети українських підприємств у міжнародному контексті

Планування інноваційного розвитку українських підприємств потребує врахування одночасно воєнної нестабільності, технологічних розривів, дефіциту окремих компетенцій та перспектив євроінтеграції. За даними WIPO Global Innovation Index 2026, Україна посіла 67-ме місце серед 139 економік; позиції за інноваційними ресурсами й результатами відрізняються, що свідчить про потребу аналізувати структуру інноваційної системи, а не лише її загальне місце в рейтингу [12]. Рейтингові позиції не є прямим виміром ефективності конкретного підприємства, а зміна місця з року в рік може залежати також від методології та складу порівнюваних економік.

Для українських підприємств практично значущими напрямами є технології енергоефективності та автономності, цифрове управління операціями, сучасні виробничі технології, інструменти захисту критичних процесів, аналітика даних, технології ресурсозбереження та рішення, що полегшують інтеграцію до міжнародних виробничих ланцюгів. Проте стратегічний пріоритет необхідно підтверджувати галузевою специфікою, фактичними обмеженнями підприємства й доступністю ринку. Наявність технології в державному переліку перспективних напрямів не означає її економічної доцільності для кожного суб'єкта господарювання.

У дослідницькому плані важливо перевіряти, які управлінські практики дозволяють

підприємствам перетворювати інноваційні інвестиції на конкурентні результати за умов екзогенних шоків. Наприклад, гіпотеза може полягати в тому, що портфель із поетапним фінансуванням і формалізованими правилами припинення проєктів має нижчу частку незворотних втрат, ніж портфель із разовим затвердженням повного бюджету. Альтернативна гіпотеза - що ефект міжнародних партнерств на результативність інновацій посилюється за наявності внутрішньої команди технологічного засвоєння. Перевірка потребує даних щодо фактичних проєктів, а не лише суб'єктивних оцінок керівників.

Сучасний інноваційний менеджмент поєднує стратегічне бачення з дисципліною коротких експериментів, портфельний розподіл ресурсів із правом припиняти невдалі ініціативи, фінансову оцінку з перевіркою нефінансових наслідків. Гнучкість має управлінську цінність тільки тоді, коли вона спирається на перевірені дані, визначені повноваження та своєчасне коригування рішень.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ НАУКОВОЇ ДИСКУСІЇ ТА САМОПЕРЕВІРКИ

1. Яким способом можна емпірично відокремити вплив інноваційних динамічних здатностей від впливу фінансових ресурсів підприємства на конкурентоспроможність?
2. За яких умов міжнародне технологічне партнерство посилює власні компетенції підприємства, а за яких створює неприйнятну залежність?
3. Які обмеження адитивних інтегральних індексів інноваційного потенціалу є найбільш критичними для прийняття інвестиційних рішень?
4. Як оцінити ризик інноваційної бездіяльності й порівняти його з ризиком невдалого технологічного впровадження?
5. Які дані потрібні для перевірки причинного зв’язку між поетапним фінансуванням і результативністю інноваційного портфеля?
6. Які зміни в системі інноваційного менеджменту українського підприємства є необхідними для участі у міжнародних інноваційних екосистемах?

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. OECD, Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris: OECD Publishing, 2018. DOI: https://doi.org/10.1787/9789264304604-en
2. Teece D.J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, No. 13. P. 1319-1350. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.640
3. ISO 56002:2019. Innovation management - Innovation management system - Guidance. Geneva: ISO, 2019. URL: https://www.iso.org/standard/68221.html
4. Новікова І. Конкурентні тренди в глобальному інноваційному середовищі: керівні принципи та стратегічні імперативи. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-58
5. Рачинський О. Методи активізації інноваційно-інвестиційних процесів в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 82. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-197
6. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 № 1351-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80
7. Чіков І. Інноваційний потенціал підприємства: понятійно-категоріальний апарат та економіко-математична модель оцінки. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-55
8. Івченко Є.А., Івченко Ю.А. Методи та підходи до оцінювання інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025. № 6 (292). С. 64-74. DOI: https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-292-6-64-74

9. ISO 56008:2024. Innovation management - Tools and methods for innovation operation measurements - Guidance. Geneva: ISO, 2024. URL: https://www.iso.org/standard/78485.html

10. Гладун П. Перспективні напрями управління інноваційним потенціалом підприємства. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 80. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-19

11. Гнилянська Л., Замостний В. Модернізація інструментів управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах високої мінливості зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 82. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-52

12. World Intellectual Property Organization. Global Innovation Index 2026: Powering Entrepreneurs at the Frontier of Science. Geneva: WIPO, 2026. URL: https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index

ТЕМА 5

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

ПЛАН

1. Теоретико-методологічні засади цифрової трансформації та її інтеграції в систему менеджменту конкурентоспроможності й безпеки підприємств.
2. Управління впровадженням цифрових технологій, платформ і трансформацією бізнес-моделей для формування конкурентних переваг підприємств.
3. Управління цифровими загрозами та кіберризиками: захист інформації й забезпечення безперервності бізнес-процесів підприємств.
4. Управління цифровізацією та оптимізацією бізнес-процесів підприємств: підвищення ефективності використання ресурсів, адаптивності та конкурентоспроможності.
5. Організаційно-управлінські механізми цифрової трансформації та моделі оцінювання цифрової зрілості підприємств: міжнародний досвід і практика України.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЇЇ ІНТЕГРАЦІЇ В СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ Й БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Цифрова трансформація як категорія управлінської науки

Цифрові технології змінюють не тільки технічний спосіб виконання операцій, а й логіку формування вартості, межі підприємства, структуру управлінської інформації та розподіл відповідальності. Тому цифрова трансформація є предметом стратегічного і організаційного менеджменту, економічної теорії підприємства та досліджень економічної безпеки. Її недоцільно ототожнювати із закупівлею програмного забезпечення або переведенням документів в електронну форму: обидві дії можуть бути корисними, проте самі по собі не засвідчують зміни управлінської моделі. У вітчизняній літературі обґрунтовано розрізняють оцифрування, цифровізацію та цифрову трансформацію [1].

Оцифрування (digitization) означає перетворення аналогової інформації на цифрове подання. Прикладами є сканування договорів, перетворення паперових актів на машинозчитувані записи та створення електронних довідників. Основний результат - доступність і придатність даних до подальшого опрацювання. **Цифровізація процесів** (digitalization) полягає у використанні цифрових технологій для зміни виконання конкретних робіт: автоматичне формування рахунків, електронне погодження закупівель, прогнозування попиту. **Цифрова трансформація** (digital transformation) охоплює системні зміни способу створення і привласнення цінності, взаємодії із партнерами, компетенцій, культури прийняття рішень та механізмів безпеки [1; 8].

Відмінність трьох рівнів можна перевірити на прикладі виробничого підприємства. Перенесення залишків продукції з паперових журналів у базу даних є оцифруванням; автоматичне планування поповнення запасів - цифровізацією процесу. Перехід до інтегрованої моделі, у якій прогноз попиту, виробничий графік, договірні зобов'язання постачальників і сервіс кінцевого споживача координуються на основі спільних даних, може означати трансформацію всієї бізнес-моделі. Водночас назвати таку зміну трансформацією можна лише після встановлення

її організаційних та економічних наслідків, а не за переліком впроваджених технологій.

У дослідженні Г. Віаля цифрова трансформація трактується як процес, у якому цифрові технології породжують зміни зовнішнього середовища, підприємства формують стратегічні відповіді, перебудовують шляхи створення цінності та долають організаційні бар'єри [8]. Цей підхід важливий тим, що технологія виступає не кінцевою метою, а чинником управлінської реакції. Здатність підприємства реагувати на технологічні зміни залежить від його ресурсів, компетенцій, управлінської волі та контролю ризиків. Отже, для дисертаційного аналізу об'єктом дослідження є не лише технологічне впровадження, а причинно-наслідковий ланцюг «технологічна можливість - організаційне рішення - зміна бізнес-процесу - економічний результат - новий профіль ризиків».

Важливо розрізняти **цифрову готовність**, **цифрову зрілість** і **результативність трансформації**. Готовність характеризує наявні передумови для впровадження: компетенції, дані, інфраструктуру, інвестиційний ресурс. Зрілість означає рівень інституціоналізованого та узгодженого використання цифрових практик. Результативність відображає вимірювану зміну витрат, якості, часу, доходу, адаптивності чи захищеності. Підприємство може мати високу технологічну оснащеність, але низьку результативність через фрагментовані процеси або відсутність відповідальних за дані [2].

1.2. Теоретичні рамки: системний, ресурсний, процесний та інституційний підходи

Системний підхід розглядає цифрову трансформацію як зміну взаємозалежних елементів: стратегії, структури, процесів, персоналу, даних, технологій і ризик-контролю. Рішення в одному елементі може погіршити інші: наприклад, прискорення продажів через цифровий канал збільшує навантаження на склад, логістику й захист персональних даних. Тому локальна ефективність окремого підрозділу не є достатньою умовою успіху всієї системи. Одиницею аналізу доцільно обирати наскрізний процес або бізнес-модель підприємства.

Ресурсний підхід акцентує на рідкісних і складно відтворюваних комбінаціях активів. Програмний продукт, який доступний конкурентам на однакових умовах, сам по собі рідко забезпечує тривалу перевагу. Складніше копіювати якісні історичні дані, інтегровані процедури, довіру клієнтів, галузеву експертизу та навички працівників. Управлінське завдання полягає у формуванні таких комбінацій, а не лише у придбанні цифрової інфраструктури. Відповідно інвестиції в розвиток навичок, управління даними та процесні зміни мають розглядатися поряд із капітальними витратами на технології.

Процесний підхід виходить із того, що цінність для споживача формується послідовністю дій, у яких цифрові рішення мають усувати затримки, помилки, дублювання і непродуктивні переміщення. Його методологічна перевага - можливість пов'язати інвестицію з результатом через процесні метрики: тривалість циклу, частку повторної роботи, точність прогнозу, виконання замовлення в строк. Водночас є ризик оптимізувати застарілий процес замість зміни його логіки: автоматизація зайвих погоджень лише робить неефективну процедуру швидшою [3; 4].

Інституційний підхід враховує стандарти кібербезпеки, правила обробки інформації, договірні обмеження, міжнародні вимоги та правові режими. Для українських підприємств це особливо важливо за транскордонного обміну даними, використання хмарних сервісів і співпраці із зовнішніми провайдерами. Правомірність цифрового рішення не можна оцінити лише за його продуктивністю: окремого аналізу потребують законні підстави обробки персональних даних, доступ до комерційної інформації, відповідальність за інциденти та умови припинення користування сервісом [6; 7].

Підхід динамічних здатностей дає змогу пояснити, чому підприємства з подібною технологічною базою мають різні результати. Керівництво повинно вчасно виявляти технологічні й ринкові зрушення, відбирати перспективні можливості, мобілізувати ресурси та перебудовувати

процеси, якщо початкові припущення не підтверджуються. Тому управлінський експеримент, зворотний зв'язок клієнтів і рішення про припинення невдалого проєкту є ознаками зрілої цифрової стратегії, а не свідченням управлінської слабкості [8].

Таблиця 5.1. Методологічні підходи до дослідження цифрової трансформації

Науковий підхід	Головне дослідницьке питання	Типові змінні	Методологічне обмеження
Системний	Як узгоджено змінюються елементи організації?	міжфункціональна координація, якість даних	складність відокремлення впливу одного чинника
Ресурсний	Які цифрові ресурси створюють важко відтворювану перевагу?	компетенції, інтеграція, унікальність даних	небезпека недооцінки зовнішніх змін
Процесний	Де технологія змінює витрати, швидкість та якість?	час циклу, помилки, пропускна здатність	ризик локальної оптимізації
Інституційний	Які правила обмежують або стимулюють трансформацію?	відповідність нормам, контракти, стандарти	нормативна відповідність не гарантує прибутковості
Динамічних здатностей	Як підприємство перебудовує модель під впливом змін?	швидкість навчання, адаптація, оновлення процесів	складність вимірювання латентних здатностей

Джерело: систематизовано за [1; 2; 8].

1.3. Механізм інтеграції цифрової трансформації у конкурентний і безпековий менеджмент

Конкурентоспроможність визначає спроможність підприємства створювати привабливу для споживача пропозицію та отримувати прийнятні економічні результати порівняно з альтернативами ринку. Економічна безпека відображає здатність захищати критичні ресурси, функції, інтереси та продовжувати діяльність за дії загроз. Цифрова трансформація впливає на обидві характеристики не автоматично, а через управлінські механізми. Додаткова аналітика може поліпшити цінову пропозицію, але залежність від одного зовнішнього постачальника може посилити операційний ризик.

Інтегроване управління потребує щонайменше чотирьох контурів. **Стратегічний контур** встановлює, яку конкурентну проблему має розв'язати цифрове рішення. **Процесний контур** визначає, де відбудеться зміна дій і хто відповідає за результат. **Контур даних і технологій** забезпечує сумісність інформаційних систем, якість даних і контроль життєвого циклу інструментів. **Безпековий контур** визначає допустимий ризик, резервування, контроль доступу, реагування та відповідальність. Якщо один із контурів відсутній, рішення або втрачає стратегічний сенс, або стає джерелом неконтрольованої залежності.

1. Конкурентна проблема та стратегічна мета	2. Аудит процесів, даних і ризиків	3. Вибір цифрового рішення та пілот	4. Зміна бізнес-моделі і компетенцій	5. Оцінювання цінності та залишкового ризику

Рисунок 5.1. Інтегрований цикл управління цифровою трансформацією підприємства

Джерело: авторська систематизація за [1; 8; 9].

На початку менеджмент формує **карту цінності**: кому, яку проблему і за рахунок яких економічних механізмів допоможе розв'язати технологія. Далі визначаються базові показники до втручання, період спостереження та джерела фактичних даних. Після тестування інструмента аналізують не тільки технічну працездатність, а й зміни споживчого результату, витрат і профілю ризику. При масштабуванні необхідно повторно оцінювати ризики, оскільки система, безпечна для пілотної групи, може бути уразливою за зростання кількості користувачів та інтеграцій.

Теоретично цифрова трансформація може впливати на конкурентоспроможність через зниження трансакційних витрат, скорочення асиметрії інформації, прискорення реакції на попит, диференціацію послуг і ефекти мережевої взаємодії. На безпеку вона впливає через моніторинг відхилень, простежуваність операцій, резервування та можливість дистанційної координації. Одночасно виникають нові канали ризику: витоки, кіберінциденти, помилки автоматизованих рішень, правова невизначеність і технологічне блокування. Завдання менеджменту - порівнювати сукупний ефект, а не ізольовані переваги [6; 10; 11].

1.4. Причинність, критерії успіху та дослідницькі гіпотези

В науковому дослідженні твердження «цифровізація підвищила продуктивність» потребує емпіричної перевірки. Зростання показника після впровадження системи може збігатися зі зміною цін, попиту, складу персоналу або виробничого обладнання. Просте порівняння «до - після» не дає можливості усунути ці впливи. Коректна постановка передбачає визначення результативної змінної, технологічного втручання, контрольних чинників, часових лагів та потенційної ендогенності. Зокрема підприємства з ефективнішим менеджментом можуть частіше впроваджувати цифрові рішення, тому позитивна кореляція не обов'язково означає причинний ефект технології.

Для групи порівнюваних підприємств можлива панельна модель: $\mathbf{Y_{it} = \alpha + \beta D_{it} + \gamma X_{it} + \mu_i + \tau_t + \varepsilon_{it}}$, де Y_{it} - результативність підприємства і у період t; D_{it} - показник цифрового втручання; X_{it} - контрольні змінні; μ_i - сталі індивідуальні ефекти; τ_t - часові ефекти. Оцінка β характеризуватиме умовний зв'язок, а для причинного трактування потрібні додаткові припущення про відсутність невиміряних часово-змінних чинників, зворотної причинності та некоректного відбору. Для квазіексперименту можуть застосовуватися зіставлення за характеристиками, різниця різниць або подієвий аналіз; вибір залежить від доступних даних.

На рівні підприємства доцільно розглядати щонайменше три групи критеріїв: **економічні** (вартість процесу, дохід на клієнта, оборотність), **управлінські** (швидкість рішення, частка наскрізних процесів, якість прогнозу) та **безпекові** (час відновлення, частка критичних систем із резервуванням, кількість неврегульованих критичних ризиків). Доцільним є принцип подвійного підтвердження результату: приріст економічної ефективності не повинен супроводжуватися неприйнятним зниженням стійкості або порушенням вимог до даних.

Приклад перевірюваної гіпотези: «Вплив цифрової інтеграції ланцюга постачання на виконання замовлень у строк посилюється за високої якості даних і послаблюється за високої залежності від єдиного провайдера». Тут залежна змінна - частка своєчасно виконаних замовлень; основна незалежна - ступінь цифрової інтеграції; модератори - індекс якості даних і концентрація постачальників. Альтернативна гіпотеза може стосуватися не продуктивності, а зменшення втрат від переривань. В обох випадках потрібне окреме обґрунтування операціоналізації та методики збору даних.

1.5. Межі цифрової трансформації та управлінські суперечності

Цифрове рішення не завжди доцільне. За невеликого обсягу операцій, низької

повторюваності процесів і високої мінливості регуляторних вимог витрати на інтеграцію можуть перевищувати вигоди. Порівнювати альтернативи потрібно на горизонті життєвого циклу із врахуванням ліцензій, підтримки, навчання, міграції даних, кіберзахисту, відновлення та можливої зміни постачальника. Управлінськи неправильним є вибір технології лише за мінімальною ціною входу або найвищим декларованим рівнем функціональності.

Технологічна стандартизація створює економію масштабу, але надмірна уніфікація здатна знижувати гнучкість. Централізація даних поліпшує аналітику, проте підсилює наслідки одного інциденту. Автоматизація скорочує час операції, але може позбавити організацію здатності виконати критичний процес вручну за збою. Використання алгоритмів підтримки рішень прискорює аналіз, однак вимагає людського контролю, пояснюваності й механізму оскарження. Зазначені суперечності не роблять трансформацію недоцільною; вони визначають необхідність її керованості.

Для аспірантського дослідження результативна постановка проблеми полягає у виявленні **умов**, за яких цифрові технології підвищують конкурентоспроможність і не погіршують економічну безпеку. Такими умовами можуть бути цифрові компетенції менеджменту, якість даних, інституційна готовність, технологічна взаємозамінність, стійкість інфраструктури та культура роботи з ризиками. Саме встановлення й перевірка цих умов має більшу наукову цінність, ніж констатація загальної корисності цифровізації.

Цифрова трансформація - це керована організаційно-економічна зміна, яка використовує цифрові технології для перетворення способу створення цінності. Її успіх слід оцінювати одночасно за конкурентним результатом, економічною доцільністю, якістю управлінських процесів і допустимим рівнем ризику. Ця методологічна основа задає логіку наступних питань, присвячених конкретним технологіям, кібербезпеці, процесним змінам і цифровій зрілості.

2. УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ, ПЛАТФОРМ І ТРАНСФОРМАЦІЄЮ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Стратегічний вибір технологій: від потреби ринку до архітектури рішення

Управління цифровими технологіями починається не з порівняння програмних продуктів, а з постановки конкурентної проблеми. Для одних підприємств такою проблемою є низька точність прогнозування попиту, для інших - тривалість виконання замовлення, невідповідність очікуванням клієнтів або висока залежність від окремих посередників. Результативна цифрова стратегія відповідає на три питання: яку цінність необхідно створити, який механізм забезпечить її створення та як перевірити, що зміна відбулася саме завдяки управлінському втручанню. Досвід цифрової трансформації малих і середніх підприємств, узагальнений OECD, свідчить про нерівність можливостей залежно від ресурсів, навичок та доступу до інфраструктури [9].

Підприємства можуть використовувати системи ERP для інтеграції ресурсного планування; CRM - для управління відносинами з клієнтами; SCM - для координації постачання; BI - для підтримки управлінської аналітики; хмарні сервіси - для масштабованого доступу до обчислювальних ресурсів; RPA - для автоматизації повторюваних операцій; інструменти машинного навчання - для прогнозування та виявлення закономірностей. Перелік технологій не повинен перетворюватися на план закупівель. Перед кожним впровадженням необхідно визначити власника бізнес-результату, критичні дані, інтеграційні залежності, ризик переривання та повну вартість життєвого циклу.

Раціональний механізм відбору включає попередній скринінг, експериментальну перевірку, фінансово-економічну оцінку, аналіз ризиків і поетапне масштабування. При цьому технічна

здатність системи виконувати операції не доводить її економічної результативності. Наприклад, автоматизований прогноз продажів може мати високу статистичну точність, але не зменшувати запаси через жорсткі умови закупівель або довгі виробничі цикли. Тому критерієм має бути управлінська дія, яку породжує прогноз, і наслідок цієї дії.

Поняття **технологічної архітектури** означає погоджену сукупність систем, їхніх функцій, інтерфейсів, правил доступу та принципів обміну даними. Необхідно уникати ситуації, коли кожний підрозділ обирає власний несумісний сервіс. Для формування конкурентної переваги важлива не максимальна кількість інструментів, а здатність надійно проводити інформацію через весь ланцюг створення вартості. Одним із критеріїв відбору є відкритість інтерфейсів і можливість перенесення даних за зміни постачальника.

2.2. Цифрова бізнес-модель: створення, доставлення та привласнення цінності

Бізнес-модель описує, яким способом підприємство формує пропозицію для споживачів, організовує ресурси та партнерства, доставляє цінність і отримує дохід. Цифрова трансформація змінює щонайменше один із цих елементів, але часто впливає на всі одночасно. Наприклад, виробник устаткування може перейти від одноразового продажу до договору сервісного обслуговування із цифровим моніторингом фактичного навантаження. Конкурентна перевага тоді створюється не лише якістю обладнання, а передбачуваністю його роботи і скороченням простоїв клієнта. Проте така модель вимагає відповідальності за дані, доступність сервісу і точність вимірювання споживання.

Виділяють моделі цифрового каналу продажів, підписки, оплати за використання, платформного посередництва, цифрового доповнення фізичного продукту та комбінованих сервісних пакетів. Їхні економічні наслідки різняться. Підписка підвищує прогнозованість грошових надходжень, але ставить питання про відтік клієнтів; оплата за використання полегшує вхід споживача, проте підсилює ризик нестабільності виручки; платформа може масштабувати мережеві ефекти, водночас вимагає управління довірою та справедливими правилами доступу. Тому переваги моделей необхідно оцінювати з позиції конкретного ринку, а не за їх новизною [8; 9].

Таблиця 5.2. Цифрові бізнес-моделі та їхні управлінсько-економічні наслідки

Модель цифрового розвитку	Джерело конкурентної переваги	Потенційний економічний ефект	Ключове управлінське обмеження
Цифровий канал збуту	доступність, швидкість, прямий зв'язок із клієнтом	нижчі витрати залучення; більша частота замовлень	конкуренція за увагу, захист даних
Підписка / сервіс	тривалий зв'язок і передбачувана цінність	регулярна виручка, LTV	відтік клієнтів, виконання SLA
Оплата за використання	пропорційність оплати фактичній потребі	розширення сегментів попиту	облік використання, сезонність доходу
Платформа	мережеві ефекти і координація сторін	комісійний дохід, масштабування	довіра, конкуренція, залежність учасників
Дані як ресурс	точне прогнозування, персоналізація	нижчі втрати та краща пропозиція	якість, законність і захищеність даних

Джерело: узагальнено за [8; 9].

Не слід вважати, що цифрова платформа автоматично формує монополію або стійку

перевагу. Мережеві ефекти можуть бути локальними, обмеженими галуззю або такими, що потребують початкового субсидування однієї групи користувачів. Висока кількість реєстрацій не рівнозначна реальній активності учасників, а оборот транзакцій не тотожний доходу оператора. Наукове дослідження платформної моделі має відрізняти кількість сторін, рівень їхньої активності, частку повторних операцій, вартість залучення і величину комісійної маржі.

Для управління цифровою бізнес-моделлю корисна декомпозиція на **ціннісну пропозицію, сегменти клієнтів, канали, партнерів, ресурси, потоки доходів, структуру витрат і ризики**. Якщо технологія змінює лише інтерфейс каналу, а спосіб створення доходу і структура діяльності залишаються незмінними, доцільніше говорити про цифровізацію збуту. Для твердження про трансформацію потрібно показати зміну ключових взаємозв'язків: хто тепер створює цінність, хто контролює дані, як змінилася взаємодія сторін та в чому економічний результат.

2.3. Управління цифровими платформами, екосистемами та мережевою взаємодією

Платформне управління відрізняється від традиційного ієрархічного менеджменту тим, що оператор координує відносини між незалежними сторонами. Економічний результат залежить від правил доступу, стандартів інтеграції, управління рейтингами та суперечками, захисту даних і алгоритмів розподілу видимості товарів чи послуг. Порушення балансу між інтересами учасників знижує довіру та спричиняє відтік. Тому цифрова платформа - це не лише програмна система, а **інституційно-технологічний механізм координації**.

Підприємство, яке підключається до міжнародної платформи, отримує доступ до ринку та цифрової інфраструктури, але приймає залежність від тарифів, алгоритмів рекомендацій, правил модерації і механізму платежів. Управлінське рішення має порівнювати два сценарії: розвиток власного цифрового каналу і використання зовнішньої платформи. В першому випадку більші початкові інвестиції можуть компенсуватися контролем даних і відносин із клієнтами. У другому - нижчий поріг виходу на ринок може супроводжуватися тривалими комісійними витратами та ризиком втрати прямого контакту зі споживачем.

Практичний інструмент оцінювання залежності - **матриця замінності**. У ній для кожної цифрової платформи визначають: частку виручки, пов'язаної з нею; можливість експорту історії операцій; час переходу до альтернативи; обмеження договору; ризик втрати даних; готовність резервного каналу. Для критичних платформ доцільно встановлювати порогові показники залежності, які затверджуються менеджментом відповідно до ризик-апетиту. Універсальної нормативної межі немає, тому пороги необхідно економічно обґрунтувати.

Управління екосистемною взаємодією передбачає розподіл прав на дані, продукт, алгоритмічні рішення та результати спільних інновацій. Контракти мають визначати відповідальність за інциденти, допустимі способи використання інформації, порядок аудиту й виходу з партнерства. Взаємодія із зовнішніми розробниками може посилити конкурентоспроможність, якщо підприємство зберігає власні компетенції, спроможне перевіряти результат і не втрачає здатності обирати технологічні альтернативи. Без цього партнерство легко перетворюється на некеровану залежність.

2.4. Економічне обґрунтування впровадження та оцінювання ефектів

Для оцінювання інвестицій у цифрові технології слід застосовувати **повну вартість володіння** (Total Cost of Ownership, TCO), а не лише ціну ліцензії. До TCO включають початкове налаштування, міграцію даних, інтеграцію, навчання персоналу, оплату провайдера, підтримку, оновлення, кіберзахист і завершення контракту. Окремо враховуються непрямі втрати від простою в період упровадження, подвійного введення даних, помилок персоналу та необхідності тимчасових ручних процедур. Горизонт розрахунку має охоплювати очікуваний строк корисного використання, але не бути штучно довгим для швидкозмінної технології.

Поточна вартість цифрового проєкту може бути обчислена як $\mathbf{NPV = \Sigma[(\Delta CF_t)/(1+r)^t] - I_0}$, де ΔCF_t - додатковий чистий грошовий потік у період t; r - ставка дисконту, що відповідає ризику й виду потоку; I_0 - початкові інвестиції. Позитивне NPV свідчить про прийнятність проєкту за прийнятих припущень, проте не відміняє перевірки інформаційної безпеки та можливості відновлення критичних процесів. Ставка дисконту, валютна структура платежів, сценарій попиту і ризик постачальника повинні бути явно зафіксовані.

Навчальний приклад (умовні дані). Підприємство розглядає впровадження системи управління замовленнями з початковими витратами 1,20 млн грн. Протягом трьох років очікується додатковий чистий потік 0,55 млн грн щорічно; умовна ставка дисконту - 18 %. Тоді $NPV = 0{,}55/1{,}18 + 0{,}55/1{,}18^2 + 0{,}55/1{,}18^3 - 1{,}20 \approx 0{,}466 + 0{,}395 + 0{,}335 - 1{,}200 =$ **-0,004 млн грн**. За цих припущень проєкт майже досягає межі беззбитковості, але не формує істотного запасу фінансової міцності. Якщо додаткова економія становитиме лише 0,45 млн грн на рік, висновок погіршиться. Даний приклад не є оцінкою реального підприємства і не охоплює можливої ліквідаційної вартості чи податкових ефектів.

Для оцінювання результатів бізнес-моделі варто доповнювати NPV операційними показниками: витратами виконання замовлення, конверсією, середнім доходом на клієнта, часткою повторних покупок, задоволеністю, рівнем утримання. Однак показник LTV (довічна цінність клієнта) коректний тільки за визначеної моделі маржинального доходу, тривалості відносин і дисконту. Він не повинен замінюватися сумою виручки за час співпраці. За високої невизначеності корисні сценарне моделювання, аналіз чутливості до ключових припущень і поетапне інвестування.

2.5. Організація технологічного впровадження та управління змінами

Процес упровадження доцільно будувати як послідовність управлінських «воріт»: **діагностика проблеми - розроблення вимог - пілот - перевірка цінності і безпеки - масштабування - експлуатаційний контроль**. На кожному етапі визначаються критерії прийнятності, відповідальні особи та рішення про продовження, доопрацювання або завершення проєкту. Така логіка зменшує ризик фінансування інструменту, що технічно працює, але не покращує діяльність підприємства.

1. Ділова проблема і вимірювані цілі	2. Вимоги до даних та безпеки	3. Пілот і перевірка гіпотез	4. Масштабування та навчання	5. Контроль ефекту і зміна рішення

Рисунок 5.2. Етапи керованого впровадження цифрових технологій

Джерело: розроблено за [8; 9; 10].

Спонсор проєкту відповідає за стратегічний результат та ресурси; **власник процесу** - за зміну правил роботи й KPI; **IT-команда** - за інтеграцію та технічну надійність; **функція інформаційної безпеки** - за оцінку кіберризиків; **фінансовий підрозділ** - за обґрунтування вартості; **користувачі** - за тестування практичної придатності. Якщо один підрозділ одноосібно визначає потребу, приймає роботу й оцінює її ефективність, виникає конфлікт інтересів та загроза неякісного контролю. Для невеликого підприємства функції можуть поєднуватися в одній посаді, але відповідальність має бути формально розмежованою.

Опір працівників доцільно досліджувати як раціональну реакцію на зміну навантаження, статусу, доступу до інформації та ризику помилки, а не як виключно психологічну перешкоду. Якщо система підвищує прозорість роботи, але не змінює суперечливі показники оцінювання праці, персонал може підтримувати формальне впровадження і продовжувати користуватися паралельними таблицями. Тому управління змінами потребує участі майбутніх користувачів у проєктуванні, навчання на реальних сценаріях, коригування регламентів і відмови від

дублювання, яке не має виправданої контрольної функції.

Для PhD-рівня важливим є дослідження **механізму посередництва**: технологія впливає на результат не безпосередньо, а через якість даних, зміну управлінських дій або довіру користувачів. Відповідну гіпотезу можна перевіряти за допомогою структурних моделей, панельних даних або змішаних методів, але без достатнього обсягу спостережень причинні твердження варто обмежувати. Слід відділяти ефект програми від одночасних організаційних і кадрових змін.

Конкурентна цінність цифрового рішення потребує підтвердження економічного результату, керованого ризику платформної залежності та відповідальності за впровадження.

3. УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМИ ЗАГРОЗАМИ ТА КІБЕРРИЗИКАМИ: ЗАХИСТ ІНФОРМАЦІЇ Й ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Кіберризик як складова економічного ризику підприємства

Розвиток цифрових каналів, хмарних платформ і інтегрованих інформаційних систем змінює структуру економічних ризиків підприємства. Порушення доступності критичної системи може зупинити виробництво, затримати постачання або унеможливити виконання договірних зобов'язань. Пошкодження чи спотворення даних здатне викликати помилкові управлінські рішення, а розкриття комерційної та персональної інформації - фінансові втрати, претензії контрагентів та репутаційні наслідки. Саме тому кібербезпека є предметом не тільки технічного адміністрування, а корпоративного управління і менеджменту економічної безпеки [6; 10; 11].

Необхідно розрізняти поняття **загрози**, **уразливості**, **ризику**, **інциденту** й **наслідку**. Загроза - потенційне джерело небажаної події; уразливість - слабкість, яку може бути використано; ризик - невизначеність стосовно досягнення цілей, що в безпековому аналізі пов'язана з можливістю реалізації небажаної події та її наслідками; інцидент - подія, яка потребує реагування; наслідок - вимірювана шкода для діяльності. Змішування цих категорій породжує методологічні помилки. Наприклад, кількість зафіксованих атак не дорівнює очікуваним економічним втратам: частина атак не спричиняє порушень, а один успішний інцидент може мати непропорційний вплив.

Класична тріада інформаційної безпеки охоплює **конфіденційність** (доступ до інформації лише уповноважених осіб), **цілісність** (правильність і захищеність даних від несанкціонованих змін) і **доступність** (можливість використання інформації, коли вона потрібна). У менеджменті підприємства цю тріаду доцільно доповнювати відновлюваністю, простежуваністю управлінських дій, контрольованістю третіх сторін та правомірністю обробки даних [10]. Відповідальність за ці властивості не обмежується технічним підрозділом: бухгалтерія, відділ продажів, логістика й керівники процесів визначають критичність інформації та наслідки її втрати.

Цифрові ризики характеризуються взаємозалежністю. Порушення роботи постачальника хмарної інфраструктури може вплинути одночасно на документообіг, фінансові розрахунки, комунікацію з клієнтами і функціонування виробничих систем. Відповідно під час ідентифікації ризиків потрібна карта залежностей між процесами, даними, сервісами, фізичною інфраструктурою, працівниками та контрагентами. Без такої карти менеджмент недооцінює системні наслідки локальних збоїв і завищує ефективність окремих захисних заходів.

3.2. Організаційна модель управління кібербезпекою та контроль відповідальності

Міжнародна рамка **NIST Cybersecurity Framework 2.0** групує очікувані результати управління кіберризиком за шістьма функціями: Govern (урядування), Identify (ідентифікація),

Protect (захист), Detect (виявлення), Respond (реагування), Recover (відновлення). Функція Govern в оновленій версії підкреслює роль стратегічних рішень, політик, відповідальності й нагляду, а не лише набору технічних контролів. NIST CSF є рамковим інструментом, а не універсальною нормою, обов'язковою для всіх українських підприємств [11].

ISO/IEC 27001:2022 визначає вимоги до системи менеджменту інформаційної безпеки. Її логіка полягає у встановленні контексту організації, лідерства, планування, підтримки, операційної діяльності, оцінювання результативності та вдосконалення. Вона не гарантує відсутності інцидентів; її застосування створює керовану структуру роботи з ризиками. Сертифікація може бути доцільною за вимогами ринку чи контрагентів, але не повинна ототожнюватися з фактичною невразливістю [10].

Таблиця 5.3. Управлінська інтерпретація функцій NIST CSF 2.0.

Функція NIST CSF 2.0	Управлінське рішення	Джерело контролю	Типовий доказ результату
Govern	затвердити політику, ризик-апетит, відповідальність	керівництво, комітет ризиків	політика, протоколи рішень
Identify	визначити критичні активи й залежності	власники процесів, IT, безпека	актуальний реєстр активів, BIA
Protect	запровадити доступ, резервування, навчання	IT, кадри, безпека	результати перевірки контролів
Detect	організувати виявлення відхилень	команда моніторингу	журнали, метрики виявлення
Respond	розподілити ролі під час інциденту	кризова група	протокол реагування, тренування
Recover	відновити критичні послуги	власники процесів, IT	звіт тесту відновлення

Джерело: адаптовано автором за [11].

На корпоративному рівні керівництво визначає допустимий ризик, виділяє ресурси й здійснює нагляд. **Власники бізнес-процесів** класифікують критичні операції та встановлюють прийнятний час їхнього переривання. **Функція інформаційної безпеки** координує оцінювання загроз, політики доступу та контроль. **IT-функція** відповідає за технічне впровадження й експлуатацію. **Юридична функція** забезпечує правомірність договорів та обробки даних; **внутрішній аудит** незалежно оцінює виконання контрольних процедур. У невеликих підприємствах можливе суміщення ролей, однак особа, яка налаштовує контроль, не повинна бути єдиною особою, що підтверджує його ефективність.

Рамка NIST та ISO/IEC 27001 вирішують споріднені, але не тотожні управлінські завдання. NIST полегшує діалог про стан управління кіберризиками та цільові результати. ISO задає вимоги до організованої системи менеджменту інформаційної безпеки. Порівнювати їх за принципом «який стандарт кращий» некоректно без контексту: питання полягає в тому, які інструменти відповідають масштабу організації, галузевому ризику, договірним зобов'язанням і ресурсам. Під час створення системи контролю можливе взаємодоповнення рамок.

3.3. Визначення критичності активів, оцінювання ризиків і правові аспекти

Першим практичним кроком є інвентаризація процесів, даних, інформаційних систем, працівників із привілейованим доступом і зовнішніх провайдерів. Інвентаризацію слід пов'язувати не тільки з наявністю обладнання, а з економічною цінністю і залежністю від нього конкретного процесу. Втрата внутрішнього навчального порталу та зупинка системи керування

замовленнями можуть мати різну терміновість відновлення, навіть якщо обидві системи розміщені в одній хмарній інфраструктурі.

Для первинного ранжування ризиків можна використати **R = P × L**, де P - оцінка ймовірності небажаної події за визначений період, L - оцінка наслідків. Якщо P та L задані порядковими експертними балами 1–5, добуток дає **умовний індекс пріоритетності**, а не математично точну очікувану втрату. Присвоєння оцінки 4 замість 2 не означає подвоєння фактичної ймовірності. Для кількісного підходу потрібні ймовірності на єдиному часовому горизонті й економічно визначені втрати: $\mathbf{E(L) = \Sigma\ p_s \cdot L_s}$ за взаємовиключними сценаріями s. В обох випадках слід враховувати можливі спільні причини збоїв і залежність подій.

Навчальний приклад (умовні дані). Для критичного процесу розглядаються три взаємовиключні сценарії протягом року: без суттєвих втрат (ймовірність 0,80; втрата 0), короткий збій (0,15; втрата 0,30 млн грн) і тривалий збій (0,05; втрата 2,00 млн грн). Очікувана річна втрата E(L) = 0,80 × 0 + 0,15 × 0,30 + 0,05 × 2,00 = **0,145 млн грн**. Умова взаємовиключності сценаріїв і значення ймовірностей є навчальними припущеннями. Розрахунок не дозволяє автоматично встановити вартість захисного заходу: потрібно оцінити зміну частоти і тяжкості втрат після впровадження, а також вартість самого контролю.

Окрему роль відіграє **класифікація інформації** за рівнем чутливості й критичності. Не всі дані мають однаковий режим використання; юридичний статус персональних даних не можна встановлювати довільно внутрішнім наказом. Закон України «Про захист персональних даних» регулює відповідні відносини та встановлює обов'язки володільців і розпорядників персональних даних [7]. Закон «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» задає правові й організаційні основи державної політики та системи кібербезпеки; його положення слід застосовувати з урахуванням статусу конкретного підприємства і чинної редакції [6].

Для транскордонних цифрових сервісів потрібна індивідуальна правова перевірка. Зокрема сам факт використання іноземного хмарного сервісу не означає автоматичної відповідності чи невідповідності вимогам захисту інформації. Необхідно встановити категорії даних, ролі сторін, місце й умови обробки, порядок доступу, резервного копіювання, строки зберігання і процедури завершення договору. У контексті дослідження економічної безпеки правова придатність рішення виступає окремим обмеженням у багатокритеріальному відборі.

3.4. Безперервність діяльності: BIA, RTO, RPO та резервні сценарії

Аналіз впливу на бізнес (Business Impact Analysis, BIA) спрямований на визначення критичних процесів, наслідків їх переривання та ресурсів, потрібних для відновлення. BIA не обмежується оцінкою інформаційних систем. У ньому враховуються договірні санкції, втрата продажів, зупинка виробництва, репутаційні наслідки, вплив на безпеку людей і залежність від постачальників. Для коректної пріоритизації управлінське рішення має виходити від критичності бізнес-процесу, а не від популярності окремої технології.

RTO (Recovery Time Objective) - цільовий максимальний час, за який необхідно відновити конкретний процес або сервіс після переривання. **RPO** (Recovery Point Objective) - цільово допустима втрата даних у часі, тобто наскільки давнім може бути стан даних після відновлення. Наприклад, RTO = 4 години і RPO = 30 хвилин означають різні вимоги: перша до тривалості простою, друга до давності відновлених даних. Такі показники визначаються за результатами BIA та мають бути перевірені тестуванням; сам запис показника в політиці не доводить, що підприємство його реально виконує.

1. Визначення критичного процесу	2. Оцінка наслідків переривання	3. Встановлення RTO і RPO	4. Резервування та план реагування	5. Тестування відновлення і коригування

Рисунок 5.3. Цикл менеджменту безперервності цифрово залежних процесів

Джерело: узагальнено за [10; 11].

Резервування може передбачати дублювання даних, альтернативний канал зв'язку, окремого провайдера, ручну процедуру або перенесення функції між майданчиками. Важливо встановити **незалежність резерву**. Дві копії, розміщені в одному обліковому записі з однаковими привілеями доступу, можуть бути одночасно втрачені за єдиного інциденту. Так само резервний інтернет-канал не забезпечить стійкості, якщо обидва канали використовують один вразливий фізичний вузол. Отже, предметом оцінювання є не кількість резервів, а їхня здатність уникати спільної відмови.

Управлінський сценарій має визначати: хто ухвалює рішення про перехід на резервний порядок, хто комунікує з працівниками й клієнтами, які операції дозволено продовжувати, як реєструються незавершені транзакції і яким чином здійснюється повернення до штатного режиму. Після тренування формують протокол із фактичним часом відновлення, відхиленнями від цілей і коригувальними діями. Наявність документа без перевірки не є достатньою підставою для висновку про безперервність діяльності.

3.5. Показники контролю кіберризиків, економічний вибір та дослідницькі проблеми

Показники безпеки повинні відображати результат, а не тільки активність служби. Кількість проведених навчань не доводить зміни поведінки персоналу; кількість блокованих спроб не доводить зниження втрат. Для менеджменту корисні: частка критичних активів із встановленим власником; частка сервісів із перевіреним відновленням; час виявлення та локалізації інцидентів; частка критичних ризиків поза встановленою толерантністю; частка привілейованих доступів, що пройшли перегляд; частота повторних інцидентів через однакову першопричину.

Показники MTTD (середній час виявлення) та MTTR (середній час реагування або відновлення, залежно від визначення) мають вимірюватися за однією методикою. Неправильно порівнювати MTTD за інцидентами, які були виявлені автоматично, з показником іншого підприємства, що включає лише заяви користувачів. Для дослідження важливо документувати початок і завершення інтервалу, повноту реєстрації подій і зміни процесів виявлення. Зростання кількості зареєстрованих інцидентів після впровадження моніторингу може свідчити про покращення виявлення, а не обов'язково про погіршення захисту.

Економічне обґрунтування заходів має спиратися на порівняння **зниження очікуваної шкоди, витрат і залишкового ризику**. Якщо контроль коштує 100 тис. грн на рік і за реалістичним сценарієм зменшує очікувані річні втрати на 140 тис. грн, його чистий очікуваний економічний ефект становить 40 тис. грн до врахування додаткових наслідків. Водночас для критичних ризиків можуть існувати обов'язкові вимоги або неприпустимі наслідки, які не можна компенсувати позитивним фінансовим ефектом. Тому економічний критерій застосовують разом із юридичними та безпековими обмеженнями.

В аспірантському дослідженні доцільно перевіряти не тільки наявність технологічних засобів захисту, а **організаційну зрілість кіберурядування**. Гіпотеза може передбачати, що зв'язок між цифровою інтенсивністю і рівнем операційних втрат модерується регулярністю тестування відновлення та якістю розподілу відповідальності. Для емпіричної перевірки потрібні дані за кілька періодів, контроль галузевої специфіки, масштабу підприємства і ступеня залежності від зовнішніх цифрових сервісів. Також необхідно враховувати проблему прихованих інцидентів і незіставність облікових практик.

Проміжний висновок. Кібербезпека забезпечує не відсутність загроз, а керованість їхніх наслідків для підприємства. Результативна модель поєднує корпоративне урядування, інвентаризацію залежностей, захист даних, реагування, перевірене відновлення та економічне оцінювання залишкового ризику. За цифрової трансформації ці механізми потрібно проєктувати одночасно з новими бізнес-процесами, а не додавати після завершення впровадження.

4. УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ ТА ОПТИМІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ: ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ, АДАПТИВНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

4.1. Бізнес-процес як одиниця аналізу цифрових змін

Бізнес-процес - впорядкована сукупність взаємопов'язаних дій, що перетворюють вхідні ресурси на результат, цінний для внутрішнього або зовнішнього споживача. Для цифрової трансформації процес є зручною одиницею управління, оскільки дає змогу пов'язати інформаційний потік, відповідальність, витрати, часові затримки та якість результату. На відміну від організаційної структури, що фіксує поділ посад і підрозділів, процесна модель відображає, як насправді створюється цінність через взаємодію цих підрозділів. Дослідження реінжинірингу в українській науковій літературі наголошують на значенні інформаційного забезпечення та адаптивності підприємств [3; 4].

Основні процеси безпосередньо формують пропозицію для клієнта: приймання замовлення, виробництво, обслуговування, логістика. Забезпечувальні процеси створюють умови для їх виконання: закупівлі, управління персоналом, технічне обслуговування, інформаційна підтримка. Управлінські процеси охоплюють планування, бюджетування, контроль і стратегічну координацію. В реальному підприємстві класифікація умовна: наприклад, обробка клієнтських даних може бути частиною основного процесу, а не лише IT-підтримки. Вибір меж процесу повинен залежати від дослідницького питання.

Для встановлення поточного стану використовують карту **AS-IS**, яка описує послідовність дій, відповідальних, точки ухвалення рішень, інформаційні потоки, час виконання та контрольні події. Така модель має фіксувати фактичну практику, а не лише формальний регламент. Доцільно поєднувати аналіз документів, інтерв'ю виконавців, спостереження й цифрові журнали подій. Якщо працівники паралельно ведуть ручні таблиці, приховані дублювання слід включити до карти процесу, інакше прогноз економії буде завищений.

Модель **TO-BE** відображає цільовий стан після реорганізації: які дії вилучаються, які автоматизуються, які управлінські рішення делегуються, як змінюються точки контролю та відповідальність. Перехід AS-IS → TO-BE має здійснюватися на основі доказів про причини втрат. Якщо вузьке місце спричинене обмеженою пропускною здатністю обладнання, нова CRM-система сама по собі не скоротить час виконання замовлення. Якщо затримка пов'язана із погодженням документа в кількох підрозділах, введення електронного підпису без перегляду повноважень лише частково розв'язує проблему.

4.2. Методи оптимізації: Lean, BPM, реінжиніринг і процесна аналітика

Business Process Management (BPM) передбачає безперервне моделювання, виконання, моніторинг та вдосконалення процесів. Його логіка циклічна: підприємство визначає процес, вимірює стан, усуває джерела втрат, перевіряє ефект і коригує стандарт виконання. **Lean-підхід** зосереджується на ліквідації дій, що не створюють цінності, зокрема зайвих переміщень, очікування, надлишкових запасів, повторної роботи. **Реінжиніринг** передбачає більш радикальне перепроєктування логіки процесу, якщо локальні покращення не забезпечують потрібної результативності. Ці підходи не конкурують за визначенням: вибір залежить від масштабу проблеми і допустимих організаційних ризиків [3; 4].

Process mining - аналіз фактичного перебігу процесу за журналами подій інформаційних систем - може встановлювати типові маршрути, відхилення, цикли повернень і тривалість етапів. Його можливості залежать від якості подієвих даних. Якщо один і той самий ідентифікатор замовлення використовується непослідовно або системи фіксують події із різними часовими поясами, отримана модель може вводити менеджмент в оману. Дослідницьке завдання полягає у

перевірці повноти, узгодженості та репрезентативності цифрових слідів до формулювання висновків.

Використання BPMN для моделювання процесів корисне тоді, коли схема демонструє не лише прямий маршрут, а й управлінські розгалуження: перевірка умов, повернення на доопрацювання, паралельні дії, події помилки. Однак в лекційному конспекті доцільно подати узагальнену управлінську схему: процесну модель слід будувати безпосередньо під конкретний предмет дослідження, а не імітувати універсальний BPMN для будь-якого підприємства.

1. Карта AS-IS і дані про втрати	2. Визначення причин і обмежень	3. Проєкт TO-BE та контроль ризиків	4. Пілот нової організації процесу	5. Порівняння KPI і стандартизація

Рисунок 5.4. Управлінський цикл цифрового перепроєктування бізнес-процесів

Джерело: узагальнено за [3; 4].

Автоматизація не повинна маскувати управлінську невизначеність. Якщо два підрозділи по-різному трактують момент виконання замовлення, інформаційна система не може самостійно вирішити питання про відповідальність. Спочатку необхідно узгодити правила процесу, довідники, права доступу, критерії якості та процедуру вирішення винятків. Лише після цього автоматизація здатна забезпечити стійку відтворюваність результату.

4.3. Система показників ресурсної ефективності та результативності процесу

Ефективність використання ресурсів характеризує співвідношення отриманого результату і витрат ресурсів; результативність означає ступінь досягнення визначеної мети. Ці категорії слід розрізняти. Процес може бути ресурсно економним, але не досягати вимоги клієнта, або забезпечувати високу якість за невиправданих витрат. Для цифрових проєктів потрібен **набір збалансованих KPI**, що охоплює час, вартість, якість, споживчу цінність, гнучкість та ризики. Окремі показники мають бути прив'язані до рівня процесу, щоб не допускати подвійного рахунку.

До часових показників належать повний час циклу, час активного виконання операцій і час очікування. До вартісних - собівартість транзакції, трудомісткість, витрати на виправлення помилок і підтримку систем. До показників якості - частка виконання з першого разу, кількість рекламацій, точність даних. До характеристик адаптивності - час переналаштування процесу під новий продукт, спроможність працювати за зміни обсягу попиту і час відновлення після збою. До безпекових показників - відхилення від контрольних процедур, доступність критичного сервісу, порушення цілісності даних [3; 4; 11].

Таблиця 5.4. Показники оцінювання цифровізованих бізнес-процесів

Група KPI	Приклад показника	Формула або спосіб виміру	Управлінська інтерпретація
Час	тривалість циклу	час завершення мінус час початку	показує швидкість виконання
Витрати	витрати на одну операцію	релевантні витрати / кількість операцій	відображає ресурсну місткість
Якість	First Pass Yield	операції без переробки / усі операції	характеризує якість з першої спроби
Виконання	OTIF	замовлення вчасно і повністю / усі замовлення	інтегральна якість виконання
Надійність	доступність сервісу	час працездатності / плановий час роботи	характеризує операційну доступність
Адаптивність	час зміни конфігурації	дні від рішення до роботи нового маршруту	здатність реагувати на зміни

Джерело: методичне узагальнення за [3; 4].

Вимірювати KPI потрібно за однакових правил. Наприклад, показник OTIF (On Time In Full) може залежати від того, чи вважається строком дата, первинно узгоджена із клієнтом, чи змінена після перенесення. Для наукової перевірки слід зафіксувати визначення бази порівняння, правила виключення аномалій, вплив сезонності та повноту спостережень. Зіставлення двох періодів без контролю структури замовлень може призвести до хибного висновку про наслідки цифровізації.

Існує важливий принцип **теорії обмежень**: загальна пропускна здатність системи визначається її вузьким місцем. Якщо інформаційна система скорочує час обробки заявки, але виробнича дільниця вже працює на межі потужності, додаткові заявки збільшать чергу. Тому до оптимізації необхідно дослідити, чи зменшення часу окремої операції справді скорочує наскрізний цикл і витрати на замовлення. Показник локальної продуктивності не повинен домінувати над загальносистемним результатом.

4.4. Кількісне обґрунтування оптимізації: розрахунковий приклад

Для спрощеного економічного аналізу цифровізації можна використати модель **чистого річного ефекту**: $E = (C_0 - C_1)\cdot Q - F$, де C_0 - змінні витрати на одну операцію до зміни; C_1 - після; Q - кількість операцій за період; F - додаткові щорічні постійні витрати на підтримку рішення. Формула коректна, якщо зіставляються однорідні операції, а зміни якості й ризиків оцінюються окремо. Якщо нова система породжує додатковий обсяг реалізації або знижує втрати від помилок, ці складові слід включити до розширеної моделі, але уникати подвійного врахування.

Навчальний приклад (умовні дані). Підприємство обробляє 24 тис. замовлень на рік. Прямі релевантні витрати обробки одного замовлення до змін - 46 грн, після цифровізації - 31 грн. Додаткові щорічні витрати на підтримку - 120 тис. грн. Тоді умовна валова економія становить $(46 - 31) \times 24\,000 = 360$ тис. грн, а чистий річний операційний ефект $E = 360 - 120 =$ **240 тис. грн**. Початкові інвестиції, податкові наслідки, зміни якості і вартість капіталу до цього показника не включені. Отже, 240 тис. грн - не NPV і не чистий прибуток підприємства, а частковий розрахунковий ефект.

Якщо на початкове впровадження витрачено 500 тис. грн, простий строк окупності за незмінного ефекту становитиме $500/240 \approx$ **2,08 року**. Це допоміжний показник: він ігнорує дисконтування та грошові потоки після окупності. Науково коректне інвестиційне рішення потребує визначення строку проєкту, сценаріїв навантаження, імовірності успішного впровадження і ліквідаційної вартості. В умовах воєнної та ринкової невизначеності корисно оцінювати не лише середній ефект, а й стійкість проєкту до скорочення обсягу замовлень.

Для перевірки приросту продуктивності можна застосувати показник $\mathbf{P = Q/H}$, де Q - обсяг однорідних операцій, H - фактично витрачені людино-години. Зміна P може бути зумовлена не лише технологією, а складністю операцій, навчанням персоналу або сезонністю. Тому бажано використовувати нормалізацію за складністю, контрольні групи чи порівняння однотипних ділянок. Особливу увагу слід приділяти ефекту вивільнення часу: вивільнені години не стають автоматично економією грошових витрат, якщо фонд оплати праці не змінюється і персонал не переорієнтовується на інші корисні завдання.

4.5. Адаптивність, людський чинник та контроль неочікуваних наслідків

Стійкість цифровізованого процесу залежить від того, наскільки він може працювати за зміни попиту, перебоїв зв'язку, нестачі персоналу або відмови одного з технологічних компонентів. **Адаптивність** характеризує здатність змінювати маршрут процесу без тривалої зупинки; **стійкість** - зберігати або відновлювати критичний результат за несприятливого впливу. Відтак найкоротший і найбільш автоматизований процес не завжди є найкращим, якщо він не має резервних шляхів виконання або якщо всі його дані концентруються в одному уразливому вузлі.

Контроль процесних змін повинен включати **перевірку виняткових ситуацій**. Стандартні

операції можуть автоматизуватися без труднощів, але рідкісні нетипові випадки - повернення товару, корекція договору, часткова поставка, спір щодо оплати - іноді формують непропорційно великі втрати. Для них потрібні регламенти ручного втручання, можливість призупинити автоматичне рішення, відповідальна посадова особа й журнал коригувань. Якщо система не дозволяє пояснити, чому відхилено замовлення або змінено ціну, виникає ризик непрозорого управління відносинами з клієнтом.

Зміна ролі персоналу в цифровому процесі потребує цілеспрямованого управління компетенціями. Частина повторюваних дій автоматизується, але зростає потреба у верифікації даних, інтерпретації винятків, контролі алгоритмів та роботі з клієнтами. Ключовим є не лише навчання користуванню інтерфейсом, а розуміння наслідків помилкової інформації та меж автоматизованої рекомендації. Після цифровізації може знизитися потреба в ручному введенні даних і одночасно зрости значення аналітичної та контрольної роботи.

Дисертаційне дослідження процесної цифровізації може бути спрямоване на встановлення **медіаційного механізму**: цифрова інтеграція підвищує якість даних; якість даних скорочує час управлінського рішення; швидше рішення покращує виконання замовлення. Альтернативний механізм передбачає, що ефект цифровізації залежить від ступеня стандартизації процесу до втручання. Для перевірки потрібні не тільки загальні оцінки керівників, а фактичні журнали виконання процесів, фінансові показники та незалежні оцінки результативності. Показники слід фіксувати до початку проєкту, інакше виникає ризик вибіркового представлення позитивних змін.

Проміжний висновок. Цифровізація процесів має управлінську цінність тоді, коли вона усуває встановлені причини втрат та підвищує результативність наскрізного процесу. Пріоритетом є не максимальна автоматизація, а оптимальне співвідношення витрат, якості, швидкості, адаптивності й безпеки. Для доказового оцінювання необхідні вихідні дані, узгоджена система KPI, аналіз вузьких місць і контроль зовнішніх чинників.

5. ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА МОДЕЛІ ОЦІНЮВАННЯ ЦИФРОВОЇ ЗРІЛОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД І ПРАКТИКА УКРАЇНИ

5.1. Управлінська архітектура цифрової трансформації підприємства

Цифрова трансформація потребує організаційного механізму, який поєднує стратегічні цілі, інвестиційні рішення, власність на дані, управління змінами та контроль ризиків. Якщо функція трансформації зосереджена лише в IT-підрозділі, зростає ймовірність технологічно успішних, але економічно слабких проєктів. Якщо ж вона повністю передана функціональним підрозділам без єдиних правил, виникають несумісні рішення, дублювання витрат і розпорошення даних. Тому цифрове врядування має формувати механізм **спільної відповідальності** між стратегічним керівництвом, власниками бізнес-процесів, фінансовою функцією, IT та менеджментом безпеки [1; 2; 9].

На стратегічному рівні визначаються пріоритети трансформації, допустимий ризик, бюджетний коридор та критерії результативності. На портфельному рівні узгоджується послідовність проєктів, їхня взаємозалежність і потреба в інфраструктурі. На операційному рівні власники процесів організують впровадження, навчання персоналу, адаптацію регламентів і збір фактичних даних. На рівні незалежного контролю перевіряється відповідність політикам, договорам і вимогам безпеки. Для дослідження важливо встановити, як саме розмежування цих рівнів впливає на ризики і фактичну віддачу від цифрових інвестицій.

Посада керівника цифрової трансформації (CDO) може бути корисною для координації портфеля, але сама наявність назви посади не забезпечує змін. Потрібні формальні повноваження, відповідальність за результат і механізм вирішення міжфункціональних конфліктів. Невеликому підприємству не обов'язково створювати окрему посаду: її функції може виконувати

відповідальний керівник із затвердженим мандатом, процедурою звітності та участю власників процесів. Доцільно застосовувати матрицю **RACI** для визначення тих, хто виконує роботу (Responsible), відповідає за кінцевий результат (Accountable), консультує (Consulted) та отримує інформацію (Informed). Особливо важливо, щоб за кожне рішення був визначений один носій підсумкової відповідальності.

Управління даними є окремим управлінським напрямом. Необхідно визначати власників наборів даних, правила довідників, контроль якості, життєвий цикл, повноваження доступу та правила зберігання. Система, в якій інформація про одного клієнта має кілька суперечливих ідентифікаторів, не може забезпечити надійної аналітики незалежно від складності алгоритмів. У цифровому врядуванні слід розрізняти функцію володіння бізнес-змістом даних і технічне адміністрування інфраструктури: ІТ-підрозділ може підтримувати базу, але не завжди має повноваження визначати економічний зміст її показників.

5.2. Цифрова зрілість: поняття, виміри та міжнародні моделі

Цифрова зрілість відображає ступінь системного закріплення цифрових практик в управлінні, процесах, компетенціях і бізнес-моделі підприємства. Її слід відрізняти від цифрової інтенсивності, яка характеризує поширення технологій, і цифрової ефективності, яка показує економічний результат. Підприємство може одночасно використовувати багато інструментів і залишатися незрілим, якщо системи несумісні, немає визначених власників даних, рішення не контролюються, а персонал підтримує паралельний ручний облік. Українські дослідники Л. Лігоненко та К. Зеленько показують різноманіття моделей зрілості та необхідність їх адаптації до конкретного організаційного контексту [2].

Європейська мережа **European Digital Innovation Hubs** пропонує інструмент Digital Maturity Assessment (DMA / DMAT) для оцінювання цифрової зрілості організацій. Для підприємств опитувальник охоплює шість напрямів: цифрова бізнес-стратегія; цифрова готовність; людиноцентрична цифровізація; управління даними; автоматизація і штучний інтелект; екологічно орієнтована цифровізація. Результати використовуються для визначення поточного стану і пріоритетів розвитку. Офіційна методика має власні правила формування оцінок; спрощену навчальну формулу, наведену нижче, не можна видавати за офіційний розрахунок Європейської комісії [12].

Таблиця 5.5. Виміри цифрової зрілості підприємств за підходом EDIH

Вимір зрілості (DMA для МСП)	Що оцінюється за змістом	Можливі докази для власного аудиту	Типова помилка інтерпретації
Цифрова бізнес-стратегія	інтеграція цифрових змін у цілі підприємства	портфель проєктів, стратегія, KPI	ототожнення бюджету зі стратегією
Цифрова готовність	наявність інфраструктури та інструментів	реєстр систем, інтеграції, доступність	підміна придатності кількістю ПЗ
Людиноцентрична цифровізація	навички, участь і підтримка персоналу	програма навчання, опитування, практика	облік навчальних годин без перевірки навичок
Управління даними	використання, узгодженість і якість даних	правила, повнота, довідники, відповідальні	кількість записів замість якості
Автоматизація та ШІ	використання автоматизації для цінності	результати пілотів, контроль алгоритмів	наявність ШІ замість ефекту
Зелена цифровізація	врахування ресурсних й екологічних наслідків	ресурсні KPI, цифрове енергоспоживання	декларації без вимірюваних даних

Джерело: адаптовано за [12].

З точки зору менеджменту безпеки важливо, що зміст зрілості доцільно доповнювати аналізом інформаційного захисту і безперервності процесів. Це **авторське методичне доповнення**, а не сьомий офіційний вимір DMA для МСП. Такий підхід дозволяє уникнути помилки, за якої висока зрілість у використанні даних компенсує критичну нездатність підприємства відновити ці дані після інциденту. У багатокритеріальному оцінюванні безпеку доцільно включати не тільки як бал, а і як мінімально припустиму вимогу для допуску стратегічних альтернатив.

Вибір моделі залежить від мети дослідження. Для діагностики одного підприємства потрібен інструмент із деталізованими запитаннями і дорожньою картою. Для порівняння підприємств необхідні стабільні визначення змінних і перевірка зіставності галузевих умов. Для оцінювання впливу трансформації на конкурентоспроможність зрілість може виступати незалежною змінною, посередником або модератором, але сама по собі вона не замінює показників економічного результату. Порівняння підприємства з міжнародним бенчмарком без урахування масштабу, ресурсів і галузевої структури здатне породжувати помилкові управлінські рішення.

5.3. Побудова та перевірка інтегрального індексу цифрової зрілості

Для навчального й науково-методичного аналізу можна сформувати власний **інтегральний індекс**. Його побудова починається з визначення цільового конструкта: чи йдеться про готовність до змін, зрілість управління або фактичний результат. Далі обираються критерії, індикатори та шкали, перевіряється доступність даних, визначаються ваги, правила агрегування і порогові значення. Якщо одне поняття подане одночасно в кількох дуже схожих критеріях, виникає подвійний рахунок. За експертних оцінок необхідно оцінювати компетентність експертів і погодженість їхніх суджень.

У найпростішому випадку $\mathbf{DMI = \Sigma(w_j \cdot s_j)}$, де s_j - нормована оцінка виміру j; w_j - його вага; $\Sigma w_j = 1$. Адитивне агрегування припускає можливість компенсації слабкого виміру сильним. Для критичних обмежень, наприклад неможливості відновити основні дані, така компенсація може бути неприпустимою. Тому індекс доцільно поєднувати з пороговими обмеженнями безпеки, які встановлюються окремо. Якщо шкали є порядковими (наприклад, 1–5 за експертними судженнями), індекс треба трактувати як умовний рейтинговий показник, а не величину зі строгою метричною інтерпретацією.

Навчальний приклад (умовні дані, не офіційна методика DMA). Експертна група оцінює шість вимірів за шкалою 1–5: стратегія - 3; готовність - 2; персонал - 3; дані - 2; автоматизація та ШІ - 1; зелена цифровізація - 4. Ваги відповідно: 0,20; 0,15; 0,15; 0,20; 0,20; 0,10. Вони сумарно дорівнюють 1. Індекс становить DMI = 0,20·3 + 0,15·2 + 0,15·3 + 0,20·2 + 0,20·1 + 0,10·4 = 2,35 бала з 5. Цей результат характеризує лише умовну модель. Він не може бути перенесений на реальне підприємство без збору даних і перевірки шкал.

Проміжне управлінське рішення полягає не в тому, щоб механічно підвищувати всі оцінки до 5. Пріоритети визначаються взаємозалежністю критеріїв, витратами усунення розриву, очікуваним економічним ефектом та безпековими обмеженнями. Наприклад, низька оцінка автоматизації може бути закономірною для підприємства з нерегулярними операціями, тоді як низька якість даних здатна блокувати навіть прості управлінські рішення. Тому доцільно будувати матрицю розривів між поточним рівнем, необхідним цільовим станом і ресурсом на перехід, а не сприймати індекс як самодостатню мету.

Для перевірки стійкості інтегрального результату потрібно виконати **аналіз чутливості** до ваг і способу нормування. Якщо невелика зміна ваг переставляє підприємства в рейтингу, висновок про лідерство недостатньо надійний. Можна використати рівні ваги, експертні ваги або

дані статистичного аналізу, але метод їх визначення має відповідати дослідницькій логіці. Для анкетних індикаторів перевіряють внутрішню узгодженість та змістову валідність; коефіцієнт надійності сам по собі не доводить, що всі запитання вимірюють саме цифрову зрілість.

5.4. Практика України: інституційні передумови та управлінські пріоритети

Українським підприємствам доводиться поєднувати цифрове оновлення з потребою підтримувати діяльність за воєнних, енергетичних і логістичних ризиків. Тому цифрова трансформація не може бути повністю скопійована з моделі підприємств, що діють у стабільному інфраструктурному середовищі. Особливого значення набувають автономність критичних процесів, резервне копіювання, можливість віддаленої роботи, надійність каналів зв'язку, контроль доступу та договори із технологічними провайдерами. При цьому обґрунтоване перенесення процесу в хмару не знімає питання про доступність зв'язку, правовий режим даних і залежність від зовнішньої інфраструктури [5; 6; 7].

В Україні нормативною рамкою підтримки цифрового інноваційного розвитку є **Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року**, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 року № 1351-р, зі змінами. Вона відображає державні пріоритети розвитку цифрових інновацій. Водночас державна стратегія не є готовою інструкцією щодо цифровізації окремого підприємства. Конкретне управлінське рішення має враховувати галузь, ресурсні можливості, наявність даних, зрілість процесів і критерії конкурентного результату [5].

Перспективною для українського бізнесу є **поетапна трансформація критичних ланцюгів цінності**. Для малого підприємства початковими пріоритетами можуть бути якісний облік, цифрова взаємодія з клієнтами, резервування даних і автоматизація повторюваних операцій. Для середнього виробника - інтеграція планування виробництва, запасів, логістики та управлінського аналізу. Для підприємства, що виходить на міжнародні ринки, - сумісність форматів даних, простежуваність процесів, підтвердження якості та безпеки цифрових взаємодій. Однак наведені пріоритети є типологічними, а не універсальними: кожний із них потребує діагностики конкретної ситуації.

За міжнародної інтеграції особливої уваги потребують правила обміну інформацією з контрагентами та захист персональних даних. Для підприємств, що обслуговують нерезидентів, може виникати потреба аналізувати не лише українське, а й застосовне іноземне законодавство та договірні вимоги. Не слід автоматично поширювати на всіх українських суб'єктів будь-які правила ЄС без встановлення юридичної підстави їх застосування. Натомість міжнародні стандарти й моделі цифрової зрілості можуть використовуватися як орієнтири управлінського розвитку добровільно або на вимогу партнерів [10; 12].

Організаційна модель цифрової трансформації в Україні має враховувати **фінансову гнучкість**. В умовах невизначеності вигідним може бути пілот із обмеженим бюджетом і можливістю масштабування після підтвердження ефекту. Однак надмірна фрагментація дрібних проєктів призводить до появи технологічно несумісних рішень. Тому менеджмент повинен заздалегідь визначати цільову архітектуру, а реалізовувати її модульно. Це дає змогу поєднувати стратегічну цілісність із поступовим розподілом інвестиційного ризику.

5.5. Дорожня карта трансформації та програма наукового дослідження

Управлінська дорожня карта цифрової трансформації повинна містити: вихідну діагностику, формулювання цільового стану, пріоритетні процеси, відповідальних, бюджет, технічні й кадрові залежності, критерії пілотування, контроль безпеки та показники результативності. Доцільно розділяти проєкти на базові (якість даних, доступ, інтеграція), ціннісні (клієнтський сервіс, прогнозування, ефективність) та захисні (резервування, кіберзахист,

безперервність). Таке групування не означає, що безпека може бути відкладена: мінімальні контролі встановлюються на кожному етапі відповідно до його ризиків.

1. Діагностика зрілості та ризиків	2. Цільова архітектура і пріоритети	3. Пілот з визначеними KPI	4. Масштабування з контролем змін	5. Повторна оцінка зрілості й цінності

Рисунок 5.5. Дорожня карта управління цифровою трансформацією підприємства
Джерело: узагальнено за [2; 5; 12].

Для аспірантської роботи перспективною є постановка дослідницької проблеми: **за яких організаційно-управлінських умов цифрова зрілість перетворюється на стійку конкурентну перевагу без неприйнятного зростання цифрових ризиків?** Можна висунути гіпотезу, що позитивний вплив цифрової зрілості на продуктивність опосередковується якістю управління даними та модерується рівнем безперервності критичних процесів. Альтернативна гіпотеза передбачає нелінійність: на низьких рівнях цифрової зрілості додаткові інвестиції у технології дають обмежений ефект, поки не досягнуто мінімальної якості процесів і компетенцій.

Програма перевірки повинна розрізняти **концептуальний**, **методичний** і **емпіричний** рівні. На концептуальному рівні формується модель зв'язків між цифровою зрілістю, інституційними умовами, ризик-контролем і результатами. На методичному - визначаються індикатори, ваги, джерела даних, правила агрегування та критерії валідності. На емпіричному - збираються дані, аналізуються часові лаги, галузеві відмінності, можливі пропущені чинники й перевіряється стійкість висновків. За відсутності реальних даних припустима модельна апробація, але її необхідно прямо позначати навчальною або ілюстративною, а не подавати як підтверджене дослідження підприємств.

Міжнародне зіставлення доцільно використовувати як **метод навчання та пошуку управлінських практик**, а не як безумовне копіювання організаційних рішень. Модель, розрахована на велике підприємство з розвиненою IT-функцією, може бути непридатною для українського малого бізнесу. Під час адаптації треба зберігати концептуальну логіку, але змінювати перелік індикаторів, джерела даних і процедури впровадження з урахуванням галузі та ресурсної бази. Особливо важливо відділяти універсальні принципи управління від контекстних припущень, властивих конкретній міжнародній практиці.

Проміжний висновок. Цифрова зрілість характеризує узгодженість стратегії, процесів, компетенцій, даних і технологічних можливостей, але не є самодостатнім показником конкурентоспроможності. Практична цінність моделей зрілості полягає у виявленні управлінських розривів і формуванні обґрунтованої дорожньої карти. Для підприємств України цифрова трансформація повинна одночасно підвищувати ефективність, сприяти міжнародній інтеграції та забезпечувати відновлюваність критичних процесів.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ НАУКОВОЇ ДИСКУСІЇ ТА САМОПЕРЕВІРКИ

1. Який дизайн дослідження дає змогу відокремити причинний ефект цифрової трансформації від впливу попередньо сформованих управлінських компетенцій?
2. За яких умов використання міжнародної цифрової платформи формує конкурентну перевагу, а за яких підвищує ризик технологічної залежності?
3. Чим відрізняється управлінський зміст стандарту ISO/IEC 27001 від рамки NIST CSF 2.0 і як обґрунтувати їх спільне використання?
4. Чому прискорення окремої операції не завжди скорочує наскрізний цикл виконання замовлення?
5. Які обмеження має інтегральний індекс цифрової зрілості та як перевірити стійкість висновків до вибору ваг?

6. Які мінімальні передумови повинні виконуватися, щоб цифрова трансформація українського підприємства одночасно підвищувала продуктивність і безперервність діяльності?

7. Як емпірично виміряти роль якості даних як посередника між впровадженням цифрової системи й конкурентним результатом?

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондаренко Д. Теоретичні засади цифрових трансформацій в компаніях. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-39

2. Лігоненко Л.О., Зеленько К.М. Оцінювання цифрової зрілості бізнес-організації: сутність та інструментарій оцінювання. *Review of Transport Economics and Management.* 2025. Вип. 14. С. 159-169. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/56869

3. Пілецька С., Коритько Т. Реінжиніринг бізнес-процесів на основі моделі інформаційного забезпечення в контексті інтелектуалізації підприємств. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 81. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-37

4. Галашов Д. Оптимізація бізнес-процесів підприємства на основі цифровізації. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 80. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-151

5. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 № 1351-р (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80

6. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19

7. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17

8. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems. 2019. Vol. 28, No. 2. P. 118–144. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

9. OECD. The Digital Transformation of SMEs. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. Paris: OECD Publishing, 2021. DOI: https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en

10. ISO/IEC 27001:2022. Information security, cybersecurity and privacy protection - Information security management systems - Requirements. Geneva: ISO, 2022. URL: https://www.iso.org/standard/27001

11. National Institute of Standards and Technology. The NIST Cybersecurity Framework (CSF) 2.0. NIST CSWP 29. Gaithersburg, 2024. DOI: https://doi.org/10.6028/NIST.CSWP.29

12. European Digital Innovation Hubs Network. Digital Maturity Assessment Tool: Framework and Methodology. 2024. URL: https://european-digital-innovation-hubs.ec.europa.eu/faq/faq-dta-general-aspect

ТЕМА 6

ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА МІЖНАРОДНА ІНТЕГРАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА БЕЗПЕКИ

ПЛАН

1. Глобалізація та трансформація глобального конкурентного середовища: вплив на управління конкурентоспроможністю та безпекою підприємств.
2. Форми та управлінські механізми міжнародної інтеграції підприємств, їх вплив на формування конкурентних переваг.
3. Глобальні ланцюги створення вартості (Global Value Chains): особливості інтеграції підприємств, управління взаємозалежностями та конкурентними ризиками.
4. Глобальні економічні, геополітичні та торговельні виклики: управління загрозами конкурентоспроможності й безпеці підприємств на міжнародних ринках.
5. Методологічні підходи до аналізу та моделювання конкурентних позицій і стратегічних альтернатив інтеграції українських підприємств у глобальне середовище.

1. ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ ГЛОБАЛЬНОГО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА: ВПЛИВ НА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТА БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Глобалізація як середовище управлінського вибору

Глобалізація є не просто збільшенням обсягів міжнародної торгівлі. Для підприємства вона означає поглиблення транскордонних взаємозалежностей у виробництві, фінансуванні, технологіях, інформаційних потоках, стандартах та управлінні. Рішення про закупівлю комплектувальних, вибір програмної платформи або кредитора може одночасно змінювати собівартість продукції, доступ до ринків і вразливість бізнесу до зовнішнього шоку. Саме тому глобалізацію слід аналізувати як умову, що змінює архітектуру управлінських рішень, а не як окремий чинник експорту.

У науковій літературі доцільно розмежувати три рівні аналізу. Макрорівень характеризують міжнародні торговельні режими, валютні та капітальні потоки, політика держав і наднаціональних інституцій. Мезорівень охоплює галузеві мережі, промислові кластери, логістичні коридори й міжнародні стандарти. На мікрорівні підприємство здійснює вибір ринків, партнерів, виробничої конфігурації, способів захисту ресурсів та контрактів. Змішування цих рівнів породжує методологічну помилку: зростання національного експорту не обов'язково свідчить про поліпшення конкурентних позицій конкретної фірми [1; 2].

Конкурентне середовище сучасного підприємства формується взаємодією глобальної економічної інтеграції та вибіркової фрагментації зв'язків. Одні потоки стають дешевшими й швидшими завдяки цифровим платформам і стандартизації, тоді як інші ускладнюються торговельними обмеженнями, геополітичними суперечностями, санкційними режимами або вимогами до походження продукції. Отже, категорії «глобалізація» і «деглобалізація» не варто механічно протиставляти. Практичним проявом є реконфігурація глобальних мереж: локалізація окремих критичних операцій поєднується з розширенням міжнародної кооперації в інших сегментах [10; 11].

У дослідженні конкурентоспроможності важливо перейти від показника присутності на іноземному ринку до оцінки здатності підприємства утримувати результат за мінливих умов. Експортна виручка може збільшуватися одночасно зі зростанням залежності від одного покупця

або постачальника. Відповідно менеджмент має оцінювати не тільки ефективність доступу до міжнародних ресурсів, а й керованість взаємозалежностей, ліквідність, можливість заміщення постачань та захищеність ключових компетенцій.

1.2. Теоретичні пояснення змін міжнародної конкуренції

Теорія порівняльних переваг пояснює вигоди спеціалізації за відмінностей у відносних витратах, проте не дає вичерпної відповіді на питання, як конкретне підприємство зберігає позиції за неоднакової переговорної сили контрагентів. Галузевий підхід акцентує вплив структури конкуренції, бар'єрів входу, замінників і позицій постачальників та покупців. Ресурсний підхід зміщує увагу до компетенцій, репутації, технологічного знання та організаційних процедур, які важко швидко відтворити. Інституційний підхід додає регуляторні режими, якість захисту контрактів, сертифікацію, процедури митного контролю та правила конкурентної політики.

Ці підходи слід використовувати спільно. Підприємство може мати конкурентні виробничі витрати, але не отримати контракт через невідповідність технічному стандарту; може мати передову технологію, але втратити частину створеної вартості через слабку позицію в переговорах; може диверсифікувати збут, але опинитися залежним від критичного імпортного матеріалу. Тому рівень конкурентоспроможності неможливо повністю пояснити одним коефіцієнтом або універсальною стратегією.

Концепція глобальних ланцюгів створення вартості підкреслює, що конкуренція відбувається не лише між готовими товарами, а й між позиціями учасників у розподіленому процесі створення продукту. У дослідженні Г. Джереффі, Дж. Гамфрі та Т. Стерджена виокремлено п'ять способів координації GVC: ринковий, модульний, реляційний, залежний та ієрархічний. Їх доцільно застосовувати не як жорстку класифікацію підприємств, а як аналітичну рамку для різних конкретних відносин із партнерами [9].

Таблиця 6.1. Аналітичні характеристики до питання 1

Теоретичний підхід	Що пояснює	Управлінське питання	Методологічне обмеження
Порівняльні переваги	Міжнародну спеціалізацію за відносними витратами	Де розмістити операцію?	Не враховує переговорну владу фірми
Галузевий і конкурентний аналіз	Структуру конкуренції та бар'єри	На якому сегменті конкурувати?	Недостатньо відображає міжгалузеві мережі
Ресурсний підхід	Унікальні компетенції та організаційні ресурси	Що забезпечує стійку перевагу?	Складність вимірювання нематеріальних активів
Інституційний підхід	Правила, стандарти й контрактне середовище	Які обмеження входу на ринок?	Може недооцінювати внутрішні здатності
Підхід глобальних ланцюгів вартості	Розподіл функцій, влади й доданої вартості	Яку позицію зайняти в мережі?	Потребує детальних даних щодо міжфірмових зв'язків

Джерело: складено авторами.

1.3. Механізми впливу глобалізації на безпеку підприємств

Управлінський ефект глобалізації є подвійним. Диверсифікація ринків збуту здатна зменшувати залежність від локального попиту, проте підвищує експозицію до валютного, регуляторного та транспортного ризиків. Міжнародна кооперація прискорює технологічне навчання, але супроводжується питаннями інтелектуальної власності, трансферу даних і

контролю критичних компонентів. Залучення іноземного фінансування розширює інвестиційні можливості, водночас формуючи валютні зобов'язання та залежність від зовнішніх умов кредитування.

Економічна безпека в такому контексті не є синонімом ізоляції. Повне замикання виробництва всередині країни чи підприємства нерідко підвищує витрати та послаблює технологічну динаміку. За висновками OECD, масштабна релокалізація ланцюгів постачання може бути економічно дорогою і не гарантує автоматичного підвищення стійкості [11]. Для менеджера це означає необхідність оцінювати конкретну конфігурацію ризиків, а не механічно віддавати перевагу локальному або міжнародному постачанню.

Механізм передачі глобального шоку має декілька ланок. Первинна подія (закриття транспортного коридору, технологічна заборона, тарифна зміна, розрив міжнародного платежу) впливає на одного або кількох контрагентів. Далі виникають операційні порушення: дефіцит компонентів, подорожчання логістики, зміна термінів розрахунків. Через виробничу структуру вони перетворюються на показники бізнесу: зменшення обсягу випуску, операційного прибутку, оборотності капіталу та виконання замовлень. Система менеджменту має виявляти ризик на ранній стадії, до його повного відображення у фінансовій звітності.

Глобальна зміна: політична, технологічна, торгова →	Канал впливу: ціни, логістика, фінанси, стандарти →	Операційна експозиція підприємства →	Наслідок для конкурентоспроможності та безпеки →	Управлінська відповідь і контроль результату

Рис. 6.1. Логіка передачі зовнішніх впливів на підприємство

Джерело: авторське узагальнення для навчальних цілей.

Важливо відокремлювати загрозу від експозиції та вразливості. Загроза характеризує потенційну несприятливу подію; експозиція показує, які активи або процеси підприємства підпадають під її вплив; вразливість описує недостатню здатність системи протидіяти наслідкам. Дві компанії за однакової глобальної події можуть зазнати суттєво різних втрат через відмінності в структурі постачальників, запасах, договорах і управлінській швидкості.

1.4. Модель управлінської реакції на зміну конкурентного середовища

З практичного погляду доцільно побудувати інтегрований цикл: стратегічне сканування, ідентифікація транскордонних залежностей, оцінювання впливу, вибір управлінських альтернатив, виконання рішень та моніторинг. У межах сканування підприємство не повинно обмежуватися загальними макроекономічними прогнозами. Потрібно аналізувати зміни торговельних правил на ключових ринках, фінансову дисципліну покупців, альтернативність транспортних маршрутів, технологічну сумісність і поведінку провідних учасників галузевої мережі.

Кожна зміна має отримати управлінського власника. Для регуляторного ризику ним може бути підрозділ зовнішньоекономічної діяльності разом із юридичною функцією; для ризику критичного імпорту - закупівлі й виробництво; для ризику валютних розрахунків - фінансове управління. Координацію забезпечує керівництво, оскільки оптимальне рішення для одного підрозділу може збільшувати вразливість іншого. Закупівля найдешевшого компонента, наприклад, не є найкращим рішенням за високої імовірності зупинки всього виробничого циклу.

На рівні дослідницької методології корисно сформулювати гіпотезу про нелінійний зв'язок між міжнародною відкритістю та стійкістю. Помірна диверсифікація зовнішніх зв'язків може знижувати концентраційні ризики, але надмірно складна мережа контрагентів - збільшувати витрати координації, контролю якості та відповідності. Перевірка потребує панельних даних підприємств, вимірювання міжнародної диверсифікації та контролю галузевих, масштабних і часових чинників.

Не менш важливим є причинне розмежування: успішні підприємства можуть активніше виходити на зовнішні ринки саме тому, що вже мають вищу продуктивність. Просте порівняння експортерів і неекспортерів не доводить, що міжнародна інтеграція спричинила зростання конкурентоспроможності. Для обґрунтованого висновку потрібні належна контрольна група, часові лаги, регресійні моделі з фіксованими ефектами або інші процедури ідентифікації причинного впливу.

Отже, результатом першого питання має бути не декларація про користь чи шкоду глобалізації, а здатність пояснити, через які організаційно-економічні канали зміни глобального середовища трансформуються в конкурентні переваги, ризики та вимоги до управлінської системи підприємства.

1.5. Організація стратегічного спостереження та управлінські сигнали

Стратегічне спостереження за глобальним середовищем доцільно організовувати не як епізодичний збір новин, а як регулярний процес із визначеними інформаційними продуктами. На рівні підприємства такими продуктами можуть бути квартальна карта зовнішніх залежностей, щомісячний огляд торговельних умов на пріоритетних ринках, перелік критичних технологій і документовані сигнали переходу до альтернативних планів. Кожен інформаційний потік має містити дату оновлення, джерело, відповідального аналітика, перелік можливих наслідків і конкретну дію, яку він може ініціювати.

Найбільшою помилкою є намагання спостерігати всі глобальні зміни з однаковою інтенсивністю. Доцільно застосувати принцип матеріальності: керівництво визначає обмежене коло зовнішніх чинників, здатних суттєво змінити виручку, рентабельність, ліквідність чи операційну безперервність. Для машинобудівного підприємства це можуть бути правила експортного контролю і доступність точних компонентів, для виробника харчових продуктів - вимоги до безпечності та пропускна спроможність логістики, для постачальника цифрових послуг - режим транскордонної обробки даних і контрактна юрисдикція.

Управлінський сигнал повинен відрізнятися від загального попередження. Наприклад, «погіршення зовнішнього середовища» не дає зрозумілої вказівки, тоді як збільшення часу транспортування понад заздалегідь визначений поріг може автоматично запускати резервний маршрут, перевірку складських запасів і перегляд строків виконання замовлень. Саме така операціоналізація перетворює аналіз глобалізації на практичну функцію менеджменту. У дисертаційному дослідженні її результативність можна оцінювати за часом реакції, попередженими втратами та точністю сигналів.

2. ФОРМИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ, ЇХ ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

2.1. Міжнародна інтеграція як стратегія розширення меж підприємства

Міжнародна інтеграція підприємства означає цілеспрямоване включення його ресурсів, функцій і бізнес-процесів у сталі транскордонні економічні зв'язки. Така інтеграція не обмежується експортом продукції: вона може передбачати спільне розроблення технології, локалізацію виробництва, участь у міжнародному консорціумі, ліцензування, контрактну кооперацію, спільне підприємство або придбання іноземного активу. З погляду менеджменту важливо з'ясувати, яку саме проблему підприємство розв'язує через інтеграцію: доступ до ринку, компетенцій, капіталу, постачань чи координації ланцюга вартості.

Мотиви міжнародної інтеграції доцільно поділяти на чотири групи. Ринкові мотиви пов'язані з доступом до нового попиту та зменшенням концентрації збуту; ресурсні - із забезпеченням сировини, комплектувальних, кадрів і фінансування; технологічні - із засвоєнням

ноу-хау, міжнародних стандартів і дослідницьких компетенцій; безпекові - із диверсифікацією критичних процесів і створенням резервних каналів взаємодії. У кожному випадку критерій успіху повинен відповідати фактичній меті: безпідставно оцінювати партнерство лише за приростом виручки, якщо його головною функцією була технологічна модернізація.

У працях, присвячених інтеграційним стратегіям, підкреслюються відмінності горизонтального та вертикального розширення підприємств [3]. Водночас у міжнародному контексті слід додатково розмежувати правову форму зв'язку і ступінь управлінського контролю. Наприклад, довгострокова угода з іноземним виробником може забезпечувати високий рівень процесної координації без спільної власності; натомість невелика частка в капіталі спільного підприємства не завжди гарантує фактичний доступ до ключових рішень.

2.2. Порівняльна характеристика форм інтеграції

Експорт через посередника є відносно доступною формою виходу на ринок, але підприємство може втрачати прямий зв'язок із кінцевим споживачем і частину торговельної маржі. Прямий експорт потребує власних компетенцій у маркетингу, контрактації, логістиці й валютному контролі, зате дає ширшу інформацію про попит. Ліцензування дозволяє монетизувати інтелектуальну власність за обмежених капітальних витрат, проте містить ризик опортуністичної поведінки партнера та неконтрольованого поширення технології.

Контрактне виробництво й аутсорсинг дають можливість швидко масштабувати операції або зосередитися на ключових компетенціях. Їхня вразливість пов'язана із залежністю від параметрів якості, графіка роботи контрагента та доступу до критичних даних. Стратегічний альянс створює умови для спільної розробки продукту, поділу ризиків і доступу до взаємодоповнюваних ресурсів, але вимагає погодження цілей, прав на результати інновацій та механізмів вирішення конфліктів.

Спільне підприємство передбачає більш формалізований розподіл капіталу і відповідальності, водночас загострює проблему корпоративного управління, контролю й можливого блокування рішень. Пряме інвестування або придбання іноземних активів забезпечує ширший контроль над процесами, але характеризується значними незворотними витратами, регуляторними зобов'язаннями та країновими ризиками. Вибір форми доцільно пов'язувати з ресурсними можливостями, трансакційними витратами, захистом технологій і допустимою експозицією до зовнішнього середовища.

Таблиця 6.2. Аналітичні характеристики до питання 2

Форма інтеграції	Джерело конкурентної переваги	Контроль / потреба в капіталі	Найсуттєвіший ризик
Опосередкований експорт	Швидкий доступ до зовнішнього попиту	Невисокий / невисока	Залежність від посередника
Прямий експорт	Ринкова інформація та маржа	Середній / помірна	Збутові й регуляторні бар'єри
Ліцензування	Комерціалізація знань	Обмежений / невисока	Втрата контролю над ноу-хау
Контрактна кооперація	Ефект масштабу та спеціалізації	Договірний / помірна	Зрив поставок і якості
Стратегічний альянс	Комплементарні компетенції	Спільний / середня	Конфлікт інтересів і знань
Спільне підприємство	Спільні активи та локальний доступ	Спільний корпоративний / висока	Блокування управлінських рішень
Прямі інвестиції	Контроль ланцюга створення вартості	Високий / дуже висока	Незворотність витрат і країновий ризик

Джерело: складено авторами.

2.3. Архітектура управління міжнародним партнерством

Управлінський механізм інтеграції охоплює цілепокладання, вибір контрагента, розподіл прав і ресурсів, контрактування, координацію операцій та процедури виходу з партнерства. На етапі відбору партнера слід перевіряти не тільки фінансові показники, а й структуру кінцевих власників, дотримання санкційних обмежень, технологічну сумісність, історію виконання зобов'язань, стандарти якості та здатність підтримувати діяльність під час перебоїв.

Особливе значення мають правила контрактної координації. У міжнародному договорі доцільно визначати предмет і контрольні параметри поставки, порядок приймання якості, правила володіння та використання даних, режим конфіденційності, санкції за порушення, валюту й строки розрахунків, умови перегляду ціни та врегулювання спорів. Застосовність торговельних звичаїв, правил Incoterms, права конкретної юрисдикції або арбітражу визначається змістом відповідної угоди; універсального юридичного рішення для всіх підприємств немає. Правову рамку зовнішньоекономічних відносин в Україні становить, зокрема, Закон «Про зовнішньоекономічну діяльність» [8].

Розподіл відповідальності має бути формалізований. Рада директорів або власники визначають граничний обсяг стратегічних зобов'язань, виконавче керівництво затверджує модель інтеграції, фінансова служба оцінює валютні й платіжні ризики, юридична функція контролює договірний режим, виробничі та логістичні підрозділи забезпечують виконання операційних показників. Якщо підприємство мале і не має окремих служб, ці функції можна покладати на визначених працівників, не створюючи формальної структури без управлінської потреби.

Стратегічна мета →	**Вибір форми інтеграції →**	**Due diligence партнера →**	**Контракти й розподіл відповідальності →**	**Спільне виконання та KPI**

Рис. 6.2. Управлінський цикл міжнародного інтеграційного проєкту

Джерело: авторське узагальнення для навчальних цілей.

Важливим інструментом є система KPI партнерства. Вона має одночасно охоплювати економічну результативність (маржа, приріст доданої вартості, грошовий потік), операційну надійність (on-time delivery, частка дефектів, тривалість циклу), інноваційні результати (передані технології, нові продукти) та безпекові параметри (концентрація операцій, залежність від одного контрагента, час відновлення). Невдале налаштування KPI створює викривлені стимули: прагнення знизити закупівельну ціну може спровокувати зростання сукупної вартості володіння через перебої.

2.4. Як міжнародна інтеграція створює, перерозподіляє або знищує конкурентну перевагу

Вигоди від інтеграції виникають через економію на масштабі, доступ до спеціалізованих компетенцій, ефект навчання, кращу логістику та скорочення часу виходу продукту на ринок. Однак ці вигоди не завжди залишаються в підприємства-учасника. Якщо провідний міжнародний замовник контролює специфікації, канали збуту й ціноутворення, постачальник може підвищувати продуктивність, але не отримувати відповідного зростання рентабельності. Потрібно розрізняти створення сукупної вартості партнерством і фактичне привласнення її учасниками.

Для оцінювання доцільно застосовувати переговорний аналіз. Підприємство повинно встановити свої альтернативи досягненню мети поза конкретною угодою, витрати зміни партнера, ступінь специфічності активів і можливість перенесення компетенцій в інші проєкти. Висока специфічність обладнання або інформаційної системи під одного замовника підвищує

ефективність спільного процесу, але водночас послаблює позицію постачальника під час перегляду ціни. У цьому полягає класичний конфлікт між координаційною ефективністю та автономією.

Корисним є аналіз життєвого циклу партнерства. На вході переважають витрати пошуку, навчання і адаптації; на етапі функціонування - вигоди спеціалізації та накопичення довіри; в фазі зрілості можуть зростати ризики технологічного застою, втрати стимулів і залежності. Тому умови перегляду домовленостей, розвитку власних компетенцій і можливого виходу потрібно встановлювати ще до фактичного поглиблення взаємозалежностей.

2.5. Критерії обґрунтованого вибору форми інтеграції

Управлінське рішення доцільно ухвалювати за багатокритеріальною моделлю, в якій економічний ефект оцінюється разом зі стратегічним навчанням, контролем ключових ресурсів, безпекою й організаційною здійсненністю. Сама наявність формалізованої моделі не усуває суб'єктивності ваг критеріїв. Дослідник зобов'язаний показати процедуру їх визначення, провести аналіз чутливості й пояснити, як зміниться результат за інших пріоритетів керівництва.

Наприклад, український виробник може обирати між прямим експортом, контрактним виробництвом для європейської компанії та створенням спільного підприємства. Перша модель забезпечує вищу ринкову автономію, друга - швидше отримання замовлень і навчання, третя - потенційно ширший доступ до капіталу й технологій за більшої незворотності інвестицій. Остаточний вибір залежатиме не від «престижності» інтеграційної форми, а від конфігурації ресурсів, очікуваної частки створеної вартості та допустимого ризику.

Для аспірантського дослідження доцільно перевірити гіпотезу: позитивний вплив міжнародних партнерств на конкурентоспроможність опосередковується здатністю підприємства засвоювати знання, тоді як концентрація контрактів у одного провідного покупця послаблює цей ефект. Перевірка потребує показників інтенсивності міжнародної кооперації, частки нового продукту, продуктивності праці, структури портфеля замовників і тривалості партнерства. Такий підхід виходить за межі описового переліку форм інтеграції та формує власне дослідницьке завдання.

2.6. Врахування трансакційних витрат і ризику стратегічного «замикання»

Витрати міжнародної інтеграції не зводяться до митних платежів, транспортування та прямих інвестицій. Виникають також трансакційні витрати пошуку контрагента, перевірки його надійності, узгодження технічної документації, виконання договорів, юридичного супроводу і контролю спільної діяльності. За збільшення специфічності активів ці витрати можуть зростати нерівномірно. Наприклад, виробниче обладнання, придбане під одну унікальну специфікацію, може забезпечувати високу продуктивність, але виявитися малокорисним за припинення договору. Внаслідок цього підприємство втрачає свободу стратегічного маневру.

Окремим ризиком є ефект стратегічного «замикання» (lock-in), коли вихід із партнерства стає економічно занадто дорогим через непереносимі технології, накопичені зобов'язання або залежність від інформаційної системи партнера. Для зниження такого ризику доцільно завчасно передбачати переносимість даних, документацію технологічних процесів, альтернативні канали закупівлі та права використання створених спільно результатів. При цьому вимога абсолютної незалежності може знищити вигоди інтеграції; необхідно знайти економічно прийнятну межу специфічності та взаємної залежності.

Стратегічний контракт повинен підтримувати як поточну операційну ефективність, так і можливість адаптації. Практичними механізмами є контрольні точки перегляду цін і обсягів,

правила зміни специфікацій, процедури ескалації спорів і планування безперервності спільних процесів. Наукову перевірку доцільно будувати навколо того, чи знижує формалізована адаптивність контрактів втрати підприємств під час зовнішніх шоків порівняно з партнерствами, де таких процедур немає. Для цього потрібні фактичні умови договорів, історія перебоїв і контроль відмінностей масштабу співпраці.

3. ГЛОБАЛЬНІ ЛАНЦЮГИ СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ (GLOBAL VALUE CHAINS): ОСОБЛИВОСТІ ІНТЕГРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ, УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОЗАЛЕЖНОСТЯМИ ТА КОНКУРЕНТНИМИ РИЗИКАМИ

3.1. Ланцюг створення вартості як мережа функцій, а не послідовність експорту

Глобальний ланцюг створення вартості (Global Value Chain, GVC) охоплює територіально розосереджені операції, необхідні для розроблення, виробництва, просування, збуту та післяпродажного обслуговування продукту. Його принципова ознака - міжнародний поділ завдань за взаємної залежності учасників. Компанія може експортувати готовий продукт без значної участі в багатокраїновому виробничому процесі; і навпаки, невеликий постачальник компонентів може бути глибоко інтегрованим у GVC без прямого контакту з кінцевим покупцем [1; 4].

З позицій менеджменту важливо розрізняти фізичний рух товару та економічний рух вартості. Сировина, інженерні послуги, дизайн, програмне забезпечення, сертифікація і брендинг створюють різні частини кінцевої вартості. Тому підприємство, яке нарощує фізичні обсяги експорту, не обов'язково збільшує власну частку доданої вартості. Управлінський аналіз повинен виявити функції, які підприємство виконує, отримувану маржу, права на технології та можливості переходу до складніших завдань.

У міжнародній статистиці поширені показники участі в GVC на основі доданої вартості у зовнішній торгівлі. Зворотна участь (backward participation) відображає іноземну додану вартість, втілену в експорті, тоді як пряма участь (forward participation) пов'язана з внутрішньою доданою вартістю, що використовується іншими економіками в їхньому експорті. Такі величини обчислюють із міжкраїнових таблиць «витрати - випуск» і не можна коректно підміняти простою часткою імпортних матеріалів у витратах окремого підприємства. На фірмовому рівні потрібні окремі операційні проксі-показники з явним зазначенням їхніх обмежень.

3.2. Режими врядування у GVC та асиметрія переговорної влади

Одне з центральних управлінських питань GVC - хто встановлює правила взаємодії та розподіляє основні економічні вигоди. У моделі Г. Джереффі, Дж. Гамфрі й Т. Стерджена режим врядування залежить від складності транзакції, можливості кодифікувати технічні вимоги та компетентності постачальника [9]. Ринкові взаємини базуються на стандартизованому обміні; модульні - на здатності постачальника самостійно виконати детальні специфікації; реляційні - на довірі та спільній адаптації; залежні (captive) - на домінуванні провідного покупця; ієрархічні - на внутрішньокорпоративному контролі.

Важливо уникати нормативного висновку, нібито один режим однозначно «кращий». Залежні відносини можуть надати підприємству стартовий доступ до замовлень і навчання, але зменшувати автономію ціноутворення. Реляційний формат підтримує спільні інновації, проте потребує інвестицій у довіру й створює взаємні витрати виходу. Модульна організація полегшує заміну партнерів, однак висока стандартизація продукції може посилювати цінову конкуренцію. Вибір має виходити зі стратегічної мети й допустимого профілю ризику, а не з ранжування форм за назвою.

Таблиця 6.3. Аналітичні характеристики до питання 3

Режим GVC	Спосіб координації	Типова перевага	Можлива вразливість	Управлінський акцент
Ринковий	Ціна та стандартні контракти	Гнучкий вибір партнерів	Цінова конкуренція	Пошук альтернатив і витрати переходу
Модульний	Кодифіковані технічні вимоги	Масштабованість і якість	Стандартизація пропозиції	Технологічна сумісність
Реляційний	Довіра та спільне вирішення проблем	Спільні інновації	Високі витрати зміни партнера	Обмін знаннями і права на результати
Залежний	Домінування провідного покупця	Гарантований канал замовлень	Асиметрія влади і ціни	Контрактний захист та альтернативи
Ієрархічний	Корпоративне управління	Узгодженість процесів	Капіталомісткість і управлінська інерція	Контроль інвестицій і функцій

Джерело: складено авторами.

3.3. Функціональне оновлення та розвиток конкурентної позиції

Участь у GVC може забезпечувати різні траєкторії розвитку. Процесне оновлення полягає у зменшенні витрат, втрат і тривалості операцій; продуктове - у підвищенні характеристик або освоєнні складнішого продукту; функціональне - у переході до інжинірингу, дизайну, маркетингу, післяпродажного сервісу чи управління мережею; міжгалузеве - у перенесенні компетенцій в інші сектори. Конкурентний ефект кожного напряму визначається не декларацією про «високу додану вартість», а реальною зміною продуктивності, маржі, ступеня автономії та здатності утримувати нову позицію.

Українські дослідники наголошують на значенні переходу від переважно ресурсно-сировинних функцій до технологічно складніших операцій у міжнародних мережах [4; 6]. Однак такий перехід не відбувається автоматично після отримання іноземного замовлення. Потрібні цілеспрямовані інвестиції в компетенції персоналу, сертифікацію, інформаційні системи, розроблення продукту та корпоративне управління. Додатковою передумовою є здатність керівництва узгоджувати швидкий виконання контракту з накопиченням знань, які залишаються в підприємстві.

Інноваційна співпраця в GVC може мати як відкритий, так і закритий характер. Дослідження Г. Пилипенко, Т. Герасименко та І. Гузенко показує значення моделей відкритих інновацій для підприємств, інтегрованих у міжнародні мережі [5]. Проте навчання й інноваційний результат потрібно перевіряти емпірично: сама участь у спільному проєкті ще не доводить підвищення технологічної автономії. Доцільними індикаторами можуть бути частка самостійно виконуваних інженерних робіт, кількість власних модифікацій продукту та частка контрактів із функціями розроблення.

Вхід у мережу та відповідність стандартам →	Навчання й процесна ефективність →	Власні технологічні компетенції →	Продуктове / функціональне оновлення →	Зростання частки створеної та утриманої доданої вартості

Рис. 6.3. Механізм переходу підприємства до складніших функцій у GVC

Джерело: авторське узагальнення для навчальних цілей.

3.4. Управління міжфірмовими залежностями й каскадними ризиками

Побудова GVC підвищує можливості спеціалізації, але одночасно формує складну систему взаємної залежності. Перебій у виробника критичного компонента може передатися через декілька ланок і зупинити кінцевий випуск. Важливо, що кількість постачальників першого рівня не завжди характеризує реальну диверсифікацію: дві формально різні компанії можуть закуповувати у того самого виробника другого чи третього рівня. Отже, менеджменту потрібне картування мережі, а не лише перелік безпосередніх контрагентів.

Для операційного аналізу доцільно виділяти критичність компонента, концентрацію альтернатив, час заміщення, географічну експозицію, запаси безперервності й договірний захист. Критичність визначається не закупівельною ціною як такою, а потенційною втратою маржинального доходу при відсутності компонента. Матеріал із невеликою питомою вагою в собівартості може бути стратегічно найважливішим, якщо без нього не завершується виробничий цикл.

Для оцінювання концентрації постачання може застосовуватися індекс Герфіндаля-Гіршмана $HHI = \Sigma s_i^2$, де s_i - частка відповідного постачальника в закупівлях конкретного критичного ресурсу (у частках одиниці). За часток 0,6; 0,3; 0,1 отримаємо HHI = 0,36 + 0,09 + 0,01 = 0,46. Це високий рівень концентрації в порівнянні з рівномірним розподілом між трьома постачальниками (HHI ≈ 0,33), але HHI не вимірює їхню незалежність, якість або взаємозамінність. У навчальному прикладі дані умовні; жодних фактичних оцінок конкретного підприємства тут не наведено.

За результатами картування формують плани диверсифікації, резервної кваліфікації постачальників, перерозподілу виробничих завдань, створення буферів запасів і договорів на альтернативні потужності. Водночас надмірне дублювання здатне істотно підвищити витрати. Тому рішення про страхові запаси або альтернативний майданчик має зіставляти очікуване скорочення втрат із витратами підтримання резерву та можливістю швидкого відновлення.

3.5. Дослідницька постановка проблеми управління GVC

Методологічно коректне дослідження має розділяти три результати: участь у глобальному ланцюгу, функціональне оновлення та економічну безпеку. Вони можуть рухатися в різних напрямах. Зростання частки експорту через одного міжнародного замовника означає збільшення участі, але потенційно погіршує концентраційний профіль. Збільшення інженерних функцій може підвищувати додану вартість, однак вимагати значних витрат на сертифікацію або захист інтелектуальної власності.

Для PhD-дослідження доцільно сформулювати модель, у якій залежною змінною є маржинальна прибутковість, продуктивність або час відновлення після шоку; ключовими пояснювальними змінними - тип координації GVC, диверсифікація контрагентів, власні технологічні компетенції та складність виконуваних функцій. Галузь, розмір підприємства, інтенсивність капіталу і календарні шоки повинні враховуватися як контрольні чинники. У висновку слід чітко показати, які зв'язки підтверджені статистично, а які залишаються теоретично обґрунтованими гіпотезами.

Таким чином, ключовий управлінський виклик полягає не в максимізації формальної залученості до GVC, а у виборі такої позиції в мережі, яка поєднує економічну віддачу, розвиток компетенцій, переговорну автономію і здатність переживати каскадні порушення.

3.6. Інформаційна прозорість GVC та управління даними про постачання

Керованість глобального ланцюга створення вартості значною мірою залежить від інформаційної прозорості. Підприємство може мати якісно складені договори з безпосередніми

постачальниками, але не знати, де розташовані виробники критичних матеріалів або які потужності використовують субпідрядники. Ця асиметрія інформації перешкоджає оцінюванню ризику каскадної зупинки. Тому картування постачання варто розглядати як окрему управлінську процедуру, яка поєднує інформацію про критичність товарів, географію виробництва, альтернативність ресурсів та фактичну надійність виконання замовлень.

Необхідно розрізняти рівні деталізації: ідентифікація безпосереднього постачальника, встановлення основних субпостачальників, документування походження критичних компонентів і перевірка можливостей заміщення. Для кожного додаткового рівня прозорості потрібні витрати та домовленості про конфіденційність. Тому повна прозорість усіх операцій може бути недосяжною і не завжди економічно доцільною. Розумніше зосередити зусилля на компонентах, зупинка яких здатна викликати найбільші втрати, і на географічно концентрованих операціях.

У дослідницькій роботі важливо перевіряти, чи справді прозорість мережі зменшує операційні втрати. Висока деталізація інформації може виявитися наслідком великого масштабу підприємства, а не самостійною причиною його стійкості. Для аналізу потрібні показники прозорості, час виявлення порушення, тривалість відновлення і контроль характеристик підприємств. Це створює можливість перейти від загальної тези про важливість координації до кількісної оцінки її управлінської результативності.

3.7. Мережевий аналіз системно важливих вузлів

На поглибленому рівні аналіз GVC можна доповнити інструментами теорії мереж. Підприємства, виробничі майданчики та логістичні центри подаються як вузли, а товарні, інформаційні або фінансові зв'язки - як ребра графа. Для певних дослідницьких задач корисні показники центральності та посередництва, які дозволяють виявляти вузли, через котрі проходить значна частина взаємодій. Проте центральність сама по собі не дорівнює критичності: невеликий постачальник у вузькоспеціалізованій технологічній ніші може спричинити значні втрати навіть за невеликої кількості зв'язків.

Мережевий підхід доцільно доповнювати характеристиками фактичної потужності, часу відновлення, запасів, контрактних альтернатив і ступеня взаємозамінності товарів. Якщо ці дані відсутні, модель ризику залишатиметься лише структурною і не відображатиме реальної операційної стійкості. Дослідницьке завдання полягає у зіставленні формальної центральності з емпірично спостережуваними наслідками перебоїв. Для цього можуть використовуватися дані виконання замовлень, мережеві карти постачальників та часові ряди тривалості зупинок. Важливо перевіряти повноту охоплення мережі: непомічені субпідрядники можуть радикально змінити оцінку вразливості [7; 11].

4. ГЛОБАЛЬНІ ЕКОНОМІЧНІ, ГЕОПОЛІТИЧНІ ТА ТОРГОВЕЛЬНІ ВИКЛИКИ: УПРАВЛІННЯ ЗАГРОЗАМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ Й БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

4.1. Класифікація глобальних викликів у контексті управління підприємством

Глобальні виклики стають предметом менеджменту безпеки лише тоді, коли визначено їхній конкретний канал впливу на підприємство. Висока міжнародна невизначеність сама по собі не є операційним показником: керівництву потрібно встановити, чи спричиняє вона зростання вартості фінансування, скорочення замовлень, втрату доступу до технології або неможливість виконати контракт. Тому класифікацію загроз доцільно пов'язувати з управлінськими об'єктами - ринком, ресурсами, фінансами, логістикою, даними та правовими зобов'язаннями.

Економічні загрози охоплюють падіння попиту на зовнішніх ринках, інфляційні зміни,

валютні коливання, зростання процентних ставок, дефіцит фінансування торгівлі та цінову волатильність. Геополітичні загрози проявляються у воєнних діях, санкціях, політичних обмеженнях, порушеннях морських чи сухопутних транспортних коридорів. Торговельні загрози включають зміну тарифів, квот, технічних правил, процедур сертифікації та захисних механізмів. Технологічні й інфраструктурні виклики пов'язані з обмеженням доступу до цифрових платформ, критичних матеріалів, енергоресурсів і транспортних потужностей.

У дослідницькому аналізі важливо розрізняти поточні ризики та структурні зміни. Тимчасове зростання фрахтової ставки може вимагати операційної корекції маршруту; тривалий перерозподіл торговельних потоків або зміна регуляторного режиму - перегляду міжнародної бізнес-моделі. Змішування часових горизонтів призводить до хибних рішень, коли під короткострокову кризу створюються дорогі незворотні активи або структурна трансформація сприймається як тимчасовий збій.

4.2. Від глобальної події до фінансового та конкурентного наслідку

Оцінювання ризику повинно починатися з карти каналів передачі. Наприклад, запровадження нового технічного стандарту на цільовому ринку може вимагати додаткових випробувань, переналаштування виробництва та нових документів відповідності. У короткому періоді це збільшує витрати, але в довгому - може створити бар'єр входу для менш підготовлених конкурентів. Отже, одна зовнішня зміна іноді є одночасно загрозою й потенційним джерелом конкурентної переваги.

Інший приклад - порушення транспортного коридору. Первинними наслідками є затримка доставки, подорожчання перевезень і потреба в додатковому оборотному капіталі. Вторинні наслідки охоплюють штрафи, втрату клієнта, зменшення надійності репутації й необхідність підтримувати більші запаси. Керівництво повинно оцінювати сукупну вартість порушення, а не лише різницю тарифів між альтернативними перевізниками.

Таблиця 6.4. Аналітичні характеристики до питання 4

Група викликів	Канал передачі на підприємство	Ранній індикатор	Першочергова управлінська дія
Валютні й фінансові	Ціна контракту, платежі, вартість боргу	Відкрита валютна позиція, DSO	Ліміти, перегляд умов, хеджування за доцільності
Торговельні й регуляторні	Доступ на ринок, сертифікація	Нові вимоги до продукту, квоти	Регуляторний моніторинг, адаптація продукту
Геополітичні	Маршрути, санкції, контрагенти	Перебої транзиту, санкційні зміни	Перевірка партнерів, резервні маршрути
Технологічні	Обладнання, ПЗ, критичні компоненти	Час заміни, права доступу	Технологічні альтернативи, захист знань
Попит і конкуренція	Ціни, обсяг збуту, портфель замовлень	Концентрація покупців, зміни замовлень	Диверсифікація ринків і товарів

Джерело: складено авторами.

Далі ризик перетворюють на конкретний сценарій. Сценарій має містити подію, горизонт прогнозу, припущення щодо масштабу й тривалості, канали впливу, втрату операційної маржі, додаткові витрати та можливі компенсаційні дії. Необхідно окремо визначити, які параметри ґрунтуються на історичних даних підприємства, а які є експертними припущеннями. Інакше числова оцінка створює ілюзію точності, якої фактично немає.

4.3. Особливості реагування українських підприємств

Для українських підприємств міжнародна конкурентна діяльність відбувається за одночасної дії воєнних, логістичних, енергетичних, кадрових та інституційних обмежень. Через це міжнародна інтеграція має поєднувати пошук нових ринків із забезпеченням фізичної та операційної безперервності. Пріоритетами можуть бути резервування критичних виробничих процесів, маршрутизація поставок, страхування допустимих ризиків, збереження професійних компетенцій та прискорення відповідності вимогам зовнішніх замовників. Рішення повинні враховувати галузеву специфіку: для машинобудування істотна технологічна кваліфікація постачальника, для агропродовольчого сектору - стандарти безпечності та логістика, для IT-послуг - контракти, дані й кадрова доступність.

Європейський Союз є ключовим торговельним партнером України. За офіційними даними Європейської комісії, його частка становила близько 65 % української торгівлі товарами у 2025 році; обсяг двосторонньої торгівлі товарами досяг 68,2 млрд євро [12]. Ці показники описують торгівлю товарами на рівні економік і не можуть автоматично переноситися на конкретні підприємства чи ринок послуг. Їхнє управлінське значення полягає в тому, що європейське нормативне середовище все сильніше визначає умови конкурентного доступу українського бізнесу.

Оновлені положення поглибленої та всеохопної зони вільної торгівлі Україна - ЄС набрали чинності 29 жовтня 2025 року. Вони поєднують додаткову лібералізацію із запобіжними механізмами та поступовим наближенням до відповідних стандартів ЄС [12]. Для менеджменту це означає, що рішення про експорт повинно супроводжуватися постійним аналізом товарних квот, вимог до продукції, походження, простежуваності й інших застосовних правил. Некоректно вважати, що одна угода повністю усунула всі торговельні бар'єри.

За воєнних умов також зростає значення договірного розподілу надзвичайних ризиків. Умови форс-мажору, переходу ризиків, відповідальності за прострочення та перегляду ціни мають оцінюватися за конкретним договором і застосовним правом; факт війни сам по собі не означає автоматичного звільнення від усіх зобов'язань. Керівництво повинно поєднувати юридичне структурування контрактів із реальними планами виконання та резервними операційними рішеннями.

4.4. Вибір протидії: уникнення, скорочення, передача та прийняття ризику

Інструменти реагування залежать від природи загрози. Уникнення означає відмову від операції з неприйнятним ризиком; скорочення - диверсифікацію, резервування, зміну технології або процесу; передача - страхування та договірний розподіл частини наслідків; прийняття - свідоме збереження залишкового ризику в установлених межах. Наявність страхового договору не ліквідує ризик повністю: можливі винятки покриття, франшизи, затримка виплати й невідшкодовувані репутаційні втрати.

Важливо також розмежувати ризик-апетит та ризик-ліміт. Ризик-апетит задає припустимий для досягнення стратегії рівень невизначеності; ліміт перетворює цю позицію на вимірювані межі концентрації, валютної експозиції, дебіторської заборгованості чи тривалості зупинки. Якщо підприємство проголошує «неприйнятність залежності» без визначення порога, управлінський контроль залишається декларативним.

Раннє виявлення →	**Оцінка експозиції й наслідків →**	**Порівняння із ризик-апетитом →**	**Вибір заходів і відповідального →**	**Контроль залишкового ризику**

Рис. 6.4. Система реагування на зовнішній ризик

Джерело: авторське узагальнення для навчальних цілей.

4.5. Ризик як предмет наукового моделювання

Для кількісного обґрунтування управлінських заходів можна використати умовний сценарний розрахунок. Припустімо, що затримка постачання критичного матеріалу за відсутності резерву спричинить втрати 4 млн грн, а суб'єктивно оцінена ймовірність такої події протягом року дорівнює 0,20. Розрахункові очікувані втрати становитимуть 0,8 млн грн. Якщо резервний контракт вартістю 0,35 млн грн знижує ймовірність до 0,05 за незмінного масштабу наслідків, очікувані втрати разом із витратами заходу становитимуть 0,55 млн грн (0,35 + 0,05 × 4). Розрахунковий виграш - 0,25 млн грн за рік. Значення є виключно навчальними, а оцінка не включає всіх можливих ефектів і невизначеності вхідних ймовірностей.

Таку модель не можна вважати достатньою для низькочастотних катастрофічних ризиків. За значних наслідків необхідно оцінювати ліквідність, можливість банкрутства, найгірший правдоподібний сценарій і час відновлення. Очікувана величина втрат є корисним, але неповним критерієм. Доцільно проводити аналіз чутливості за ймовірністю, масштабом збитку, ціною резервування та часовим горизонтом.

Для PhD-рівня перспективним є моделювання каскадної передачі шоків у мережі постачальників. Дослідник може зіставити події на конкретних логістичних коридорах з часовими рядами закупівель, строків виконання, цін і маржі. Особливо важливо відокремити прямий ефект шоку від супутнього падіння попиту або загального зростання цін. Висновок повинен спиратися на прозору специфікацію моделі, джерела даних і перевірку альтернативних пояснень, а не на описову одночасність подій.

4.6. Стратегічні рішення в умовах конфлікту економічних та безпекових цілей

Для менеджменту міжнародного підприємства характерні ситуації, коли мінімізація витрат суперечить підвищенню безпеки. Альтернативний логістичний маршрут може бути дорожчим, резервний запас - погіршувати оборотність капіталу, а дублювання критичної технологічної операції - знижувати поточну рентабельність. Вважати такі рішення економічно неефективними лише за показником короткострокових витрат методологічно некоректно. Потрібно зіставляти прямі витрати заходу з його впливом на очікувані втрати, максимальний можливий збиток, час відновлення та збереження клієнтської бази.

Разом із тим не кожне резервування обґрунтоване. Якщо альтернативний постачальник має ті самі критичні залежності або географічні ризики, додаткові витрати можуть не принести очікуваного ефекту. Тому доцільно перевіряти незалежність альтернатив, договори субпідряду, джерела енергії, транспортні коридори та можливість одночасного настання несприятливих подій. Це особливо важливо для оцінювання системних загроз, де традиційне припущення незалежності ризиків виявляється хибним.

У практичній моделі варто розмежувати рішення трьох горизонтів. Операційний горизонт охоплює резервні маршрути, запаси та графіки виконання замовлень; тактичний - диверсифікацію партнерів, зміну умов контрактів і технічну підготовку; стратегічний - перерозміщення функцій, зміну географії збуту або перегляд участі в міжнародній мережі. Їх необхідно координувати через спільні критерії економічного ефекту та ризику. Науковою проблемою тут є визначення межі, за якою додаткові витрати безпеки перестають створювати позитивну економічну цінність.

4.7. Гнучкість інвестицій і цінність відкладеного рішення

У високоневизначеному глобальному середовищі доцільно враховувати не тільки очікуваний прибуток інтеграційного проєкту, а й цінність можливості змінити рішення після отримання нової інформації. Управлінська гнучкість може набувати форм поетапного виходу на ринок, тестового контракту, оренди виробничої потужності, попередньої сертифікації або

договору на резервне постачання. В усіх випадках підприємство свідомо відмовляється від частини негайних вигід в обмін на зниження незворотних втрат за несприятливого сценарію.

Такий підхід споріднений із логікою реальних опціонів, але його не слід ототожнювати з простим відкладанням будь-якої інвестиції. Очікування має ціну: конкуренти можуть зайняти ринок, технологія - застаріти, партнер - припинити переговори. Тому управлінський аналіз повинен зіставляти вигоди нової інформації з втратами від затримки. У дослідницькій моделі можна визначити три альтернативи: інвестувати негайно, реалізувати пілотний проєкт або відмовитися від входу. Для кожної слід оцінити грошові наслідки за сценаріями, необхідні ресурси та часові умови прийняття остаточного рішення.

5. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ТА МОДЕЛЮВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ І СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У ГЛОБАЛЬНЕ СЕРЕДОВИЩЕ

5.1. Постановка дослідницької проблеми та вибір одиниці аналізу

Наукове обґрунтування стратегії міжнародної інтеграції починається не з вибору популярної аналітичної матриці, а з визначення управлінської проблеми та рівня, на якому її можна виміряти. Конкурентоспроможність країни, міжнародна позиція галузі, результати експортного проєкту й стійкість окремого підприємства є різними об'єктами дослідження. Некоректно робити висновок про ефективність фірми лише за національним індексом конкурентоспроможності чи приростом експорту галузі. Вихідною одиницею для менеджменту є підприємство, його бізнес-одиниця, продуктова лінія або конкретний інтеграційний проєкт.

Доцільно сформулювати управлінську проблему через розбіжність між бажаним і фактичним станом. Наприклад, український виробник прагне збільшити частку технологічно складних замовлень у міжнародному портфелі, але має обмежені сертифікаційні компетенції та високу залежність від одного покупця. У цьому випадку альтернативами є прямий експорт, контрактна кооперація із провідним замовником та створення партнерського виробничого майданчика. Кожна альтернатива повинна оцінюватися за порівнюваними часовими горизонтами, грошовими потоками, вимогами до ресурсів та показниками безпеки.

Методологія дослідження може поєднувати системний, структурно-функціональний, інституційний, ресурсний та сценарний підходи. Системний виявляє зв'язки між ринком, технологією та фінансами; структурно-функціональний визначає роль підприємства у GVC; інституційний враховує правила доступу до міжнародного ринку; ресурсний оцінює компетенції; сценарний - можливі результати за різних зовнішніх умов. Різні методи не замінюють один одного, а відповідають на окремі частини управлінського питання [6; 7].

5.2. Система показників конкурентної позиції та безпеки інтеграції

Для емпіричного аналізу доцільно використовувати чотири блоки показників. Блок результативності включає експортну маржу, динаміку продажу, продуктивність праці, частку продукції з вищою доданою вартістю та фінансову віддачу. Блок ринкової позиції характеризують концентрація покупців, географічна диверсифікація, позиція в міжнародному контрактному ланцюгу та сила переговорних альтернатив. Блок технологічного розвитку охоплює власні інженерні функції, витрати на навчання, освоєння стандартів і продуктове оновлення. Безпековий блок включає валютну та логістичну експозицію, безперервність критичних поставок і відновлюваність операцій.

Таблиця 6.5. Аналітичні характеристики до питання 5

Аналітичний блок	Приклад показника	Джерело даних	Що не можна вивести з показника
Економічний результат	Маржа експортного контракту, %	Управлінський облік, контракти	Загальну стійкість підприємства
Ринкова позиція	HHI концентрації покупців	Реєстр продажів за контрагентами	Причину залежності або якість партнерства
Функції в GVC	Частка інженерних робіт у виручці	Облік проєктів та калькуляції	Фактичну національну GVC-участь за TiVA
Технологічний розвиток	Частка нової продукції в продажах	Портфель продукції	Комерційний ефект без оцінки рентабельності
Безпека	Час відновлення критичного процесу	BIA, плани безперервності, тестування	Ймовірність усіх зовнішніх шоків
Фінансова здійсненність	NPV інтеграційного проєкту	Прогноз грошових потоків	Надійність результату без сценаріїв

Джерело: складено авторами.

Система показників повинна враховувати напрям їхньої бажаної зміни. Для маржі та продуктивності зростання за інших рівних умов є позитивним; для концентрації збуту або часу відновлення - часто негативним. Проте навіть тут потрібні галузеві пояснення: короткострокове зростання концентрації покупців може бути наслідком вигідного великого контракту, який забезпечує ресурси для майбутньої диверсифікації. Необхідно розмежовувати індикатор і його економічну інтерпретацію.

Наукова якість оцінювання залежить від надійності даних. Публічна фінансова звітність рідко дає змогу відновити маржу окремого міжнародного контракту; митна статистика не містить усіх відомостей про функціональну роль постачальника; експертні шкали залежать від складу й незалежності експертів. Тому доцільно фіксувати джерело, період, метод обчислення, можливі похибки та межі застосування кожного показника.

5.3. Послідовність розроблення моделі вибору стратегічної альтернативи

Перший крок - формування порівнюваних альтернатив. Вони мають бути реально здійсненними за технологічними, кадровими та фінансовими обмеженнями підприємства. Другий - вибір критеріїв, які відображають цілі й ризик-апетит керівництва. Третій - побудова шкал: грошові критерії бажано оцінювати безпосередньо, а якісні - за заздалегідь описаними правилами. Четвертий - визначення ваг критеріїв за допомогою експертного узгодження, методу аналітичної ієрархії або іншої прозорої процедури. П'ятий - розрахунок результатів, перевірка чутливості й ухвалення рішення з урахуванням управлінських обмежень.

Одним із доступних інструментів є зважена сума нормованих оцінок: $S_i = \Sigma(w_j \times x_{ij})$, де S_i - інтегральна оцінка альтернативи i; w_j - вага критерію j (сума ваг дорівнює 1); x_{ij} - нормований бал альтернативи. Перевагами моделі є прозорість і можливість пояснити кожен компонент рішення. Основне обмеження полягає у компенсаційному характері: висока економічна привабливість може перекрити неприйнятну загрозу безпеці. Тому критичні обмеження, наприклад санкційна несумісність, відсутність фінансування або перевищення ризик-ліміту, потрібно застосовувати до обчислення інтегрального балу, а не після нього.

Умовний приклад: підприємство зіставляє А - прямий експорт, Б - контрактну інтеграцію з провідним міжнародним замовником, В - спільне підприємство. Застосовуються п'ять критеріїв із

вагами: економічна віддача 0,25; технологічне навчання 0,20; управлінський контроль 0,20; захищеність від ризиків 0,25; здійсненність 0,10. Усі бали задаються за шкалою 0–10, де 10 означає кращий результат. Значення умовні й призначені винятково для навчального відтворення моделі.

Таблиця 6.6. Аналітичні характеристики до питання 5

Критерій (вага)	А. Прямий експорт	Б. Контрактна інтеграція	В. Спільне підприємство
Економічна віддача (0,25)	7	8	9
Технологічне навчання (0,20)	4	8	9
Управлінський контроль (0,20)	8	6	7
Захищеність від ризиків (0,25)	6	7	4
Здійсненність (0,10)	9	7	4
Інтегральний бал	6,55	7,25	6,85

Джерело: складено авторами.

Для альтернативи Б результат становить 0,25×8 + 0,20×8 + 0,20×6 + 0,25×7 + 0,10×7 = 7,25 бала. За встановленими вагами та оцінками вона має найвищий інтегральний бал. Це не означає, що контрактна інтеграція є загалом оптимальною. Якщо захищеність альтернативи Б за кризового сценарію знижується з 7 до 4 балів, її результат становитиме 6,50, а прямий експорт за незмінних інших припущень матиме 6,55 бала. Невелика зміна відносного рейтингу демонструє залежність рішення від сценарію та якості експертних суджень.

5.4. Сценарний аналіз, чутливість і виявлення робастних стратегій

У міжнародному менеджменті доцільно відрізняти оптимальну стратегію для одного прогнозу від робастної стратегії, яка демонструє прийнятні результати в кількох сценаріях. Мінімальний сценарний набір може включати базовий стан, погіршення торговельних умов і порушення логістики. Для кожного потрібно змоделювати очікувані грошові потоки, ліквідність, завантаження потужностей, втрату маржі та залишковий ризик. Зміни регуляторних правил, валютного курсу та вартості капіталу не варто механічно вважати статистично незалежними.

За наявності достатньої кількості даних застосовують монте-карло моделювання, аналіз дерева рішень, сценарний NPV, лінійне або стохастичне програмування, аналіз ефективності DEA та економетричні моделі. Жоден інструмент не є універсальним. Монте-карло аналіз залежить від достовірності розподілів випадкових величин; DEA чутливий до складу порівнюваних підприємств; регресійні моделі не забезпечують автоматичної ідентифікації причинності; сценарний NPV може втрачати зміст за неправильно сформованих припущень щодо часу й дисконтування.

Важливим є багатокритеріальний аналіз із пороговими умовами. Якщо навіть прибуткова стратегія потребує валютних зобов'язань, які неможливо виконати за стресового сценарію, її не можна визнавати прийнятною лише на підставі високого інтегрального балу. Коректна постановка має вигляд: максимізація економічного результату за обмеженнями ризику, ліквідності, ресурсної доступності та нормативної відповідності. Додатково можна застосовувати критерії мінімального результату, мінімаксного жалю або обмеження за умовним Value-at-Risk, якщо така метрика адекватна даним і задачі.

Постановка проблеми та гіпотези →	Дані й показники →	Реалістичні альтернативи →	Багатокритеріальна та сценарна модель →	Тест чутливості й обмежень

Рис. 6.5. Дослідницький алгоритм обґрунтування інтеграційної стратегії

Джерело: авторське узагальнення для навчальних цілей.

5.5. Приклад формулювання PhD-дослідження для українських підприємств

Перспективною темою емпіричного дослідження є вплив типу міжнародної інтеграції та ступеня концентрації контрагентів на конкурентну результативність і безперервність діяльності українських підприємств. Об'єктом можуть бути підприємства однієї промислової або агропродовольчої галузі, що відрізняються формами зовнішньоекономічної участі. Предметом - організаційно-економічний механізм вибору і контролю інтеграційних стратегій за глобальних ризиків.

Основну гіпотезу можна сформулювати так: міжнародна інтеграція позитивно пов'язана з продуктивністю та продуктовим оновленням підприємств, якщо супроводжується розвитком власних компетенцій, але її позитивний ефект слабшає за високої концентрації ключових покупців і постачальників. Додаткова гіпотеза: функціональне оновлення в GVC опосередковує вплив міжнародного партнерства на частку доданої вартості. Такі гіпотези допускають емпіричну перевірку, а не обмежуються загальним твердженням про необхідність інтеграції.

Дизайн дослідження доцільно будувати як панель спостережень підприємств за кілька років із розмежуванням довоєнного, воєнного та відновлювального періодів за наявності відповідних даних. Потрібно перевірити селекцію: підприємства з кращими первинними показниками частіше стають міжнародними партнерами, отже, просте порівняння середніх може перебільшувати причинний ефект інтеграції. Для посилення висновків застосовують контроль незмінних характеристик підприємства, часові ефекти, лагові змінні та, за належних умов, квазіекспериментальні підходи.

Особливе методологічне застереження стосується воєнних ризиків. Пошкодження активів, переміщення персоналу та зміна логістики можуть одночасно впливати і на вибір міжнародної стратегії, і на конкурентні результати. Якщо ці чинники не врахувати, буде помилково приписано інтеграції результат, зумовлений безпековим середовищем. У підсумку управлінська рекомендація має містити не тільки «найкращу» альтернативу, а й межі її застосування, пороги перегляду рішення, потребу в резервних потужностях та систему моніторингу.

5.6. Висновок щодо методології стратегічного вибору

Обґрунтування інтеграційної стратегії вимагає переходу від описової класифікації зовнішньоекономічних форм до формальної, але економічно зрозумілої моделі вибору. Вона повинна поєднувати реалістичні альтернативи, вимірювані результати, функціональну роль підприємства у міжнародному ланцюгу, обмеження безпеки та змінні сценарії глобального середовища. Надмірно складна математична конструкція без надійних даних менш корисна, ніж прозора модель із відомими припущеннями та перевіркою чутливості.

Для майбутнього науковця результат полягає не лише у виборі конкретної управлінської дії, а й у здатності побудувати відтворювану процедуру її обґрунтування, чітко відокремити теоретичні припущення від емпірично встановлених закономірностей і критично оцінити можливість перенесення отриманих висновків на інші підприємства й галузі.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ НАУКОВОЇ ДИСКУСІЇ ТА САМОПЕРЕВІРКИ

1. Чому розширення міжнародної присутності може супроводжуватися погіршенням економічної безпеки підприємства? Сформулюйте дві перевірювані гіпотези.

2. Які відмінності між функціональним оновленням підприємства у GVC та простим зростанням обсягів експорту? Запропонуйте систему показників.

3. Як асиметрія переговорної влади в міжнародному партнерстві змінює розподіл створеної вартості й можливості стратегічного виходу?

4. Чому диверсифікація без аналізу спільних субпостачальників може створювати хибне відчуття стійкості?

5. Якими способами перевірити чутливість багатокритеріальної моделі інтеграції до ваг критеріїв і зовнішніх сценаріїв?

6. Побудуйте дизайн емпіричного дослідження впливу міжнародної інтеграції на конкурентні результати підприємств України із контролем селекції та воєнних шоків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Миценко В.І. Природа генезису концепції глобальних ланцюгів створення вартості. *Економіка і організація управління.* 2024. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.16

2. Сохацька О., Братко О. Ключові фактори залучення до глобальних ланцюгів доданої вартості. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-133

3. Миськів Г., Тагієв Є. А. Роль інтеграційних стратегій у розширенні бізнесу та створенні ланцюгів вартості. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2024. Т. 6, № 2. С. 66-76. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.066

4. Яновська В., Гурочкіна В. Україна у глобальних ланцюгах створення вартості: виклики та перспективи економічного розвитку. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-108

5. Пилипенко Г.М., Герасименко Т.В., Гузенко І.Ю. Інноваційні моделі діяльності підприємств у глобальних ланцюгах створення вартості. *Економічний вісник Національного гірничого університету.* 2024. № 1 (85). С. 65-72. DOI: https://doi.org/10.33271/ebdut/85.065

6. Пирог О. Інтеграція української економіки в європейські ланцюги доданої вартості: моделювання економічної складності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління».* 2024. Т. 8, № 2. С. 91-101. DOI: https://doi.org/10.23939/semi2024.02.091

7. Миценко В.І. Методологічні засади дослідження резильєнтності глобальних ланцюгів вартості. *Економіка і організація управління*. 2025. № 3 (59). С. 176-187. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.3.15

8. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 № 959-XII (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12

9. Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. The governance of global value chains. *Review of International Political Economy.* 2005. Vol. 12, no. 1. P. 78-104. DOI: https://doi.org/10.1080/09692290500049805

10. WTO et al. Global Value Chain Development Report 2025: Rewiring GVCs in a Changing Global Economy. Geneva: World Trade Organization, 2025. URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/gvcreport2025_e.htm

11. OECD. OECD Supply Chain Resilience Review: Navigating Risks. Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: https://doi.org/10.1787/94e3a8ea-en

12. European Commission. EU trade relations with Ukraine. Trade and Economic Security. URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/ukraine_en

ТЕМА 7

ІНСТИТУЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ТА КОРПОРАТИВНЕ ВРЯДУВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ Й БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

ПЛАН

1. Теоретико-методологічні підходи до дослідження впливу інституційного середовища на менеджмент конкурентоспроможності та безпеки підприємств.
2. Державна економічна, промислова та конкурентна політика як чинники формування конкурентних переваг і забезпечення безпеки підприємств у глобальному середовищі.
3. Міжнародне регулювання, інституційні обмеження та комплаєнс у системі менеджменту конкурентоспроможності та безпеки підприємств.
4. Якість корпоративного врядування, управлінська підзвітність і внутрішній контроль як чинники конкурентоспроможності та безпеки підприємств.
5. Методологічні підходи до оцінювання та моделювання впливу інституційних умов і корпоративного врядування на конкурентоспроможність та безпеку підприємств.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ІНСТИТУЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА НА МЕНЕДЖМЕНТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Інституційне середовище як предмет управлінського дослідження

Конкурентоспроможність підприємства формується не лише завдяки продуктивності праці, технологіям, якості продукції або доступу до капіталу. Економічний результат залежить і від того, за якими правилами учасники ринку укладають та виконують договори, отримують дозволи, захищають права власності, залучають фінансування і вирішують суперечки. Ці правила не є нейтральним тлом діяльності. Вони змінюють витрати управлінських рішень, межі допустимих стратегій та розподіл ризиків між контрагентами. Тому дослідження інституційного середовища має розглядатися як самостійна складова менеджменту конкурентоспроможності й безпеки підприємства [1; 9].

У широкому розумінні інститути - це формальні та неформальні правила взаємодії, а також механізми забезпечення їх виконання. Формальні інститути охоплюють законодавство, регуляторні процедури, договори, стандарти та судові механізми. Неформальні - усталені норми ділової поведінки, довіру, професійні практики, традиції корпоративних відносин. Організації, зокрема підприємства, регулятори, суди та асоціації бізнесу, є учасниками, що діють у межах цих правил і здатні впливати на їх зміну. Методологічно важливо не ототожнювати «інститут» з «установою»: антимонопольний орган є організацією, а правила добросовісної конкуренції - елементом інституційного порядку [9].

Інституційне середовище підприємства доцільно визначати як сукупність формальних норм, неформальних практик та механізмів їх забезпечення, що встановлюють можливості, обмеження й очікувані наслідки господарської діяльності. На відміну від абстрактного визначення «зовнішніх умов», таке трактування дає змогу встановлювати конкретні причинні зв'язки: правило -> управлінське обмеження або стимул -> зміна поведінки підприємства -> економічний результат. Вплив може бути як прямим (регуляторні витрати, штрафи), так і опосередкованим (доступ до інвестицій, довіра партнерів, термін погодження контракту).

Інститути не завжди мають однакову дію для різних підприємств. Вимога сертифікації може

бути додатковим бар'єром для невеликого виробника, але водночас захищати репутацію галузі та підвищувати передбачуваність якості для покупця. Жорсткі правила розкриття інформації збільшують витрати комплаєнсу, проте можуть знижувати премію за ризик для кредитора. У науковому аналізі слід відмовитися від припущення, що будь-яке посилення регулювання автоматично погіршує конкурентоспроможність, або що будь-яка дерегуляція обов'язково підвищує її. Значення мають якість правил, пропорційність вимог, передбачуваність їх застосування й витрати дотримання.

1.2. Нова інституційна економіка: пояснення управлінських витрат і обмежень

Теоретичну основу становлять підходи Д. Норта та О. Вільямсона. Д. Норт пов'язував функціонування економіки з інституційними обмеженнями, які структурують стимули та зменшують або посилюють невизначеність обміну. З цієї позиції формально однакові ресурси можуть забезпечувати різний результат через відмінності в захисті прав власності, виконанні контрактів і стабільності правил [9]. Для стратегічного менеджменту висновок полягає в тому, що підприємство конкурує не лише виробничою ефективністю, а й здатністю працювати з інституційними обмеженнями.

О. Вільямсон розвинув аналіз трансакційних витрат і форм координації господарських відносин. Підприємство обирає між ринковою угодою, довгостроковим контрактом, партнерством або внутрішньою організацією операції залежно від специфічності активів, невизначеності й повторюваності взаємодії [10]. Наприклад, коли технологічне обладнання має цінність переважно для одного замовника, постачальник стає вразливішим до перегляду умов співробітництва. За відсутності дієвого контрактного захисту економія від вузької спеціалізації може бути перекрита ризиком залежності.

Трансакційні витрати доцільно розділяти на витрати пошуку інформації, переговорів, укладення договору, контролю його виконання, захисту прав та врегулювання порушень. Їх не слід механічно ототожнювати з адміністративними витратами у фінансовій звітності: частина втрат проявляється як затримка виробництва, вимушена зміна постачальника, недоотриманий прибуток або відмова від проєкту. Тому оцінювання інституційних впливів потребує як бухгалтерської інформації, так і операційних даних про час, надійність та якість взаємодії.

Важливим є розмежування чотирьох рівнів аналізу: укорінених неформальних норм; формальних правил та інституційного середовища; структур врядування конкретними угодами; оперативного розподілу ресурсів усередині підприємства [10]. Зміна норми корпоративного права не автоматично змінює поведінку менеджерів. Вона спрацьовує через внутрішні органи управління, договори, контрольні процедури та систему стимулів. Саме цей проміжний рівень пояснює, чому формальне запровадження «найкращої практики» не завжди дає очікуваний результат.

Для аспірантського дослідження важливо критично оцінити обмеження інституційного підходу. Наявність якісних правил ще не гарантує результативності за дефіциту ресурсів та слабкої здатності персоналу виконувати нові вимоги. Водночас високі показники прибутковості окремого підприємства не доводять якість інститутів, оскільки можуть пояснюватися ринковою владою, державною підтримкою або короткостроковою кон'юнктурою. Необхідне поєднання інституційного, ресурсного та стратегічного аналізу.

1.3. Канали впливу інституцій на конкурентоспроможність і економічну безпеку

Дослідницька проблема полягає у встановленні конкретних каналів передачі інституційного впливу. Перший канал - витратний: регулювання визначає витрати входу на ринок, підтвердження відповідності, отримання ліцензій, обслуговування контрактів та звітування. Другий - інвестиційний: передбачуваність процедур захисту прав власності та корпоративних

прав впливає на готовність інвесторів надавати довгостроковий капітал. Третій - конкурентний: застосування антимонопольних норм, контроль недобросовісних практик і доступ до державної допомоги змінюють умови змагання між підприємствами. Четвертий - безпековий: санкційні режими, антикорупційні обмеження та перевірка контрагентів впливають на ризик розриву операцій і втрати активів.

П'ятий канал - поведінковий. Неформальні стандарти відповідального ведення бізнесу можуть посилювати договірну дисципліну навіть тоді, коли безпосередній державний контроль обмежений. Шостий - інформаційний: якість розкриття корпоративної інформації, доступність реєстрів, стандартизовані процедури аудиту та перевірки власників зменшують асиметрію інформації. Коли контрагенту складно визначити реальних бенефіціарів або оцінити платоспроможність партнера, навіть потенційно вигідна угода може не відбутися.

Таблиця 7.1. Порівняльна характеристика до питання 1

Канал інституційного впливу	Управлінський механізм	Очікуваний результат	Ризик помилкового висновку
Договірний	Стандарти договорів, механізми вирішення спорів	Менше затримок і втрат від невиконання	Плутання юридичної якості з фінансовою надійністю партнера
Конкурентний	Антимонопольні правила, контроль концентрацій	Більш передбачувані умови доступу	Ігнорування відмінностей структури галузей
Інвестиційний	Захист власності, розкриття інформації	Доступ до довгострокового капіталу	Приписування ефекту лише інституційним реформам
Комплаєнс	Перевірка санкцій і конфліктів інтересів	Зниження юридичних та репутаційних втрат	Ототожнення наявності політики з реальною ефективністю
Поведінковий	Ділова етика, договірна культура	Довіра й повторюваність контрактів	Складність об'єктивного вимірювання

Джерело: складено авторами.

Усі названі канали можуть діяти одночасно та в різних напрямах. Наприклад, посилення перевірок постачальників підвищує адміністративне навантаження, але знижує очікувані збитки від санкційної несумісності або шахрайства. Отже, економічний ефект доцільно оцінювати за повними витратами володіння ризиком, а не за прямими витратами юридичного підрозділу. Для підприємства важливий не мінімум формальних процедур, а прийнятний рівень сукупних витрат, ризику та швидкості ухвалення рішень.

1.4. Формальні та неформальні інститути: комплементарність і конфлікти

Формальне ухвалення нової норми може передувати зміні практики на роки. Водночас неформальна професійна культура іноді забезпечує добросовісну поведінку краще, ніж докладна внутрішня інструкція, якої ніхто не дотримується. Для аналізу цих явищ корисно використовувати категорії комплементарності та інституційної невідповідності. Комплементарність означає, що формальні правила й неформальні практики взаємно посилюють дію одне одного. Невідповідність виникає, коли нові вимоги вступають у суперечність з усталеними стимулами та реальними моделями поведінки.

Показовим прикладом є антикорупційна політика підприємства. Кодекс етики,

затверджений рішенням керівництва, сам по собі не змінює поведінку працівників. Якщо система преміювання заохочує укладати угоди будь-якою ціною, а повідомлення про порушення карається неформально, формальна політика не матиме належної результативності. Натомість сумісність правил закупівель, контролю конфлікту інтересів, стимулів персоналу й незалежного розгляду повідомлень створює умови для стійкої поведінкової зміни [3; 7].

Інституційна адаптація підприємства не зводиться до виконання мінімальних вимог. Менеджмент може формувати власні стандарти контрактування, добровільно розкривати істотну інформацію, брати участь у професійних об'єднаннях, використовувати сертифікацію та системи незалежного підтвердження. Проте такі дії повинні бути економічно обґрунтованими. Сертифікат або публічна декларація має практичну цінність, якщо пов'язана зі зниженням конкретного ризику або кращим доступом до ринку, а не лише збільшує витрати на формальне підтвердження.

Різні групи підприємств нерівномірно реагують на інституційні зміни. Для малого бізнесу критичними можуть бути адміністративні витрати та доступ до інформації; для великого експортера - антимонопольні, санкційні й міжнародні вимоги; для акціонерного товариства - захист прав власників, нагляд та розкриття інформації. Ці відмінності необхідно враховувати під час формування вибірки й інтерпретації емпіричних результатів. Об'єднання всіх підприємств в одну групу без контролю розміру, форми власності та сектора може спотворювати висновки.

Формальні й неформальні інститути →	**Стимули, обмеження та витрати угод →**	**Рішення менеджменту і структура врядування →**	**Операційна поведінка й ризики →**	**Конкурентоспроможність і безпека**

Рис. 7.1. Механізм трансляції інституційних умов у результати підприємства
Джерело: авторське узагальнення для навчальних цілей.

1.5. Дизайн емпіричного дослідження інституційного впливу

Найскладнішим етапом є операціоналізація змінних. Інституційні умови не можна беззастережно зводити до одного рейтингу. Макроіндекси якості врядування характеризують країну або регіон, тоді як підприємство фактично стикається з конкретними процедурами та правозастосуванням. Більш наближеними до управлінської практики є тривалість погодження контрактів, частка проблемних платежів, витрати на виконання регуляторних вимог, кількість доведених порушень, час отримання дозволу та частота затримок через невідповідність документів.

Залежні змінні також повинні відповідати предмету дослідження. Конкурентоспроможність можна характеризувати продуктивністю, експортною інтенсивністю, часткою повторних замовлень, якістю продукції, валовою доданою вартістю на працівника. Економічну безпеку - здатністю виконувати критичні зобов'язання, концентрацією контрагентів, часткою прострочених платежів, втратами від перерв операцій і частотою істотних контрольних порушень. При цьому кожен показник потрібно обґрунтувати: прибутковість сама по собі не охоплює всіх складових безпеки.

Умовна специфікація панельної моделі має вигляд: $Y_{it} = \alpha + \beta I_{it} + \gamma X_{it} + \mu_i + \tau_t + \varepsilon_{it}$, де Y_{it} - результативність або безпека підприємства і у період t; I_{it} - вимірюваний інституційний чинник; X_{it} - вектор контрольних змінних; μ_i - незмінні специфічні характеристики підприємства; τ_t - спільні часові ефекти; ε_{it} - невраховані чинники. Коефіцієнт β показує умовний статистичний зв'язок, але без додаткових передумов не доводить причинного впливу.

Зворотна причинність особливо істотна: успішні підприємства можуть мати більше ресурсів для комплаєнсу й ефективнішого захисту прав, тому висока якість внутрішніх інституційних практик може бути і причиною, і наслідком конкурентного успіху. Для посилення висновків

застосовують часові лаги, панельні фіксовані ефекти, зіставлення до і після змін, перевірку паралельних трендів, інструментальні змінні за наявності переконливої ідентифікації. Необхідно окремо враховувати галузеві відмінності, структуру власності та воєнні шоки.

Перевірювана гіпотеза може стверджувати, що якість контрактного захисту позитивно пов'язана з міжнародною диверсифікацією продажів, а цей зв'язок посилюється за наявності формалізованих процедур перевірки контрагентів. Альтернативна гіпотеза: надмірні адміністративні витрати знижують темпи входу на нові ринки для малих підприємств сильніше, ніж для великих. Обидва твердження мають чіткий механізм, вимірювані змінні й умови потенційного спростування.

1.6. Управлінські висновки та межі застосування підходу

Інституційний аналіз має завершуватися управлінською картою: які правила є критичними для бізнес-моделі; які з них створюють можливості, а які формують ризик; хто відповідає за їх виконання; які зміни в контрактах, організаційній структурі та системі контролю потрібні. Менеджер не може повністю контролювати законодавче середовище, проте може зменшувати залежність від ненадійних контрагентів, підвищувати прозорість рішень і створювати механізми швидкого реагування на зміни правил.

У контексті глобальної конкуренції інституційна компетентність перетворюється на організаційний ресурс. Її джерелом є не просто юридична обізнаність, а здатність поєднати нормативний аналіз із вибором ринків, контрактуванням, управлінням ризиками та інвестиційним плануванням. Для дослідника принциповою є відмова від нормативно-оцінних узагальнень на кшталт «кращі інститути завжди створюють кращі підприємства» без пояснення конкретного механізму та перевірки альтернативних причин. Саме через таке уточнення інституційний підхід стає продуктивним інструментом наукового аналізу менеджменту.

2. ДЕРЖАВНА ЕКОНОМІЧНА, ПРОМИСЛОВА ТА КОНКУРЕНТНА ПОЛІТИКА ЯК ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

2.1. Економічна політика держави в системі стратегічних рішень підприємства

Державна економічна політика формує не лише загальні макроекономічні умови, а й конкретні стимули для інвестицій, інновацій, експорту, зайнятості та розміщення виробництва. Для підприємства вона має подвійний характер. З одного боку, інструменти політики можуть зменшувати інвестиційні та інфраструктурні обмеження, розширювати попит і прискорювати технологічне оновлення. З іншого - непередбачувані зміни правил, нерівний доступ до підтримки або надмірне адміністративне навантаження збільшують витрати й ризики господарської діяльності. Отже, предметом менеджменту є не пасивне пристосування до державних рішень, а оцінювання їх впливу на конкретну бізнес-модель та формування управлінської відповіді.

Національна економічна стратегія України на період до 2030 року визначає загальні пріоритети структурної модернізації та економічного розвитку, але підприємницькі рішення не можна безпосередньо виводити з декларативних стратегічних цілей. Практичне значення мають інструменти реалізації: бюджетні можливості, конкурсні процедури, умови доступу, критерії відбору, інституції адміністрування та фактична сталість фінансування [4]. Якщо стратегічна мета не має відповідного механізму реалізації, її варто враховувати у сценарному аналізі, а не трактувати як гарантоване джерело вигоди.

Державна економічна політика охоплює фіскальні, бюджетні, грошово-кредитні, інвестиційні, зовнішньоекономічні, структурні й регуляторні інструменти. Проте називати всі їх однаково «промисловою політикою» некоректно. Промислова політика спрямована на зміну виробничих можливостей, структури галузей та технологічної бази, тоді як конкурентна політика насамперед захищає процес конкуренції та обмежує антиконкурентну поведінку. Цілі можуть

узгоджуватися, але іноді вступають у конфлікт: підтримка масштабного виробничого проєкту здатна пришвидшити модернізацію, водночас посилюючи ринкову концентрацію.

Управлінський аналіз має розрізняти три питання. Перше: чи створює політика нову економічну можливість, наприклад доступ до фінансування або інфраструктури? Друге: чи змінює вона відносні позиції конкурентів? Третє: які нові зобов'язання та ризики виникають у підприємства? Фінансова підтримка може бути вигідною лише за дотримання вимог співфінансування, цільового використання та звітності. Невиконання таких умов здатне перетворити перевагу на джерело правових і фінансових втрат.

2.2. Промислова політика: інструменти та механізми формування переваг

Економічна логіка промислової політики пов'язана з ринковими збоями, які приватні підприємства не завжди можуть подолати самостійно. До них належать недостатні інвестиції в дослідження й розробки, дефіцит координації між виробниками та постачальниками, високі початкові витрати освоєння технологій, недостатня транспортна або енергетична інфраструктура. У таких умовах державне втручання може поліпшувати суспільний результат. Однак сама наявність проблеми не доводить ефективності будь-якого інструменту підтримки: потрібне порівняння очікуваної вигоди з бюджетними витратами, ризиком захоплення регулятора й викривлення конкуренції.

Горизонтальні інструменти діють для широких груп підприємств: розвиток професійних навичок, інфраструктури, стандартизації, дослідницької бази, доступу до інформації, гарантій кредитування за прозорими критеріями. Вертикальні інструменти спрямовуються на конкретні галузі, технології або виробничі функції. Вибір між ними не має універсального рішення. Горизонтальна підтримка зазвичай зменшує ризик селективної переваги, проте може бути недостатньою для формування критичних виробничих спроможностей. Вертикальна підтримка здатна пришвидшувати координацію інвестицій, але потребує більш вимогливого контролю результатів.

Промислову політику доцільно аналізувати за життєвим циклом підприємства. На етапі входу значення мають витрати реєстрації, дозволи, доступ до капіталу й професійних кадрів. На етапі масштабування - логістична інфраструктура, енергетична надійність, стандарти та доступ до міжнародних мереж. На етапі технологічного оновлення - доступ до знань, механізми співпраці з науковими установами, захист інтелектуальної власності та можливості випробування технологій. На етапі реструктуризації - доступ до фінансування, перекваліфікації персоналу й правових механізмів реорганізації.

Таблиця 7.2. Порівняльна характеристика до питання 2

Інструмент політики	Можливий механізм впливу	Управлінське рішення підприємства	Критичне обмеження
Інфраструктурні інвестиції	Скорочення логістичних та енергетичних витрат	Розміщення виробництва, перебудова маршрутів	Невизначеність строків реалізації
Підтримка досліджень та інновацій	Зменшення вартості технологічного освоєння	Спільні НДДКР, інвестиційний портфель	Ризик некомерціалізованих результатів
Експортна інфраструктура	Доступ до інформації та нових покупців	Вихід на зовнішній ринок	Відповідність технічним і правовим вимогам
Стандартизація та підготовка кадрів	Підвищення якості та продуктивності	Сертифікація, розвиток компетенцій	Час адаптації і навчання
Селективна фінансова підтримка	Здешевлення окремого інвестиційного проєкту	Подання проєктної заявки й співфінансування	Ризик залежності від допомоги і викривлення ринку

Джерело: складено авторами.

Підприємству варто оцінювати підтримку за принципом додатковості: чи відбудеться інвестиція в аналогічному обсязі та в ті самі строки без державного стимулу? Якщо так, політика може лише заміщувати приватні кошти бюджетними. Для менеджера цей аспект означає, що програма підтримки не повинна замінювати самостійну оцінку комерційної життєздатності. Проєкт, який не створює цінності без гранту, може сформувати небезпечну залежність від одноразових публічних ресурсів.

2.3. Конкурентна політика: захист конкуренції та межі управлінської свободи

Конкурентна політика не є політикою підтримки окремих успішних підприємств. Її нормативна логіка полягає у захисті конкурентного процесу, запобіганні зловживанню монопольним становищем, антиконкурентним узгодженим діям і неправомірним обмеженням економічного змагання. В Україні базові положення встановлює Закон «Про захист економічної конкуренції» [5]. Для управлінця ключове питання не зводиться до уникнення штрафів. Воно стосується допустимого змісту домовленостей із дистриб'юторами, конкурентами, постачальниками, участі в спільних проєктах і придбанні корпоративного контролю.

Стратегія зростання підприємства може передбачати органічне розширення, стратегічний альянс, створення спільного підприємства або концентрацію через придбання. Такі альтернативи не є однаково нейтральними для конкурентного середовища. Наприклад, обмін комерційно чутливою інформацією між конкурентами здатен створити ризик антиконкурентної координації навіть за відсутності письмового договору. Водночас законна кооперація для досліджень або спільної інфраструктури може підвищувати ефективність. Менеджмент повинен оцінювати зміст, цілі й наслідки взаємодії та, де потрібно, отримувати професійну правову оцінку.

Не слід ототожнювати домінування з порушенням права: саме по собі значне становище на ринку не обов'язково є незаконним. Предметом правової оцінки стають конкретні дії та їх вплив на конкуренцію. Для стратегічних рішень це має практичне значення. Підприємство може мати переваги масштабу, але недопустимо переносити їх на примусове виключення конкурентів із ринку. Визначення товарних та географічних меж ринку, економічної взаємозамінності товарів і бар'єрів входу є складним аналітичним завданням, а не формальною процедурою.

Економічна безпека підприємства також залежить від рівня конкуренції. Домінування одного постачальника критичного ресурсу може підвищувати ймовірність необґрунтованої зміни ціни або погіршення умов поставки. Недостатня конкуренція на ринку фінансових, логістичних чи цифрових послуг збільшує витрати переключення. Отже, конкуренція одночасно створює тиск на прибутковість і забезпечує можливість альтернативного вибору. Менеджмент повинен враховувати обидва ефекти, а не зводити конкурентну політику до зовнішнього регуляторного обмеження.

2.4. Державна політика в умовах війни, відновлення та європейської інтеграції

Для українських підприємств державна політика має додатковий безпековий вимір: захист критичної інфраструктури, відновлення виробничих потужностей, збереження трудового потенціалу, підтримку логістичної доступності та створення умов залучення інвестицій. Проте воєнний контекст не скасовує потреби оцінювати економічну ефективність і прозорість державних інструментів. Відсутність відкритих критеріїв розподілу ресурсів посилює нерівність умов конкуренції, корупційні ризики та недовіру інвесторів [4; 7].

Особливу увагу слід приділяти співвідношенню короткострокових антикризових рішень і довгострокової структурної модернізації. Компенсація тимчасового розриву ліквідності має іншу економічну логіку, ніж фінансування технологічного переоснащення. Якщо ці цілі об'єднати в одну систему оцінювання, виникає ризик помилкового відбору проєктів. Для першого випадку важливі швидкість і адресність підтримки, для другого - додатковість інвестицій, продуктивність,

експортна спроможність, технологічне навчання та стійкість результатів.

Європейська інтеграція означає поступове зближення національних інституційних правил із відповідними нормами та процедурами ЄС. Однак менеджер не повинен вважати, що вся нормативна база ЄС автоматично й одночасно поширюється на кожне українське підприємство. Фактичні зобов'язання залежать від виду діяльності, структури операції, місця здійснення діяльності, ринку збуту, статусу юридичної особи та чинної редакції конкретного акта. На практиці необхідна індивідуальна правова карта експозиції, особливо для експорту, участі у спільних підприємствах та отримання публічної підтримки.

Промислова політика відновлення може посилювати конкурентоспроможність, якщо забезпечує не лише фізичне відновлення зруйнованих активів, а й модернізацію технологій і управлінських практик. Відновлення старої виробничої конфігурації без урахування зміни ринків, енергетичних ризиків і нових стандартів може відтворити попередню вразливість. Тому критерії відбору проєктів мають охоплювати очікуваний попит, якість робочих місць, екологічні обмеження, логістичну альтернативність та здатність залучати приватні інвестиції.

Інструмент політики та його правила →	**Доступність для конкретного підприємства →**	**Економічні вигоди й нові зобов'язання →**	**Вплив на позиції конкурентів і ризики →**	**Рішення про участь та контроль результату**

Рис. 7.2. Управлінська оцінка впливу державної політики на підприємство

Джерело: авторське узагальнення для навчальних цілей.

2.5. Оцінювання результативності політики: проблеми причинності

Ефективність економічної політики не можна достовірно визначати лише за кількістю профінансованих підприємств, обсягом виплачених коштів або загальним приростом продажів учасників програми. Такі показники відображають масштаб заходу, але не обов'язково його додатковий результат. Частина підприємств могла б інвестувати й без підтримки, а найсильніші заявники могли від початку мати кращі можливості зростання. Це створює проблему селекції та завищення оцінки ефекту.

Для більш надійної оцінки використовують зіставлення учасників із порівнянною контрольною групою, аналіз до і після втручання, метод різниці-різниць, регресійні моделі з контролем галузі, розміру та часу. Базова специфікація методу різниці-різниць має вигляд: $Y_{it} = \alpha + \beta(Treated_i \times Post_t) + \gamma X_{it} + \mu_i + \tau_t + \varepsilon_{it}$. За дотримання необхідних передумов β інтерпретується як середній ефект втручання для учасників. Вирішальною є перевірка припущення паралельних трендів і відсутності інших одночасних змін, які по-різному вплинули на групи.

Умовний приклад: до запуску програми продуктивність у групі учасників становила 100 умовних одиниць на працівника, у контрольній - 90. Після програми відповідні значення становили 120 і 105. Приріст учасників дорівнює 20, контрольної групи - 15; оцінка різниці-різниць дорівнює 5 умовних одиниць. Цей результат є лише навчальною ілюстрацією. Він не доводить причинного ефекту без підтвердження порівнянності груп, паралельних трендів та відсутності систематичних перетоків ефекту між ними.

Для підприємства аналогічний підхід дає змогу оцінити власний проєкт: чи спричинила державна підтримка додатковий експорт, технологічне оновлення або зменшення втрат від простоїв? Варто розрізняти комерційний результат конкретного учасника та суспільний ефект програми. Підприємство може отримати вигоду від субсидії, навіть якщо загалом галузевий ефект малий; держава ж повинна оцінювати альтернативну вартість витрачених ресурсів і наслідки для конкурентного середовища.

2.6. Стратегічні наслідки для менеджменту підприємств

Управління зовнішньою економічною політикою повинно бути системним процесом. Доцільно сформувати реєстр регуляторних і державних програм, визначити відповідального за їх моніторинг, регулярно оновлювати прогноз доступності інструментів та оцінювати витрати участі. Рішення про отримання підтримки необхідно пов'язувати з інвестиційним планом, структурою фінансування, доступом до ринків та ризик-апетитом підприємства. Підприємство, яке не здатне забезпечити співфінансування або виконати строкові зобов'язання, не повинно включати потенційну державну допомогу до гарантованих грошових потоків.

Важливо дотримуватися управлінської нейтральності до політичних декларацій. Переконливе обґрунтування стратегії передбачає аналіз тексту чинних нормативних актів, економічних механізмів, практики застосування та реалістичних сценаріїв. Для аспіранта наукова проблема полягає у вимірюванні не лише прямого ефекту промислової підтримки, а й її побічних впливів: зміни концентрації ринку, поведінки конкурентів, інноваційної активності й довгострокової залежності підприємств від регуляторних рішень.

Отже, конкурентна, економічна та промислова політика мають аналізуватися як різні, але взаємопов'язані інструменти розвитку ринку. Їх продуктивне використання підприємством передбачає одночасну оцінку переваг, вартості відповідності, нових ризиків і зміни структури конкуренції. Саме такий підхід дозволяє уникати спрощеного висновку, що державна підтримка автоматично дорівнює конкурентній перевазі або що регулювання завжди суперечить економічній безпеці.

3. МІЖНАРОДНЕ РЕГУЛЮВАННЯ, ІНСТИТУЦІЙНІ ОБМЕЖЕННЯ ТА КОМПЛАЄНС У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Транскордонне регуляторне середовище як стратегічна умова діяльності

Вихід підприємства на міжнародні ринки змінює не лише географію продажів, а й структуру правових зобов'язань. Один контракт може одночасно підпадати під дію національного права сторін, правил митного та експортного контролю, санкційних обмежень, технічних стандартів, вимог щодо персональних даних і умов фінансового моніторингу банків. Менеджмент не може зводити ці питання до перевірки договору юристом наприкінці переговорів. Регуляторна сумісність повинна оцінюватися ще на етапі вибору країни, партнера, продукції, каналу збуту й способу платежу.

Для наукового аналізу варто розрізняти чотири типи міжнародних правил. Перший - юридично обов'язкові вимоги, що застосовуються до підприємства або операції за визначеними критеріями юрисдикції. Другий - договірні зобов'язання, добровільно прийняті через контракти з покупцями, інвесторами чи платформами. Третій - міжнародні стандарти та рекомендації, що самі по собі не завжди мають силу закону, але можуть бути використані в регулюванні чи договірній практиці. Четвертий - галузеві та репутаційні очікування, недотримання яких не обов'язково є правопорушенням, проте впливає на доступ до фінансування і ланцюгів постачання.

Така класифікація захищає від поширеної помилки, коли рекомендації OECD або стандарт ISO подаються як прямий обов'язок для всіх підприємств. ISO 37301:2021 описує вимоги до системи комплаєнс-менеджменту, але обов'язковість застосування конкретного стандарту залежить від правових, контрактних або добровільно прийнятих зобов'язань [12]. Аналогічно принципи корпоративного врядування OECD є міжнародним орієнтиром, а не заміною українського корпоративного законодавства [11]. У навчальному матеріалі принципово важливо не змішувати правовий статус інструментів.

Регуляторна експозиція залежить від фактичних ознак операції: місця реєстрації

підприємства, країни кінцевого використання продукції, походження обладнання, власників і контролюючих осіб, валюти та платіжної інфраструктури, місця обробки даних, характеру технології та контрактних умов. Тому «працюємо з ЄС» недостатньо для визначення застосовного правового режиму. Коректна управлінська процедура починається з картування ланцюга операції та встановлення юридично значущих зв'язків.

3.2. Санкційний комплаєнс, обмеження торгівлі та перевірка контрагентів

Санкційні ризики мають особливе значення для підприємств України, які працюють із міжнародними постачальниками, посередниками та фінансовими установами. Закон України «Про санкції» встановлює національну правову рамку застосування відповідних обмежувальних заходів [8]. Водночас у транскордонній діяльності підприємство може стикатися із санкційними режимами інших юрисдикцій, якщо конкретна операція створює належний правовий зв'язок. Наявність іноземного санкційного списку не завжди означає автоматичне поширення відповідної заборони на будь-яку українську компанію; потрібний окремий аналіз застосовності та обсягу обмеження.

Перевірка контрагента повинна охоплювати не лише найменування в реєстрі, а й структуру власності, фактичний контроль, пов'язаних осіб, посередників, маршрут товару, кінцевого одержувача та призначення продукції. Збіг назви без достатньої ідентифікації не є доказом санкційної належності; водночас відсутність прямого збігу не виключає ризик, якщо обмеження поширюються на контрольованих осіб. Система перевірки має передбачати різну глибину аналізу залежно від ризиковості операції та документувати підстави ухваленого рішення.

Управлінський алгоритм включає встановлення ризик-профілю операції, первинний скринінг, поглиблену перевірку за наявності ознак ризику, рішення уповноваженої особи, включення захисних положень до договору й періодичний повторний контроль. Високоризикові операції не можна автоматично схвалювати за фактом заповнення анкети. За істотної правової невизначеності потрібні юридичний висновок і, за необхідності, відмова від угоди.

Санкційна відповідність безпосередньо пов'язана з економічною безпекою. Порушення може спричинити блокування платежів, втрату банківського обслуговування, зупинення поставок, судові витрати й репутаційні наслідки. Однак надмірна перевірка всіх дрібних угод за однаково складною процедурою також збільшує витрати. Тому доцільний ризик-орієнтований підхід: посилені процедури щодо критичних контрагентів, високоризикових регіонів і технологій, спрощені - щодо операцій із належно підтвердженим низьким ризиком.

3.3. Антикорупційні вимоги, конкуренція та ділова доброчесність

Комплаєнс охоплює значно ширше коло питань, ніж санкційна перевірка. Антикорупційне законодавство, зокрема Закон України «Про запобігання корупції», формує рамку запобігання відповідним порушенням [7]. Для менеджменту підприємства практично важливими є процедури виявлення конфліктів інтересів, перевірки посередників, погодження подарунків і представницьких витрат, запобігання неофіційним платежам, а також належне документування рішень щодо взаємодії з публічними посадовими особами.

Однак не всі конкретні приписи антикорупційного закону однаково застосовуються до всіх приватних підприємств та їх працівників. Обсяг обов'язків залежить від статусу особи й організації, виду діяльності та відповідних правових підстав. Внутрішній кодекс підприємства може встановлювати суворіші етичні правила, ніж мінімальні норми закону, проте такі правила потрібно чесно позначати як внутрішню політику, а не як універсальні законодавчі зобов'язання.

Антимонопольний комплаєнс також є складовою управління міжнародними ризиками. Під час участі у професійних асоціаціях, переговорів із конкурентами, підготовки спільних тендерів і партнерських проєктів менеджери повинні розуміти межі допустимого обміну інформацією.

Плани цін, майбутні обсяги, персоналізовані клієнтські дані та інші комерційно чутливі відомості в певному контексті можуть створювати істотний ризик незаконної координації. В Україні базовий правовий орієнтир становить Закон «Про захист економічної конкуренції» [5].

Комплаєнс не повинен перетворюватися на систему тотальної заборони ділової ініціативи. Його призначення - встановити зрозумілі межі допустимого ризику та процедури ухвалення рішень. Якщо працівник не знає, які дані можна обговорювати з партнером, а погодження триває надмірно довго, підприємство втрачає швидкість реакції. Тому якісний комплаєнс поєднує чіткі правила, доступне консультування, короткі маршрути погодження й незалежне реагування на потенційні порушення.

Таблиця 7.3. Порівняльна характеристика до питання 3

Сфера відповідності	Ключове питання менеджменту	Первинний доказ дотримання	Типова управлінська помилка
Санкції	Чи допустима операція з урахуванням усіх юридичних зв'язків?	Результат перевірки контрагента й рішення	Перевірка тільки назви юридичної особи
Антикорупція	Чи є конфлікт інтересів або неправомірна вигода?	Реєстр декларування, погодження витрат	Покладання лише на кодекс етики
Конкуренція	Чи створює співпраця ризик координації конкурентів?	Правила участі у зустрічах, правовий висновок	Передавання чутливих даних без оцінки
Дані та технології	Які правила діють для збору, передачі й зберігання даних?	Карта потоків даних, реєстр правових підстав	Автоматичне поширення однієї юрисдикції на всі операції
Договірний комплаєнс	Чи можуть сторони виконати вимоги замовника?	Контрольний лист, обов'язки та відповідальні	Підписання зобов'язань без ресурсів виконання

Джерело: складено авторами.

3.4. Система комплаєнс-менеджменту за ризик-орієнтованою логікою

Згідно з підходом ISO 37301:2021 комплаєнс доцільно розглядати як постійно діючу систему, яка охоплює розуміння контексту організації, лідерство, планування, підтримку, операційні процедури, оцінювання результативності та вдосконалення [12]. Наявність окремого «положення про комплаєнс» не означає, що система функціонує. Її результативність визначається здатністю своєчасно виявляти релевантні зобов'язання, забезпечувати їх виконання, документувати критичні рішення та реагувати на порушення.

Початковий етап - створення реєстру застосовних зобов'язань. Для кожного правила вказують джерело, підставу застосування, бізнес-процеси, ризики, відповідальних, контрольні дії та строки перегляду. Далі формується карта комплаєнс-ризиків із поділом на юридичні, операційні, фінансові та репутаційні наслідки. На відміну від загального переліку загроз, ця карта повинна вказувати конкретну подію порушення: підписання контракту із санкційно обмеженим суб'єктом, недозволений обмін даними, неправомірна винагорода посереднику, невиконання експортного обмеження.

Наступний етап - призначення власників ризику й контрольних процедур. Керівництво затверджує межі прийнятного ризику, бізнес-підрозділи здійснюють перевірку в момент операції, комплаєнс-функція розробляє методику та контролює дотримання, внутрішній аудит надає незалежне підтвердження. Розподіл цих ролей залежить від масштабу та організаційної структури

підприємства. На малому підприємстві окрема комплаєнс-служба не завжди економічно обґрунтована, але це не скасовує обов'язку організувати відповідні процедури й уникати конфлікту між виконанням операції та її незалежною перевіркою.

Система потребує механізму ескалації. Якщо менеджер виявив ознаки санкційного зв'язку або корупційної пропозиції, він має знати, кому передати повідомлення, хто може зупинити операцію, як зберігаються докази та хто ухвалює остаточне рішення. Необхідно уникати ситуації, коли той самий керівник, чий бонус залежить від угоди, одноосібно затверджує виняток із політики. Саме відокремлення комерційного інтересу від незалежної перевірки зменшує ризик управлінського викривлення [3; 11].

Карта застосовних зобов'язань →	Оцінка ризиків і відповідальних →	Контроль у бізнес-процесах →	Моніторинг, повідомлення й аудит →	Коригування та навчання

Рис. 7.3. Цикл інтегрованого комплаєнс-менеджменту

Джерело: авторське узагальнення для навчальних цілей.

3.5. Оцінювання результативності комплаєнсу

Вимірювання комплаєнсу є методологічно складним, оскільки низька кількість зафіксованих порушень може означати як ефективний контроль, так і слабке виявлення. Для адекватної оцінки потрібне поєднання показників охоплення, якості виконання та результатів. До першої групи належать частка критичних контрагентів із завершеною перевіркою, частка працівників ризикових функцій, які пройшли навчання, і частка договорів із погодженими захисними положеннями. До другої - частка перевірок без істотних недоліків, середній час ескалації, кількість прострочених коригувальних дій. До третьої - підтверджені порушення, їх наслідки, повторюваність та оцінка залишкового ризику.

Для умовного оцінювання очікуваних економічних втрат від події можна використати $E(L) = p \times L$, де p - імовірність порушення, L - оцінка збитків за його настання. Припустімо, що у навчальній моделі потенційна втрата від невиконання критичної контрактної вимоги становить 4 млн грн, а оцінена ймовірність - 0,08. Очікувана втрата становить 0,32 млн грн. Після впровадження контролю умовно припускається зниження імовірності до 0,03, тоді очікувана втрата становить 0,12 млн грн. Різниця 0,20 млн грн є модельною оцінкою, а не підтвердженою економією підприємства.

Якщо вартість контролю становить 0,10 млн грн за період, модельний чистий очікуваний ефект дорівнює 0,10 млн грн. Висновок залежить від оцінок p та L, які часто є експертними та мають значну невизначеність. Крім того, правове обмеження не може бути подолане позитивним очікуваним фінансовим результатом: незаконну операцію не можна обґрунтувати високою маржею. Розрахунок економічної ефективності можливий лише серед правомірних альтернатив організації контролю.

Умовний індикатор покриття критичних зобов'язань можна визначити як C = (кількість критичних зобов'язань із підтвердженим дієвим контролем / загальна кількість ідентифікованих критичних зобов'язань) × 100 %. За 36 належно контрольованих зобов'язань із 45 значення C становить 80 %. Проте така частка не показує тяжкості десятих або двадцятих відсотків непокриття: одне неконтрольоване санкційне зобов'язання може бути суттєвішим за десятки процедур із незначними наслідками. Отже, агрегований показник необхідно доповнювати картою критичних винятків.

3.6. Комплаєнс як управлінська здатність, а не формальна функція

У міжнародній конкуренції компетентність у регуляторному управлінні здатна стати джерелом переваги, якщо підприємство швидше готує достовірні документи, забезпечує прозорість власності, підтверджує походження продукції та проходить перевірку великих покупців. Це не означає, що формальне дотримання закону саме по собі створює унікальну конкурентну перевагу. Перевага виникає тоді, коли організаційна система забезпечує кращу швидкість, надійність і нижчі сукупні витрати правомірного виходу на ринок порівняно з конкурентами.

Системний комплаєнс також підвищує стійкість: за зміни регуляторних правил підприємство з актуальним реєстром зобов'язань і визначеними відповідальними швидше ідентифікує ризики для контрактів та платежів. Водночас надмірна централізація погоджень може знижувати оперативність. Тому менеджмент повинен періодично переглядати пороги ескалації, перерозподіляти повноваження та аналізувати невиправдані затримки. Метою є поєднання незалежності контролю з пропорційністю процедур.

Для аспірантського дослідження продуктивною є гіпотеза: вплив міжнародної регуляторної складності на експортну результативність опосередковується якістю комплаєнс-системи та модерується розміром підприємства. Перевірка потребує окремих показників складності, якості контролю й результативності, а також урахування того, що більші й успішніші підприємства частіше інвестують у формалізовані системи. Методологічно необхідно відмежувати кореляцію від причинності й не підміняти вимірювання дієвості комплаєнсу фактом наявності сертифіката або внутрішньої політики.

4. ЯКІСТЬ КОРПОРАТИВНОГО ВРЯДУВАННЯ, УПРАВЛІНСЬКА ПІДЗВІТНІСТЬ І ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ ЯК ЧИННИКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

4.1. Корпоративне врядування як система розподілу прав і відповідальності

Корпоративне врядування охоплює систему відносин між власниками, органами нагляду, виконавчим менеджментом та іншими заінтересованими сторонами, через яку визначаються стратегічні цілі, ухвалюються важливі рішення й контролюється використання ресурсів. Його не варто ототожнювати з поточним операційним управлінням. Менеджмент організовує діяльність і відповідає за виконання планів; корпоративне врядування встановлює, хто уповноважений визначати цілі, контролювати менеджмент, затверджувати ризик-апетит і оцінювати результативність управлінських рішень. Цей поділ є принциповим для компаній із відокремленою власністю та управлінням [11].

Економічна логіка корпоративного врядування пов'язана з агентською проблемою: власники не завжди мають ту саму інформацію, що й наймані керівники, а стимули сторін можуть відрізнятися. Менеджер може бути зацікавлений у швидкому прирості показників, який підвищує бонус, тоді як власник очікує довгострокового збільшення вартості підприємства за прийнятного ризику. Інший конфлікт виникає між контролюючими та міноритарними власниками, особливо щодо пов'язаних правочинів, дивідендної політики й використання корпоративних активів. Корпоративне врядування має обмежувати можливість прихованого перерозподілу вартості та забезпечувати обґрунтоване прийняття ризику.

Водночас агентський підхід не пояснює всіх аспектів корпоративного врядування. Стейкхолдерний підхід розглядає залежність підприємства від працівників, кредиторів, споживачів, партнерів та громад. Ресурсний підхід підкреслює, що належним чином сформовані органи нагляду можуть надавати підприємству компетентності, репутацію та доступ до зовнішніх ресурсів. Інституційний підхід пояснює вплив законодавства, норм ділової поведінки та

механізмів підзвітності. Для дослідника продуктивним є поєднання цих пояснень: формальна незалежність ради не гарантує ефективності без доступу до інформації, професійних компетенцій і реальних повноважень.

Якість врядування доцільно оцінювати за фактичними результатами управлінської архітектури: чи своєчасно виявляються критичні ризики, чи можливий незалежний розгляд конфліктних операцій, чи контролюються великі інвестиції, чи обґрунтовані винагороди керівництва та чи забезпечено захист законних прав власників. Кількість засідань органу нагляду не є автоматичним доказом якості рішень. Висока формальна активність може супроводжуватися слабким стратегічним контролем, а компактна, але компетентна система врядування - забезпечувати належні результати.

4.2. Органи корпоративного врядування та правові рамки в Україні

Українська модель корпоративного врядування залежить від організаційно-правової форми, структури власності та спеціальних законодавчих вимог. Закон України «Про акціонерні товариства» передбачає можливість однорівневої та дворівневої структури управління [6]. За однорівневої структури функції управління та контролю поєднані у раді директорів із розмежуванням виконавчих і невиконавчих функцій. За дворівневої структури операційне управління здійснює виконавчий орган, а нагляд - наглядова рада. Для окремих категорій товариств і ситуацій закон встановлює спеціальні вимоги; їх не слід переносити на всі підприємства незалежно від форми власності та масштабу.

Обрання організаційної структури не є суто юридичною формальністю. За високої диверсифікації бізнесу, значної кількості інвесторів та складних ризиків більшої ваги набувають розподіл наглядових і виконавчих повноважень, комітети та прямі канали інформування про істотні порушення. У невеликій компанії надмірно багаторівнева структура може призводити до дублювання функцій і затримки рішень. Питання полягає у відповідності архітектури врядування масштабу, власності, ризиковому профілю та компетенціям підприємства.

Міжнародний орієнтир G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023 акцентує права акціонерів, належне розкриття інформації, відповідальність ради, інституційне забезпечення та питання стійкості [11]. Ці принципи корисні для оцінювання, але не є універсальною інструкцією, яку потрібно механічно копіювати. Зокрема, склад комітетів і процедури незалежності визначаються законодавством та специфікою підприємства. Формальна наявність комітету з аудиту не усуває потреби у кваліфікованому аналізі інформації та підзвітності за його висновками.

Корпоративне врядування в українських умовах має враховувати концентрацію власності, домінування груп підприємств, присутність держави серед власників окремих компаній, вплив воєнних ризиків і обмеженість окремих даних. У групі компаній критично важливо розмежувати інтереси материнської та дочірніх структур: централізована закупівля може забезпечувати економію, але пов'язані операції повинні мати прозоре економічне обґрунтування. Для власників та кредиторів важливий контроль руху коштів, умов внутрішньогрупових позик і реального розподілу ризиків.

4.3. Управлінська підзвітність, прозорість і конфлікти інтересів

Підзвітність означає не тільки обов'язок надати звіт, а й можливість незалежно перевірити підстави рішення, встановити відповідальну особу та застосувати коригувальні заходи. Її елементами є чітко визначені повноваження, достовірна інформація, документування істотних рішень, незалежний контроль і механізм реагування на порушення. Підзвітність повинна охоплювати не лише фінансовий результат, а й якість управління ризиками, дотримання суттєвих вимог та збереження критичних спроможностей.

Прозорість корпоративного управління має декілька рівнів. Внутрішня прозорість забезпечує наявність повної та вчасної інформації для органів нагляду. Прозорість перед власниками передбачає можливість оцінювати виконання стратегії, істотні правочини, ризики та винагороди керівництва в межах правового режиму. Зовнішня прозорість сприяє довірі кредиторів, інвесторів і партнерів. Проте вона повинна бути збалансована із захистом комерційної таємниці, персональних даних і критичної інформації, особливо в умовах воєнних ризиків.

Конфлікт інтересів може виникати в закупівлях, інвестиційних рішеннях, оплаті консультантів, виборі підрядників і погодженні операцій із пов'язаними особами. Для підприємства важливо не тільки декларування конфлікту, а й фактичне усунення його впливу на рішення: незалежне погодження, конкурентні процедури відбору, документування ринкових умов, відсторонення заінтересованої особи від голосування там, де це передбачено правилами. Правове регулювання залежить від виду товариства і характеру операції [6; 7].

Стимули менеджменту формують не менш важливий елемент системи врядування, ніж її формальна структура. Якщо преміювання залежить виключно від короткострокової виручки, можуть зростати надмірний кредитний ризик, недофінансування технічної безпеки або агресивні договірні практики. Більш збалансований підхід пов'язує винагороду з грошовими потоками, якістю виконання контрактів, інвестиційною дисципліною, результатами контролю та довгостроковими показниками. Однак велика кількість KPI також створює ризик маніпулювання, тому їхній набір повинен залишатися керованим і перевірюваним.

4.4. Внутрішній контроль: архітектура та зміст управлінських процедур

Внутрішній контроль є системою заходів, інтегрованих у повсякденні процеси підприємства, які надають розумну, а не абсолютну впевненість у досягненні цілей, достовірності звітності й дотриманні застосовних правил. Він охоплює розмежування повноважень, авторизацію операцій, звірку даних, контроль доступу, перевірку виконання договорів, управління змінами та незалежний перегляд критичних рішень. Українські науковці Т. Міщенко і В. Краєвський наголошують на необхідності розглядати контроль як цілісну систему, а не сукупність ізольованих перевірок [2].

Принцип розмежування обов'язків означає, що одна особа не повинна безконтрольно ініціювати, погоджувати, виконувати й обліковувати одну істотну операцію. У закупівлях доцільно розділяти визначення потреби, вибір постачальника, погодження договору, приймання та оплату. Якщо масштаб підприємства не дозволяє повністю розмежувати ролі, потрібні компенсувальні контролі: вибірковий перегляд власником, автоматизований журнал змін або незалежна звірка платежів. Контроль повинен адаптуватися до ризику, а не дублювати однакові процедури в кожному підрозділі.

У практиці корпоративного врядування корисно розрізняти управлінський контроль, функції підтримки й моніторингу ризиків та незалежний внутрішній аудит. Виконавчі підрозділи несуть первинну відповідальність за ризики своїх операцій; функції ризик-менеджменту й комплаєнсу допомагають установлювати правила та перевіряти їх виконання; внутрішній аудит надає незалежну оцінку достатності й ефективності системи. Цей розподіл описує управлінську логіку, а не універсальну вимогу створювати окремі відділи на кожному підприємстві [11].

Не слід змішувати внутрішній контроль із внутрішнім аудитом. Перший виконується постійно в межах процесів, другий оцінює якість побудови та функціонування системи. Так само зовнішній фінансовий аудит не замінює управлінського контролю за закупівлями, інформаційними ризиками або стратегічними інвестиціями. Для великих підприємств важлива взаємодія органу нагляду з внутрішнім аудитом; для малих - надійні компенсувальні процедури та можливість залучати зовнішню експертизу.

Таблиця 7.4. Порівняльна характеристика до питання 4

Управлінський об'єкт	Власник процесу	Контроль першого рівня	Незалежне підтвердження
Закупівля критичних матеріалів	Керівник закупівель	Ліміти, альтернативні пропозиції, перевірка приймання	Вибіркова перевірка внутрішнім аудитом
Інвестиційний проєкт	Проєктний керівник, фінансовий директор	Бюджет, контроль етапів, сценарне обґрунтування	Незалежний перегляд бізнес-кейсу
Продажі з відстроченням платежу	Комерційний і фінансовий блоки	Кредитні ліміти, моніторинг дебіторів	Перевірка дотримання лімітів
Пов'язані правочини	Уповноважений орган управління	Виявлення зв'язку, погодження за правилами	Нагляд, аудит або інший законний контроль
Достовірність звітності	Фінансовий директор	Звірки, закриття періоду, документування	Незалежний аудит за застосовністю

Джерело: складено авторами.

4.5. Корпоративне врядування як чинник економічної безпеки

Погана якість врядування може створювати ризики навіть для прибуткового підприємства. Недостатньо контрольовані пов'язані операції спричиняють втрату вартості, агресивна дивідендна політика погіршує ліквідність, непрозорі інвестиції можуть формувати довгострокову боргову залежність. При цьому фінансова звітність іноді фіксує наслідки лише після того, як управлінські рішення вже створили незворотні зобов'язання. Тому система корпоративної безпеки повинна оцінювати якість процедур ухвалення рішень, а не лише поточні коефіцієнти фінансового стану.

Водночас надмірна зарегульованість органів врядування може зменшувати адаптивність. Якщо кожне операційне рішення потребує багаторівневого погодження, підприємство втрачає швидкість реагування на ринкові шоки. Доцільно встановлювати різні пороги повноважень: повсякденні рішення делегують виконавчим керівникам, значні та ризикові - виносять на відповідний рівень контролю, критичні зміни стратегії - на розгляд органу, визначеного законом і статутом. Оптимальність розподілу визначається не максимальною кількістю погоджень, а якістю поєднання контролю й швидкості.

Для конкурентоспроможності якісне врядування може бути важливим через вартість капіталу, репутацію та виконання довгострокових контрактів. Проте емпірична залежність між формальними ознаками ради й прибутковістю не є однозначною. Значення мають якість інформації, компетенції членів, реальна незалежність, структура власності, галузь і розмір підприємства. Дослідження, які без додаткового аналізу пов'язують високу частку незалежних директорів із кращими результатами, ризикують ігнорувати селекцію та зворотну причинність [3; 11].

Власники та корпоративні цілі →	Нагляд і ризик-апетит →	Виконавчі рішення та контроль у процесах →	Звітність, внутрішній аудит і зворотний зв'язок →	Коригування стратегії та відповідальності

Рис. 7.4. Архітектура управлінської підзвітності та контролю

Джерело: авторське узагальнення для навчальних цілей.

4.6. Практичний приклад оцінювання контрольної системи

Розглянемо умовне виробниче підприємство, у якому 70 % закупівель критичної сировини здійснюються в одного постачальника, а укладення договору, підтвердження отримання

матеріалу та погодження платежу зосереджені в межах однієї управлінської функції. Висока концентрація постачань сама по собі може бути економічно обґрунтованою за наявності технологічних причин. Однак поєднання залежності від постачальника й недостатнього розмежування повноважень створює ризик одночасної операційної вразливості та контрольного порушення.

Пропонована управлінська відповідь включає перелік критичних позицій, оцінку альтернативних постачальників, розділення повноважень погодження й оплати, встановлення допустимих лімітів відхилення ціни та щоквартальний перегляд концентраційного ризику. Для перевірки результативності необхідно зібрати дані до і після впровадження: частку закупівель через конкурентні процедури, число випадків невідповідності первинних документів, втрати від термінових закупівель, час погодження договору та відсоток своєчасних поставок.

Навчальна оцінка показує, чому однієї метрики недостатньо. Якщо після запровадження контролю частка документально підтверджених закупівель зростає з 80 до 97 %, але середній строк погодження збільшується з 3 до 12 днів, менеджмент має переглянути пропорційність процедур. Мета - не формальна максимізація охоплення перевірками, а зниження істотних ризиків без неприйнятних операційних втрат. Усі наведені значення є умовними, а їх використання не означає, що подібні результати встановлені на реальному підприємстві.

Для аспірантського дослідження доцільно перевірити гіпотезу про те, що вплив якості корпоративного врядування на безпеку опосередковується ефективністю внутрішніх контролів, тоді як структура власності модерує цей зв'язок. Такий підхід вимагає окремо виміряти врядування, контроль та результативність, не включаючи ті самі індикатори одночасно в незалежну й залежну змінну. Також потрібно врахувати, що підприємства з вищими початковими ризиками можуть частіше запроваджувати посилений контроль, а отже, просте зіставлення контрольних процедур і кількості інцидентів може давати хибний напрям зв'язку.

4.7. Підсумок управлінського підходу

Корпоративне врядування має створювати не тільки систему формальної підзвітності, а й інституційну здатність підприємства вчасно виявляти ризики, узгоджувати інтереси учасників, запобігати втратам корпоративної вартості та коригувати стратегічні рішення. Його практична якість перевіряється там, де виникає конфлікт короткострокової вигоди та довгострокової безпеки, а не лише під час планового затвердження звітності.

Для українських підприємств особливого значення набуває пропорційна архітектура врядування: достатня незалежність контролю, але без непотрібного дублювання; прозорість істотних рішень, але зі збереженням чутливої інформації; чіткий розподіл відповідальності, але з можливістю швидкої адаптації. Наукове дослідження має пояснювати, за яких організаційних і ринкових умов саме така конфігурація створює конкурентний ефект, і якими даними цей ефект можна підтвердити.

5. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ТА МОДЕЛЮВАННЯ ВПЛИВУ ІНСТИТУЦІЙНИХ УМОВ І КОРПОРАТИВНОГО ВРЯДУВАННЯ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТА БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВ

5.1. Постановка наукової проблеми та логіка інтегрованої моделі

Оцінювання впливу інституційних умов на конкурентоспроможність і безпеку підприємства потребує переходу від описових тверджень до перевірюваної аналітичної моделі. У такій моделі необхідно розрізняти зовнішні правила, внутрішню якість корпоративного врядування, операційні механізми впливу та кінцеві результати. Якщо ці елементи змішати в одному

інтегральному індексі, виникає логічне коло: конкурентоспроможність пояснюють показником, до складу якого вже включено результативність підприємства. Такий підхід створює ілюзію високої статистичної залежності, але не розкриває причинно-наслідкового механізму.

Концептуальну модель доцільно будувати за послідовністю: інституційні умови -> управлінські стимули й трансакційні витрати -> якість корпоративного врядування та контрольних процедур -> стратегічні рішення -> показники конкурентоспроможності й безпеки. Схема є науковою гіпотезою, а не емпірично доведеним законом. Реальні взаємозв'язки можуть бути двосторонніми: фінансово сильні підприємства здатні інвестувати більше в контроль, а успішне корпоративне врядування, у свою чергу, підтримує довгострокову результативність [1; 2; 9; 11].

На першому етапі потрібно чітко визначити одиницю спостереження. Не можна без додаткових обґрунтувань поєднувати регіональний індикатор якості інститутів із даними одного підприємства, а потім робити висновок про причинну залежність на його мікрорівні. Дослідницька вибірка може включати підприємства однієї галузі, кількох секторів або транскордонні групи; для кожного варіанта існують свої обмеження порівнянності. Структуру власності, розмір, вік підприємства, капіталомісткість, експортну орієнтацію та регіональну експозицію слід враховувати не декларативно, а як вимірювані характеристики.

Мета моделювання залежить від управлінського завдання. Дескриптивна модель показує стан та відмінності між підприємствами. Пояснювальна - встановлює статистичні асоціації. Причинна - оцінює ефект певної зміни за визначених припущень. Прогностична - використовується для передбачення результату на нових спостереженнях. Оптимізаційна - обирає управлінську альтернативу за критеріями та обмеженнями. Плутання цих цілей призводить до некоректних висновків: висока прогнозна точність не доводить причинного впливу, а статистична значущість не гарантує економічної доцільності рішення.

5.2. Побудова системи показників і вимоги до даних

Інституційні умови доцільно вимірювати за кількома вимірами: передбачуваність регулювання, фактичні витрати дотримання правил, контрактна дисципліна, конкурентні обмеження й доступ до інструментів підтримки. Для рівня підприємства корисними є час погодження критичного договору, частка юридично проблемних контрактів, середня вартість перевірки партнера, частка операцій із затримками через регуляторні вимоги та кількість суттєвих змін правил у релевантних юрисдикціях. Набір показників повинен відповідати конкретній бізнес-моделі; немає підстав оцінювати локальне мікропідприємство за тими самими міжнародними показниками, що великого експортера.

Корпоративне врядування можна характеризувати кількома групами показників: розподіл повноважень і фактична незалежність нагляду; якість розкриття істотної інформації; управління конфліктами інтересів; дієвість контрольних процедур; регулярність перегляду ризик-апетиту; здатність керівництва виконувати стратегічні рішення. Проте показники структури та якості не є взаємозамінними. Частка незалежних директорів характеризує певну конструкційну ознаку, тоді як частка виконаних рекомендацій внутрішнього аудиту характеризує процесну результативність. Їх доцільно аналізувати окремо, а не механічно складати без обґрунтування.

Конкурентоспроможність підприємства рекомендується вимірювати через продуктивність, темп зростання доданої вартості, експортну диверсифікацію, частку повторних контрактів, інноваційний результат та відносну собівартість. Економічну безпеку - через достатність ліквідності, концентрацію критичних контрагентів, частоту суттєвих порушень, тривалість зупинок діяльності, виконання ковенант і здатність фінансувати критичні потреби. При цьому жодний окремий фінансовий коефіцієнт не відображає всіх аспектів безпеки, а між показниками можуть виникати компроміси.

Таблиця 7.5. Порівняльна характеристика до питання 5

Блок моделі	Можливий показник	Тип даних	Основне методичне застереження
Інституційне середовище	Час і витрати виконання істотних нормативних вимог	Операційні записи, опитування	Самозвіти можуть бути упередженими
Корпоративне врядування	Незалежний перегляд значних правочинів, виконання рішень нагляду	Протоколи, внутрішні реєстри	Формальний запис не дорівнює дієвому контролю
Внутрішній контроль	Частка критичних контролів із підтвердженим виконанням	Журнали контролю, аудит	Необхідне зважування за суттєвістю
Конкурентоспроможність	Додана вартість на працівника, експортна диверсифікація	Звітність, зовнішньоекономічні дані	Потрібне коригування на галузь і цінові ефекти
Економічна безпека	Частка прострочених зобов'язань, частота істотних простоїв	Управлінська звітність	Події можуть бути рідкісними й неповністю зареєстрованими

Джерело: складено авторами.

Дані мають бути відтворюваними. Для кожного показника потрібно зазначити одиницю виміру, період, джерело, формулу, правила обробки пропусків і спосіб перевірки достовірності. У дослідженнях українських підприємств частина управлінської інформації є конфіденційною, а воєнні обставини можуть обмежувати доступ до окремих реєстрів. У такому разі потрібно прямо вказувати обсяг доступних даних і не замінювати відсутні фактичні значення непозначеними експертними припущеннями.

5.3. Інтегральне оцінювання як інструмент діагностики: переваги та обмеження

Інтегральні індекси корисні для зіставлення складних об'єктів, але їх наукова цінність залежить від обґрунтованості шкал і ваг. Зважена сума може мати вигляд: $G_i = \Sigma(w_j \times z_{ij})$, де G_i - умовний індекс якості врядування підприємства i; w_j - вага критерію j; z_{ij} - нормоване значення показника, бажано від 0 до 1; $\Sigma w_j = 1$. Ваги можна визначати експертно, через метод аналізу ієрархій або статистично, але кожен підхід має обмеження. Експертні ваги відображають пріоритети оцінювачів; статистичні - структуру дисперсії даних, а не обов'язково економічну значущість показників.

Нормування також вимагає обережності. Для показника-стимулятора допустима формула z = (x - min x)/(max x - min x). Для дестимулятора використовується зворотне перетворення z = (max x - x)/(max x - min x). Однак за збігу мінімуму та максимуму формула не визначена; за наявності викидів порівняння може бути нестійким. Крім того, така нормалізація залежить від складу вибірки: індекс підприємства може змінитися лише через додавання іншого учасника. Для порівняння в часі доцільно застосовувати фіксовані пороги, якщо їх можна змістовно обґрунтувати.

Індекс врядування не слід безпосередньо трактувати як рівень економічної безпеки. Це різні конструкти: перший характеризує організаційну здатність і процедури, другий - стан захищеності та вразливості щодо конкретних загроз. Якщо якість контролю включити до індексу безпеки, а потім оцінювати вплив врядування на цей індекс, виникне механічна кореляція. Для емпіричних моделей варто зберігати окремі індекси та використовувати незалежні результуючі показники.

Результативність інтегральної діагностики потрібно підтверджувати тестами чутливості. Насамперед перевіряють, чи змінюється рейтинг за інших обґрунтованих ваг, після вилучення одного показника або за іншого способу нормування. Бажано досліджувати погодженість експертів і внутрішню структуру набору індикаторів. Проте навіть високі коефіцієнти

статистичної узгодженості не доводять, що індекс вимірює саме той теоретичний конструкт, для якого його створено.

5.4. Багатокритеріальна модель вибору управлінських альтернатив

Управлінське завдання може полягати у виборі між трьома варіантами посилення корпоративного врядування: А - часткове вдосконалення наявних процедур; Б - створення інтегрованої функції ризик-менеджменту й комплаєнсу з незалежним переглядом критичних операцій; В - комплексна зміна архітектури контролю з додатковими організаційними рівнями та цифровою платформою моніторингу. Модель має враховувати економічну вартість, дієвість контролю, швидкість рішень, прозорість та здатність працювати за кризових сценаріїв.
Припустімо, що експертна група визначила п'ять критеріїв і ваг: вартісна доцільність - 0,20; підзвітність - 0,20; ефективність контролю - 0,25; швидкість управлінської реакції - 0,15; стійкість до шоків - 0,20. Шкала 0-10 побудована так, що більше значення завжди краще, а критерій вартості оцінює саме економічну доцільність, а не суму витрат. Наведені нижче бали суто навчальні: вони не є результатом реального експертного опитування та не характеризують конкретне підприємство.

Таблиця 7.6. Порівняльна характеристика до питання 5

Критерій (вага)	А. Часткові зміни	Б. Інтегрована функція	В. Комплексна перебудова
Вартісна доцільність (0,20)	9	7	5
Підзвітність (0,20)	5	8	9
Ефективність контролю (0,25)	5	8	9
Швидкість рішень (0,15)	8	7	5
Стійкість до шоків (0,20)	5	8	9
Інтегральний бал	6,25	7,65	7,60

Джерело: складено авторами.

Для альтернативи А інтегральний бал становить 0,20×9 + 0,20×5 + 0,25×5 + 0,15×8 + 0,20×5 = 6,25. Для Б маємо 0,20×7 + 0,20×8 + 0,25×8 + 0,15×7 + 0,20×8 = 7,65. Для В: 0,20×5 + 0,20×9 + 0,25×9 + 0,15×5 + 0,20×9 = 7,60. Отже, альтернатива Б отримує найвищий інтегральний бал, але її перевага над В є дуже невеликою - 0,05 бала. Ця різниця не може бути основою категоричного управлінського висновку без перевірки чутливості.

Окремо слід застосувати обов'язкові обмеження. Якщо альтернатива В перевищує ліміт допустимих інвестицій або створює надмірну затримку погодження критичних операцій, вона є неприйнятною незалежно від інтегрального балу. Якщо для альтернативи Б неможливо забезпечити достатню незалежність контрольної функції, її рейтинг також потрібно переглянути. Усі юридично обов'язкові вимоги мають виконуватися до оптимізації, а не компенсуватися високою оцінкою за іншими критеріями.

Сценарний аналіз може змінити результат. Наприклад, у кризовому сценарії пріоритет стійкості збільшується, а вартісна доцільність стає менш вагомою. Якщо ваги переоцінені як 0,10; 0,20; 0,25; 0,10; 0,35 (сума дорівнює 1), то для Б отримуємо 0,10×7 + 0,20×8 + 0,25×8 + 0,10×7 + 0,35×8 = 7,80. Для В результат становить 0,10×5 + 0,20×9 + 0,25×9 + 0,10×5 + 0,35×9 = 8,20. За змінених пріоритетів варіант В виходить на перше місце, якщо залишається здійсненним. Це

ілюструє залежність стратегічного рішення від ризик-апетиту й умов функціонування, а не універсальну перевагу певної архітектури врядування.

5.5. Економетричне моделювання зв'язків між інститутами, врядуванням та результативніст

Для пояснювальної моделі доцільно застосувати панельні дані підприємств. Приклад постановки: $C_{it} = \alpha + \beta_1 I_{it} + \beta_2 G_{it} + \beta_3 (I_{it} \times G_{it}) + \gamma X_{it} + \mu_i + \tau_t + \varepsilon_{it}$, де C_{it} - незалежний показник конкурентоспроможності; I_{it} - інституційне навантаження або якість умов; G_{it} - якість корпоративного врядування; добуток $I_{it} \times G_{it}$ - взаємодія, що описує можливий модераційний ефект; X_{it} - контрольні змінні. Економічна інтерпретація β_3 залежить від шкали обох змінних. Якщо I вимірює інституційні витрати, знак очікуваного ефекту відрізнятиметься від випадку, коли I означає якість інституцій.

Для аналізу безпеки залежною змінною може бути частота критичних перерв операцій, величина втрат від невиконання контрактів або інший незалежний результат. Рідкісні події не завжди доцільно моделювати звичайною лінійною регресією; можуть знадобитися моделі лічильних даних, бінарної ймовірності або аналіз часу до настання події. Вибір методу визначається природою даних, а не бажанням застосувати складніший математичний інструмент.

Для перевірки механізму опосередкування можна окремо оцінити: $G_{it} = a_0 + a_1 I_{it} + aX_{it} + u_{it}$ та $C_{it} = b_0 + b_1 I_{it} + b_2 G_{it} + bX_{it} + v_{it}$. Проте добуток коефіцієнтів сам по собі не доводить причинної медіації. Необхідні додаткові припущення щодо відсутності неконтрольованих спільних причин, належного часового порядку та вимірювання змінних. Особливо складною є ситуація, коли підприємство одночасно змінює корпоративне врядування, інноваційну стратегію та структуру фінансування.

Якщо досліджується реформа корпоративного управління або новий регуляторний режим, можливий квазіекспериментальний дизайн. Метод різниці-різниць потребує визначення груп впливу та порівняння, дати зміни, обґрунтування паралельних трендів і перевірки відсутності неконтрольованих одночасних подій. Для України додатковими факторами є різна інтенсивність воєнного впливу, переміщення виробництв, порушення доступу до ринків і зміни корпоративної структури. Без їх урахування оцінений ефект інституційної реформи може відображати інші процеси.

5.6. Виявлення методологічних ризиків і перевірка стійкості результатів

Основні джерела помилок у дослідженні - ендогенність, селекція, неповна інформація, неузгодженість часових лагів, кореляція похибок у межах підприємств і регіонів, а також суб'єктивність оцінювання корпоративних процедур. За наявності панельних даних доцільно використовувати робастні стандартні похибки з відповідним групуванням, перевіряти вплив викидів і відсутніх даних та порівнювати альтернативні специфікації. Проте жоден формальний тест не усуває проблему невдалого теоретичного визначення змінної.

Окремою небезпекою є «формальна науковість»: використання складного індексу, десятків коефіцієнтів або багаторівневої діаграми без розкриття джерел даних, припущень і критерію перевірки. Хороша модель повинна давати відповідь, які висновки залишаються чинними за змінених умов і для яких підприємств результат можна обережно узагальнювати. Доцільно оцінювати чутливість до ваг, вибору періоду, складу вибірки, способу нормування та можливих неврахованих чинників.

Потрібно відмежовувати статистичну значущість від управлінської. Коефіцієнт може бути статистично відмінним від нуля, але надто малим для покриття витрат організаційної перебудови. І навпаки, економічно велике відхилення може не бути статистично точним за малої вибірки. Тому науково обґрунтована рекомендація повинна наводити величину ефекту, інтервал

невизначеності, вартість впровадження й операційні обмеження. Це особливо важливо для PhD-досліджень, результати яких мають бути придатними до незалежної перевірки.

Теоретична гіпотеза й причинна модель →	Показники та верифіковані дані →	Оцінювання і порівняння альтернатив →	Тести чутливості й причинної ідентифікації →	Управлінське рішення та перевірка наслідків

Рис. 7.5. Методичний цикл оцінювання інституційного впливу та врядування

Джерело: авторське узагальнення для навчальних цілей.

5.7. Методична програма прикладного дослідження українських підприємств

Для прикладної апробації можна сформувати вибірку українських підприємств декількох зіставних галузей за 2021-2026 роки за умови доступності достовірних даних. Доцільно виділити форми власності, масштаб діяльності, експортну орієнтацію та рівень воєнної експозиції. Зовнішні дані можуть включати офіційну фінансову звітність, публічні документи корпоративного врядування, результати судових і регуляторних процедур у межах правомірного доступу, макроекономічні й галузеві показники. Внутрішні дані збирають за добровільною згодою підприємств за визначеним протоколом конфіденційності.

На першому етапі перевіряють якість даних: відповідність періодів, зміну методів звітності, відсутність вибіркових пропусків, аномалії. На другому формують індикатори без включення однакових компонентів у факторні та результуючі змінні. На третьому порівнюють групи підприємств і будують базові моделі. На четвертому проводять тести причинної ідентифікації та робастності. На п'ятому виконують управлінську інтерпретацію, розраховують вартість можливих змін і визначають межі застосовності висновків.

Результатом має стати не універсальний рейтинг «кращих підприємств», а пояснення конкретних умов, за яких належне корпоративне врядування може зменшувати трансакційні втрати, підвищувати дисципліну стратегічних рішень та зміцнювати економічну безпеку. Перспективною науковою гіпотезою є те, що позитивний зв'язок між якістю інститутів і конкурентоспроможністю сильніший у підприємств із дієвими наглядовими й контрольними механізмами, але слабшає за надмірної адміністративної складності та дефіциту організаційних ресурсів.

Саме така дослідницька програма забезпечує зв'язок між інституційною теорією, корпоративним врядуванням та управлінською практикою. У центрі аналізу перебуває не формальна наявність процедур, а вимірювана здатність підприємства ухвалювати якісні рішення за існування регуляторних обмежень, суперечливих стимулів і довгострокових ризиків. Висновки повинні бути прозорими, відтворюваними та придатними до критичної перевірки, що відповідає вимогам третього освітньо-наукового рівня.

ПИТАННЯ ДЛЯ НАУКОВОЇ ДИСКУСІЇ ТА САМОСТІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

1. Чому однакові формальні інститути можуть по-різному впливати на конкурентоспроможність підприємств? Запропонуйте причинний механізм та спосіб його перевірки.

2. За яких умов промислова підтримка може підвищувати продуктивність і водночас погіршувати конкуренцію? Сформулюйте дизайн оцінювання додатковості.

3. Як розмежувати юридично обов’язкові міжнародні правила, договірні вимоги партнерів і добровільні стандарти комплаєнсу в конкретній експортній операції?

4. Чому наявність незалежних членів органу нагляду не гарантує дієвого корпоративного контролю? Які емпіричні показники запропонуєте?

5. Які проблеми ендогенності виникають під час оцінювання впливу корпоративного

врядування на економічну безпеку підприємств?

6. Побудуйте перевірювану гіпотезу щодо модераційної ролі корпоративного врядування у зв'язку між інституційними обмеженнями та міжнародною конкурентоспроможністю.

7. Поясніть, чому багатокритеріальний рейтинг управлінських альтернатив необхідно доповнювати пороговими правовими й фінансовими обмеженнями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Свиноус І., Никоненко О. Інституційне середовище як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Development Service Industry Management.* 2025. № 4. С. 187-194. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(24)

2. Міщенко Т.М., Краєвський В.М. Цілісна система контролю корпоративного суб'єкта господарювання та її структурні елементи. *Український економічний часопис*. 2024. № 5. С. 87-94. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-16

3. Копитко М., Шевченко Н. Корпоративна культура і комплаєнс-контроль як елементи корпоративного управління та економічної безпеки українських акціонерних товариств в умовах євроінтеграції. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2026. № 1 (81). С. 200-208. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2026-81-200-208

4. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179 (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF

5. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 № 2210-III (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14 (дата звернення: 03.11.2026).

6. Про акціонерні товариства: Закон України від 27.07.2022 № 2465-IX (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20

7. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18

8. Про санкції: Закон України від 14.08.2014 № 1644-VII (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1644-18 (дата звернення: 03.11.2026).

9. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. DOI: https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678

10. Williamson O. E. The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature*. 2000. Vol. 38, no. 3. P. 595-613. DOI: https://doi.org/10.1257/jel.38.3.595

11. OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: https://doi.org/10.1787/ed750b30-en

12. ISO. ISO 37301:2021 Compliance management systems - Requirements with guidance for use. Geneva: International Organization for Standardization, 2021. URL: https://www.iso.org/standard/75080.html

ТЕМА 8

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТА БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ У КЛАСТЕРНИХ І ПАРТНЕРСЬКИХ СТРУКТУРАХ

План

1. Теоретико-методологічні засади мережевого та екосистемного підходів до управління конкурентоспроможністю і безпекою підприємств.
2. Кластерні структури, стратегічні альянси та міжорганізаційні партнерства як механізми формування конкурентних переваг підприємств.
3. Смарт-спеціалізація та її роль у розвитку інноваційного співробітництва, конкурентоспроможності й безпеки підприємств.
4. Управління міжорганізаційною взаємодією, координацією інтересів і ризиками підприємств у кластерних та партнерських структурах.
5. Методологічні підходи до оцінювання та моделювання впливу кластерної взаємодії на конкурентоспроможність, безпеку і стійкість підприємств в умовах глобальних викликів та повоєнного відновлення.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕРЕЖЕВОГО ТА ЕКОСИСТЕМНОГО ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ І БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Вихідні категорії та межі застосування мережевої логіки

Підприємство в сучасній економіці дедалі рідше створює кінцеву цінність виключно власними ресурсами. Конкурентоспроможність залежить від взаємодії з постачальниками, науковими установами, логістичними операторами, органами влади, цифровими посередниками та кінцевими споживачами. Водночас розширення взаємодії не усуває загроз, а змінює їхню структуру: ризики одного учасника можуть передаватися іншим через контрактні, технологічні, фінансові й репутаційні зв’язки. Тому предметом менеджменту стає не лише внутрішня організація, але й конфігурація міжорганізаційної взаємозалежності.

Мережева структура визначається відносно стійкою системою зв’язків між юридично автономними суб’єктами, які координують окремі операції або спільні проєкти. Кластер відрізняється територіальною чи функціональною концентрацією взаємодоповнювальних підприємств та інституцій. Екосистема має іншу аналітичну точку відліку: спільну ціннісну пропозицію, реалізація якої потребує узгоджених дій багатьох учасників. Альянс є переважно договірною формою стратегічної співпраці, а платформа - способом організації багатосторонніх транзакцій; ці поняття можуть перетинатися, однак не є взаємозамінними [1–3].

Методологічна помилка полягає в ототожненні великої кількості контактів із високою якістю кооперації. Формальна участь у кластерній організації, спільне підписання меморандуму або членство в цифровій платформі самі по собі не доводять приріст продуктивності. Потрібні ознаки фактичної координації: спільні інвестиції, обмін знаннями, реалізовані продукти, скорочення трансакційних витрат, результати міжнародної комерціалізації. Для безпекової складової додатково встановлюють ступінь залежності від критичних партнерів, резервування компетенцій і здатність мережі функціонувати під час порушень.

1.2. Теоретичні основи: ресурси, інституції, трансакції та співеволюція

Ресурсний підхід виходить із того, що підприємства відрізняються набором цінних компетенцій, а міжорганізаційна співпраця відкриває доступ до ресурсів, які недоцільно або неможливо формувати автономно. Реляційний погляд доповнює цю логіку: джерелом результату може бути саме специфічна комбінація активів, способів обміну знаннями, комплементарності та механізмів управління зв'язком. Такі переваги виникають між підприємствами, а не лише всередині окремої фірми. Проте їх утримання залежить від правил розподілу результатів і захисту специфічних інвестицій.

Теорія трансакційних витрат пояснює вибір між ринковою угодою, партнерством і внутрішньою ієрархією. Коли існують невизначеність, обмежена раціональність, специфічні інвестиції та ризик опортунізму, простого контракту може бути недостатньо. Водночас надмірна централізація партнерської мережі підвищує адміністративні витрати й знижує адаптивність. Раціональна форма координації залежить від частоти взаємодій, можливості перевірити якість виконання, частки невідшкодовуваних інвестицій та потенційних збитків від розриву відносин.

Інституційний підхід зосереджується на формальних нормах і неформальних правилах довіри. У мережах, де учасники належать до різних правових систем або мають нерівні ринкові позиції, саме інституційна сумісність визначає можливість передавати технології, захищати інтелектуальну власність, обмінюватися даними та виконувати спільні експортні зобов'язання. Довіра скорочує витрати перевірки, але не замінює юридично визначених процедур, аудиту та механізмів вирішення спорів.

1.3. Екосистемна перспектива та логіка спільної цінності

У трактуванні Р. Аднера екосистема розглядається як структура узгодження взаємозалежних учасників, без якої неможливо реалізувати конкретну ціннісну пропозицію [2]. Це дозволяє уникнути розмитого вживання поняття «екосистема» як будь-якого набору знайомих організацій. Для аналізу потрібно чітко визначити продукт або результат, необхідні види діяльності, учасників, їхні позиції та зв'язки передачі ресурсів чи інформації. Якщо без певного учасника цінність не може бути сформована, його роль стає критичною незалежно від розміру організації.

Для конкурентоспроможності важливими є не тільки інтенсивність контактів, а й синхронізація інноваційних циклів, забезпеченість взаємодоповнювальними інвестиціями та здатність швидко переорієнтовувати партнерів. Екосистема може досягти високого сукупного результату, але розподіляти його нерівномірно: організатор платформи отримує ренту від доступу, тоді як виробники несуть більшу частину інвестиційних ризиків. Аналіз безпеки має тому охоплювати ризик залежності від центрального координатора, алгоритмічної дискримінації, витоку даних і втрати переговорної позиції.

В управлінському аспекті доцільно розрізняти створення загальної цінності та її привласнення. Перша характеристика відображає приріст результату від кооперації порівняно з автономною діяльністю; друга - порядок розподілу цього приросту між учасниками. Конфлікт між ними породжує ситуації, коли ефективна з точки зору системи модель виявляється нестійкою для окремого учасника. Отже, довгострокова життєздатність партнерства вимагає справедливих, прозорих і переглядних правил участі.

1.4. Керованість мереж і критерії організаційного вибору

К. Прован і П. Кеніс систематизували три базові режими мережевого врядування: спільне управління учасниками, координація провідною організацією та спеціальна адміністративна структура мережі [3]. Їхня придатність змінюється залежно від кількості учасників, рівня довіри, узгодженості цілей і потреби в централізованій компетентності. Невелике об’єднання з високою довірою може працювати на засадах колегіальності, тоді як масштабна міжрегіональна мережа з різнорідними учасниками потребує професійного оператора.

Проблема зростання мережі полягає у збільшенні кількості зв’язків, необхідних для координації. Якщо кожен взаємодіє з кожним, потенційна кількість двосторонніх зв’язків становить n(n−1)/2. За десяти учасників це 45 можливих зв’язків, за тридцяти - вже 435. Тому перехід від неформальної координації до регламентованих процедур може бути економічно виправданим, навіть якщо додає адміністративні витрати. Проте централізація має супроводжуватися підзвітністю координатора.

Для дослідження ефективності мережевого менеджменту потрібно формувати багаторівневу систему показників: результат підприємства, результат партнерського проєкту та результат усієї мережі. Висока щільність мережі може прискорювати обмін знаннями, але водночас посилювати групове мислення й поширення локальних збоїв. Тому оцінювання має включати не тільки досягнення цілей, а й резервність, різноманітність каналів інформації, наявність альтернативних партнерів та швидкість відновлення взаємодії.

1.5. Дослідницькі межі та причинність

Емпіричне підтвердження ефекту кластеризації ускладнюється самоселекцією: до партнерств частіше вступають підприємства, які вже мають сильніші компетенції та ресурси. Порівняння середніх показників учасників і неучасників без контролю вихідних відмінностей перебільшує причинний ефект кооперації. Для коректного дизайну дослідження необхідно визначити момент вступу, довоєнну або базову траєкторію розвитку, галузь, розмір, регіон і характер зовнішніх шоків.

Таблиця 8.1. Порівняльні характеристики міжорганізаційних підходів

Критерій	Мережа	Кластер	Екосистема
Межа аналізу	Зв’язки суб’єктів	Територіальна/функціональна концентрація	Спільна ціннісна пропозиція
Механізм	Координація відносин	Агломерація і кооперація	Узгодження комплементарних ролей
Перевага	Доступ до ресурсів	Спеціалізація і знання	Складна спільна інновація
Ризик	Залежність від вузлів	Локальний корельований шок	Несумісність інтересів

Джерело: систематизовано для навчальних цілей на основі зазначених у тексті підходів.

Практично доцільно поєднувати якісне картування партнерських зв’язків з кількісним аналізом продуктивності, інноваційності та ризиків. На першій стадії встановлюють механізм кооперації, на другій - спостережувані зміни, на третій - перевіряють альтернативні пояснення. На рівні PhD важливо сформулювати не тільки припущення «кластер покращує конкурентоспроможність», а й умови, за яких цей ефект виникає або зникає: інтенсивність спільних проєктів, технологічна близькість, якість координації та концентрація ризиків.



Рисунок 8.1. Логіка управління та оцінювання для питання 1

Джерело: складено авторами.

Для наукової роботи мережевий, кластерний та екосистемний підходи слід застосовувати на різних рівнях аналізу. Доведення ефективності вимагає відокремлення формального членства від реально створеної спільної цінності. Особлива увага належить структурі залежностей, яка одночасно формує переваги та ризики.

2. КЛАСТЕРНІ СТРУКТУРИ, СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ ТА МІЖОРГАНІЗАЦІЙНІ ПАРТНЕРСТВА ЯК МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Кластер як форма організації конкурентних взаємодій

За М. Портером конкурентні переваги кластерів пов'язані з продуктивністю локалізованих економічних зв'язків, інноваційністю та виникненням нових підприємств [1]. Їхня економічна природа не зводиться до географічної близькості: важливі спеціалізовані компетенції, інституції підтримки, доступ до інформації та інтенсивність продуктивної конкуренції. Кластер може одночасно містити конкуруючі компанії та організації, що співпрацюють із ними у спільному навчанні, стандартизації чи просуванні на ринках.

Відмінність між кластером як економічним явищем і кластерною організацією як керуючим об'єднанням має принципове значення. Реальна концентрація взаємопов'язаних суб'єктів може існувати без юридично створеної асоціації, тоді як зареєстроване об'єднання не обов'язково породжує ефекти агломерації. Для оцінювання необхідні дані про спеціалізацію території, кількість діючих міжфірмових проєктів, кадрові потоки, локальні ланцюги постачань та взаємодію з науковою інфраструктурою.

Позитивні екстерналії кластера включають доступ до спеціалізованого ринку праці, швидший обмін неформалізованими знаннями, спільне використання інфраструктури та зменшення витрат пошуку партнерів. Негативні екстерналії проявляються у конкуренції за персонал, зростанні вартості локальних ресурсів, спільній залежності від електропостачання чи транспортного вузла. Менеджмент безпеки повинен аналізувати обидва боки локальної концентрації.

2.2. Стратегічні альянси та контрактні конфігурації

Стратегічний альянс передбачає координацію автономних підприємств для досягнення стратегічних цілей: спільної розробки продукту, виходу на ринок, технологічного обміну, масштабування закупівель або розвитку стандартів. На відміну від злиття чи поглинання, сторони зберігають юридичну самостійність. Альянси можуть бути рівноправними або асиметричними; вертикальними, горизонтальними чи міжгалузевими; з частковим спільним капіталом або суто договірними.

При виборі форми партнерства порівнюють глибину інтеграції та гнучкість виходу.

Контракт на постачання дає швидкий доступ до ресурсу, але слабкий вплив на технологічний розвиток партнера. Спільний центр досліджень підвищує інноваційний потенціал, проте породжує ризик суперечок щодо прав на результати. Спільне підприємство створює сильніші стимули інвестувати, але ускладнює управління й вихід за погіршення ринкових умов. Тому зростання рівня співпраці потрібно співвідносити з прогнозованими витратами незворотності.

Партнерську архітектуру варто проектувати навколо визначеної задачі, а не загальної декларації співробітництва. Стратегічна мета повинна бути переведена у вимірювані результати, внески сторін, календар, бюджет, права на дані, правила розподілу доходу, KPI та процедури припинення. За невизначеності особливо доцільні поетапні зобов'язання, опціони на розширення співпраці й проміжні точки перегляду умов.

2.3. Механізм формування і присвоєння реляційної ренти

Реляційна рента виникає тоді, коли спільна конфігурація ресурсів дає результат, недосяжний при окремих діях учасників. Її джерелами можуть бути спеціалізовані інвестиції, спільне навчання, комплементарні компетенції та дієві інституції координації. Наприклад, виробник обладнання, університет і промисловий споживач можуть разом скоротити цикл випробувань нового рішення; окремо кожен учасник мав би витратити більше часу на пошук знань, тестування та сертифікацію.

Необхідно відрізняти валовий синергетичний результат від чистої економічної вигоди. Для окремого учасника $\Delta V = \Delta Д + \Delta E - Скоор - Сриз$, де $\Delta Д$ - додатковий маржинальний дохід, ΔE - підтверджена економія витрат, Скоор - витрати координації, Сриз - оцінені додаткові втрати і витрати на зниження ризику. Позитивний валовий ефект може супроводжуватися від'ємним чистим результатом, якщо непропорційно зростають юридичні, інформаційні або адаптаційні витрати.

За асиметрії розміру підприємств важливо аналізувати, хто встановлює стандарти взаємодії, має доступ до клієнтських даних і володіє правами на ключові інновації. Великі компанії можуть забезпечити доступ до міжнародних каналів, але одночасно обмежити можливості малих партнерів змінювати клієнтську базу. Тому контракти повинні мінімізувати можливість односторонньої зміни умов та визначати порядок використання спільно створених результатів.

2.4. Міжнародні альянси та експортна конкурентоспроможність

Для підприємств, що виходять на зовнішні ринки, альянси знижують бар'єри доступу до дистрибуції, сертифікації, сервісної підтримки, локальних знань і маркетингових каналів. Водночас формується залежність від іноземного посередника, ризик копіювання технологій та можливість заміщення виробника іншим постачальником. Результат залежить від того, чи отримує підприємство власні компетенції міжнародної діяльності, чи лише тимчасово делегує їх сильнішому партнерові.

Менеджер повинен оцінювати не тільки початковий контрактний обсяг, а й динаміку переговорної сили. Зростання експорту через одного дистриб'ютора може підвищувати короткострокову ефективність і водночас зменшувати незалежність збуту. Доцільними захисними механізмами є диверсифікація каналів, обмеження виключності, спільне планування запасів, право аудиту якості сервісу та правила передачі даних про кінцевий попит.

Ефективність міжнародного партнерства варто оцінювати за приростом доданої вартості на підприємстві, а не тільки за товарообротом. Якщо за кордоном залишаються високодохідні функції проєктування, брендингу й післяпродажного сервісу, експортний приріст може не супроводжуватися відповідним зростанням стратегічної автономії українського виробника. Отже, потрібна траєкторія функціонального оновлення в партнерстві.

2.5. Обмеження та умови успішності кластерної політики

Підтримка кластерів з боку влади не повинна підміняти ринкові сигнали адміністративним визначенням переможців. Державні інструменти виправдані там, де існують провали координації, недостатнє фінансування спільної інфраструктури або позитивні зовнішні ефекти досліджень. Водночас субсидування організацій без результативних проєктів може призвести до формального членства та утримання неефективних структур.

До результативних умов належать прозорий конкурсний відбір проєктів, співфінансування приватним сектором, незалежна оцінка результатів, відкритість для нових учасників і конкурентна нейтральність. Фінансування має спрямовуватися на конкретні спільні активи: лабораторії, центри компетенцій, сертифікаційну інфраструктуру, підготовку кадрів, дослідження ринків. Організаційний статус кластера сам по собі не повинен слугувати достатньою підставою для отримання підтримки.

Умови воєнного періоду додають вимогу територіальної та функціональної резервності. Деякі спільні потужності вигідно концентрувати для економії на масштабі, але критичні функції доцільно дублювати в різних локаціях. Управлінське рішення повинно базуватися на порівнянні вигоди від концентрації, імовірності локального шоку, тривалості відновлення й доступності альтернативної інфраструктури.

Таблиця 8.2. Порівняння організаційних форм партнерства

Форма	Управлінська перевага	Основний ризик
Контрактна кооперація	Гнучкість і низький поріг входу	Обмежена узгодженість інвестицій
Стратегічний альянс	Спільні компетенції й канали	Витік знань, конфлікт розподілу
Кластерна організація	Координація колективних активів	Формальне членство, захоплення порядку денного
Спільне підприємство	Глибока інтеграція активів	Висока незворотність і складний вихід

Джерело: систематизовано для навчальних цілей на основі зазначених у тексті підходів.

Кластер або альянс є не самостійною конкурентною перевагою, а організаційною умовою її виникнення. Дослідник має оцінити чистий ефект співпраці, розподіл ренти, ризик блокування виходу й динаміку стратегічної автономії підприємства.



Рисунок 8.2. Логіка управління та оцінювання для питання 2

Джерело: систематизовано для навчальних цілей.

3. СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ ТА ЇЇ РОЛЬ У РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ Й БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ.

3.1. Сутність смарт-спеціалізації та принцип вибірковості

Смарт-спеціалізація (S3) є підходом до визначення пріоритетів дослідницького та інноваційного розвитку території на основі її унікальних можливостей, підприємницьких знань і потенціалу структурної трансформації. Її не слід зводити до вибору найбільшої за зайнятістю або обсягами виробництва галузі. Ключове питання полягає у виявленні перспективної комбінації компетенцій, ринкової можливості та технологічної спроможності, на базі якої виникає нова спеціалізація або модернізується наявна.

Традиційна галузева політика може підтримувати великий сектор через його поточну вагу. S3, натомість, передбачає обґрунтування конкретних напрямів трансформації: наприклад, не «аграрний сектор загалом», а технології точного землеробства, стійкі рішення переробки чи простежуваності продукції за наявності регіональних компетенцій. Успіх залежить від здатності поєднати промислову базу, університети, технологічних підприємців, споживачів і механізми фінансування.

З погляду менеджменту підприємств S3 не є безпосередньою стратегією окремої фірми. Вона створює середовище співпраці та можливості залучення до проєктів, тоді як підприємство самостійно оцінює економічну доцільність участі. Участь має забезпечувати підтверджуваний результат: доступ до технологій, спільну інфраструктуру, кваліфіковані кадри, експортні зв’язки чи розвиток нових продуктів.

3.2. Підприємницьке відкриття та участь стейкхолдерів

Процес підприємницького відкриття (entrepreneurial discovery process, EDP) означає систематичне виявлення перспективних видів діяльності через взаємодію бізнесу, науковців, влади, громадських організацій та користувачів. Його центральна перевага полягає в децентралізованому знанні: жоден орган планування не має повної інформації про всі технологічні та ринкові можливості. Тому пріоритети мають формуватися не лише на основі статистичного профілю регіону, а й перевірятися через підприємницькі проєкти.

Реалістичний EDP передбачає відкритий відбір учасників, прозору процедуру висування ідей, аналіз доказів потенційного попиту, конкурентних компетенцій та технологічної готовності. Зустрічі без документованого переходу до рішень не забезпечують стратегічної якості. Потрібні протоколи відбору, обґрунтування відхилених альтернатив, управління конфліктом інтересів і можливість перегляду пріоритетів у разі зміни умов.

Для аспірантського дослідження важливо розмежовувати участь у консультаціях, участь у формуванні пріоритету та участь у реалізації проєкту. Змішування цих рівнів робить індикатор «залучення стейкхолдерів» малозмістовним. Більш інформативними є частка пропозицій, що пройшли перевірку ринку, обсяг приватного співфінансування, кількість демонстраційних проєктів і частка рішень, скоригованих за результатами моніторингу.

3.3. Нормативне середовище й регіональна політика України

В Україні чинна Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 року № 695, передбачає посилення конкурентоспроможності регіонів, багаторівневе врядування й інноваційний розвиток на засадах смарт-спеціалізації [4]. У редакції, актуальній на листопад 2026 року, серед інструментів зазначаються кластерні мережі, дослідницька інфраструктура та оновлення

регіональних напрямів спеціалізації. Ці положення є рамкою політики, але не гарантують автоматичного фінансування будь-якого кластерного проєкту.

Правові засади державної регіональної політики визначаються Законом України № 156-VIII [5]. Порядки підготовки регіональних стратегій та моніторингу встановлені постановою КМУ від 4 серпня 2023 року № 816 [6]. Важливо не посилатися як на чинну основу на постанову № 932 від 2015 року, що втратила чинність у 2023 році. Для менеджменту підприємства відмінність має практичне значення: підготовка інвестиційних заявок і партнерських програм повинна спиратися на чинні процедури та фактичні умови конкурсів.

Закон України «Про інноваційну діяльність» регулює основні правові та організаційні засади інноваційної діяльності [7], а Закон «Про наукову і науково-технічну діяльність» визначає рамки розвитку наукової системи й співпраці науки та бізнесу [8]. У сукупності ці нормативні акти створюють передумови для трансферу технологій, але конкретні права, зобов'язання та розподіл результатів у партнерстві потребують окремого договірного врегулювання.

3.4. Вибір регіональних пріоритетів на основі доказів

Оцінювання перспективних напрямів S3 потребує поєднання кількісних і якісних доказів. Для аналізу концентрації застосовують коефіцієнт локалізації LQ = (Eir/Er)/(Ein/En), де Eir - зайнятість у галузі і регіону r; Er - загальна зайнятість регіону; Ein - зайнятість у галузі і країни; En - загальна зайнятість країни. Значення LQ понад 1 свідчить про відносну концентрацію, але не доводить інноваційність або перспективність напряму.

Для стратегічного відбору LQ доповнюють динамікою продуктивності, наявністю патентної та дослідницької бази, міжгалузевими зв'язками, зовнішнім попитом, кадровою спроможністю і стійкістю інфраструктури. В умовах війни критичною стає перевірка фізичної доступності активів і можливості виконання проєкту за кількох сценаріїв. Висока історична концентрація промисловості на території не компенсує втрати виробничих потужностей або тривалої відсутності критичної інфраструктури.

Управлінське рішення доцільно оформлювати у вигляді портфеля пріоритетів: напрямів з уже підтвердженим попитом, експериментальних ніш і перспективних технологічних зв'язків, які потребують додаткового тестування. Це дозволяє уникати як розпорошення ресурсів на десятки беззмістовних пріоритетів, так і небезпечної залежності регіону від однієї технології.

3.5. S3, безпека і повоєнне відновлення

Смарт-спеціалізація має безпековий вимір, якщо пріоритети оцінюються не лише за потенційною віддачею, а й за здатністю забезпечувати критичні потреби, утримувати компетенції та підтримувати диверсифіковані ланцюги постачань. Для післявоєнного відновлення особливо важливо погоджувати інвестиції у фізичну інфраструктуру з перспективними виробничими й технологічними зв'язками. Відновлення об'єкта без оцінки майбутнього попиту може закріпити застарілу структуру економіки.

Кластерні організації можуть виконувати функцію посередника між S3-пріоритетами та підприємствами: агрегувати попит на обладнання, формувати спільні заявки, координувати навчальні програми та демонстраційні проєкти. Проте їхня представницька роль потребує відкритості, оскільки вузька група компаній може лобіювати фінансування власних проєктів під загальною назвою регіональної спеціалізації.

У науковому дослідженні доцільно оцінювати результати S3 через зміни структури доданої вартості, технологічної складності, експортного кошика та стійкості зайнятості. Просте зростання кількості кластерних об'єднань або проведених зустрічей не є адекватним підсумковим індикатором. Причинний ефект політики потребує порівняння з релевантними регіонами й урахування супутніх програм фінансування.

Таблиця 8.3. Критерії вибору пріоритетів S3

Критерій	Джерело доказів	Критична перевірка
Спеціалізація	Зайнятість, LQ, додана вартість	Чи не є концентрація застарілою?
Інноваційність	R&D, патенти, пілотні проєкти	Чи існує комерціалізація?
Ринковість	Попит, експорт, наміри клієнтів	Чи підтверджений попит?
Стійкість	Диверсифікація, інфраструктура	Що відбувається за шоку?

Джерело: систематизовано для навчальних цілей на основі зазначених у тексті підходів.

Аналіз регіональних компетенцій
↓
EDP: підприємницьке відкриття
↓
Перевірка технологічних та ринкових гіпотез
↓
Портфель S3-пріоритетів і пілотів
↓
Моніторинг та адаптація пріоритетів

Рисунок 8.3. Логіка управління та оцінювання для питання 3

Джерело: систематизовано для навчальних цілей

S3 слід досліджувати як процес виявлення перспективних ніш і координації інвестицій, а не як разово затверджений перелік галузей. Ефективність підтверджується структурними змінами, комерціалізованими інноваціями та здатністю регіональної системи коригувати пріоритети.

4. УПРАВЛІННЯ МІЖОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ, КООРДИНАЦІЄЮ ІНТЕРЕСІВ І РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ У КЛАСТЕРНИХ ТА ПАРТНЕРСЬКИХ СТРУКТУРАХ

4.1. Координаційна проблема та розподіл управлінських прав

Міжорганізаційна співпраця поєднує автономність підприємств зі спільними рішеннями. Саме ця суперечність породжує основну управлінську проблему: хто визначає пріоритети, розподіляє кошти, змінює стандарти й відповідає за невиконання. Координатор не завжди має адміністративну владу над учасниками, тому результат залежить від структури стимулів, довіри, регламентованих процедур і можливості перевірити виконання зобов'язань. У разі відсутності ясних правил операційні труднощі швидко перетворюються на конфлікт інтересів.

Побудова системи врядування починається з карти рішень: стратегічні пріоритети, добір учасників, бюджет, інтелектуальна власність, дані, контроль якості, реагування на інциденти та вихід із партнерства. Для кожного рішення визначають ініціатора, орган затвердження, виконавця, консультованих сторін і суб'єкта контролю. Ця матриця відповідальності дає змогу запобігти ситуації, коли колективна відповідальність фактично означає відсутність відповідального.

За високої невизначеності потрібна адаптивна архітектура управління: базові правила залишаються стабільними, а параметри окремих проєктів коригуються за погодженими процедурами. Доцільно закріплювати періодичний перегляд бюджету, межі допустимих змін і події, що запускають позачергове рішення. Такий дизайн забезпечує гнучкість без руйнування контрактної дисципліни.

4.2. Довіра, контракти та ризик опортунізму

Довіра зменшує витрати погодження рішень, однак за умов асиметричної інформації не повинна замінювати інструменти правового захисту. Партнери можуть приховувати реальні витрати, завищувати внесок у спільний проєкт, використовувати інформацію в інтересах паралельної діяльності або затримувати критичні етапи. Особливо гострими ці ризики стають тоді, коли один учасник уже здійснив незворотні інвестиції та не може швидко змінити контрагента.

Комплексний партнерський контракт має визначати предмет співпраці, внески, показники результату, допустимі способи використання інформації, інтелектуальні права, відповідальність, аудит та умови розірвання. Для міжнародних партнерств додаються застосовне право, механізми санкційного контролю, вимоги щодо передачі даних і врегулювання спорів. Контракт не повинен бути максимально деталізованим за будь-яку ціну: надмірна жорсткість може заблокувати інновації, тому доцільно поєднувати мінімальні обов'язкові гарантії з процедурами погодження змін.

Стимули мають бути пов'язані з реальним внеском і контрольованими результатами. Розподіл економії лише пропорційно первинним фінансовим вкладенням недооцінює знання, репутаційні ресурси та ризик учасників. Водночас суб'єктивний розподіл без прозорої методики провокує конфлікти. Тому можливі комбіновані правила: базова частка за інвестиціями плюс змінна частина за виконаними технологічними етапами, новими клієнтами та підтвердженою економією.

4.3. Ризики залежності, зараження та інформаційної асиметрії

Ризиковий профіль мережі не дорівнює простій сумі ризиків окремих підприємств. Через взаємозалежність навіть незначний збій у вузловій організації може спричинити каскадну зупинку інших учасників. Для аналізу необхідно визначати критичні вузли, альтернативні маршрути, технологічні замінники та горизонт відновлення. Висока ступенева центральність або посередницька центральність може бути джерелом впливу, але одночасно сигналом системної вразливості.

Окремий блок становлять кіберризики спільної інфраструктури: централізовані системи обміну документами, інтегровані ERP, спільні облікові записи та послуги хмарних провайдерів. Ризик виникає не тільки на стороні головного учасника, а й у слабше захищеного підрядника. Отже, партнери повинні погодити мінімальні вимоги до доступу, розподілу ролей, резервного копіювання, повідомлення про інциденти й перевірки постачальників. Рівень інтеграції даних має відповідати обґрунтованій потребі, а не прагненню зібрати максимум інформації.

Концентрація залежності може бути виміряна індексом Герфіндаля-Гіршмана $HHI = \Sigma s_i^2$, де s_i - частка партнера в критичному ресурсі. Наприклад, за часток 0,50; 0,30; 0,20 отримуємо HHI = 0,38. Це сигнал істотної концентрації, але не універсальна нормативна межа економічної небезпеки. Для коректного висновку потрібно врахувати можливість переключення, запаси, час сертифікації альтернативи та характер ресурсу.

4.4. Конфлікти, коопетиція та правила конкуренції

Коопетиція означає одночасну конкуренцію та співпрацю. Підприємства можуть об'єднувати ресурси для підготовки кадрів, спільного тестування технологій або виходу на міжнародну виставку, продовжуючи конкурувати за кінцевих споживачів. Така модель здатна забезпечити економію масштабу, але створює небезпеку несанкціонованого обміну конкурентно чутливою інформацією, узгодження цін чи розподілу ринків. Отже, кластерне об'єднання не

звільняє учасників від дотримання конкурентного законодавства.

Дієвий механізм профілактики конфліктів включає кодекс взаємодії, правила порядку денного засідань, недопущення обговорення майбутніх цін і комерційних стратегій, процедури заявлення конфлікту інтересів та незалежне вирішення спорів. Особливої обережності потребують спільні інформаційні платформи: агреговані статистичні дані можуть бути корисними для прогнозування, але деталізований обмін конкурентно чутливими показниками створює правовий ризик.

Для розподілу спільних ресурсів можливі переговорні й формалізовані механізми. Наприклад, правило пропорційності фактичним витратам може бути доповнене мінімально гарантованим доступом малих компаній до лабораторії або навчальної інфраструктури. Ефективність правил оцінюють за доступністю, передбачуваністю, відсутністю дискримінації та здатністю підтримувати інвестиції в довгострокові колективні активи.

4.5. Адаптивне управління та відновлення партнерства

У кризовій ситуації об'єднання має діяти за попередньо узгодженим протоколом: виявлення інциденту, класифікація критичності, інформування партнерів, тимчасове перенаправлення процесів, розподіл дефіцитних ресурсів і післякризовий перегляд правил. Час прийняття рішення інколи важливіший за його локальну оптимальність. Тому для критичних ситуацій варто визначати уповноважену групу, що діє в установлених межах без необхідності скликати загальні збори всіх учасників.

Після інциденту потрібен аналіз кореневих причин, а не тільки повернення до попередньої роботи. Висновки можуть стосуватися надмірної концентрації, невідповідних резервів, незбалансованих стимулів або відсутності інформаційної сумісності. Зміни повинні перевірятися навчальними сценаріями: зупинка критичного постачальника, втрата цифрової платформи, транспортне обмеження, вихід домінантного учасника.

Ключовим критерієм зрілості партнерської мережі є здатність зберігати основну ціннісну пропозицію попри втрату окремих зв'язків. Це не обов'язково потребує повного дублювання всіх ресурсів: економічно доцільніші резервні угоди, стандартизовані інтерфейси, спільні протоколи передачі робіт та варіативність логістики. Отже, управління стійкістю мережі є задачею оптимізації між витратами резервування і очікуваними втратами від відмов.

Таблиця 8.4. Матриця управлінської відповідальності в партнерстві

Рішення	Затверджує	Виконує	Контролює
Спільна стратегія	Рада учасників	Координатор	Наглядовий комітет
Бюджет проєкту	Уповноважений орган	Проєктна команда	Фінансовий контроль
Доступ до даних	Власники даних	IT-оператор	Комплаєнс та аудит
Антикризові дії	Кризова група в межах мандату	Відповідальні учасники	Рада учасників

Джерело: систематизовано для навчальних цілей на основі зазначених у тексті підходів.

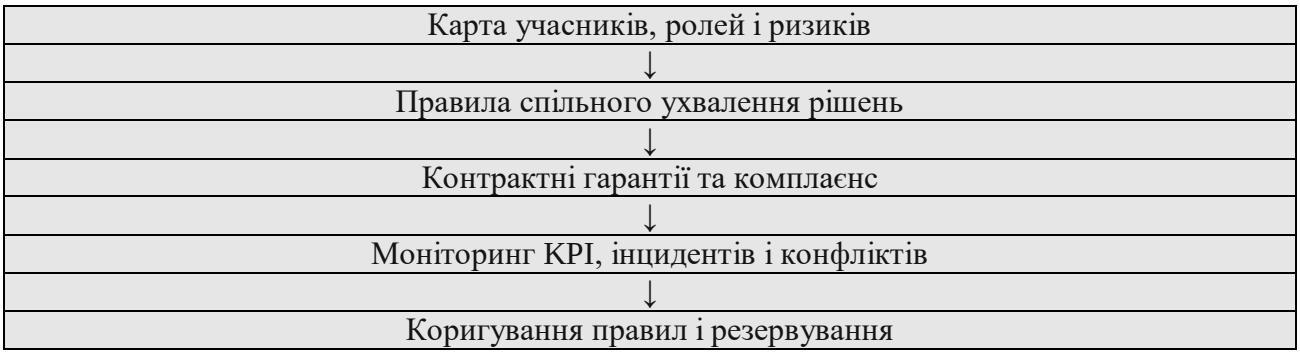


Рисунок 8.4. Логіка управління та оцінювання для питання *4*

Джерело: систематизовано для навчальних цілей

Зріла система партнерського врядування забезпечує розмежування прав, розподіл ризиків, захист конкуренції та керованість у кризі. Її ефективність вимірюється результатами кооперації за заданих витрат на координацію й прийнятного рівня залежності.

5. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ТА МОДЕЛЮВАННЯ ВПЛИВУ КЛАСТЕРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, БЕЗПЕКУ І СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

5.1. Операціоналізація дослідницької моделі

Оцінювання впливу кластерної взаємодії потребує чіткої постановки результативної змінної, механізму впливу й контрфактичної альтернативи. Результатами можуть бути продуктивність праці, експортна інтенсивність, маржинальна додана вартість, інноваційний випуск, тривалість простоїв або швидкість відновлення. Окремо встановлюють інтенсивність участі у спільних проєктах, не підміняючи її формальним членством. Лише після цього можна говорити про оцінювання взаємозв'язку чи причинного ефекту.

Типова концептуальна модель має вигляд: інституційні умови та характеристики підприємства → інтенсивність кооперації → механізми доступу до ресурсів і знань → конкурентні результати та ризиковий профіль. На кожному етапі можливі модератори: технологічна близькість, якість координатора, довіра, міжнародна інтегрованість і воєнні шоки. Така постановка дозволяє формувати перевірювані гіпотези замість загальних тверджень про користь кооперації.

Рекомендується вести три блоки даних: підприємство (фінансові й операційні показники), мережа (зв'язки, проєкти, центральність, концентрація) та середовище (галузеві тенденції, територіальні ризики, інфраструктура). Наявність кількох рівнів спостереження визначає вибір багаторівневої або панельної статистичної моделі.

5.2. Система показників та правила нормалізації

Показники конкурентоспроможності можуть охоплювати продуктивність праці, експортну виручку на одного працівника, частку нових продуктів та інноваційну віддачу. Показники безпеки доцільно формувати за часткою критичних закупівель у найбільшого партнера, коефіцієнтом резервування, часом відновлення і фінансовим запасом ліквідності. Стійкість характеризують не лише відсутністю збоїв, а й глибиною падіння та траєкторією повернення до нормальної діяльності.

Для багатокритеріального аналізу різновимірні показники необхідно приводити до співставної шкали, наприклад min-max за чітко визначеною еталонною вибіркою. Для стимулятора $z=(x-x_{min})/(x_{max}-x_{min})$, для дестимулятора $z=(x_{max}-x)/(x_{max}-x_{min})$. За нульового розмаху показник не містить інформації для ранжування. Важливо, що отримана оцінка залежить від складу вибірки: додавання екстремального учасника здатне змінити відносні результати без зміни діяльності підприємства.

Ваги критеріїв повинні бути обґрунтованими й перевіреними на чутливість. Експертні ваги відображають пріоритети учасників, а не об'єктивну фізичну властивість системи. Для підтвердження стабільності висновків доцільно порівнювати кілька сценаріїв ваг, методів агрегування і порогових вимог до безпеки. Недопустимо компенсувати критичний неприйнятний ризик високою маркетинговою оцінкою без окремого обмеження.

5.3. Мережевий аналіз і вимірювання структурної вразливості

Соціально-мережевий аналіз (SNA) переноситься на міжорганізаційні відносини через матрицю суміжності A, де aij=1 фіксує наявність визначеного зв’язку між i та j або 0 - його відсутність. Для зважених мереж використовують обсяг транзакцій, частоту спільних проєктів, інтенсивність обміну знаннями. Принципово важливо описати, який саме зв’язок досліджується: договір, інформаційний обмін, постачання або спільні інвестиції.

Щільність неорієнтованої мережі $d=2m/[n(n-1)]$, де m - фактичні зв’язки, n - кількість учасників. Висока щільність може поліпшувати поширення знань і водночас збільшувати корельованість ризиків. Ступенева центральність виявляє найбільш пов’язані організації, посередницька - вузли, через які проходить багато найкоротших шляхів. Ці показники не є прямими еквівалентами економічної ефективності й потребують змістової інтерпретації.

Для перевірки стійкості можна моделювати вилучення ключового вузла та вимірювати частку учасників, що залишилися зв’язаними, втрату пропускної спроможності і час відновлення. Сценарії мають включати як випадкові відмови, так і цільове ураження найкритичнішого учасника. Якщо мережа функціонує лише за наявності одного координатора або провайдера, це свідчить про обмежену структурну стійкість незалежно від поточної прибутковості.

5.4. Економетричне оцінювання та проблема селекції

Для панельних даних підприємств можна задати модель $y_{it} = \alpha + \beta Cluster_{it} + \gamma X_{it} + \mu_i + \tau_t + \varepsilon_{it}$, де y_{it} - результативність підприємства i в період t; $Cluster_{it}$ - міра участі в кластерній взаємодії; X_{it} - контрольні змінні; μ_i - незмінні специфічні характеристики підприємства; τ_t - спільні часові шоки. Коефіцієнт β інтерпретується як умовна асоціація, а причинне тлумачення потребує додаткових припущень щодо відсутності змішаних чинників.

За наявності достовірних даних до і після вступу до кластера можливе застосування difference-in-differences. Базова умова - паралельні тренди для учасників і зіставної контрольної групи за відсутності втручання. Цю умову слід обговорювати, перевіряти на довтручальних періодах і враховувати різний час вступу, а не механічно припускати. У воєнних умовах обов’язковий контроль регіональних шоків, релокації та змін у складі вибірки.

Альтернативними методами є зіставлення на основі схильності до участі, інструментальні змінні та синтетичний контроль, однак кожен підхід має власні обмеження. Зокрема, зіставлення не усуває впливу невиміряних факторів, а інструментальна змінна потребує аргументованого виключного обмеження. На рівні PhD важливо не просто застосувати складний метод, а показати, чому його припущення відповідають економічній природі об’єкта.

5.5. Сценарне моделювання та рішення з урахуванням ризику

Для управлінського вибору розглянемо три альтернативи: A - автономне розширення; B - вступ до кластерного проєкту; C - створення спеціалізованого партнерського альянсу. Кожній альтернативі відповідають чисті результати за сценаріями стабільного середовища, часткового порушення логістики й масштабного шоку. Очікуваний результат $E(V_j)=\Sigma p_s V_{js}$ корисний для порівняння, однак не описує всієї структури ризику й залежить від обґрунтованості ймовірностей.

Навчальний приклад (усі дані умовні): ймовірності трьох сценаріїв 0,50; 0,30; 0,20. Для A результати 12; 4; −8 млн грн, для B - 15; 8; −3, для C - 18; 6; −10. Тоді $E(VA)=5,6$; $E(VB)=9,3$; $E(VC)=8,8$ млн грн. За критерієм очікуваного ефекту перемагає B. У сценарії масштабного шоку B також має найменший збиток, але це властивість саме заданих умовних параметрів, а не універсальна перевага кластерів.

Рішення слід доповнювати пороговими вимогами: допустимою максимальною втратою,

часом відновлення критичного процесу, достатністю оборотного капіталу, захистом даних і можливістю виходу із партнерства. За невизначених ймовірностей корисні робастні підходи, мінімакс жалю та аналіз чутливості. Пріоритетом повоєнного відновлення стає не максимізація одного показника, а формування портфеля проєктів, який одночасно підтримує економічну віддачу, структурне оновлення та допустимий рівень системних ризиків.

Таблиця 8.5. Показники для оцінювання кластерних ефектів

Блок	Показник	Обмеження
Конкурентоспроможність	Продуктивність, експортна інтенсивність	Галузеві й цінові шоки
Інновації	Нові продукти, спільні R&D	Часовий лаг ефекту
Безпека	ННІ постачань, резервність	Залежність від визначення критичності
Стійкість	Тривалість простоїв, відновлення	Різні умови шоків
Мережа	Щільність, центральність	Зв'язки не дорівнюють результатам

Джерело: систематизовано для навчальних цілей на основі зазначених у тексті підходів.

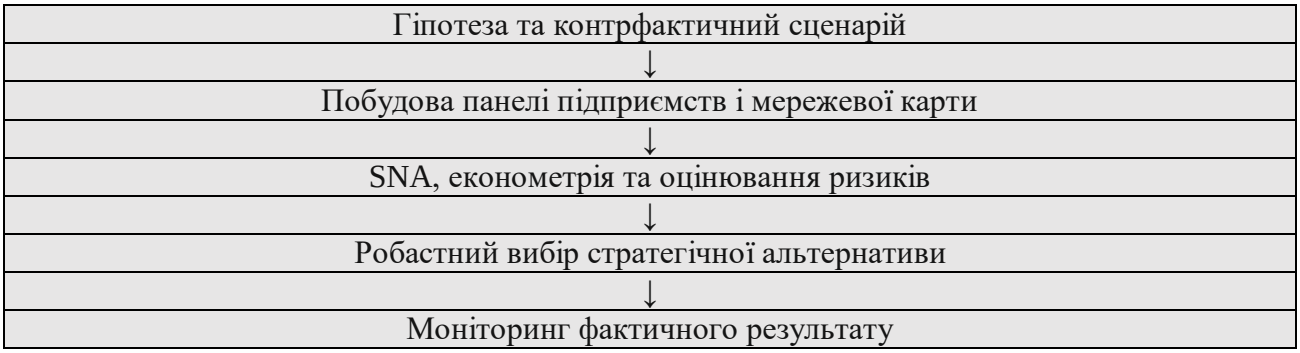


Рисунок 8.5. Логіка управління та оцінювання для питання 5

Джерело: систематизовано для навчальних цілей.

Моделювання кластерних ефектів потребує поєднання економічної логіки, багаторівневих даних, коректної ідентифікації причинності та сценарного аналізу. Результат оцінювання має завершуватися практичним рішенням із чітко визначеними обмеженнями.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ НАУКОВОЇ ДИСКУСІЇ ТА САМОПЕРЕВІРКИ

1. У чому полягають сутність та методологічні відмінності мережевого, кластерного й екосистемного підходів до управління конкурентоспроможністю та економічною безпекою підприємств?

2. За яких умов міжорганізаційна взаємодія сприяє формуванню стійких конкурентних переваг підприємств, а коли посилює їхню залежність від партнерів і вразливість до зовнішніх загроз?

3. Які організаційно-управлінські механізми забезпечують результативність кластерних структур, стратегічних альянсів та міжорганізаційних партнерств? Обґрунтуйте переваги й обмеження різних форм співробітництва.

4. Як спільне використання ресурсів, обмін знаннями та інноваційне співробітництво впливають на конкурентоспроможність підприємств? Які ризики виникають у процесі створення та розподілу результатів спільної діяльності?

5. У чому полягає сутність концепції смарт-спеціалізації (S3) та яку роль відіграє процес підприємницького відкриття у формуванні інноваційних пріоритетів і розвитку кластерних структур?

6. Які критерії та показники доцільно використовувати для обґрунтування пріоритетів смарт-спеціалізації регіону? Чому наявність галузевої концентрації не завжди свідчить про перспективність відповідного напряму розвитку?

7. Які моделі та інструменти міжорганізаційного врядування забезпечують узгодження стратегічних інтересів, розподіл відповідальності та ефективну координацію діяльності учасників кластерних і партнерських структур?

8. Які основні економічні, організаційні, технологічні та інформаційні ризики виникають у процесі партнерської взаємодії? Обґрунтуйте управлінські механізми їх мінімізації без обмеження стратегічної самостійності підприємств.

9. Які методологічні підходи, критерії та індикатори доцільно застосовувати для комплексного оцінювання впливу кластерної взаємодії на конкурентоспроможність, економічну безпеку та резильєнтність підприємств?

10. Як за допомогою концептуального, економіко-математичного та сценарного моделювання можна оцінити результативність кластерної взаємодії, відокремити її вплив від інших чинників і обґрунтувати стратегічні рішення щодо розвитку партнерських структур в умовах глобальних викликів та повоєнного відновлення України?

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Porter M.E. Clusters and the New Economics of Competition. Harvard Business Review. 1998. Vol. 76, No. 6. P. 77-90. URL: https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition

2. Adner R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management.* 2017. Vol. 43, No. 1. P. 39–58. DOI: https://doi.org/10.1177/0149206316678451

3. Provan K.G., Kenis P. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory.* 2008. Vol. 18, No. 2. P. 229-252. DOI: https://doi.org/10.1093/jopart/mum015

4. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695 (чинна редакція). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF

5. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII (чинна редакція). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19

6. Деякі питання розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації та проведення моніторингу: постанова Кабінету Міністрів України від 04.08.2023 № 816 (чинна редакція). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816-2023-%D0%BF

7. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV (чинна редакція). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15

8. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 26.11.2015 № 848-VIII (чинна редакція). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19

9. European Commission. Smart Specialisation Platform. Joint Research Centre. URL: https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/

10. European Commission. European Cluster Collaboration Platform. URL: https://clustercollaboration.eu/

11. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17

12. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14

ТЕМА 9

МЕНЕДЖМЕНТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ І ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

План

1. Теоретико-методологічні підходи до управління конкурентоспроможністю та безпекою підприємств в умовах воєнних ризиків і повоєнного відновлення.
2. Вплив воєнних загроз на конкурентний потенціал, ресурсне забезпечення та економічну безпеку підприємств: методи оцінювання наслідків і визначення пріоритетів відновлення.
3. Організаційно-економічні механізми відновлення діяльності підприємств, забезпечення їхньої безперервності, адаптивності та конкурентних позицій.
4. Інвестиційно-фінансове забезпечення відновлення підприємств: міжнародна підтримка, стратегічні партнерства та управління інвестиційними ризиками.
5. Методологічні підходи до сценарного аналізу та моделювання стратегій відновлення конкурентоспроможності й безпеки підприємств України.

Методологічна примітка: усі числові приклади, крім офіційних показників із зазначених джерел, мають навчальний характер. Посилання [n] відповідають списку використаних джерел наприкінці лекції.

1. Теоретико-методологічні підходи до управління конкурентоспроможністю та безпекою підприємств в умовах воєнних ризиків і повоєнного відновлення

1.1. Воєнний ризик як особливий тип управлінської невизначеності

Воєнні ризики змінюють не лише умови роботи підприємства, а й сам спосіб постановки стратегічних завдань. За звичайних ринкових коливань менеджмент переважно оптимізує співвідношення витрат, доходів і ризику в межах функціонування відносно стійкої інфраструктури. Під час війни можуть одночасно зникнути виробничі потужності, енергопостачання, транспортний маршрут, частина команди та платоспроможний попит. Тому першочерговим стає питання збереження здатності підприємства діяти, виконувати критичні зобов'язання та відтворювати конкурентні переваги після порушення нормального режиму роботи. У такому середовищі високі показники рентабельності до настання шоку самі по собі не гарантують життєздатності.

У методологічному аспекті доцільно розмежовувати загрозу, вразливість, експозицію, ризик і наслідок. Загроза характеризує потенційне джерело несприятливої події. Експозиція відображає розташування людей, активів і процесів у зоні можливого впливу. Вразливість визначає ступінь сприйнятливості системи до такого впливу, а ризик пов'язує ймовірність або сценарій події з масштабом наслідків. Для воєнних подій достовірні частоти часто відсутні, тому ймовірнісні оцінки не можна автоматично трактувати як статистично підтверджені. У таких випадках доречні сценарні межі, інтервали, експертне судження, стрес-тестування та рішення, стійкі до помилок прогнозу [2; 5].

Воєнний шок має каскадний характер. Пошкодження енергетичної мережі призводить до простоїв обладнання; простої знижують обсяг випуску, порушують графік контрактів і створюють дефіцит оборотного капіталу. Далі можуть погіршуватися кредитні умови та відносини з постачальниками. Тому окремий ризик не слід оцінювати ізольовано від залежностей між функціями підприємства. Вивчення ланцюга поширення наслідків дає більше управлінської інформації, ніж ранжування самих загроз за суб'єктивною шкалою «висока - середня - низька».

1.2. Інтеграція конкурентоспроможності, безпеки та резильєнтності

Конкурентоспроможність визначає здатність підприємства створювати та реалізовувати цінність на ринку краще за релевантних конкурентів, ураховуючи ресурси, які воно витрачає. Економічна безпека означає захищеність критичних економічних інтересів та можливість підтримувати прийнятний рівень функціонування за наявності загроз. Резильєнтність (resilience) характеризує здатність системи поглинати порушення, перебудовувати взаємозв'язки та відновлювати або змінювати діяльність без втрати ключових функцій. Це пов'язані, але не взаємозамінні категорії: підприємство може тимчасово зберігати продажі завдяки демпінгу, але втрачати фінансову безпеку; може мати значні резерви ліквідності, проте не здатне оновлювати продукт [3].

Для досліджень на рівні PhD принципове розрізнення «повернення до попереднього стану» та «трансформаційного відновлення». Якщо довоєнна бізнес-модель залежала від одного логістичного коридору, концентрації виробництва чи енергомісткого обладнання, механічне відтворення цього стану може відновити початкову вразливість. Трансформаційне відновлення передбачає зміну просторової конфігурації активів, джерел енергії, структури контрагентів, управлінських компетентностей та цільових ринків. Його критерієм є не тільки відновлений обсяг виробництва, а й нижча чутливість до повторного шоку за економічно прийнятної вартості [3; 4].

Водночас резильєнтність не означає безмежного резервування. Надмірні запаси, дублювання всіх потужностей і утримання невикористовуваних ресурсів можуть знизити продуктивність настільки, що підприємство втратить конкурентні позиції. Управлінське завдання полягає у визначенні економічно обґрунтованого рівня надлишковості для критичних функцій та мобільності для некритичних. Тут виникає типовий компроміс між поточною ефективністю, запасом міцності та здатністю швидко змінювати конфігурацію бізнесу.

1.3. Наукові підходи до побудови системи антикризового стратегічного управління

Системний підхід розглядає підприємство як сукупність пов'язаних підсистем: виробничої, фінансової, кадрової, логістичної, інформаційної та управлінської. Його перевага полягає у виявленні критичних залежностей; обмеження - в ризику надмірної складності моделі. Ситуаційний підхід наголошує на залежності управлінських рішень від конкретного типу загрози, місця діяльності, розміру підприємства та горизонту планування. Він дає гнучкість, але без чітких правил може призвести до непослідовних рішень. Ресурсний підхід акцентує на збереженні важковідтворюваних активів і компетенцій. Підхід динамічних здатностей додає здатність своєчасно виявляти зміни, мобілізувати можливості та перебудовувати діяльність.

Таблиця 9.1. Порівняння наукових підходів до управління в умовах воєнних ризиків

Підхід	Основна дослідницька проблема	Управлінський інструмент	Методологічне обмеження
Системний	Каскадні наслідки та взаємозалежності	Карта критичних процесів, аналіз зв'язків	Високі вимоги до повноти даних
Ситуаційний	Відповідність рішення конкретним умовам	Сценарні протоколи, тригери	Обмежена узагальнюваність висновків
Ресурсний	Збереження унікальних компетенцій	Аудит ресурсів і ключових знань	Недостатня увага до швидкості змін
Динамічні здатності	Перебудова бізнес-моделі	Переналаштування ланцюгів і портфеля	Складність вимірювання здатностей
Ризик-орієнтований	Пріоритети захисту та прийняття ризику	Реєстр ризиків, стрес-тести	Ненадійні ймовірності рідкісних подій
Реальні опціони	Цінність незворотних і поетапних рішень	Пілотування, відкладення, модульність	Залежність від сценарних припущень

Джерело: систематизовано автором для навчальних цілей на основі джерел, наведених у тексті.

Ризик-орієнтований підхід допомагає встановлювати пріоритети захисту з урахуванням наслідків і прийнятного рівня ризику. Проте воєнна невизначеність обмежує точність оцінок імовірності. Підхід реальних опціонів, навпаки, розглядає можливість відкласти, розширити, перемістити чи припинити інвестиційний проєкт як економічну цінність гнучкості. У поєднанні ці підходи формують інтегровану логіку: захист критичних функцій - збереження стратегічно важливих ресурсів - відновлення операцій - трансформація конкурентної позиції [1; 2; 4].

1.4. Цілі, принципи та контури інтегрованого менеджменту

Інтегрована стратегія у воєнному середовищі має трирівневу систему цілей. Перший рівень - безпека людей, збереження критично необхідних активів і дотримання обов'язкових норм; це не предмет звичайного фінансового компромісу. Другий - підтримання мінімально допустимих операційних і фінансових параметрів: ліквідності, виконання контрактів, доступності постачань. Третій - формування післякризової конкурентної позиції через технологічне оновлення, експорт, диверсифікацію ринків і партнерські проєкти. Об'єднання рівнів не означає, що всі показники можна звести до одного індексу: для частини критеріїв необхідні жорсткі обмеження, а не вагові коефіцієнти.

Ключовими принципами виступають пріоритет життя і безпеки персоналу; доказовість діагностики; пропорційність витрат на захист; резервування критичних функцій; адаптивність планів; розподіл відповідальності; прозорість використання коштів; відповідальність перед працівниками й територіальними громадами; інтеграція відновлення з довгостроковою стратегією. Підприємство має мати окремі протоколи оперативного реагування і стратегічного перегляду. Оперативне рішення може бути прийняте протягом годин, тоді як зміна ринкової спеціалізації потребує перевірки економічної доцільності.

Сигнали загроз і зміни ринку	Діагностика експозиції, вразливостей та попиту
Критичні обмеження	Безпека людей, ліквідність, мінімальна безперервність
Варіанти управлінської відповіді	Захист, резервування, релокація, кооперація, модернізація
Реалізація й моніторинг	Власники рішень, тригери, ресурси, контроль результату
Стратегічне переосмислення	Коригування бізнес-моделі й конкурентної позиції

Рисунок 9.1. Контури інтегрованого управління підприємством у воєнному середовищі

Джерело: систематизовано для навчальних цілей.

1.5. Часові горизонти, врядування та емпірична перевірка

Для підприємств України необхідно розмежовувати три горизонти управління. Негайний горизонт охоплює безпечну зупинку, евакуацію, збереження даних, платіжну дисципліну та мінімальний операційний режим. Перехідний горизонт пов'язаний із відновленням ланцюгів постачання, відбудовою обмежених потужностей, поверненням персоналу і стабілізацією фінансових потоків. Стратегічний горизонт передбачає модернізацію, експортну переорієнтацію, розвиток партнерств і технологічне переоснащення. Межі цих горизонтів не є календарно однаковими для всіх підприємств; їх визначає ступінь пошкодження та стабільність зовнішніх умов.

Корпоративне врядування за таких умов має забезпечити розподіл рішень між власниками,

наглядовим рівнем, виконавчим керівництвом і власниками критичних процесів. Кризовий штаб відповідає за координацію в межах визначених повноважень, але не підміняє стратегічний контроль. Для кожного рішення встановлюються власник, граничні витрати, критерії припинення, джерела даних та частота перегляду. Застосування єдиної панелі індикаторів без визначених повноважень не гарантує результату, оскільки інформація має бути безпосередньо пов'язана з дією.

Наукове дослідження повинно відокремлювати опис адаптивних практик від доказу їх результативності. Наприклад, вища продуктивність підприємств, які релокували виробництво, не доводить, що релокація сама спричинила поліпшення: такі підприємства могли мати кращий фінансовий стан ще до переїзду. Тому потрібні порівнювані групи, вихідні характеристики, панельні дані, аналіз механізму впливу та перевірка альтернативних пояснень. Дослідницька гіпотеза може полягати в тому, що диверсифікація критичних постачань підвищує швидкість відновлення лише за наявності достатньої координаційної спроможності, а за її нестачі збільшує витрати без помітного ефекту для безпеки.

У воєнному та відновлювальному середовищі менеджмент конкурентоспроможності не може бути відокремлений від управління економічною безпекою. Проте й підпорядковувати всі стратегічні рішення лише мінімізації ризиків помилково: підприємство повинне зберігати здатність інвестувати, оновлювати компетенції та використовувати нові ринкові можливості. Інтегрована модель ґрунтується на поєднанні обов'язкових безпекових обмежень, адаптивної організації процесів і доказової оцінки довгострокових економічних наслідків.

2. ВПЛИВ ВОЄННИХ ЗАГРОЗ НА КОНКУРЕНТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВ: МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ НАСЛІДКІВ І ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ ВІДНОВЛЕННЯ

2.1. Логіка вимірювання наслідків: шкода, втрати та потреби

Оцінювання наслідків війни для підприємства починається з коректного визначення об'єкта вимірювання. Пряма фізична шкода охоплює пошкодження або знищення активів, які існували до події. Економічні втрати охоплюють недоотриманий результат діяльності, додаткові витрати, порушення функціонування ринку та інші потоки негативних наслідків за визначений період. Потреби відновлення відображають майбутні ресурси, необхідні для відновлення функцій, а за підходу «відбудувати краще» можуть перевищувати вартість простої заміни зруйнованого об'єкта. Ці категорії не можна механічно додавати, оскільки вони мають різний економічний зміст і часовий вимір [7; 8].

За офіційною п'ятою швидкою оцінкою завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA5), оприлюдненою 23 лютого 2026 року, станом на 31 грудня 2025 року прямі пошкодження в Україні становили 195,1 млрд дол. США, соціально-економічні втрати - 666,7 млрд дол., а оцінені потреби відновлення на десятирічний період - 587,7 млрд дол. Це агреговані національні показники, отримані в межах окремої методології, а не готові нормативи для визначення збитків підприємства. Зокрема, їх не можна використовувати як коефіцієнт для автоматичного перерахунку балансової вартості активів окремої фірми [8]. Урядова публікація також застерігає, що оцінка не включала події січня - лютого 2026 року [7].

На рівні підприємства необхідно створити реєстр об'єктів, процесів і контрактів, щодо яких можна встановити стан до події, факт впливу, часовий проміжок, достовірні первинні документи та економічні наслідки. Дані про активи бажано підтверджувати інвентаризацією, технічними актами, правовстановлювальними документами, бухгалтерськими регістрами й фотофіксацією. Облікова, відновна та ринкова вартість можуть істотно відрізнятися. Для стратегічного рішення важливо окремо знати, скільки втрачено майнової вартості, скільки коштує повернення функції та чи є технічно й економічно доцільна альтернатива.

2.2. Канали впливу воєнних загроз на конкурентний потенціал

Фізичне руйнування є лише одним каналом зменшення конкурентного потенціалу. Навіть непошкоджене підприємство може втратити доступ до електроенергії, комплектувальних виробів, транспортного сполучення, робочої сили або клієнтів. Для експортера критичною може бути не втрата устаткування, а порушення строків доставки чи сертифікації. Для сервісної компанії - відтік фахівців або неможливість безпечно обслуговувати клієнтів. Для виробництва з безперервним циклом короткочасна зупинка здатна спричинити більший збиток, ніж для підприємства з гнучкими технологічними операціями [1; 5].

Доцільно виділяти шість взаємопов'язаних контурів наслідків: ресурсно-технологічний, людський, фінансовий, логістично-ринковий, інформаційно-управлінський та інституційний. Для кожного встановлюють первинний шок, його передачу на інші функції та показник результату. Втрату постачальника, наприклад, можна характеризувати тривалістю дефіциту матеріалу, часткою незавершених замовлень, витратами термінової закупівлі та зміною маржі. Це дає змогу уникнути подвійного рахунку, коли одна і та сама недопоставка одночасно реєструється як повна вартість контракту, недоотриманий дохід і втрачений прибуток.

Таблиця 9.2. Канали впливу воєнних загроз і показники для підприємства

Контур	Типовий прояв	Показник діагностики	Можлива управлінська дія
Виробничий	Пошкодження, простої, енергодефіцит	Години простою, вихід придатної продукції	Альтернативне живлення, переналаштування лінії
Кадровий	Вимушена міграція, дефіцит компетенцій	Частка критичних посад без заміщення	Перехресне навчання, безпечні робочі місця
Фінансовий	Дефіцит ліквідності, подорожчання капіталу	Cash runway, DSCR, прострочена дебіторка	Касове планування, реструктуризація
Логістичний	Блокування маршрутів, монопостачання	Час постачання, концентрація постачальників	Запасні маршрути, локалізація
Ринковий	Падіння попиту, втрата клієнтів	Частка повторних замовлень, маржа	Перегляд продуктового портфеля
Інформаційний	Втрата даних, зв'язку та систем	Час відновлення критичних сервісів	Резервні копії, автономні процедури

Джерело: систематизовано автором для навчальних цілей на основі джерел, наведених у тексті.

2.3. Оцінювання втрат з урахуванням часу та подвійного рахунку

Для розрахунку безпосередніх майнових наслідків доцільно вести об'єктний реєстр, у якому кожен актив має унікальний ідентифікатор. Оцінку відновної вартості слід обґрунтовувати фактичною специфікацією обладнання, кошторисом відновлення та ринковими пропозиціями на відповідну дату. Для нерухомості додатково враховують технічну можливість відновлення, безпеку території й право користування. Застосування довоєнної балансової вартості без коригування може істотно спотворити оцінку управлінської потреби в капіталі. Разом із тим висока вартість нового обладнання не означає, що його закупівля є оптимальною: іноді економічно раціональніше змінити технологію або використати контрактне виробництво.

Операційні втрати оцінюють відносно обґрунтованого контрфактичного сценарію, тобто результату, який підприємство могло отримати без відповідного порушення. Для цього беруть до

уваги сезонність, загальноринкову динаміку, зміну цін, структуру замовлень і тенденцію до шоку. Недоотримана виручка не дорівнює втраченому прибутку: зменшення випуску водночас скорочує змінні витрати. Окремо враховують додаткові витрати на енергію, транспорт, охорону, релокацію, понаднормові запаси, а також витрати від невиконання контрактів. Показники втрат за різні періоди порівнюють у сталих цінах або чітко описують спосіб дефлювання.

Розрахункова схема. Оцінка втраченого операційного результату: $L_{op} = \Sigma_t [(Q_t^0 - Q_t^1) \times m_t + Ct^{extra} - Ct^{avoided}]$, де Qt^0 і Qt^1 - контрфактичний та фактичний обсяги, m_t - маржинальний результат на одиницю, Ct^{extra} - додаткові витрати, $Ct^{avoided}$ - уже не враховані уникнені витрати. Формула є аналітичною схемою і потребує адаптації до обліку конкретного підприємства.

В умовному навчальному прикладі підприємство планувало виробити 10 тис. одиниць продукції, але після логістичного збою виготовило 7 тис. Маржинальний результат на одиницю становив 180 грн; додаткові транспортні витрати - 240 тис. грн, а невикористані витрати, не включені до маржі, - 60 тис. грн. Операційні втрати за такою схемою дорівнюють (10 000 - 7 000) × 180 + 240 000 - 60 000 = 720 000 грн. Ці цифри є модельними. Їх не можна трактувати як фактичні показники конкретного підприємства або як юридично встановлений розмір шкоди.

2.4. Пріоритезація відновлення як задача розподілу обмежених ресурсів

Після формування реєстру наслідків менеджмент стикається з вибором: які функції відновлювати першими. Просте ранжування за вартістю пошкодженого майна недостатнє. Невеликий за вартістю трансформатор, система управління чи критичне програмне забезпечення можуть блокувати значно більший обсяг створення вартості, ніж дорогий, але не першочерговий актив. Для встановлення пріоритету слід оцінити вплив на безпеку людей, критичність для операцій, економічні наслідки затримки, строки відновлення, наявність замінників і необхідний обсяг капіталу.

Модель пріоритезації може застосовувати послідовні фільтри. Спочатку відсіюють рішення, що порушують вимоги безпеки, права власності чи технічні обмеження. Далі визначають критичні функції, без яких неможливо забезпечити мінімальну діяльність. Лише потім порівнюють економічні результати альтернатив. У багатокритеріальній моделі ваги не повинні замінювати жорсткі обмеження: «найвигідніший» проєкт, який передбачає небезпечні умови праці, не має бути допустимим вибором.

Реєстр активів, людей і процесів	Встановлення базового стану та документування впливу
Відокремлення шкоди, втрат і потреб	Контроль періодів, одиниць виміру та подвійного рахунку
Аналіз критичних залежностей	Ресурси, без яких неможливе виконання ключових функцій
Фільтр безпеки та здійсненності	Допустимі альтернативи, строки, капітальні обмеження
Портфель пріоритетних заходів	Черговість фінансування, відповідальні, контрольні індикатори

Рисунок 9.2. Алгоритм оцінювання наслідків і визначення пріоритетів

Джерело: систематизовано для навчальних цілей.

2.5. Порівнянність оцінок, невизначеність і регіональні відмінності

Кількісні порівняння ускладнюються неоднорідністю підприємств за галуззю, розміром, місцем розташування та глибиною інтеграції в ланцюги постачання. Результат одного

підприємства може виглядати кращим лише тому, що воно працює у відносно безпечному регіоні, має доступ до експорту чи достатню ліквідність. Тому для наукового аналізу потрібні контрольні змінні, стратифікація спостережень і роздільне оцінювання безпосереднього та непрямого впливу війни. Дані про сам факт відкриття або закриття підприємства не відображають усієї варіативності адаптації: частина компаній працює за зменшеної завантаженості, зміненого продуктового портфеля чи структури зайнятості.

Національна оцінка RDNA5 демонструє системний масштаб проблеми, але не дозволяє без додаткових даних встановити індивідуальну залежність між воєнною загрозою та конкурентною позицією підприємства. Така залежність формується через медіатори: енергетичну доступність, кадри, логістику, фінансування та взаємодію з клієнтами. Доцільно будувати причинно-наслідкову схему та перевіряти, які фактори є прямими наслідками шоку, які - управлінськими відповідями, а які - попередніми характеристиками підприємства. Це захищає дослідження від хибних висновків про ефективність окремих антикризових заходів.

Визначення пріоритетів відновлення потребує поєднання технічної інвентаризації, облікової інформації, оцінювання операційних втрат, аналізу критичних залежностей і стратегічної доцільності. Коректне розмежування шкоди, втрат і потреб запобігає змішуванню запасів і потоків, а відокремлення фактів від сценарних припущень забезпечує відтворюваність оцінок. Пріоритет слід надавати не найдорожчому пошкодженому об'єкту, а заходу, який безпечно і з найкращим співвідношенням витрат та результату повертає критично важливу функцію.

3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ВІДНОВЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ, ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХНЬОЇ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ, АДАПТИВНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ

3.1. Від антикризового реагування до програми відновлення

Відновлення підприємства не зводиться до ремонту приміщень і повернення працівників. Воно передбачає відбудову взаємопов'язаних функцій створення цінності: виробництва, закупівель, збуту, фінансування, інформаційного забезпечення й управління. Після значного шоку можлива ситуація, коли більшість фізичних активів відновлено, проте замовлення не повернулися, кваліфікований персонал відсутній, а оборотного капіталу недостатньо для запуску. Тому предметом організаційно-економічного механізму є не лише активи, а спроможність підприємства виконувати ринкові функції та підтримувати необхідний грошовий потік [1; 4].

Доцільно розрізняти оперативне реагування, стабілізацію, функціональне відновлення і стратегічну трансформацію. На етапі реагування ухвалюють рішення щодо безпеки людей, збереження інформації, охорони активів і критичних платежів. Стабілізація спрямована на досягнення мінімально допустимого рівня діяльності. Функціональне відновлення передбачає відбудову процесів, контрагентських зв'язків та персоналу. Стратегічна трансформація означає перегляд бізнес-моделі на основі нових ринкових можливостей і виявлених уразливостей. Підприємства можуть одночасно перебувати на різних етапах за окремими видами діяльності; лінійна послідовність є аналітичною моделлю, а не універсальним календарним графіком.

3.2. Організаційна архітектура управління відновленням

Відновлення потребує управлінської конструкції, яка поєднує централізоване стратегічне рішення та децентралізоване виконання. Доцільно створювати тимчасовий офіс відновлення або визначати відповідального координатора залежно від масштабу компанії. Такий офіс підтримує реєстр проєктів, узгоджує ресурси, встановлює залежності й готує інформацію для керівництва. Важливо розрізняти власника бізнес-результату і виконавця технічного проєкту: реконструкція

складу є успішною лише тоді, коли відновлена логістична функція реально забезпечує необхідний потік товарів, а не тоді, коли підписано акт завершення будівельних робіт.

Управлінські повноваження оформлюють матрицею відповідальності. Наприклад, фінансовий директор відповідає за ліквідність і фінансові обмеження, операційний директор - за запуск процесів, HR-функція - за збереження та повернення компетенцій, служба безпеки - за безпечні умови роботи, керівник комерційного напряму - за підтвердження попиту. Стратегічний комітет розглядає питання, які змінюють місце розташування потужностей, структуру боргу, продуктову спеціалізацію чи контроль над ключовими активами. Наявність відповідальних осіб не скасовує потреби спільного узгодження між підрозділами.

Стратегічний мандат	Межі ризику, пріоритети, бюджет, етичні вимоги
Офіс координації відновлення	Реєстр проєктів, залежності, контрольні точки
Функціональні команди	Безпека, операції, персонал, збут, IT, фінанси
Управління портфелем	Черговість запуску, резерви, альтернативні конфігурації
Перевірка результату	Безперервність, грошовий потік, якість, ринок
Стратегічний перегляд	Модернізація й усунення відтворюваної вразливості

Рисунок 9.3. Організаційно-економічний механізм відновлення підприємства

Джерело: систематизовано для навчальних цілей.

3.3. Безперервність діяльності та функціональна резервність

Безперервність бізнесу означає здатність виконувати критичні функції на прийнятному рівні під час порушення нормального режиму. Для цього визначають критичні продукти й послуги, максимальний допустимий час переривання та мінімальні ресурси. Аналіз впливу на бізнес (BIA) дає підстави визначити, що необхідно захищати першочергово, але сам по собі не забезпечує резервування. Після BIA формують конкретні варіанти: альтернативне джерело енергії, дублювання інформації, контракт із резервним виробником, тимчасове перенесення роботи або заміна окремої операції ручною процедурою. Кожний варіант оцінюють за часом запуску, вартістю та обмеженнями безпеки.

Для критичних процесів корисною є концепція мінімально життєздатної операційної конфігурації. Вона означає найменший набір ресурсів, працівників і процедур, який дає змогу виконувати ключові зобов'язання за збереження контролю якості та безпеки. Водночас такий режим не можна нормалізувати на необмежений строк: високе навантаження на персонал, ручні обхідні операції й тимчасові договори збільшують операційні ризики. Тому перехід від мінімальної конфігурації до цільової має бути частиною програми відновлення, із заздалегідь визначеними тригерами.

У багатьох випадках стратегічно виправданим є поєднання централізованого управління з географічно розподіленими функціями. Проте релокація не є автоматично вигідною: вона пов'язана з витратами переміщення, втратою частини персоналу, можливою зміною податкових і логістичних умов та невизначеністю місцевого попиту. Перед рішенням варто порівняти відновлення на попередній локації, контрактне виконання операцій, часткове дублювання та повну релокацію за єдиними критеріями безпеки, економічного результату й гнучкості.

3.4. Перебудова ресурсного й кадрового забезпечення

Повоєнне відновлення підприємств тісно пов'язане з людським капіталом. Втрачені компетенції не можна відновити простим придбанням обладнання. Стратегія персоналу має включати карту критичних навичок, оцінювання ризиків одиничних носіїв знань, програми наставництва, гнучких форматів роботи, перепідготовки та підтримки психологічного благополуччя. Важливо враховувати безбар'єрність, адаптацію робочих місць і залучення ветеранів відповідно до їхніх професійних можливостей та потреб, не припускаючи однакових обставин для всіх працівників.

У ресурсному забезпеченні варто переглядати закупівельну політику. У традиційній моделі оптимізації вибирають постачальника за ціною та своєчасністю. У воєнному середовищі значення набувають географічна концентрація, можливість швидкого заміщення, фінансова стійкість контрагента, доступність транспорту та кіберзахищеність інформаційних обмінів. Підприємство може зберегти одного основного постачальника з низькою ціною, але створити попередньо кваліфіковану альтернативу й мінімальний буфер для критичних матеріалів. Така конфігурація часто економічніша за постійне дублювання всієї системи постачання.

Таблиця 9.3. Механізми відновлення, відповідальні та управлінські індикатори

Механізм	**Управлінське рішення**	**Ключова відповідальність**	**Контроль результату**
Безперервність	Резервний режим критичних процесів	Операційний менеджмент	Час простою, виконані замовлення
Кадровий потенціал	Навчання та заміщення критичних ролей	HR і керівники процесів	Покриття компетенцій, плинність
Логістика	Запасні маршрути й постачальники	Закупівлі, логістика	Тривалість постачання, зриви
Виробниче відновлення	Ремонт, оренда, аутсорсинг, нові активи	Проєктний офіс	Пропускна спроможність і якість
Комерційне відновлення	Підтвердження попиту, нові ринки	Збут і стратегічний блок	Маржа, повторні замовлення
Фінансова стабілізація	Касовий план та фінансування	Фінансовий менеджмент	Ліквідність, покриття боргу

Джерело: систематизовано автором.

3.5. Програмно-проєктний підхід і контроль економічного ефекту

Кожна програма відновлення складається з взаємозалежних проєктів. Їх не слід запускати одночасно лише тому, що доступні кошти: проєкт відновлення виробничої лінії може втратити сенс, якщо не відновлені постачання сировини чи енергозабезпечення. Тому формують мережевий графік залежностей, визначають вузькі місця, критичний шлях і резерв часу. Вибір черговості поєднує технічну готовність, фінансові обмеження, безпекові вимоги та очікуваний приріст маржинального результату.

Для управління портфелем доцільно використовувати етапні рішення (stage-gates). Перший етап - верифікація проблеми й попиту; другий - техніко-економічне обґрунтування; третій - виділення ресурсів; четвертий - реалізація з контрольними точками; п'ятий - перевірка результативності. Перехід між етапами залежить не від календарної дати, а від підтвердження необхідних умов. Така логіка дозволяє скоротити витрати на рішення, які виявилися недоцільними після зміни воєнної ситуації або кон'юнктури ринку.

Показники реалізації потрібно розділяти на операційні (час запуску, частка виконаних

замовлень, дефекти), фінансові (грошовий потік, потреба в оборотному капіталі, боргове навантаження) та стратегічні (частка нових ринків, концентрація клієнтів, відновлення інноваційних компетенцій). Визначальним є контроль причинно-наслідкових зв'язків: зростання випуску не створює конкурентної переваги, якщо продукція реалізується нижче повної економічної вартості або формується неприйнятна залежність від одного покупця.

Організаційно-економічний механізм відновлення являє собою систему повноважень, ресурсних рішень, проєктних процедур і критеріїв результативності. Його призначення - відновити критичні функції, не відтворивши початкові вразливості, та створити передумови для довгострокової конкурентоспроможності. Ефективність механізму слід доводити не фактом виконання ремонтних робіт, а зміною операційних, фінансових і ринкових результатів за обґрунтованої вартості та прийнятного рівня ризику.

4. ІНВЕСТИЦІЙНО-ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ: МІЖНАРОДНА ПІДТРИМКА, СТРАТЕГІЧНІ ПАРТНЕРСТВА ТА УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ

4.1. Фінансування відновлення як система взаємопов'язаних рішень

Інвестиційно-фінансове забезпечення відновлення має дві принципово різні цілі: закрити короткостроковий дефіцит ліквідності та профінансувати структурні зміни, які створюватимуть результат у майбутньому. Використання довгострокового інвестиційного кредиту для постійного покриття операційних збитків може створити боргову пастку, тоді як фінансування модернізації виключно короткими коштами посилює ризик рефінансування. Тому формування джерел фінансування починається з поділу потреб за строком, валютою, ризиком і наявністю очікуваного грошового потоку [9; 11].

На рівні підприємства доцільно розрізняти відновлювальний CAPEX, приріст оборотного капіталу, одноразові витрати на релокацію та резерв ліквідності. Ці елементи мають різний ефект у фінансовій моделі. Витрати на ремонт можуть відновити наявну потужність, тоді як інвестиції в нову технологію здатні змінити витратну структуру й ринкову позицію. Відповідно потреба в зовнішньому фінансуванні визначається не просто сумою пошкоджень, а помісячним графіком грошового дефіциту й умовами реалізації проєкту.

4.2. Доступні канали фінансування та їх економічна природа

До базових джерел належать власний капітал, нерозподілений прибуток, внески учасників, банківські кредити, лізинг, торговельне фінансування, факторинг, авансові платежі замовників, партнерські інвестиції, гранти, гарантії та інструменти змішаного фінансування. Кожне джерело має власні вимоги до ліквідності, забезпечення, прозорості, цільового використання та звітності. Грант може знизити необхідний обсяг позикових коштів, але не усуває потреби в економічно життєздатній бізнес-моделі. Гарантія зменшує ризик кредитора, проте не тотожна безповоротному фінансуванню підприємства.

Важливо розрізняти фінансування державного бюджету й безпосередній доступ бізнесу до інструменту. Програма Ukraine Facility на 2024-2027 роки передбачає підтримку реформ і відновлення України, але не означає автоматичної доступності всієї суми будь-якому підприємству. Її інвестиційний компонент Ukraine Investment Framework працює через фінансові установи, гарантії та інвестиційні програми. За даними Європейської комісії, механізм передбачає 9,6 млрд євро гарантій і грантів з орієнтиром мобілізації до 40 млрд євро інвестицій; це програмний потенціал, а не обсяг коштів, уже отриманих конкретними компаніями [10].

Стратегічні партнерства можуть давати не лише капітал, а й технологічні компетенції, вихід на зовнішній ринок, нові канали постачання та зниження ризику збуту. Однак така підтримка має ціну у вигляді розподілу прибутку, контрольних прав, обмеження самостійності або вимог до ексклюзивності. Під час оцінювання партнерського фінансування необхідно зіставляти

економічну вартість капіталу й стратегічні наслідки залежності від партнера. Висока сума інвестиції не компенсує втрати права ухвалювати ключові рішення щодо технології, бренду чи клієнтської бази без відповідної договірної компенсації.

Таблиця 9.4. Інструменти фінансування відновлення та їх обмеження

Інструмент	Економічна перевага	Головний ризик або обмеження	Критерій застосування
Власні кошти	Високий контроль над рішеннями	Вичерпання резервів ліквідності	Достатній запас для операцій
Банківський кредит	Швидке масштабування CAPEX	Боргове навантаження, заставні вимоги	Прогнозований грошовий потік
Грант / цільова підтримка	Менше потреби у боргу	Конкурсний відбір, цільовий контроль	Відповідність умовам програми
Гарантії / страхування	Зменшення окремих ризиків кредитора	Неповне покриття, винятки	Перевірка тексту гарантії й полісу
Стратегічний інвестор	Додаткові ринки та компетенції	Розмивання контролю, конфлікти інтересів	Прозорий корпоративний договір
Лізинг / факторинг	Менше авансового відволікання коштів	Залежність від фінансового посередника	Вартість життєвого циклу фінансування

Джерело: систематизовано автором

Ідентифікація потреб	CAPEX, оборотний капітал, одноразові витрати, резерв
Визначення горизонтів	Негайні платежі, перехідне фінансування, довгі інвестиції
Підбір інструментів	Власний капітал, кредит, грант, гарантія, партнерство
Розподіл ризиків	Валютний, процентний, воєнний, контрактний, ліквідності
Перевірка фінансової стійкості	Сценарний CFADS, DSCR, боргові ковенанти, резерви
Інвестиційний контроль	Цільове використання, контрольні точки, перегляд рішення

Рисунок 9.4. Формування фінансової архітектури відновлення підприємства

Джерело: систематизовано для навчальних цілей.

4.3. Страхування та розподіл воєнних інвестиційних ризиків

Воєнний ризик впливає на рішення інвестора через можливу втрату активів, порушення діяльності, обмеження переказу коштів і загальну невизначеність виконання договорів. Зменшення цих ризиків може спиратися на структуризацію проєкту, диверсифікацію активів, політичне страхування, гарантії міжнародних інституцій і належне договірне врядування. Багатостороннє агентство з гарантування інвестицій (MIGA) використовує інструменти покриття політичних і воєнних ризиків для підтримки приватних інвестицій в Україну. Однак сфера покриття, бенефіціари, винятки, строки та умови заявлення вимог залежать від конкретного продукту [12].

В Україні діє постанова Кабінету Міністрів № 1541 від 28 листопада 2025 року, яка встановлює механізм часткової компенсації вартості пошкодженого чи знищеного майна суб'єктів господарювання і часткової компенсації страхових премій за договорами страхування

від воєнних ризиків. Порядок не слід трактувати як універсальну гарантію відшкодування всіх втрат. Застосування залежить від територіальних, предметних, процедурних та інших критеріїв; редакції документа змінювалися протягом 2026 року. Перед фінансовим рішенням необхідно перевіряти чинну редакцію, відповідність умовам, ліміти, перелік документів і порядок подання заяви [6].

Особливої уваги потребує розмежування страхування майна, страхування політичних ризиків, гарантування кредиту та бюджетної компенсації. Вони захищають різні інтереси й не обов'язково покривають втрачену виручку, упущену вигоду або всі випадки воєнної дії. Якщо у фінансовій моделі одночасно враховуються страховий платіж і очікувана компенсація, потрібно відобразити франшизу, ліміти, ймовірність відмови, строк отримання коштів та вимоги до документування події. Включення у прогноз гарантованого відшкодування без правової підстави штучно підвищує інвестиційну привабливість проєкту.

4.4. Фінансова модель відновлення та перевірка банківської придатності

Для оцінювання інвестиційного проєкту будують інтегровану модель прогнозних продажів, операційних витрат, капітальних інвестицій, оборотного капіталу й обслуговування боргу. Грошові потоки мають узгоджуватися за валютою та часовим кроком. Номінальні надходження дисконтують номінальною ставкою; реальні - реальною. Воєнні ризики можна враховувати через ризикові сценарії потоків або відповідну премію до ставки дисконтування, але подвійне включення одного й того самого ризику в обидва елементи призводить до систематичного заниження вартості проєкту.

Розрахункова схема. $DSCR_t = CFADS_t / DebtService_t$, де $CFADS_t$ - грошовий потік, доступний для обслуговування боргу в періоді t, $DebtService_t$ - сплата основної суми та процентів за відповідний період. Порогове значення має визначатися умовами кредитного договору та ризиковим профілем, а не довільно проголошуватися єдиною нормативною межею.

Умовний приклад: фінансова модель передбачає за один рік 6,0 млн грн грошового потоку, доступного для обслуговування боргу, та 4,0 млн грн виплат за кредитом. Тоді DSCR становить 1,50. Якщо через збій виробництва потік знижується до 3,2 млн грн, DSCR зменшується до 0,80. Другий результат показує брак операційних коштів для покриття боргових платежів у відповідному періоді без використання резервів, відстрочення чи інших джерел. Приклад ілюстративний: без інформації про строки, ковенанти, залишки коштів та можливість реструктуризації він не доводить банкрутства.

Оцінювання фінансування не можна зводити до мінімізації процентної ставки. Для підприємства з валютною виручкою валютний кредит може мати природне хеджування; для компанії з гривневими надходженнями таке рішення підвищує валютний ризик. Довгострокові інвестиції потребують погоджених строків погашення. Важливо моделювати затримки запуску виробництва, перевищення кошторису, недосягнення продажів і стрибки витрат на енергію та логістику. Фінансова структура має витримувати не лише базовий, а й реалістично несприятливий сценарій.

4.5. Відбір інвестицій і прозорість використання відновлювальних ресурсів

У період відновлення конкуренція за фінансові ресурси посилюється, тому інвестор оцінює не тільки очікувану дохідність, а й здатність підприємства документувати витрати, виконувати договори, управляти ризиками і запобігати конфліктам інтересів. Належне корпоративне врядування знижує інформаційну асиметрію між підприємством, кредитором і партнером. Доступність грантового або змішаного фінансування часто пов'язана з дотриманням цільових показників, екологічних і соціальних вимог, процедурами закупівель та звітністю. Отже,

комплаєнс і внутрішній контроль мають пряме фінансове значення [9; 11].

Порівнюючи джерела капіталу, слід ураховувати не лише ціну грошей, а повну економічну вартість: комісії, забезпечення, транзакційні витрати, вимоги до частки власного фінансування, можливі обмеження дивідендів, валютні ризики і потенційну втрату стратегічного контролю. Результатом має бути фінансова архітектура, яка відповідає стадіям відновлення. Наприклад, короткі касові потреби покриваються інструментами оборотного фінансування, невідкладні ремонти - поєднанням власних ресурсів та доступної підтримки, а технологічну модернізацію забезпечують довгі кошти та партнерські інвестиції за належного захисту прав сторін.

Фінансування відновлення має оцінюватися як управлінське рішення про розподіл ризику, контролю й майбутніх грошових потоків. Наявність міжнародних програм підтримки розширює можливості, але не скасовує вимог до життєздатності бізнес-моделі, перевірки умов конкретного інструменту і власного фінансового планування. Ефективною є структура фінансування, яка забезпечує необхідну швидкість відновлення, прийнятне боргове навантаження та можливість подальшого конкурентного розвитку.

5. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО СЦЕНАРНОГО АНАЛІЗУ ТА МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЙ ВІДНОВЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ Й БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

5.1. Методологічна постановка задачі стратегічного вибору

Стратегія відновлення має відповідати на три взаємопов'язані питання: яку функціональну конфігурацію підприємства потрібно створити, яку ціну її формування допустимо сплатити та наскільки стійким буде результат за альтернативних траєкторій воєнних і ринкових подій. Саме тому одноразова оцінка чистої приведеної вартості інвестиційного проєкту є необхідною, але не завжди достатньою. Вона не показує, як рішення змінює залежність від критичних ресурсів, час відновлення, безпеку персоналу та можливість коригування плану в разі нових потрясінь.

Методологічно завдання можна сформулювати як вибір альтернативи a з множини допустимих стратегій A за умов невизначеного стану середовища s. Результат визначається функцією V(a,s), а допустимість - сукупністю обмежень щодо безпеки, бюджету, мінімальної ліквідності, регуляторних вимог і доступності критичних компетенцій. Критеріями можуть бути очікувана економічна вартість, найгірший можливий результат, тривалість перерви діяльності, частка збереженого ринку та стратегічна гнучкість. Оскільки критерії мають різні одиниці виміру, спочатку потрібно встановити їхній зміст і спосіб оцінювання, а лише потім обирати модель агрегування.

Наукова якість такого дослідження залежить від прозорості припущень. Для кожного сценарію необхідно вказати джерело інформації, часовий горизонт, керовані й некеровані змінні, діапазон можливих значень та правила оновлення прогнозу. Статистична ймовірність, експертне припущення й управлінська ціль не повинні подаватися як рівнозначні факти. За відсутності надійних частот подій коректніше використовувати набори сценаріїв і аналіз робастності, ніж демонструвати псевдоточні прогнози.

5.2. Побудова сценаріїв: драйвери, критичні невизначеності, тригери

Сценарний аналіз починається з визначення ключових драйверів: інтенсивності безпекових загроз, доступності енергії, логістичних маршрутів, кадрових ресурсів, попиту, вартості фінансування та зовнішньоторговельних умов. Для підприємства не всі драйвери однаково важливі. Два показники можуть бути сильно корельованими; одночасне незалежне варіювання таких змінних може створювати внутрішньо суперечливі сценарії. Наприклад, високе завантаження виробництва без енергопостачання та матеріалів є малоймовірною комбінацією,

якщо модель не передбачає резервних джерел і постачань.

Робочий набір може містити три сценарії: сприятливий (поступова стабілізація й відновлення ринків), базовий (нерівномірна адаптація та періодичні перебої) і стресовий (тривалі порушення логістики, енергопостачання та платоспроможного попиту). Це аналітичні конструкції для порівняння рішень, а не передбачення перебігу війни. Для кожного сценарію задають узгоджені значення параметрів та часовий профіль: виручку, маржу, інвестиції, строки простою, оборотний капітал, доступний капітал і кількість робочих місць.

Особливість сценарного підходу полягає в його зв'язку з управлінням. Сценарії потрібно супроводжувати спостережуваними тригерами, які запускають зміну стратегії. Наприклад, зниження забезпеченості критичною сировиною нижче встановленого порогу може активувати альтернативний контракт; тривале погіршення грошового потоку - уповільнення інвестиційної програми; покращення стабільності енергопостачання та попиту - перехід до масштабування. Порогові значення розробляють на основі специфіки підприємства, тому їх не можна універсально переносити між галузями.

Постановка управлінської проблеми	Стратегічна мета, горизонт, обмеження
Формування альтернатив	Відбудова, релокація, модульна диверсифікація
Конструювання сценаріїв	Узгоджені траєкторії загроз, попиту й витрат
Економіко-математична оцінка	NPV, ліквідність, обмеження, наслідки для ринку
Аналіз стійкості вибору	Найгірший результат, regret, чутливість ваг
Управлінське рішення	Етапи, резерви, контрольні тригери, перегляд

Рисунок 9.5. Послідовність сценарного моделювання стратегії відновлення

Джерело: розроблено авторами

5.3. Кількісне порівняння інвестиційних альтернатив

Для оцінювання проєкту у сценарії s застосовують чисту приведену вартість:

$NPV(a,s) = -Ia + \Sigma t\ CF(a,s,t) / (1+r)t$, де Ia - початкові інвестиції, CF - чисті грошові потоки за відповідним сценарієм, r - ставка дисконтування, t - номер періоду. Якщо застосовуються сценарні ймовірності ps, очікувану приведену вартість визначають як $E[NPVa] = \Sigma s\ ps \times NPV(a,s)$. Такий підхід має сенс, коли ймовірності є достатньо обґрунтованими; якщо вони отримані виключно з думки експертів, їх слід позначити як суб'єктивні та перевірити висновки за альтернативних ваг.

Розглянемо умовне виробниче підприємство, яке має три стратегічні альтернативи: А - відбудувати основний майданчик; Б - перенести частину виробництва до іншої локації; В - створити модульну розподілену конфігурацію. Для ілюстрації обрано горизонт чотири роки, ставку дисконтування 15 % і три сценарії із суб'єктивними вагами 0,20; 0,50; 0,30. Початкові інвестиції становлять відповідно 10; 14; 17 млн грн. Усі прогнозні грошові потоки є навчальними припущеннями, а не реальними даними компанії. Сценарії побудовано узгоджено, з однаковими часовими рамками й без додаткової ліквідаційної вартості.

Таблиця 9.5. Вихідні умовні грошові потоки для оцінювання стратегій, млн грн

Стратегія і сценарій	Інвестиції (t=0)	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Рік 4
А, сприятливий	10	5,0	6,0	6,0	6,0
А, базовий	10	4,0	4,5	4,5	4,5
А, стресовий	10	1,0	1,5	2,0	2,0
Б, сприятливий	14	5,0	6,0	6,5	7,0
Б, базовий	14	4,5	5,0	5,5	6,0
Б, стресовий	14	3,7	4,3	4,8	5,2
В, сприятливий	17	6,0	7,0	8,0	8,5
В, базовий	17	5,5	6,3	7,0	7,5
В, стресовий	17	4,5	5,0	5,7	6,4

Джерело: систематизовано автором для навчальних цілей на основі джерел, наведених у тексті.

Розрахунок дає для альтернативи А показники NPV приблизно 6,26; 2,41 і -5,54 млн грн у сприятливому, базовому та стресовому сценаріях. Для альтернативи Б відповідні значення становлять 3,16; 0,74 і -1,40 млн грн; для альтернативи В - 3,63; 1,44 і -1,90 млн грн. За обраних ваг очікувана NPV дорівнює приблизно 0,80 млн грн для А, 0,58 млн грн для Б і 0,88 млн грн для В. Отже, за критерієм найбільшої очікуваної NPV формальну перевагу має варіант В, але найкращий результат у найгіршому сценарії демонструє варіант Б.

Таблиця 9.6. Порівняння результатів сценарного аналізу, млн грн

Альтернатива	NPV сприятлива	NPV базова	NPV стресова	Очікувана NPV	Найгірша NPV
А, відбудова	6,26	2,41	-5,54	0,80	-5,54
Б, релокація	3,16	0,74	-1,40	0,58	-1,40
В, модульна мережа	3,63	1,44	-1,90	0,88	-1,90

Джерело: систематизовано автором для навчальних цілей на основі джерел, наведених у тексті.

Висновок не повинен зводитися до оголошення одного універсального переможця. Варіант В має найбільшу модельну очікувану вартість, проте вимагає найвищих початкових інвестицій. Варіант Б демонструє кращий найгірший результат; він може бути переважним за високої ваги виживання та обмежень ліквідності. Варіант А дає найбільшу NPV у сприятливому сценарії, але за стресу призводить до значного погіршення результату. Для підприємства, яке не має достатнього резерву для фінансування збитку, така асиметрія є стратегічно важливою.

5.4. Робастні критерії, regret і багатокритеріальне рішення

Коли ймовірності сценаріїв ненадійні, застосовують критерії, що не потребують точного прогнозу. Критерій Вальда орієнтується на максимізацію найгіршого результату; у наведеному прикладі він обирає Б. Критерій мінімаксного жалю (minimax regret) оцінює втрату від вибору альтернативи порівняно з найкращим рішенням для кожного сценарію. Для наведених даних найкращі NPV за сценаріями становлять 6,26 (А), 2,41 (А) і -1,40 (Б). Максимальні жалі приблизно дорівнюють 4,14 млн грн для А, 3,10 млн грн для Б та 2,63 млн грн для В. За цим критерієм переважає В, тоді як за критерієм найкращого найгіршого результату - Б. Вибір змінюється не через помилку розрахунку, а через різне управлінське ставлення до невизначеності.

Необхідно доповнити фінансові критерії нефінансовими показниками. До системи можуть входити час відновлення критичних функцій, рівень географічної концентрації потужностей, залежність від одного постачальника, доступність персоналу, частка ринку й обсяг критичних контрактів, що виконуються під час шоку. Якщо використовується зважений інтегральний бал, усі показники нормалізують за однаковими правилами, а знаки впливу роблять однозначними. Ваги мають мати змістовне обґрунтування, узгоджуватися з цілями власників і перевірятися аналізом чутливості. Недопустимо надавати великій очікуваній дохідності право компенсувати порушення обов'язкових безпекових вимог.

Розрахункова схема. Інтегральне багатокритеріальне оцінювання:

$U_a = \Sigma_j\, w_j\, z_{aj}$ за умов $\Sigma_j\, w_j = 1$, $w_j \geq 0$ та $g_k(a) \leq b_k$. Тут z_{aj} - порівнювані нормалізовані показники, а $g_{k(a)} \leq b_k$ - жорсткі обмеження щодо безпеки, ліквідності й допустимості проєкту. Це навчальна рамка; склад показників і ваги встановлюються дослідницьким дизайном.

5.5. Перевірка чутливості та моделювання процесу адаптації

Після первинного ранжування потрібно встановити, за яких змін припущень результат перестає бути стійким. Перевіряють ставку дисконтування, строки запуску, обсяг інвестицій,

доступність кредиту, темпи відновлення збуту, вартість енергії та логістики. Окремо моделюють залежності між параметрами: тривала зупинка виробництва зменшує виручку, але одночасно може збільшити дефіцит оборотного капіталу й потребу в дорогому фінансуванні. Простий аналіз «плюс-мінус 10 %» кожної змінної незалежно від інших може недооцінювати комбіновані загрози.

Монте-Карло доцільне, коли дослідник має обґрунтовані розподіли параметрів і кореляції. Якщо вони відсутні, велика кількість симуляцій лише створює ілюзію статистичної точності. За глибокої невизначеності корисними є стрес-тести, аналіз мінімально допустимого результату, перевірка порогів життєздатності, пошук стратегій, які залишаються прийнятними в широкому наборі сценаріїв, а також поетапні інвестиційні рішення. Останні дають змогу зберегти право на розширення, зміну локації чи відмову від проєкту після отримання нової інформації.

Методологічно важливо розрізняти статичний вибір і адаптивну стратегію. Статична модель порівнює зафіксовані альтернативи. Адаптивна модель описує послідовність рішень у часі: спочатку невелика інвестиція в резервний процес, потім оцінка попиту й безпекових умов, далі можливість масштабування або переміщення. Вартість такої гнучкості може бути істотною, навіть якщо початкова NPV нижча. Для PhD-дослідження можна сформулювати гіпотезу, що цінність поетапного відновлення зростає зі збільшенням незворотності капіталовкладень і швидкості надходження нової інформації про ризики.

5.6. Емпірична верифікація моделей на даних українських підприємств

Для переходу від навчальної моделі до наукового дослідження потрібні дані за підприємствами та періодами: обсяг і структура активів, пошкодження, рівень експозиції до загроз, операційний результат, зайнятість, інвестиції, простій, релокація, зміни логістики, власність і доступ до підтримки. Доцільно формувати панель із довоєнним базовим періодом, воєнним періодом і етапами відновлення. Однак характеристики вижившихпідприємств не репрезентують компанії, що припинили діяльність; це створює проблему селекційного зміщення.

Економетрична постановка може включати взаємодію інтенсивності регіональної загрози з початковою диверсифікацією постачань і показниками фінансового резерву. Для перевірки причинності використовують фіксовані ефекти, зіставлення за довоєнними характеристиками, подієвий аналіз або квазіекспериментальні методи там, де виконуються їхні припущення. Вплив державної чи міжнародної підтримки не можна вивести лише з кореляції між її отриманням та прибутковістю, оскільки відбір отримувачів нерідко пов'язаний із початковою якістю проєктів. Дослідник повинен обґрунтувати контрольну групу, перевірити паралельність тенденцій там, де це потрібно, і відкрито показати межі отриманих висновків.

Науково-прикладний результат має оформлюватися як система правил ухвалення рішень: доступні стратегії, економічні критерії, обов'язкові обмеження, пороги переходу між фазами, процедура моніторингу та механізм перегляду. Саме така постановка дозволяє поєднати дослідження конкурентоспроможності, економічної безпеки та повоєнного відновлення в одну відтворювану методологію, а не в набір незалежних показників.

Сценарне моделювання відновлення має давати не «єдину правильну цифру», а прозоре поле допустимих рішень. Його наукова цінність визначається обґрунтованістю сценаріїв, коректною економічною моделлю, явним описом обмежень та перевіркою стійкості результатів. Для українських підприємств найбільш перспективним є поєднання сценарного NPV, робастних критеріїв, аналізу критичних функцій і поетапного перегляду інвестиційних рішень у міру зміни воєнних та ринкових умов.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ НАУКОВОЇ ДИСКУСІЇ ТА САМОПЕРЕВІРКИ

1. У чому полягають особливості управління конкурентоспроможністю та економічною безпекою підприємств в умовах воєнних ризиків? Які теоретико-методологічні підходи є найбільш доцільними для обґрунтування управлінських рішень за високої невизначеності?

2. Як воєнні загрози впливають на конкурентний потенціал, ресурсне забезпечення, бізнес-процеси та економічну безпеку підприємств? Які чинники визначають ступінь їхньої вразливості до кризових впливів?

3. Які методи та показники доцільно застосовувати для оцінювання прямих пошкоджень, економічних втрат і потреб у відновленні підприємств? Чому ці категорії необхідно розмежовувати під час визначення пріоритетів відбудови?

4. Які організаційно-економічні механізми забезпечують відновлення діяльності підприємств, підтримання безперервності бізнес-процесів та збереження конкурентних позицій в умовах воєнних загроз?

5. За яких умов відновлення довоєнної бізнес-моделі підприємства є економічно обґрунтованим, а коли доцільніше здійснювати її модернізацію або стратегічну трансформацію? Обґрунтуйте критерії вибору управлінських альтернатив.

6. Яку роль відіграють внутрішні фінансові ресурси, банківське кредитування, міжнародна фінансова підтримка, інвестиційні гарантії та стратегічні партнерства у відновленні конкурентоспроможності й економічної безпеки підприємств?

7. Які основні інвестиційні, фінансові, інституційні та безпекові ризики виникають під час реалізації проєктів відновлення підприємств? Які управлінські інструменти доцільно застосовувати для їх оцінювання та мінімізації?

8. Як забезпечити узгодженість короткострокових заходів антикризового реагування зі стратегічними цілями модернізації, інноваційного розвитку та зміцнення довгострокової конкурентоспроможності підприємств України?

9. Які методологічні підходи до сценарного аналізу, стрес-тестування та економіко-математичного моделювання доцільно використовувати для оцінювання альтернативних стратегій відновлення підприємств в умовах воєнних ризиків і невизначеності?

10. Як обґрунтувати вибір оптимальної стратегії повоєнного відновлення підприємства з урахуванням інвестиційних потреб, ресурсних обмежень, економічної ефективності та допустимого рівня ризику? Які критерії й показники слід використовувати для оцінювання результативності запропонованих управлінських рішень?

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ульянченко Н. Стратегія управління підприємством в умовах воєнного стану. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2025. Т. 342, № 3(1). С. 293-297. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-41

2. Бобиль В.В., Лоскутова Г.А. Ризики та економічна безпека підприємств у процесі відновлення України. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 24. С. 52-57. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.24.52

3. Гнилицька Л., Бірюк О., Кошець О., Булкот Г., Свистун А. Економічна безпека бізнесу крізь призму стійкості в контексті війни та післявоєнного відновлення: досвід України. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2026. Т. 3, № 68. С. 411-422. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.68.2026.5153.

4. Танасієнко Н., Колісніченко П. Гнучке управління підприємствами України в умовах війни та повоєнного відновлення. *Development Service Industry Management*. 2026. № 2. С. 205-212. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14(26)

5. Національний інститут стратегічних досліджень. Економічна безпека України в умовах довготривалої війни: експертно-аналітична доповідь. 2024. URL: https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitychni-dopovidi/ekonomichna-bezpeka-ukrayiny-v-umovakh-

dovhotryvaloyi-viyny

6. Деякі питання надання часткової компенсації вартості майна суб'єктів господарювання, знищеного чи пошкодженого внаслідок збройної агресії Російської Федерації, а також часткової компенсації страхових премій за договорами страхування від воєнних ризиків: постанова Кабінету Міністрів України від 28.11.2025 № 1541 (із змінами, станом на 03.11.2026). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1541-2025-%D0%BF

7. Кабінет Міністрів України. Потреба у відновленні України становить 588 млрд доларів: результати звіту RDNA5. 23.02.2026. URL: https://www.kmu.gov.ua/en/news/potreba-u-vidnovlenni-ukrainy-stanovyt-588-mlrd-dolariv-rezultaty-zvitu-rdna5

8. World Bank Group, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. Ukraine - Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 - December 2025. 2026. URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/ukraine-fifth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna5-february-2022-december-2025

9. OECD. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Paris: OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en.html

10. European Commission. The Ukraine Facility. 2026. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_en

11. OECD. Exploring Financing Mechanisms for Ukraine's Infrastructure Reconstruction. Paris: OECD Publishing, 2026. URL: https://www.oecd.org/en/publications/exploring-financing-mechanisms-for-ukraine-s-infrastructure-reconstruction_380300a9-en/full-report.html

12. Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA). MIGA's Ukraine Response. World Bank Group, 2026. URL: https://www.miga.org/ukraine

ТЕМА 10

МЕНЕДЖМЕНТ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА БЕЗПЕКИ В ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

План

1. Теоретико-методологічні підходи до дослідження резильєнтності підприємств та її взаємозв'язку з конкурентоспроможністю, економічною безпекою й адаптивністю.
2. Глобальні шоки та кризові явища: механізми адаптації, збереження стійкості й трансформації підприємств.
3. Організаційно-економічні механізми формування резильєнтності підприємств: управлінська гнучкість, ресурсне забезпечення та фінансова стійкість.
4. Управління безперервністю діяльності, операційною стійкістю та надійністю ланцюгів постачання підприємств в умовах глобальної невизначеності.
5. Методологічні підходи до оцінювання та моделювання резильєнтності підприємств і її впливу на конкурентоспроможність та економічну безпеку.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇЇ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ З КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ, ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ Й АДАПТИВНІСТЮ

1.1. Резильєнтність як предмет теорії менеджменту

Управлінські системи традиційно оцінювали за продуктивністю, рентабельністю, швидкістю обороту капіталу й часткою ринку. Проте ці показники описують результати діяльності за певних умов і не дають повної відповіді на запитання, що відбудеться з підприємством після порушення звичного режиму функціонування. Прибуткова компанія може виявитися вразливою до зупинки одного критичного постачальника, а компанія з нижчою короткостроковою маржею здатна швидше відновити операції завдяки розподіленим активам та організаційним резервам. Саме ця відмінність зумовлює самостійне значення категорії «резильєнтність» у сучасному менеджменті [1; 8].

Під резильєнтністю підприємства доцільно розуміти інтегровану організаційну здатність своєчасно розпізнавати небезпечні зміни середовища, поглинати наслідки несприятливих подій, підтримувати критичні функції, адаптувати ресурсно-процесну конфігурацію, відновлювати результативність і, коли цього потребують умови, трансформувати бізнес-модель. Важливо, що йдеться не про одноразову реакцію на кризу, а про здатність, яка накопичується, перевіряється, втрачається або розвивається в процесі управління. Це визначення є робочим концептуальним узагальненням, а не цитатою з нормативного документа [1; 2; 8].

У дослідженні С. Дучек організаційну резильєнтність представлено як метаздатність, що розгортається через передбачення, подолання порушення й адаптацію [8]. На відміну від статичного запасу ресурсів, метаздатність характеризує взаємодію управлінського сприйняття, рішень, знань, процедур і поведінки працівників. Звідси випливає принципова методологічна вимога: не ототожнювати резильєнтність із наявністю плану антикризових дій або з високим значенням коефіцієнта поточної ліквідності. План і ліквідність є лише можливими передумовами, результативність яких встановлюється за реакцією підприємства на фактичні чи змодельовані порушення.

З погляду системної теорії підприємство є відкритою соціально-економічною системою, що залежить від енергопостачання, персоналу, споживачів, фінансового сектору, логістики й

цифрової інфраструктури. Шок змінює не лише окремий параметр, а й структуру зв'язків між підсистемами. Якщо система спроможна зберегти критичну функцію шляхом її перенесення, заміщення ресурсу або зміни технологічної послідовності, то її резильєнтність може бути вищою навіть без повного фізичного відновлення первісної структури. Відтак об'єктом оцінювання є не тільки активи, а й здатність підтримувати створення цінності в змінених умовах.

1.2. Розмежування суміжних категорій

Поняття «стійкість» у прикладних економічних дослідженнях використовують у різних значеннях. Фінансова стійкість відображає співвідношення джерел фінансування, здатність обслуговувати зобов'язання й підтримувати платоспроможність. Операційна стійкість характеризує надійність виконання основних процесів. Резильєнтність ширша за обидві характеристики, оскільки охоплює поведінку системи до, під час і після істотного порушення. Здатність зберігати поточний стан є важливою, але не завжди доцільною: коли ринок структурно змінився, повернення до попереднього способу діяльності може означати відтворення вразливостей [2; 3].

Адаптивність описує спроможність змінювати процеси, ресурси або правила відповідно до середовища. Вона є необхідною, проте недостатньою складовою резильєнтності. Підприємство здатне швидко перебудувати графік роботи, але водночас втратити ключових клієнтів або платоспроможність. Надійність (reliability) переважно пов'язана з низькою ймовірністю відмови в заданих умовах, тоді як резильєнтність охоплює і дії після відмови. Робастність (robustness) означає збереження властивостей системи при зміні окремих параметрів, а гнучкість - доступність і вартість переходу між варіантами дій. Не варто підміняти ці категорії одна одною під час побудови показників.

Таблиця 10.1. Порівняльна характеристика базових категорій менеджменту підприємства

Категорія	**Основне управлінське питання**	**Типовий прояв**	**Методологічне обмеження**
Конкурентоспроможність	Чому покупець обирає саме це підприємство?	Цінність пропозиції, частка ринку, ефективність	Ринковий успіх не гарантує витривалості до шоку
Економічна безпека	Які втрати та порушення є неприйнятними?	Захищеність інтересів і критичних ресурсів	Надмірна захисна орієнтація обмежує розвиток
Фінансова стійкість	Чи здатна компанія виконувати фінансові зобов'язання?	Ліквідність, капітал, покриття боргу	Не пояснює здатності відновити процеси
Надійність	Чи відбудеться відмова за заданих умов?	Частота збоїв, доступність обладнання	Не описує реакції після порушення
Адаптивність	Наскільки швидко можна змінити конфігурацію?	Зміна постачальника, технології, структури	Зміна не завжди дає прийнятний результат
Резильєнтність	Як підприємство передбачає, витримує, відновлює й трансформує діяльність?	Траєкторія збереження та відновлення функцій	Складність спостереження латентної здатності

Джерело: систематизовано автором для навчальних цілей на основі джерел, наведених у тексті.

Економічна безпека підприємства стосується захисту суттєвих економічних інтересів, допустимості ризиків і спроможності функціонувати без критичних втрат. Резильєнтність сприяє

безпеці через здатність витримувати та долати порушення, проте не є її повним синонімом: підприємство може швидко відновлювати операції, але систематично порушувати нормативні вимоги або здійснювати фінансово небезпечну експансію. Конкурентоспроможність, своєю чергою, відображає відносну здатність створювати й реалізовувати цінність краще за конкурентів. Підвищення резильєнтності здатне підтримати цю здатність через надійність виконання контрактів і довіру клієнтів, але надмірні витрати на резервування можуть погіршити цінову конкурентоспроможність [2; 3].

1.3. Наукові традиції та рівні аналізу

Інженерна традиція наголошує на швидкості повернення системи до заданого режиму; для стабільних технологічних процесів це корисна логіка. Екологічний і соціально-екологічний підходи акцентують на здатності поглинати порушення без втрати фундаментальних функцій і на існуванні альтернативних станів. Еволюційний та організаційно-управлінський підходи додають навчання, створення нових компетенцій і трансформацію. Для підприємства оптимальна траєкторія залежить від характеру зміни: після короткочасного відключення електроенергії доцільно відновлювати операції, а після незворотної втрати ринку - змінювати продукт або географію продажів.

Ресурсний підхід пояснює, якими резервами, знаннями й активами забезпечено реагування; підхід динамічних здатностей розкриває, як підприємство ці ресурси переналаштовує. Інституційний підхід звертає увагу на правила, правозастосування, довіру й міжорганізаційні відносини; мережевий - на залежності від постачальників, платформ і партнерів. Поєднання підходів запобігає спрощенню, за якого успішність кризового реагування виводять лише з фінансових запасів. Українські автори додатково підкреслюють значення організаційної культури, управлінської гнучкості, людського капіталу та безпекової орієнтації [1; 4; 5].

Резильєнтність необхідно розглядати принаймні на чотирьох рівнях. На рівні операції йдеться про стабільність конкретної функції; на рівні підрозділу - про координацію взаємозалежних процесів; на рівні підприємства - про цілісність бізнес-моделі й фінансову спроможність; на рівні мережі - про відновлюваність ланцюгів створення вартості. Показник на одному рівні не можна без додаткового обґрунтування переносити на інший. Наприклад, швидке відновлення одного цеху не гарантує, що компанія виконала експортні замовлення; високий рівень резервування у постачальника не означає стійкості всього ланцюга.

Передумови	Лідерство, ресурси, знання, кооперація, інформаційна прозорість
Здатності	Передбачення - поглинання - реагування - адаптація - трансформація
Безпосередній результат	Збереження критичних функцій, обмеження масштабу втрат, скорочення відновлення
Стратегічний результат	Економічна безпека, довіра контрагентів, стійкі конкурентні переваги
Зворотний зв'язок	Аналіз інцидентів, оновлення процедур, навчання, перегляд ресурсних пріоритетів

Рисунок 10.1. Концептуальна логіка формування резильєнтності підприємства
Джерело: розроблено авторами.

1.4. Резильєнтність як потенціал і як спостережуваний результат

Особлива складність емпіричного дослідження полягає в тому, що здатність до резильєнтного реагування неможливо безпосередньо спостерігати у звичайний період. Фінансова подушка, дублювання компетенцій, тренування кризової команди та альтернативні канали збуту

є індикаторами готовності. Водночас швидкість відновлення випуску, обсяг невиконаних замовлень, збереження клієнтів і траєкторія маржі після події характеризують реалізовану резильєнтність. Якщо дослідник створює інтегральний індекс тільки за підготовчими показниками, він має називати його індексом потенціалу або готовності, а не виміряним результатом подолання шоку.

Друга проблема пов'язана з відбором спостережень. Підприємства, які припинили діяльність, часто зникають із доступних статистичних вибірок, а аналіз лише тих, хто вижив, завищує оцінку стійкості певних управлінських практик. Третя проблема - ендогенність: фінансово успішні підприємства легше фінансують резерви, тому кореляція між запасами й швидким відновленням не доводить причинного ефекту самих запасів. На рівні PhD необхідно розмежовувати концептуальну модель, вимірювання латентної здатності, опис фактичних траєкторій та перевірку причинності.

Управлінський висновок полягає в тому, що резильєнтність не є універсальним «додатковим ресурсом», який завжди потрібно максимізувати. Це спроможність забезпечувати прийнятні результати за різних порушень із врахуванням ціни підготовки й альтернативного використання капіталу. Оптимальне рішення залежить від критичності функцій, вартості простою, швидкості заміщення ресурсів і наслідків помилки. Компанії з різними бізнес-моделями не можуть мати однакову структуру резильєнтності, навіть якщо працюють в одній галузі.

2. ГЛОБАЛЬНІ ШОКИ ТА КРИЗОВІ ЯВИЩА: МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ, ЗБЕРЕЖЕННЯ СТІЙКОСТІ Й ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Природа глобальних шоків і канали поширення наслідків

Глобальний шок у менеджменті підприємства доцільно трактувати як істотне й відносно швидке порушення зовнішніх умов, що змінює доступність ресурсів, попит, правила обміну або звичну структуру ризиків. Він не обов'язково є одночасним для всіх країн та галузей: одна подія впливає на підприємства через різні канали, з різною інтенсивністю і часовим лагом. Доцільно розрізняти фінансово-економічні, енергетичні, природно-кліматичні, технологічні, кібернетичні, санітарно-епідеміологічні, геополітичні та інституційно-регуляторні потрясіння. Класифікація слугує аналітичній меті, але реальні кризи часто є взаємопов'язаними [4; 12].

Важливо відокремлювати початкову подію від механізму її трансляції в діяльність підприємства. Світове зростання вартості кредитування впливає на компанію через ціну залученого капіталу, доступність оборотного фінансування, попит клієнтів і платоспроможність контрагентів. Перебої в міжнародному транспорті спочатку змінюють строки й тарифи доставки, потім - графік виробництва та оборот запасів, а згодом можуть впливати на виконання контрактів і репутацію. Тому наукове пояснення не повинно обмежуватися формулою «шок спричинив падіння прибутку»; необхідно встановити проміжні економічні та організаційні ланки.

За масштабом впливу варто розмежовувати локальні збої, системні шоки й трансформаційні зміни. Локальний збій найчастіше допускає заміщення ресурсу в межах наявної бізнес-моделі. Системний шок одночасно зачіпає кілька ресурсних ринків, партнерів і фінансових каналів, через що резерви, розраховані на локальну проблему, втрачають ефективність. Трансформаційна зміна стосується стійкого перегляду правил конкуренції, технологічного стандарту або структури попиту. В останньому випадку збереження колишньої операційної конфігурації може бути стратегічно помилковим.

Під час аналізу слід враховувати три характеристики шоку: інтенсивність, тривалість і ступінь кореляції впливу на пов'язані елементи системи. Якщо два постачальники розташовані у різних регіонах, але залежать від одного порту або дата-центру, географічна диверсифікація не забезпечує незалежності. Якщо резервний кредит доступний тільки за умов стабільності

банківського сектору, він може не працювати під час системної фінансової кризи. Саме кореляція наслідків робить глобальні шоки методологічно відмінними від сукупності ізольованих ризиків [11; 12].

2.2. Каскадні порушення, пороги та нелінійність

Кризова динаміка зазвичай не є лінійною. Зниження обсягу постачання на 10 % може не змінити випуск, якщо підприємство має запас матеріалів; подальше незначне скорочення постачання після вичерпання запасу здатне зупинити всю виробничу лінію. Подібні порогові ефекти виникають через технологічну неподільність, дефіцит персоналу критичних професій, ковенанти кредитних угод, мінімальні обсяги замовлень і логістичні вузькі місця. Звідси випливає потреба моделювати не тільки середню зміну показника, а й точки переходу в небажаний режим.

Каскадний ризик проявляється тоді, коли початковий збій змінює параметри інших підсистем. Приклад: відмова інформаційного сервісу блокує оформлення замовлень; невизначеність залишків призводить до дублювання закупівель; збільшення запасів погіршує ліквідність; затримка платежів формує обмеження від постачальників. У цьому ланцюзі технічна проблема перетворюється на фінансову й ринкову. Картографування залежностей, моделі поширення відмов, мережевий аналіз і стрес-тести дозволяють виявляти вузли, порушення яких спричиняє непропорційно великі наслідки.

У дослідницьких моделях важливо не плутати кореляцію шоків із причинним зв'язком. Зростання цін на енергоносії й падіння попиту можуть відбуватися одночасно через спільну макроекономічну причину. Якщо управлінська модель трактує їх як незалежні ризики, вона недооцінить спільний збиток. Тому сценарії повинні відображати логічно узгоджені комбінації змінних, а не механічну суму «найгірших значень» усіх параметрів без економічного пояснення.

Таблиця 10.2. Глобальні шоки та управлінські механізми реагування

Тип шоку	Канал впливу	Ранній сигнал	Пріоритет менеджменту
Фінансовий	Вартість капіталу, рефінансування, попит	Кредитні спреди, платіжна дисципліна клієнтів	Розрив ліквідності, фінансові ковенанти
Логістичний	Затримки постачання, тарифи, запаси	Варіація строків доставки, завантаженість вузлів	Альтернативні маршрути й матеріали
Технологічний	Старіння продукту, злам технологічних стандартів	Зміна вимог клієнтів, активність нових рішень	Переналаштування бізнес-моделі
Кібернетичний	Недоступність даних та цифрових операцій	Аномалії доступу, невиконані резервні копії	Ізоляція інциденту, резервні процедури
Кліматичний	Відмови інфраструктури, вода, енергія	Попередження, експозиція об'єктів	Захист персоналу, об'єктів і запасів
Геополітичний	Обмеження торгівлі, платежів, страхування	Зміни правил, затримки розрахунків	Контрактні сценарії, відповідність нормам

Джерело: систематизовано автором для навчальних цілей на основі джерел, наведених у тексті.

2.3. Механізми передбачення та організаційного навчання

Передбачення не зводиться до прогнозування точної дати кризи. За глибокої невизначеності ціннішими є своєчасне виявлення слабких сигналів, формування альтернативних гіпотез і підготовка рішень, придатних за кількох сценаріїв. Система раннього попередження має поєднувати зовнішні показники (цінові індекси, затримки перевезень, регуляторні повідомлення) і внутрішні (концентрація клієнтів, період покриття витрат ліквідністю, критичні відмови, відтік персоналу). Для кожного сигналу потрібні відповідальний, частота спостереження і конкретна дія після перевищення порога.

Розрізняють випереджальні індикатори (leading indicators) і результативні індикатори (lagging indicators). Зростання розкиду строків доставки може передувати дефіциту комплектувальних; фактичні втрати продажів фіксують наслідок. Використання лише результативних індикаторів запізнюється із реагуванням, а покладання лише на випереджальні створює ризик хибних тривог. Розумна система використовує обидва типи та перевіряє, чи справді попередні сигнали пояснювали подальші порушення. Це дозволяє зменшувати витрати управління за рахунок відбору інформативних показників.

Кризове навчання складається з підготовчого, оперативного та післякризового циклів. Підготовчий цикл включає сценарії, тренування, перевірку договорів і резервних процедур. Оперативний - встановлення пріоритетів, децентралізовані рішення в межах повноважень і надійну комунікацію. Післякризовий - аналіз фактичної послідовності подій, причин розриву процедур і оновлення ресурсних нормативів. Дослідження резильєнтності показують, що навчання та переосмислення практик є важливими складовими організаційної здатності, а не додатком до антикризової комунікації [8].

2.4. Реакція, адаптація й трансформація: вибір належної логіки

Початкова реакція має обмежити шкоду: захистити людей, припинити небезпечні операції, забезпечити доступ до мінімально необхідної інформації й зберегти керованість. Наступний етап - поглинання наслідків завдяки резервам, гнучкому використанню ресурсів, контрактним можливостям та розподілу навантаження. Адаптація означає зміну процедур або конфігурації діяльності: переорієнтацію каналів продажу, перехід на інший матеріал, укладання нової кооперaційної угоди. Трансформація передбачає перегляд ключових елементів бізнес-моделі, якщо вони втратили життєздатність. Це різні рівні управлінського втручання, а не послідовність, яку кожне підприємство зобов'язане пройти повністю.

Суттєвим є критерій моменту переходу від відновлення до трансформації. Якщо попит скоротився тимчасово, зміна технології може створити невиправдані інвестиційні витрати. Якщо регуляторні вимоги або поведінка споживачів змінилися надовго, підтримання старого продукту лише відтерміновує втрати. Відповідно управлінське рішення має поєднувати оцінку оборотності шоку, витрати незворотних інвестицій та цінність збереження стратегічних опціонів. Пілотні проєкти, модульне обладнання та коротші контрактні цикли підвищують гнучкість без необхідності негайного великого переоснащення.

Виявлення	Моніторинг, сигнали, оцінка взаємозалежностей
Порогове рішення	Активізація протоколу, визначення критичних функцій
Поглинання	Резерви, альтернативи, розподіл навантаження
Адаптація	Зміна процесів, контрагентів, продукту й каналів
Трансформація за потреби	Перегляд бізнес-моделі, інвестицій і структури мережі
Верифікація й навчання	Фактичні втрати, швидкість відновлення, коригування правил

Рисунок 10.2. Цикл управління глобальним шоком на рівні підприємства

Джерело: авторська розробка

2.5. Управлінське врядування в умовах невизначеності

За кризових умов підприємство потребує одночасно централізованого визначення пріоритетів і децентралізованого виконання. Центр повинен установити неприйнятні ризики, ліміти ресурсів і правила зовнішньої комунікації. Команди на місцях повинні мати повноваження швидко змінювати маршрути, черговість операцій і графіки робіт у межах затверджених коридорів. Повна централізація уповільнює реагування, а безконтрольна децентралізація спричиняє конфлікти за ресурси й несумісні рішення.

Управлінські тригери варто задавати не як необґрунтовані «червоні рівні» на шкалі, а як перевірювані умови. Наприклад, якщо прогнозований залишок ліквідності падає нижче величини неминучих платежів на погоджений горизонт, активується план касового захисту; якщо строк відновлення постачання перевищує час, протягом якого залишків достатньо для виробництва, переходять на альтернативну специфікацію або змінюють графік випуску. Після нормалізації ситуації пороги переглядають, щоб відокремити справжні ранні попередження від надлишкової чутливості.

На рівні PhD перспективною є гіпотеза про те, що якість координації модерує ефект диверсифікації: за високої координаційної спроможності нові постачальники знижують тривалість простоїв, а за низької - збільшують трансакційні витрати та ризик помилок. Емпірична перевірка можлива через панельні дані, моделі взаємодії, аналіз часу до відновлення та порівняння схожих підприємств з різною організацією антикризових рішень.

Глобальні шоки змінюють умови господарювання через взаємопов'язані економічні, технологічні та інституційні канали. Резильєнтне управління полягає не у спробі усунути всі зовнішні ризики, а в побудові здатності вчасно виявляти порушення, зберігати критичну результативність, адаптувати ресурси та обґрунтовано змінювати бізнес-модель. Цінність такого підходу визначається не кількістю кризових протоколів, а підтвердженим скороченням втрат і кращою стратегічною позицією після порушення [8; 12].

3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: УПРАВЛІНСЬКА ГНУЧКІСТЬ, РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ

3.1. Архітектура механізму управління резильєнтністю

Організаційно-економічний механізм формування резильєнтності охоплює взаємопов'язані правила, повноваження, ресурси, стимули, управлінські процедури й показники, через які підприємство створює та підтримує здатність витримувати порушення. Його не можна звести до окремого підрозділу ризик-менеджменту. Якщо підготовка плану безперервності не підтримується інвестиційними рішеннями, кадровою політикою і контрактами з постачальниками, документ існує формально і не забезпечує необхідного результату. Резильєнтність виникає на стику стратегії, операційного менеджменту, корпоративного врядування та фінансів [1; 2; 4].

На стратегічному рівні керівництво визначає критичні функції, прийнятні втрати й горизонт виживання, після якого необхідні радикальні зміни. На тактичному рівні відповідальні особи розробляють резервні конфігурації процесів, договори, нормативи запасів і механізми розподілу ресурсів. На операційному - здійснюється моніторинг сигналів, тренування, перемикання режимів роботи й перевірка фактичного часу відновлення. Кожен рівень повинен мати власні критерії результативності; інакше оперативні показники можуть підмінити стратегічну мету.

Особливої уваги потребує розподіл повноважень. Власники й наглядовий рівень визначають прийнятний ризик та фінансові межі інвестицій у резерви, виконавче керівництво координує міжфункціональні рішення, а власники бізнес-процесів забезпечують технічну реалізацію.

Власник критичного процесу повинен знати, за яких умов він може самостійно змінити постачальника або використати резервні потужності, а коли потрібне затвердження бюджету. Чіткість таких правил скорочує затримку між виявленням проблеми й реагуванням.

3.2. Управлінська гнучкість та організаційна архітектура

Гнучкість має щонайменше три виміри: структурний (можливість перерозподілу функцій), процесний (зміна технологічної послідовності) й стратегічний (перехід до іншого продукту, ринку чи бізнес-моделі). Структурна гнучкість посилюється багатофункціональними командами, резервуванням критичних компетенцій і модульністю організаційних одиниць. Процесна - стандартизацією інтерфейсів, цифровою видимістю, напрацьованими сценаріями заміщення. Стратегічна - диверсифікованими ринками, можливістю поетапно інвестувати та компетенціями у швидкому переосмисленні ціннісної пропозиції.

Важливо не протиставляти формалізацію та гнучкість. Регламентування критичних процедур може прискорювати рішення, якщо воно містить умови відхилення від звичайного порядку. Натомість надмірно деталізовані й незмінні інструкції знижують здатність адаптуватися. Отже, управлінський механізм має визначати не лише «правильну» послідовність дій, а й допустимі коридори відступу від неї, критерії ескалації та відповідальність за виняткові рішення.

Резильєнтність персоналу не можна звести до психологічної витривалості працівників. Для підприємства важливішими є можливість заміщення критичних посад, передавання неформалізованих знань, доступ до безпечних умов праці, резерв команд і довіра у внутрішній комунікації. Якщо вся інформація про одного ключового клієнта зосереджена в одного менеджера, навіть наявність фінансових резервів не усуває організаційної вразливості. Тому навчання, дублювання функцій, регламентація передачі справ і планування наступництва виступають економічно значущими заходами [5].

3.3. Ресурсні резерви та компроміс «ефективність - надійність»

Резервування пов'язане з поточними витратами. Запас матеріалів потребує оборотного капіталу й складських площ; дублювання серверної інфраструктури - інвестицій та обслуговування; альтернативні постачальники - узгодження специфікацій, аудиту та інколи вищої ціни. Водночас відсутність резервів може спричинити втрати контрактів, простої й штрафи. Раціональний менеджмент повинен порівнювати граничну вартість підвищення готовності з очікуваним або сценарно оціненим скороченням втрат, а не виходити з абстрактного принципу «чим більше запасів, тим краще».

Таблиця 10.3. Організаційно-економічні важелі формування резильєнтності

Механізм	Управлінський інструмент	Економічна вигода	Потенційний компроміс
Гнучкість структури	Перехресне навчання, дублювання ролей	Скорочення простою через відсутність персоналу	Витрати на підготовку, навантаження
Ресурсна резервність	Запаси, альтернативні потужності	Зменшення втрат від дефіциту	Замороження оборотного капіталу
Фінансова готовність	Буфер ліквідності, кредитні лінії	Платоспроможність під час падіння доходу	Ціна капіталу, недоотриманий дохід
Партнерська гнучкість	Контракти на резервне постачання	Зменшення залежності від одного вузла	Трансакційні витрати й ціна контракту
Інформаційна готовність	Єдині дані, резервні копії, доступ	Прискорення рішень і відновлення	Кіберризики, витрати на інфраструктуру
Організаційне навчання	Стрес-тести, навчання, розбір інцидентів	Менша кількість повторних помилок	Відрив персоналу від поточних операцій

Джерело: систематизовано автором для навчальних цілей на основі джерел, наведених у тексті.

Для критичних ресурсів застосовують селективне резервування. Його зміст полягає у виділенні вузлів, відмова яких призводить до зупинки системи, і забезпеченні для них вищого рівня захисту. Для менш критичних ресурсів ефективнішими можуть виявитися гнучкі договори, швидке заміщення та спільне використання обладнання. Приклад: резервна електроенергія для сервера обліку або холодильного обладнання може мати значно вищу економічну доцільність, ніж резервування всіх офісних приміщень. Рішення визначає збиток від переривання конкретної функції, а не її місце в організаційній структурі.

3.4. Фінансова резильєнтність: ліквідність, структура капіталу й оборотний цикл

Фінансовий компонент резильєнтності потрібно аналізувати динамічно. Висока частка власного капіталу не гарантує доступності грошових коштів у момент шоку; значні кошти на рахунку можуть бути обмежені договірними умовами; відкритий кредитний ліміт інколи недоступний саме під час системної кризи. Тому управління охоплює не тільки структуру балансу, а й прогноз грошових потоків за сценаріями зниження виручки, подовження дебіторської заборгованості, зростання запасів і незапланованих платежів [6].

Мінімальний горизонт грошової автономії можна оцінити формулою: H = L / B, де L - доступний ліквідний буфер, а B - середній чистий місячний відтік коштів за стресового сценарію, якщо B > 0. Наприклад, за умовного доступного буфера 9 млн грн і чистого відтоку 3 млн грн на місяць горизонт дорівнює трьом місяцям. Це лише спрощений індикатор. Реальна платоспроможність залежить від нерівномірності платежів, сезонності, обов'язкових витрат, можливості скорочення витрат і моменту надходження дебіторської заборгованості. Для управлінського рішення потрібний тижневий платіжний календар.

Розрахункова схема. H = L / B = 9 / 3 = 3 місяці (умовний навчальний приклад). Показник не є нормативним порогом для всіх підприємств; прогноз необхідно уточнювати за календарем платежів і різними сценаріями.

У процесі стрес-тестування формують щонайменше базовий, несприятливий та екстремальний, але внутрішньо узгоджені сценарії. Оцінюють максимальний касовий розрив, строки його виникнення, доступність резервного фінансування та наслідки порушення ковенант. Для підприємств із довгим виробничим циклом важливе співвідношення строків обігу запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості. Скорочення грошового циклу може підвищувати резильєнтність без додаткового боргу, проте надмірне скорочення запасів або жорсткі умови оплати здатні створити операційні ризики та погіршити відносини з партнерами.

Інвестиції у резильєнтність доцільно оцінювати як портфель, у якому частина проєктів спрямована на запобігання втратам, інша - на швидке відновлення, а третя - на довгострокову перебудову. Економічна вигода першої групи часто проявляється у вигляді уникнених втрат, які не відображаються як окремий дохід. Тому оцінювання повинно містити контрфактичний сценарій «без заходу» й відокремлювати його від фактичного результату. За відсутності надійних імовірностей доцільно використовувати інтервальні оцінки, аналіз беззбитковості заходів і порівняння рішень за найгіршими наслідками.

3.5. Управління взаємозалежностями та мотивацією

Система стимулювання має враховувати, що короткострокові KPI можуть суперечити резильєнтності. Закупівельник, винагорода якого залежить винятково від мінімальної ціни матеріалів, може концентрувати замовлення в одного постачальника. Керівник виробництва, якого оцінюють лише за максимальною завантаженістю обладнання, схильний відкладати профілактику. Тому до системи оцінювання варто вводити відповідні показники надійності: частку перевірених альтернатив, час відновлення, виконання тестів, наявність критичних компетенцій, частоту порушення контрольних порогів.

Стратегічне врядування	Критичні функції, допустимі втрати, ліміти та відповідальність
Ресурсна архітектура	Людський капітал, гроші, технології, запаси, партнерства
Операційні спроможності	Виявлення - рішення - заміщення - відновлення
Контроль і вимірювання	Платіжний календар, простої, SLA, тести, вартість резервів
Коригування	Перегляд портфеля заходів, навчання, оновлення правил і бюджетів

Рисунок 10.3. Механізм формування резильєнтності у системі менеджменту

Джерело: систематизовано авторами.

3.6. Вибір економічно доцільного рівня резервування

Кількісна оцінка резервних заходів має починатися з порівняння декількох альтернатив за однакового обсягу критичної функції. Умовно підприємство розглядає створення резервного виробничого каналу з річними витратами 1,2 млн грн. За несприятливого, але економічно обґрунтованого сценарію зупинка основного каналу без резерву спричиняє втрату маржинального доходу 6 млн грн, а резерв зменшує цю втрату до 2 млн грн. Уникнена втрата становить 4 млн грн, тобто за реалізації такого сценарію чистий ефект резервування дорівнює 2,8 млн грн без урахування часової вартості коштів та інших наслідків. Проте з цього не випливає, що захід автоматично вигідний: слід зіставити витрати на його підтримання з частотою події, альтернативами й відповідними сценаріями. Якщо надійні ймовірності відсутні, розрахунок доцільно використовувати як аналіз порога доцільності, а не як об'єктивно визначений очікуваний прибуток.

У найпростішій моделі за єдиною подією та відомою ймовірністю p резерв є економічно виправданим, якщо $p \times \Delta Loss > C$, де $\Delta Loss$ - скорочення збитку за події, а C - річні витрати на підтримання заходу. Для наведеного прикладу поріг становить 1,2 / 4,0 = 0,30. Тобто модельний захід має позитивний очікуваний ефект лише за $p > 0,30$, якщо припущення моделі виконуються. При цьому оцінка «30 %» не є фактичною ймовірністю будь-якого реального ризику. Для обов'язкових безпекових функцій навіть негативний фінансовий ефект не скасовує вимог захисту людей і дотримання норм.

Розрахункова схема. $p^* = C / \Delta Loss = 1,2 / 4,0 = 0,30$ (порогова ймовірність у спрощеному навчальному прикладі; це не оцінка фактичного ризику).

Наукове узагальнення цього питання полягає в тому, що резильєнтність не формується окремим інструментом. Вона є результатом узгодженого функціонування організаційних, фінансових, кадрових і партнерських механізмів. Для емпіричної перевірки можна поставити гіпотезу, що вплив резервів на швидкість відновлення має зростаючу віддачу лише до певної межі, тоді як після досягнення мінімально достатньої резервності вирішальним стає якість управлінської координації.

4. УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕРЕРВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ, ОПЕРАЦІЙНОЮ СТІЙКІСТЮ ТА НАДІЙНІСТЮ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

4.1. Система управління безперервністю: логіка та межі застосування

Управління безперервністю діяльності (business continuity management, BCM) є практичним інструментом організаційної резильєнтності. Воно спрямоване на збереження визначених критичних продуктів і послуг у межах допустимого часу та обсягу після порушення. Система

управління безперервністю діяльності (BCMS) передбачає політику, розподіл ролей, аналіз впливу на бізнес, планування, тренування, оцінювання та постійне вдосконалення. Міжнародний стандарт ISO 22301:2019 установлює вимоги до такої системи; у 2024 році до нього прийнято зміну щодо врахування кліматичних питань. Водночас ISO 22316:2017 має характер настанови щодо ширшої організаційної резильєнтності і не є заміною вимог до BCMS [9; 10].

Науково й практично важливо відокремлювати «управління безперервністю» від «повного управління резильєнтністю». Перше насамперед забезпечує критичні функції та їх відновлення, друге охоплює також здатність змінювати організацію й бізнес-модель у відповідь на довготривалі трансформації середовища. Підприємство може мати якісно розроблені резервні процедури оброблення замовлень, але втратити конкурентоспроможність через нездатність перейти на новий продукт. Тому плани безперервності є необхідним управлінським контуром, проте не вичерпують стратегічну проблематику резильєнтності.

Починати управління безперервністю доцільно з визначення критичних продуктів і послуг, а не зі складання списку можливих катастроф. Такий підхід відповідає принципу функціональної пріоритетності: не всі процеси необхідно відновлювати одночасно. Спочатку потрібно встановити, порушення яких функцій становить загрозу життю й здоров'ю людей, виконанню обов'язкових норм, довірі ключових клієнтів, грошовому потоку та функціонуванню технологічної системи. Далі аналізуються залежності кожної функції від людей, приміщень, обладнання, інформації, енергії, фінансів і зовнішніх контрагентів.

4.2. Аналіз впливу на бізнес (BIA) і визначення пріоритетів

Аналіз впливу на бізнес (business impact analysis, BIA) дає змогу встановити, як у часі зростають наслідки переривання конкретної діяльності. Враховують фінансові втрати, невиконання нормативних вимог, погіршення безпеки людей, втрату контрактів і репутаційні наслідки. Не всі наслідки доцільно переводити в гроші: для неприйнятних порушень правових та безпекових вимог встановлюють обмеження, а не лише вагові коефіцієнти. Результати BIA використовують для визначення пріоритетів відновлення, потреб у резервних ресурсах і перевірки реалістичності процедур.

У методичному апараті варто чітко розрізняти MTPD (maximum tolerable period of disruption, максимально допустимий період порушення), RTO (recovery time objective, цільовий час відновлення) та RPO (recovery point objective, допустимий часовий інтервал втрати даних). RTO не повинен перевищувати організаційно обґрунтовану межу допустимого переривання; RPO стосується актуальності інформації, а не часу фізичного ремонту обладнання. У різних організаціях назви й точні визначення цільових параметрів можуть уточнюватися локальними політиками, тому їх потрібно фіксувати у внутрішньому словнику термінів. Ні RTO, ні RPO не є універсальними нормативами для всіх підприємств.

Наприклад, приймання онлайн-замовлень може мати цільовий час відновлення 4 години, а аналітична звітність - 48 годин. Проте це мають бути результати BIA, а не довільно взяті числа. Якщо відновлення бази замовлень із резервної копії призводить до втрати двох днів транзакцій, то формально швидкий запуск сервера не забезпечує фактичної безперервності продажів. Тому плани мають перевіряти не тільки доступність програмного продукту, а й коректність даних, здатність персоналу працювати за резервними процедурами та виконання зобов'язань перед клієнтами.

Параметри таблиці є умовними і демонструють порядок постановки завдання. Їх не можна використовувати як готові нормативи без аналізу конкретного підприємства. Після визначення цілей відновлення обов'язково оцінюють спроможність резервних рішень досягти цих цілей. Заявлений постачальником сервісу «час відновлення» може не включати час перенесення даних,

перевірку доступів або повторну синхронізацію процесів. Тому тестувати необхідно повний бізнес-процес, а не окремий технічний компонент.

Таблиця 10.4. Результати BIA: умовний навчальний приклад

Критична функція	Наслідок переривання	Цільовий RTO	Потрібна резервна спроможність
Оброблення замовлень	Затримка відвантажень і ризик втрати клієнтів	4 години	Резервний доступ, ручний реєстр, копії даних
Виробнича лінія	Невипуск продукції та зростання незавершеного виробництва	24 години	Резервна енергія, альтернативний графік
Розрахунки з контрагентами	Прострочення платежів, договірні ризики	24 години	Альтернативний платіжний канал
Управлінська аналітика	Затримка планування та звітів	48 годин	Відкладене оновлення, архів звітів

Джерело: систематизовано автором для навчальних цілей на основі джерел, наведених у тексті.

4.3. Операційна стійкість та управління вузькими місцями

Операційна стійкість формується через керування пропускною спроможністю, варіативністю потоку та доступністю критичних ресурсів. Надмірна орієнтація на максимальне завантаження кожного обладнання часто збільшує час очікування й погіршує відновлюваність. Якщо всі ресурси працюють без резерву продуктивності, навіть короткочасне відхилення створює чергу, яка накопичується після відновлення. Тому в окремих процесах доцільно підтримувати гнучку потужність і оперативні правила перерозподілу замовлень. Рішення слід економічно обґрунтовувати з урахуванням нерівномірності попиту й вартості простою.

Технологічна модульність підвищує здатність ізолювати порушення: збій однієї ланки не має автоматично зупиняти всю систему. Проте надмірна фрагментація збільшує інтерфейсні витрати та складність координації. Дисципліна управління операційною стійкістю полягає у виборі критичних точок ізоляції, створенні сумісних резервних маршрутів і контролі переходу між ними. Показниками можуть виступати частота порушень, фактичний час відновлення, рівень виконання замовлень, втрачені людино-години й відсоток відновлених транзакцій.

4.4. Надійність ланцюга постачання: залежності й сценарії

Ланцюг постачання є мережевою системою, де підприємство залежить від постачальників різних рівнів, логістичних операторів, транспортної інфраструктури, фінансових посередників і покупців. Формальне знання лише безпосереднього постачальника не дозволяє встановити, чи використовують декілька контрагентів одного виробника комплектувальних або один транспортний вузол. OECD наголошує, що резильєнтність ланцюгів не досягається простим перенесенням усіх операцій усередину країни: ефективними є керування залежностями, диверсифікація та узгодженість міжнародних мереж [12].

Для діагностики використовують частку найбільшого постачальника, коефіцієнт концентрації закупівель, тривалість поповнення запасів, ступінь замінності комплектувальних, залежність від єдиного логістичного коридору та час до критичного дефіциту. Індекс Герфіндаля - Гіршмана (HHI) для структури закупівель можна розрахувати як суму квадратів часток контрагентів: $HHI = \Sigma s_i^2$, де $\Sigma s_i = 1$. При частках 0,50; 0,30; 0,20 значення дорівнює 0,38. Якщо частки становлять 0,40; 0,35; 0,25, індекс знижується до 0,345. Проте нижчий HHI не гарантує меншої вразливості, якщо всі постачальники залежать від одного спільного виробника або порту.

Розрахункова схема. $HHI_1 = 0{,}50^2 + 0{,}30^2 + 0{,}20^2 = 0{,}380$; $HHI_2 = 0{,}40^2 + 0{,}35^2 + 0{,}25^2 = 0{,}345$. Обидві структури умовні, а інтерпретація потребує перевірки спільних залежностей та спроможності альтернативних постачальників.

Важливу роль відіграє зіставлення часу до зупинки процесу (time to survive, TTS) і часу, потрібного для відновлення ресурсу або його заміщення (time to recover, TTR). Якщо запас критичного компонента дозволяє працювати 8 днів, а перевірений альтернативний постачальник спроможний почати відвантаження лише через 12 днів, виникає потенційний чотириденний розрив. Він не обов'язково перетвориться на чотириденний простій, оскільки можливі переналаштування продукту, перерозподіл залишків, зміна черги замовлень або тимчасове зниження випуску. Саме такі варіанти мають аналізуватися як управлінські рішення.

Картографування мережі	Постачальники різних рівнів, маршрути, критичні вузли
Аналіз вразливостей	Концентрація, TTS, TTR, спільні залежності
Підготовка альтернатив	Контракти, матеріали-замінники, резервні маршрути
Контроль і реагування	Сигнали порушення, перемикання, розподіл запасів
Тестування	Перевірка фактичних строків, вартості й виконання замовлень

Рисунок 10.4. Контур забезпечення безперервності ланцюга постачання

Джерело: розроблено авторами.

4.5. Перевірка процедур і економічна доцільність

План безперервності, який не тестується, не надає надійної інформації про можливість відновлення. Доцільно поєднувати документальні перевірки, командні сценарні вправи, технічні відновлення, обмежені операційні тестування та спільні навчання з партнерами. Масштаб тесту має враховувати можливість створення нового ризику: не завжди прийнятно відключати реальну критичну систему лише заради перевірки. Вимірюють не тільки успішність тесту, а й час виявлення, час ухвалення рішення, повноту відновлених даних і кількість критичних ручних операцій.

Витрати на безперервність необхідно зіставляти з очікуваними або сценарними втратами від переривання. Для критичних нормативно обов'язкових функцій економічна оптимізація діє в межах жорстких безпекових обмежень. Для інших функцій можлива порівняльна оцінка резервів, договорів і технологічної гнучкості. При цьому економія від скорочення запасів повинна порівнюватися не лише з вартістю складування, а й із вартістю втрачених продажів, штрафів і відновлення репутації.

Управлінський висновок полягає в тому, що безперервність діяльності забезпечується не кількістю резервних пристроїв, а здатністю відновити конкретну послугу або продукт у визначені строки. Мережева природа постачань вимагає аналізу спільних залежностей і узгодження дій із контрагентами. Такий підхід поєднує міжнародні вимоги до BCM з економічними критеріями конкурентоспроможності підприємства [10; 11; 12].

5. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ТА МОДЕЛЮВАННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ І ЇЇ ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ

5.1. Об'єкт оцінювання, дослідницькі запитання та структура показників

Вимірювання резильєнтності необхідно починати з уточнення дослідницького запитання. Якщо мета полягає в оцінюванні готовності підприємства до можливих порушень, об'єктом є ресурсні, організаційні та фінансові передумови. Якщо потрібно оцінити, як компанія вже пройшла конкретний шок, об'єктом є фактична траєкторія виконання критичних функцій і

відновлення результативності. Якщо досліджується економічний ефект управлінських заходів, необхідно встановити, як результат підприємства відрізнявся б без відповідного заходу. Ці три завдання потребують різних даних і не повинні механічно зводитися до одного «універсального індексу» [7; 8].

Для оцінювання потенціалу резильєнтності доцільно виділити функціональні виміри: стратегічно-управлінський, ресурсно-операційний, фінансовий та мережево-інформаційний. Перший охоплює якість визначення критичних функцій, сценарне планування, розподіл повноважень і здатність ухвалювати рішення. Другий - резервні потужності, персонал, технічну гнучкість і стабільність процесів. Третій - ліквідний буфер, платіжний календар, доступність фінансування, структуру зобов'язань. Четвертий - прозорість ланцюга постачання, замінність контрагентів, доступність даних і резервні комунікації. Така структура є навчальною пропозицією; при науковому застосуванні її необхідно адаптувати до бізнес-моделі та перевірити на надлишковість і повноту [2; 4; 7].

Показники потрібно формулювати операціонально. Наприклад, «наявність резервного постачальника» недостатньо інформативна без даних щодо його перевіреної потужності, строку початку поставок і технічної сумісності матеріалів. «Рівень цифрової готовності» не можна вимірювати тільки витратами на IT, оскільки значення мають час відновлення даних, доступність резервних каналів і здатність персоналу працювати в аварійному режимі. «Фінансова гнучкість» включає не лише коефіцієнти балансу, а й доступний, а не номінальний обсяг ліквідності за несприятливого сценарію.

5.2. Підходи до інтегрального оцінювання

Інтегральний індекс може бути корисним для порівняння підприємств за умови чіткої процедури нормування та обґрунтованого вибору ваг. Спочатку встановлюють перелік показників, напрям бажаної зміни та правила роботи з пропущеними значеннями. Далі приводять показники до зіставної шкали, наприклад від 0 до 1. Показники-стимулятори зростають разом із резильєнтністю, показники-дестимулятори, як-от час простою або концентрація вразливих постачань, потребують зворотної орієнтації. Межі нормування мають задаватися незалежно від порівнюваних підприємств або бути чітко визначеними для вибірки, інакше значення індексу зміниться лише через додавання нового об'єкта спостереження.

За адитивного підходу інтегральне значення визначають як $R = \Sigma w_j z_j$, де z_j - нормовані значення компонентів, w_j - ваги, сума яких дорівнює одиниці. Нехай умовне підприємство має чотири групові оцінки 0,75; 0,62; 0,80; 0,70 і ваги 0,30; 0,25; 0,25; 0,20. Тоді $R = 0,75 \times 0,30 + 0,62 \times 0,25 + 0,80 \times 0,25 + 0,70 \times 0,20 = 0,720$. Це демонстраційний розрахунок, а не встановлений стандарт або доказ високої резильєнтності. Його інтерпретація залежить від валідності показників, шкал і ваг.

Розрахункова схема. $R = \Sigma w_j z_j = 0,30 \times 0,75 + 0,25 \times 0,62 + 0,25 \times 0,80 + 0,20 \times 0,70 = 0,720$ (навчальний приклад; усі ваги та оцінки умовні).

Таблиця 10.5. Приклад побудови індексу потенціалу резильєнтності

Компонент	Нормована оцінка	Вага	Зважений внесок
Стратегічно-управлінський	0,75	0,30	0,225
Ресурсно-операційний	0,62	0,25	0,155
Фінансовий	0,80	0,25	0,200
Мережево-інформаційний	0,70	0,20	0,140
Разом	-	1,00	0,720

Джерело: систематизовано автором для навчальних цілей на основі джерел, наведених у тексті.

Адитивна модель допускає компенсацію: дуже високе значення одного компонента може

приховати критичну слабкість іншого. Для деяких показників це неприйнятно. Наприклад, високий запас грошей не компенсує відсутності можливості безпечно евакуювати персонал або невідповідність обов'язковим вимогам. Тому критичні умови доцільно встановлювати як жорсткі обмеження; для решти компонентів порівнювати адитивну, геометричну та мінімаксну агрегувальні функції. Чутливість підсумкових висновків до ваг потрібно перевіряти кількома альтернативними схемами, а не приховувати за одним числом.

5.3. Динамічне вимірювання реалізованої резильєнтності

Результат подолання шоку доцільно вимірювати як функцію часу. Позначимо P(t) фактичний рівень виконання критичної функції, віднесений до обґрунтованого базового рівня. Графік P(t) до, під час і після порушення відображає три характеристики: глибину падіння, тривалість відновлення й рівень функціонування після відновлення. Для порівнюваних спостережень можливий індикатор нормованої втрати результативності: $L = (1/T) \int_0^T \max[0, 1 - P(t)]dt$, а умовний показник збереженої функціональності $R^d = 1 - L$. Ця формула є дослідницькою конструкцією для конкретного завдання, а не нормативним індексом ISO.

У дискретному навчальному прикладі P за п'ять однакових періодів становить 0,70; 0,80; 0,95; 1,00; 1,00. Тоді середня втрата дорівнює (0,30 + 0,20 + 0,05 + 0 + 0) / 5 = 0,11; показник збереженої функціональності $R^d = 0,89$. Якщо базовий рівень випуску обґрунтовано визначений як 100 одиниць, показник 0,89 означає, що за заданий горизонт збережено 89 % інтегрального обсягу відносно базової траєкторії. Цей індикатор не показує вартості втрачених контрактів, змін у якості або довгострокового впливу на попит, тому потребує доповнення іншими показниками.

Розрахункова схема. L = (0,30 + 0,20 + 0,05 + 0 + 0) / 5 = 0,11; $R^d = 1 - L = 0,89$. Приклад умовний, базовий рівень P = 1 і рівні часові інтервали задані для демонстрації.

Порівняння різних підприємств потребує однакового або змістовно зіставного горизонту спостереження. Якщо одна компанія відновилася за два тижні, а інша за три місяці, індекси, розраховані для різної довжини періоду, не можна безпосередньо зіставляти. Також необхідно враховувати інтенсивність шоку: невелике падіння результативності за слабкого впливу не означає кращої резильєнтності, ніж швидке відновлення після набагато сильнішого удару. Для коректного аналізу до моделі додають експозицію, початкові умови, ринкову кон'юнктуру й структуру бізнес-моделі.

Потенціал (до події)	Ресурси, процедури, компетенції, резервні опції
Експозиція до шоку	Тип події, інтенсивність, тривалість, мережеві залежності
Реакція (під час події)	Глибина падіння функцій, швидкість і вартість реагування
Відновлення (після події)	Час, інтегральні втрати, новий рівень результативності
Економічні наслідки	Прибуток, клієнти, конкурентна позиція, ризик неплатоспроможності
Перевірка причинності	Порівнювані групи, контрольні змінні, альтернативні пояснення

Рисунок 10.5. Рівні емпіричного дослідження резильєнтності підприємства

Джерело: розроблено авторами.

5.4. Методи моделювання та перевірка управлінських гіпотез

Вибір методики залежить від достатності даних. Багатокритеріальне оцінювання придатне для структурованої експертної діагностики, але вразливе до суб'єктивних ваг і корельованих показників. Нечітко-множинні моделі дозволяють використовувати лінгвістичні оцінки, коли точні дані відсутні; їх перевага в явному формулюванні правил, а недолік - залежність результату від вибору функцій належності та експертного налаштування [7]. Сценарний аналіз корисний, коли немає надійного розподілу ймовірностей, а імітаційне моделювання - коли потрібно враховувати послідовність подій, черги, запаси й взаємодії процесів.

Системна динаміка дозволяє моделювати взаємозв'язок між замовленнями, запасами, грошовим потоком і потужністю в часі. Агентне моделювання може бути доцільним, коли поведінка окремих постачальників або покупців впливає на мережевий результат. Моделі виживання (survival analysis) допомагають оцінювати час до відновлення або припинення діяльності, ураховуючи неповні спостереження. Панельні регресії застосовують для перевірки зв'язку між готовністю та результатами за кількома підприємствами й роками. Жодна з цих методик сама собою не усуває проблеми причинного висновку.

Для встановлення впливу резильєнтності на конкурентоспроможність можна сформулювати модель: $C_{it} = \alpha + \beta R_{i,t-1} + \gamma S_{it} + \delta X_{it} + \mu_i + \tau_t + \varepsilon_{it}$, де C - результат конкурентоспроможності, R - попередньо виміряний потенціал резильєнтності, S - експозиція до шоку, X - контрольні змінні, μ_i - незмінні особливості підприємства, τ_t - загальні часові ефекти. Очікуваний знак β є предметом перевірки, а не наперед відомим фактом. Для оцінювання ефекту саме під час кризи можна додати взаємодію R × S. Потрібно контролювати розмір, галузь, регіон, вихідну фінансову стійкість і структуру ринків.

Таблиця 10.6. Вибір методики дослідження резильєнтності залежно від завдання

Дослідницьке завдання	Доцільний метод	Основні дані	Ключове обмеження
Оцінити готовність до порушень	Індекс, експертна діагностика	Процедури, ресурси, тести	Суб'єктивність ваг, компенсація
Виміряти фактичне відновлення	Траєкторія P(t), час відновлення	Щоденні/тижневі KPI	Вплив різної інтенсивності шоку
Змоделювати каскадні наслідки	Системна динаміка, імітація	Залежності, потужності, запаси	Високі вимоги до калібрування
Порівняти антикризові рішення	Сценарний аналіз, робастна оптимізація	Витрати, обмеження, альтернативи	Невизначеність сценарних меж
Оцінити причинний ефект заходу	Панельні моделі, DiD, подієвий аналіз	Дані до і після, група порівняння	Селекція, ендогенність, тренди

Джерело: систематизовано автором для навчальних цілей на основі джерел, наведених у тексті.

5.5. Розроблення емпіричного дослідження на рівні PhD

На першому етапі визначають теоретичну модель і операційні дефініції, на другому - формують реєстр показників і джерел даних, на третьому - описують дизайн спостереження й стратегію ідентифікації ефекту. Далі виконують діагностику пропущених даних, перевіряють стійкість результатів до зміни ваг, базового періоду та складу вибірки. Особливої уваги потребує упередженість виживання: підприємства, що припинили діяльність, повинні за можливості входити до дослідження або розглядатися як обмеження вибірки. Без цього результати можуть створити хибне враження, що більшість компаній успішно адаптувалися.

Для підприємств України перспективною є перевірка гіпотези, що резильєнтність знижує втрати частки ринку за умови зіставної експозиції до порушень і що її ефект посилюється через розвинені партнерські мережі та якісне корпоративне врядування. Дослідницька модель повинна розмежовувати попередній потенціал, перебіг шоку, рішення менеджменту й післякризові результати. Внесок менеджменту не можна визначати виключно за самооцінками керівників, оскільки вони схильні переоцінювати результативність власних рішень. Доцільно поєднувати анкетування з контрактними, фінансовими й операційними даними.

Узагальнюючи, кількісне оцінювання резильєнтності має бути прозорим, відтворюваним і чутливим до обмежень даних. Воно повинно давати менеджменту відповідь не лише на запитання «який бал отримало підприємство», а й на те, які саме вразливості змінюють очікувані втрати, які управлінські заходи забезпечують найбільший граничний ефект і наскільки стабільним є висновок за інших сценаріїв. Саме такий підхід забезпечує зв'язок методології дослідження з практикою стратегічних рішень [3; 7; 8].

5.6. Робастність управлінського рішення та чутливість моделі

Оцінювання резильєнтності матиме практичне значення, якщо результати використовуються для вибору між конкретними альтернативами. У такій задачі доцільно відокремлювати критерій максимізації середнього фінансового результату від критерію захисту критичних функцій. У першому випадку стратегія обирається за очікуваною вартістю за наявності обґрунтованих імовірностей сценаріїв; у другому можуть застосовуватися мінімаксні обмеження або вимога збереження мінімального випуску, ліквідності чи часу відновлення. Компроміс між прибутковістю та резервністю повинен бути прозорим, а не прихованим у суб'єктивній сумі вагових коефіцієнтів.

Для дослідження можна використати модель: $\max_a \min_s V(a,s)$ за умов $Q(a,s) \geq Qmin$ та $L(a,s) \geq Lmin$, де a - управлінська альтернатива, s - сценарій, V - фінансовий результат, Q - рівень критичної функціональності, L - доступна ліквідність, а Qmin і Lmin - прийняті мінімально допустимі рівні. Така постановка є прикладом робастного вибору й доречна за відсутності обґрунтованих імовірностей. Водночас вона може виявитися надто консервативною, якщо множина сценаріїв сформована довільно або включає несумісні події. Тому потрібно порівнювати альтернативні множини сценаріїв і документувати підстави їх включення.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ НАУКОВОЇ ДИСКУСІЇ ТА САМОПЕРЕВІРКИ

1. У чому полягає економічна та управлінська сутність резильєнтності підприємства? Які теоретико-методологічні підходи пояснюють її формування та розвиток в умовах глобальної невизначеності?

2. Як взаємопов'язані резильєнтність, адаптивність, фінансова стійкість, конкурентоспроможність та економічна безпека підприємства? Чому ці категорії не можна ототожнювати під час оцінювання результативності менеджменту?

3. Які глобальні економічні, фінансові, енергетичні, технологічні та геополітичні шоки становлять найбільшу загрозу для підприємств? Як характер, тривалість та інтенсивність кризових впливів визначають особливості управлінського реагування?

4. Які управлінські механізми забезпечують здатність підприємств протидіяти кризовим впливам, адаптувати бізнес-процеси, відновлювати критичні функції та здійснювати стратегічну трансформацію? За яких умов повернення до попередньої бізнес-моделі є недоцільним?

5. Яку роль відіграють організаційна гнучкість, управлінські компетентності, диверсифікація ресурсів і резервування критичних потужностей у формуванні резильєнтності підприємства? Як оцінити економічну доцільність відповідних заходів?

6. Як фінансова стійкість, ліквідність, структура капіталу та доступність зовнішнього фінансування впливають на здатність підприємства зберігати діяльність і конкурентні позиції в умовах глобальних криз? Які ризики виникають у разі надмірного резервування ресурсів?

7. Які принципи, методи та інструменти управління безперервністю діяльності підприємства доцільно застосовувати для забезпечення операційної стійкості? Як визначити критичні бізнес-процеси, допустимий час їх зупинки та пріоритетність відновлення?

8. Як концентрація постачальників, залежність від логістичних маршрутів і порушення міжнародних ланцюгів постачання впливають на резильєнтність підприємств? Які управлінські рішення сприяють підвищенню надійності постачання без надмірного зростання витрат?

9. Які методологічні підходи, критерії та індикатори доцільно використовувати для комплексного оцінювання резильєнтності підприємства? Як за допомогою сценарного аналізу, стрес-тестування та економіко-математичного моделювання визначити його здатність протистояти різним типам кризових шоків?

10. Як розробити та науково обґрунтувати концептуальну модель управління резильєнтністю підприємства, що поєднує моніторинг загроз, організаційну адаптивність, ресурсне забезпечення, безперервність діяльності та стратегічну трансформацію? Яким чином

можна оцінити вплив її впровадження на конкурентоспроможність і економічну безпеку підприємства?

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бобринцев П. В. Управління резильєнтністю підприємств у контексті стратегічних викликів бізнес-середовища: теоретичний аспект. *Бізнес Інформ*. 2025. № 8. С. 333-342. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-333-342

2. Цегельник Н. Інтеграція резильєнтності в механізм забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-182

3. Кичигін А. М. Стійкість підприємства як компонент конкурентоспроможного потенціалу в умовах нестабільності в Україні. *Економіка і організація управління*. 2025. № 2 (58). С. 156-161. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.2.15

4. Король Р. Систематизація чинників впливу на механізми забезпечення резильєнтності соціально-економічної системи підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-76

5. Молько Р. В. Організаційна резильєнтність підприємства як фактор адаптації до структурних змін економіки України в умовах війни та повоєнного відновлення. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2026. № 31. С. 16-30. DOI: https://doi.org/10.34079/2518-1394-2026-16-31-16-30

6. Біль М., Хамар Я. Фінансове забезпечення механізму резильєнтності суб'єктів малого і середнього бізнесу в умовах кризових викликів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. № 3. С. 61-66. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-3-10

7. Чичотка В. Діагностика потенціалу підприємства в умовах невизначеності на основі нечітко-множинного моделювання з урахуванням резильєнтності. *Review of Transport Economics and Management*. 2026. № 14 (30). С. 210-221. DOI: https://doi.org/10.15802/rtem2025/351798

8. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. Business Research. 2020. Vol. 13. P. 215-246. DOI: https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7

9. ISO 22316:2017. Security and resilience - Organizational resilience - Principles and attributes. International Organization for Standardization. URL: https://www.iso.org/standard/50053.html

10. ISO 22301:2019. Security and resilience - Business continuity management systems - Requirements (with Amendment 1:2024, Climate action changes). International Organization for Standardization. URL: https://www.iso.org/standard/75106.html; https://www.iso.org/standard/88412.html

11. Wieland A. Dancing the Supply Chain: Toward Transformative Supply Chain Management. *Journal of Supply Chain Management*. 2021. Vol. 57, No. 1. P. 58-73. DOI: https://doi.org/10.1111/jscm.12248

12. OECD. OECD Supply Chain Resilience Review: Navigating Risks. Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: https://doi.org/10.1787/94e3a8ea-en

ТЕМА 11

МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ КОМПЛЕКСНОГО ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ Й БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

План

1. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання конкурентоспроможності та безпеки підприємств.
2. Система критеріїв та індикаторів оцінювання конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках.
3. Методичні підходи та показники оцінювання економічної безпеки підприємств в умовах глобальних ризиків.
4. Міжнародний бенчмаркінг і порівняльний аналіз конкурентних позицій підприємств: методи, інформаційна база та обмеження застосування.
5. Концептуальне, математичне та комп'ютерне моделювання комплексної оцінки конкурентоспроможності й безпеки підприємств для обґрунтування управлінських рішень.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КОМПЛЕКСНОГО ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Предмет, одиниця аналізу та логіка комплексного оцінювання

Конкурентоспроможність підприємства в глобальному середовищі характеризує його здатність створювати й реалізовувати пропозицію, яка витримує порівняння з альтернативами на визначених ринках, забезпечує економічний результат і підтримує перспективи розвитку. Вона не зводиться до розміру виручки, прибутку чи частки експорту: ці показники можуть одночасно зростати під впливом цінової кон'юнктури, валютного курсу або разового контракту, не свідчачи про посилення продуктивності та стійкості конкурентних переваг. У дослідженні О. Бочко і П. Кожушка систематизовано відмінні підходи до трактування конкурентоспроможності, зокрема ресурсний, ринковий, продуктовий, динамічний і системний [1]. Для менеджменту підприємства важливе поєднання цих ракурсів, а не механічне складання доступних фінансових коефіцієнтів.

Економічна безпека характеризує можливість підтримувати критичні економічні функції та прийнятний простір управлінських рішень за дії загроз, ресурсних обмежень і внутрішніх диспропорцій. Прибуткове підприємство може виявитися вразливим через концентрацію покупців, дефіцит оборотного капіталу, залежність від одного постачальника або невиконання зовнішньоторговельних вимог. І навпаки, підприємство з достатнім резервом ліквідності може втрачати конкурентні позиції через технологічне відставання. Тому конкурентоспроможність і безпека є взаємопов'язаними, але не взаємозамінними об'єктами оцінювання. Перша передусім показує результативність у конкурентному зіставленні, друга - запас життєздатності, захищеність ключових функцій та межі допустимого ризику.

Комплексне оцінювання визначатимемо як послідовність формалізованих процедур, завдяки яким різнорідні емпіричні спостереження перетворюються на інтерпретовані характеристики конкурентних позицій, економічної безпеки та їх поєднання, а потім - на обґрунтоване рішення. Це не тотожне побудові одного «універсального» індексу. Науково коректна оцінка передбачає збереження інформації про окремі виміри, порогові порушення, часову динаміку, надійність даних і чутливість висновків до дослідницьких припущень. Критичне обговорення меж інтегральних оцінок у статті С. Мельника підтверджує доцільність такої багаторівневої логіки [2].

Об’єктом дослідження може бути юридична особа, бізнес-одиниця, виробничий майданчик, міжнародний контракт або портфель ринків, але одиницю аналізу потрібно встановити до збирання даних. Зіставлення консолідованої групи компаній з окремим заводом без коригування периметра, наприклад, є методично некоректним. До паспорта оцінювання вносять галузь, ланцюг створення вартості, географію збуту, часовий горизонт, валюту показників, тип фінансової звітності та доступність управлінських даних. Для аспірантського дослідження паспорт містить також гіпотези, змінні, критерії перевірки й межі узагальнення результатів.

1.2. Вимірювання як дослідницька проблема

Між теоретичним конструктом і доступним індикатором існує різниця. Наприклад, частка повторних міжнародних замовлень може бути проявом довіри покупців, але також залежить від циклу закупівель і структури контрактів; коефіцієнт поточної ліквідності відображає співвідношення статей балансу, проте сам по собі не демонструє швидкість перетворення запасів у гроші. Операціоналізація означає, що для кожного конструкта встановлено логічний зв’язок із вимірюваною ознакою та обґрунтовано, чому ця ознака придатна саме в певній галузі. Якщо зв’язок не можна пояснити, індикатор не слід включати тільки тому, що він є в базі даних.

Розрізняють змістову, конструктну, критеріальну та прогностичну валідність. Змістова валідність означає належне покриття складових явища; конструктна - узгодженість вимірювання з науковою концепцією; критеріальна - зіставлення з незалежним зовнішнім показником; прогностична - здатність оцінки передбачати результат, важливий для управління. Індекс конкурентоспроможності, який добре пояснює минулу прибутковість, але не пов’язаний із майбутнім утриманням контрактів, потребує обережної інтерпретації. Так само індекс безпеки має перевірятися на здатність сигналізувати про порушення платоспроможності, контрактні збої та втрату критичних операцій, а не лише відтворювати фінансові коефіцієнти.

Важливо не допустити подвійного рахунку. Якщо операційна рентабельність, валова маржа і чиста рентабельність одночасно отримують значні ваги, фактично багаторазово оцінюється близька економічна характеристика. Аналогічний ризик виникає за включення частки найбільшого клієнта та індексу концентрації покупців як незалежних повноцінних компонентів. Залежність індикаторів виявляють через кореляційну матрицю, факторний аналіз і змістову експертизу. Однак висока кореляція не завжди вимагає вилучення змінної: дві пов’язані ознаки можуть мати різний управлінський сенс. Рішення має бути аргументованим, а не автоматизованим.

1.3. Методологічні принципи та архітектура оцінки

До базових принципів належать системність, порівнюваність, причинно-наслідкова обґрунтованість, динамічність, прозорість, перевірюваність, пропорційність витрат на дані й орієнтація на управлінське рішення. Системність вимагає розглядати підприємство як сукупність взаємопов’язаних фінансових, операційних, ринкових, кадрових і технологічних процесів. Динамічність означає оцінювання не тільки досягнутого стану, але й траєкторії та швидкості його зміни. Прозорість вимагає документування джерел, способів перетворення показників, ваг і порогів. Пропорційність обмежує надмірно складні моделі, які неможливо підтримувати в умовах дефіциту даних.

Традиційно використовують три архітектури: діагностичну панель індикаторів без агрегації; ієрархічний індекс із субіндексами; багатокритеріальне порівняння альтернатив. Діагностична панель зберігає максимум інформації, але ускладнює однозначний висновок. Інтегральний індекс полегшує моніторинг, проте втрачає частину інформації й залежить від нормування та ваг. Багатокритеріальні методи придатні для рішення між конкретними стратегіями, але не обов’язково дають надійний рейтинг підприємств. На практиці доцільно поєднувати три архітектури, залишаючи індекс допоміжним засобом, а не замінником професійного судження.

Таблиця 11.1. Порівняння методичних архітектур комплексного оцінювання

Підхід	Аналітична мета	Перевага	Основне обмеження
Панель індикаторів	Виявлення конкретних відхилень	Прозора інтерпретація	Не дає єдиного критерію вибору
Ієрархічний індекс	Моніторинг узагальненої динаміки	Компактність та порівнюваність	Чутливість до нормування та ваг
Багатокритеріальний аналіз	Порівняння стратегічних рішень	Ураховує конфліктні цілі	Потребує явних пріоритетів і порогів
Сценарна / економетрична модель	Аналіз чинників і невизначеності	Придатність до перевірки гіпотез	Вимоги до даних та ідентифікації

Джерело: систематизовано та складено для навчально-методичних цілей.

Рисунок 11.1 узагальнює логіку дослідження. Вона починається не з вибору формули, а з управлінського запиту: визначити причину погіршення експортних результатів, порівняти підприємство з групою аналогів, оцінити стійкість контрактного портфеля або вибрати програму розвитку. Лише після цього визначають конструкції, індикатори, критерії й типи інформації. У рекомендаціях OECD/JRC щодо складених індикаторів акцентовано перевірку теоретичної рамки, оброблення відсутніх даних, нормування, ваг, агрегації та аналізу чутливості [3]. Ці етапи можна адаптувати до підприємства, але наукові висновки необхідно робити на відповідному рівні аналізу.

Управлінський запит →	Конструкти й індикатори →	Дані, шкали, ваги →	Ризики та критичні пороги →	Альтернативи й контроль

Рисунок 11.1. Логіка комплексного оцінювання

Джерело: авторська навчально-методична схема.

1.4. Від вибору методу до управлінського висновку

Методи оцінювання доцільно розподіляти за типом запитання. Описова статистика й динамічні ряди відповідають на питання «що змінюється»; бенчмаркінг - «наскільки ми відрізняємося від зіставних компаній»; регресійні та панельні моделі - «з якими чинниками пов’язана зміна результату»; квазіекспериментальні моделі - «чи міг певний захід спричинити зміну»; сценарні й оптимізаційні моделі - «яке рішення є прийнятним за ресурсних обмежень». Застосування складної економетрії там, де немає достатньої вибірки або якісної часової бази, не підвищує науковість дослідження. Воно створює лише видимість точності.

Нормування потрібне, коли показники виражено у відсотках, днях, гривнях, одиницях продукції або балах. Для показника-стимулятора за фіксованих змістових меж L і U можливе перетворення $z = (x - L)/(U - L)$, а для дестимулятора $z = (U - x)/(U - L)$. Отримані значення поза проміжком [0; 1] за потреби обмежують, але факт виходу за межі варто зберегти в окремому журналі. Якщо межі визначають щороку за мінімумом і максимумом вибірки, зміна рейтингу може бути наслідком зміни складу конкурентів, а не реального прогресу підприємства. Для моніторингу в часі корисні фіксовані базові або нормативно обґрунтовані орієнтири.

Вагові коефіцієнти характеризують не «важливість показника взагалі», а прийняте правило компенсації між різними характеристиками. Рівні ваги є спрощенням, а не нейтральною науковою істиною; експертні ваги потребують опису складу експертів, процедури узгодження й перевірки

стабільності; статистичні ваги можуть відображати дисперсію, але не управлінську пріоритетність. Для безпеки окремі загрози мають характер жорстких обмежень: критичне порушення законодавства чи неприпустимий рівень залежності не можна компенсувати високою маржею. Тому підсумкова оцінка має складатися із субіндексів та незалежної перевірки критичних порогів.

Оцінювання стає управлінським інструментом лише за наявності правила реагування. Якщо індикатор знижено, відповідальний керівник має знати, який чинник його сформував, який інтервал невизначеності розраховано, які альтернативи розглядаються, які ресурси необхідні й через який час результат можна перевірити. Отже, результатом дослідження є не число з трьома знаками після коми, а обґрунтована система причин, обмежень, рішень і контрольних показників.

1.5. Наукові гіпотези та обмеження інтерпретації

Для подальшої емпіричної роботи можна висунути три гіпотези. H1: зв'язок між диверсифікацією міжнародних ринків і конкурентоспроможністю є нелінійним, оскільки надмірна географічна розпорошеність підвищує координаційні витрати. H2: додатний вплив операційної ефективності на фінансові результати послаблюється за критичної залежності від постачальників. H3: підприємства з вищою якістю управлінських даних швидше коригують стратегічні рішення після зовнішніх шоків. Кожна гіпотеза потребує визначення залежної змінної, контролю галузі та розміру компанії, часового лагу й способу подолання зворотної причинності.

Необхідно відрізняти показник, інтерпретацію та каузальний висновок. Кореляція між експортною активністю і рентабельністю не означає, що розширення експорту автоматично збільшить прибуток: успішні підприємства можуть бути схильнішими до інтернаціоналізації ще до початку експансії. Так само висока оцінка безпеки за документальною анкетою може відображати культуру звітування, а не фактичну готовність до збою. Методологічно зрілий висновок містить джерела похибки, альтернативні пояснення та план незалежної перевірки. Перевага комплексного оцінювання полягає не в обіцянці безпомилкового рейтингу, а в систематичному скороченні невизначеності управлінського вибору.

1.6. Якість первинної інформації та межі достовірності індексів

Показники, отримані з різних інформаційних систем, потребують окремого контролю повноти й узгодженості. Фінансова звітність, управлінський облік, CRM, системи планування виробництва та міжнародні контракти можуть по-різному визначати період реалізації, момент виконання замовлення, курс перерахунку валюти або структуру клієнтської групи. До обчислення будь-якого індексу слід скласти словник змінних, провести звірку периметрів даних і визначити допустимий відсоток пропусків. Відсутній показник не можна автоматично прирівнювати до нуля: іноді відсутність вимірювання сама є ризиком, але цей ризик необхідно фіксувати як окрему характеристику якості управлінської інформації.

Для перевірки надійності оцінки доцільно розрахувати два варіанти результату: за повною доступною інформацією та за консервативними припущеннями щодо пропущених значень. Якщо рейтинг або управлінська рекомендація змінюється, потрібно повідомити про таку нестабільність. За великих вибірок можливе множинне імпутування пропусків із дотриманням припущень про механізм їх виникнення; за невеликої кількості підприємств частіше обґрунтованим є інтервальне оцінювання. Також важливо перевірити, чи не завищено точність подання: результат 0,68427 не має переваги над 0,68, якщо ключові вхідні показники задані експертними оцінками з невизначеністю у кілька відсоткових пунктів.

2. СИСТЕМА КРИТЕРІЇВ ТА ІНДИКАТОРІВ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

2.1. Принципи відбору індикаторів для міжнародного зіставлення

На міжнародному ринку конкурентоспроможність підприємства формується одночасно на рівні продукту, контракту, бізнес-процесу, корпоративних ресурсів і портфеля ринків. Перевага за ціною може бути втрачена через нестабільну якість або ненадійність доставки; висока продуктивність на виробництві не завжди перетворюється на перевагу за відсутності міжнародної сертифікації, сервісного супроводу й платоспроможного попиту. Тому індикаторна система має розкривати три взаємопов’язані блоки: здатність створювати цінність, здатність реалізовувати її на обраних ринках і здатність підтримувати результат у часовій перспективі. Вивчення методичних підходів, представлених А. Сухановою, свідчить про різноманітність моделей та необхідність узгоджувати їх із характером конкурентного середовища [4].

Одиницею міжнародного порівняння має бути не абстрактний «середній конкурент», а визначена референтна група. За можливості підприємства групують за кодами діяльності, близьким продуктом, масштабу виробництва, видом контракту, рівнем вертикальної інтеграції та ринком призначення. Порівняння середньої ціни одного виду промислового виробу з іншим без приведення до технічних характеристик призводить до хибного висновку. Так само експортна виручка великих і малих підприємств без нормування масштабом нічого не говорить про відносну конкурентоспроможність. У дослідницькому дизайні обов’язково фіксують критерії включення та виключення спостережень.

Вибір індикатора доцільно здійснювати за шістьма критеріями: теоретична релевантність; вимірюваність; надійність джерела; порівнюваність; чутливість до управлінських змін; вартість отримання даних. Наприклад, «рівень інноваційності» є недостатньо визначеним показником, тоді як частка виручки від продуктів, виведених на ринок протягом трьох років, або частка автоматизованих контрольованих операцій мають конкретну процедуру вимірювання. Водночас новизна продукту в різних галузях має різний життєвий цикл, тому навіть такі вимірники потребують галузевого коригування.

2.2. Продуктові, ринкові та клієнтські характеристики

Продуктовий блок оцінює відповідність результату діяльності очікуванням міжнародного покупця. Сюди належать відсоток невідповідної продукції, частота гарантійних претензій, надійність технічних характеристик, частка партій, які пройшли незалежну інспекцію без зауважень, і витрати на усунення дефектів. Для послуг на міжнародному ринку аналогами можуть бути повторні звернення, дотримання SLA, частота рекламацій та підтверджена якість клієнтського досвіду. Необхідно розрізняти абсолютну кількість претензій і показник, приведений до кількості поставок або клієнтів: зі зростанням продажів абсолютна кількість звернень здатна збільшуватися без погіршення якості.

Ринкові індикатори відображають фактичне положення компанії відносно конкурентів: частку на релевантному сегменті, темп зростання продажів за незмінного периметра, кількість активних іноземних контрагентів, утримання клієнтів, частку повторних контрактів, середню тривалість взаємин із ключовими покупцями. Частку ринку визначають як Q_ф / Q_ринку, де чисельник і знаменник відповідають одному товарному сегменту, періоду та географії. Рівень експорту у загальній виручці, на відміну від частки ринку, характеризує експортну орієнтацію підприємства, але не свідчить самостійно про його перевагу на зовнішньому ринку.

Особливої уваги потребує клієнтська концентрація. Частка найбільшого покупця проста для розрахунку, однак неповно характеризує решту портфеля. Індекс Герфіндаля - Гіршмана (HHI)

для структури продажів обчислюють як HHI = Σs_i^2, де s_i є часткою відповідного покупця у діапазоні від 0 до 1. За рівномірного розподілу між п'ятьма клієнтами HHI = 0,20; за часток 0,60; 0,15; 0,10; 0,10; 0,05 одержимо 0,405. Вищий показник означає більшу концентрацію, але не автоматично гірші контрактні умови: великий надійний покупець може знижувати витрати на збут. Тому менеджер досліджує одночасно концентрацію, платіжну дисципліну, можливості заміщення та залежність від конкретних контрактних стандартів.

2.3. Операційна, економічна та технологічна результативність

Операційний блок охоплює продуктивність праці, додану вартість на одного працівника, завантаженість потужностей, виробничу собівартість у порівнюваних цінах, загальний строк виконання замовлення, частку своєчасних поставок, оборотність запасів і стабільність технологічних процесів. Продуктивність доречно вимірювати через додану вартість або фізичний обсяг зіставної продукції, а не тільки виручку на одного працівника: виручка значно залежить від цін та вартості закуплених компонентів. За істотного аутсорсингу пряме зіставлення з вертикально інтегрованим конкурентом потребує додаткових поправок на межі виробничого процесу.

Економічні критерії включають валову й операційну маржу, віддачу інвестованого капіталу, економічну додану вартість і прогнозований життєвий цикл клієнтської цінності. Однак надмірний акцент на рентабельності може стимулювати скорочення витрат на технічне обслуговування, навчання, безпеку та резервування. У короткостроковому періоді це поліпшує фінансовий показник, але створює майбутні втрати. Тому для багатоперіодного оцінювання фінансові критерії необхідно пов'язувати з показниками утримання клієнтів, інноваційної здатності, частотою збоїв та інвестиціями в підтримку критичних компетентностей.

Технологічний вимір характеризує здатність підприємства створювати й оновлювати конкурентні переваги. Його можна вимірювати середнім віком ключового обладнання, часткою нових продуктів у доході, питомими витратами на дослідження і розробки, тривалістю циклу виведення нового продукту, часткою цифрово відстежуваних операцій і рівнем залежності від технологічного постачальника. Не слід автоматично вважати витрати на інновації позитивним результатом: це переважно ресурсний вхід, тоді як ефективність проявляється у створеній цінності, зменшенні витрат, нових можливостях і підтвердженому попиті. Для причинного аналізу необхідно враховувати часовий лаг між інвестицією та результатом.

Таблиця 11.2. Система індикаторів міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Вимір	Приклади індикаторів	Напрям	Ключова умова
Ринковий	Частка на сегменті; повторні контракти	↑	Однаковий сегмент і період
Продуктовий	Претензії на 1000 поставок; частка браку	↓	Порівнювані вимоги до якості
Операційний	OTIF; строк циклу замовлення	↑ / ↓	Єдина точка завершення поставки
Економічний	Операційна маржа; додана вартість/FTE	↑	Однаковий обліковий периметр
Технологічний	Частка виручки від нових продуктів	↑	Узгоджений критерій новизни
Міжнародний	Landed cost; документальна відповідність	↓ / ↑	Однакові умови поставки
Портфельний	Концентрація покупців HHI	↓*	Потрібна оцінка якості клієнтів

Джерело: систематизовано та складено для навчально-методичних цілей.

2.4. Особливості показників міжнародної діяльності

Для міжнародного ринку актуальні також повна вартість поставки (landed cost), митно-логістичні витрати на одиницю, строк розмитнення, частка поставок із повним пакетом документів, частка контрактів із захищеною валютною позицією та кількість потенційних ринків з підтвердженим регуляторним доступом. Критично важливо обрати однакові умови поставки й відповідальності сторін. Ціна EXW, ціна FOB і кінцева вартість із доставкою та страхуванням відбивають різні економічні периметри; без приведення до спільної бази порівняння «цінової конкурентоспроможності» є некоректним.

Курсова зміна впливає на номінальну експортну виручку, собівартість імпортних компонентів і фінансовий результат. Для аналізу конкурентних позицій доцільно паралельно використовувати номінальні дані, дані у валюті контракту, зіставні ціни та фізичні обсяги. Наприклад, зростання гривневої експортної виручки на 18 % за незмінної кількості поставок може бути наслідком девальвації, а не приросту конкурентної переваги. Навпаки, зменшення обсягу продажів на одному ринку може відображати свідомий вихід із збиткових контрактів і покращення загального портфеля замовлень.

Індекс виявленої порівняльної переваги Баласси (RCA) може слугувати контекстом для характеристики спеціалізації країни або агрегованого експортера за товарною групою. Його не можна без додаткового обґрунтування трактувати як індивідуальний рейтинг конкурентоспроможності підприємства: він побудований на структурі торговельних потоків ширшого рівня. Аналогічно показники участі у глобальних ланцюгах створення вартості від OECD TiVA відображають міжкраїнові та галузеві зв’язки, а не конкурентні позиції окремого суб’єкта господарювання [5]. Змішування макро-, мезо- і мікропоказників без пояснення механізму переходу між рівнями є поширеним методичним недоліком.

2.5. Від індикаторів до системи управлінського моніторингу

Практичну систему варто будувати як компактну панель із 12–18 ключових показників, розподілених за логікою «результат - процес - потенціал». Результативні показники демонструють ринкову позицію й маржинальність; процесні показники пояснюють її формування; показники потенціалу сигналізують про майбутні можливості. У панелі доцільно вказати формулу, джерело, періодичність, відповідального підрозділу, бажаний напрямок зміни, базове значення, цільовий коридор і управлінську дію у разі порушення. Склад показників не повинен бути сталим незалежно від етапу інтернаціоналізації: для першого експорту пріоритети відрізняються від пріоритетів компанії з розгалуженою мережею дистрибуції.

Ринкові результати →	Операційні причини →	Технологічний потенціал →	Коригувальні рішення

Рисунок 11.2. Логіка панелі конкурентоспроможності

Джерело: авторська навчально-методична схема.

Окремої уваги потребує побудова причинної карти. Зниження частки повторних контрактів може виникнути через погіршення якості, затримки логістики, зміну купівельних критеріїв, валютний шок або появу нового конкурента. Одне й те саме значення показника допускає різні управлінські рішення. Тому кожен сигнал панелі слід супроводжувати аналізом першопричин, а для окремих показників - контролем зовнішніх чинників. Висновок «конкурентоспроможність зменшилася» є лише початком дослідження, а не достатньою рекомендацією для керівництва.

Для аспірантського емпіричного дослідження можливий наступний алгоритм. Спочатку формують множину підприємств однієї підгалузі, визначають зіставні роки й ринки, узгоджують звітні валюти та усувають відмінності облікових периметрів. Далі розраховують показники

результату, процесу й потенціалу; виявляють мультиколінеарність; перевіряють обрані індикатори на економічну змістовність. Після цього будують субіндекси, аналізують часові траєкторії та зіставляють результати з незалежними ознаками, наприклад, утриманням клієнтів чи приростом експорту в постійних цінах. Оцінювати точність моделі виключно за здатністю відтворити вже використані для її побудови показники некоректно.

2.6. Інтерпретація суперечливих сигналів

Розглянемо типову ситуацію: підприємство збільшує обсяги експорту, однак середня маржа знижується, строк погашення дебіторської заборгованості зростає, а частка найбільшого іноземного покупця досягає 55 %. Позитивна динаміка експорту не дає підстав автоматично вважати загальну позицію кращою. Потрібно оцінити, чи компенсація обсягом перекриває зниження маржі, наскільки надійні платежі, чи є альтернативні покупці та який капітал зв'язано у фінансуванні відстрочених оплат. Така ситуація демонструє необхідність інтеграції конкурентних і безпекових критеріїв, але формальне поєднання відбудеться лише в п'ятому питанні лекції.

Важливо також враховувати часовий масштаб. Оцінка за квартал придатна для операційного контролю, але не для висновку про довгостроковий конкурентний статус. Зміни в бренді, технологічній здатності й довірі міжнародних партнерів часто проявляються поступово. За неповних даних бажано наводити діапазони оцінок, сценарії та індикатори якості інформації. Наукова доброчесність полягає, зокрема, у недопущенні підміни відсутніх показників довільними експертними балами без опису процедури й обмежень їх використання.

3. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ТА ПОКАЗНИКИ ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ РИЗИКІВ

3.1. Економічна безпека як об'єкт кількісної діагностики

Економічна безпека підприємства в міжнародному середовищі не є фіксованим станом, який можна встановити одним бухгалтерським коефіцієнтом. Її оцінювання передбачає визначення здатності підприємства виконувати зобов'язання, забезпечувати критичні операції, зберігати контроль над ресурсами та обирати прийнятні стратегії в межах установленої схильності до ризику. Показник безпеки має бути змістовно пов'язаний або з імовірністю загрозливої події, або з тяжкістю наслідків, або зі спроможністю запобігти порушенню та відновити функцію. Саме тому відносно висока рентабельність не може компенсувати відсутність можливості виконати терміновий платіж чи нездатність відвантажити критичний продукт.

У науковій праці В. та І. Нижник узагальнено підходи до визначення складових оцінки економічної безпеки та підкреслено потребу враховувати її системні, структурні й функціональні характеристики [6]. Н. Шандова і П. Сидорук запропонували адаптивну аналітичну модель, що передбачає формування інформаційної бази, визначення індикаторів, інтегральне оцінювання, матрицю загроз і циклічний моніторинг [7]. Для прикладного дослідження ці ідеї корисні за умови уточнення, який саме результат вимірює модель: початкову експозицію до ризику, ефективність контрольних процедур або фактичну спроможність підприємства пережити шок.

Доцільно розмежувати три шари оцінки. Перший - профіль уразливості: залежність від одного банку, покупця, маршруту, технології чи ринку. Другий - захисна спроможність: резерви, договори страхування, фінансові ліміти, дублювання критичних ресурсів, процедури перевірки контрагентів. Третій - реалізовані наслідки: фактичні збої, втрати від простоїв, прострочення платежів, порушення контрактів і строк відновлення. Якщо до одного індексу без пояснення включати початкову загрозу, захисний захід і результат, може виникнути подвійний рахунок та неправильно спрямована управлінська інтерпретація.

3.2. Фінансова безпека та ранні сигнали втрати платоспроможності

Фінансова складова характеризує можливість фінансувати поточну діяльність і розвиток без неприйнятної залежності від зовнішніх джерел. Поряд зі стандартними коефіцієнтами ліквідності та фінансової стійкості необхідні показники грошових потоків: співвідношення операційного грошового потоку й зобов'язань, строк покриття обов'язкових платежів ліквідними ресурсами, частка валютних зобов'язань без природного чи фінансового хеджування, запас міцності за кредитними ковенантами та структура строків погашення боргу. Балансовий показник ліквідності може переоцінювати безпеку підприємства, якщо значну частку оборотних активів становлять повільно реалізовані запаси або дебіторська заборгованість сумнівної якості.

Короткий розрахунок запасу ліквідності: cash runway = доступні грошові кошти / середній місячний чистий відтік коштів за стресового сценарію. Якщо підприємство має 12 млн грн доступного резерву, а прогнозований щомісячний дефіцит коштів за обмеження експорту становить 3 млн грн, покриття дорівнює чотирьом місяцям. Це не універсальна норма достатності: потрібна величина залежить від строків закупівель, сезонності та можливостей залучення фінансування. Водночас цей показник має прозору управлінську інтерпретацію і може бути включений до сценарного контролю. У разі додатного операційного потоку без стресу показник узагалі слід визначати за явно сформульованим шоковим сценарієм, а не ділити на нуль.

Показник DSCR = грошовий потік, доступний для обслуговування боргу / планові платежі за боргом характеризує запас спроможності обслуговування заборгованості. Проте його чисельник потрібно узгодити з кредитною документацією та обраною моделлю, оскільки трактування грошового потоку в різних угодах неоднакове. Аналогічно чистий борг/EBITDA може бути діагностичним орієнтиром, але без оцінки циклічності доходів, сезонності й перспектив капітальних витрат не дає завершеного висновку. За наявності різновалютних контрактів окремо оцінюють грошові потоки за валютами, валютні розриви та сценарії курсових змін.

3.3. Операційна, контрактна та логістична безпека

Операційна безпека охоплює здатність виконувати ключові процеси в межах прийнятних строків, якості та витрат. До відповідних індикаторів належать частота і тривалість незапланованих простоїв, частка поставок із порушеним строком, час відновлення критичної потужності, резервне покриття енергоспоживання, наявність альтернативних постачальників критичних компонентів та фактична здатність перенести виробництво на іншу лінію. Не можна вважати запасним постачальником контрагента, який лише включений до реєстру: для обґрунтованої оцінки потрібна перевірка технічної сумісності, строку переключення, виробничих потужностей, умов оплати й логістики.

Контрактний ризик вимірюють через частку простроченої дебіторської заборгованості, концентрацію клієнтів, середню частоту претензій, залежність від односторонньої зміни умов і відсутність механізмів захисту прав у відповідній юрисдикції. Частину ризику доцільно оцінювати на рівні конкретного контрагента, частину - на рівні портфеля. Високий середній рейтинг контрагентів не усуває проблему, коли кілька найбільших клієнтів одночасно залежать від однієї країни, одного фінансового посередника або логістичного вузла. Корельовані ризики здатні спричинити каскадну кризу навіть за формально диверсифікованої кількості контрактів.

Для постачань корисно застосовувати HHI постачальників, частку компонентів з одним джерелом, середній час заміщення вузького місця, частку запасу, придатного до використання за альтернативних технологічних маршрутів, та частоту порушення OTIF (on time in full). OTIF означає виконання поставки одночасно в установленому строку та в повному обсязі; його слід визначати за чітким правилом поділу замовлень і прийнятним часовим інтервалом. Якщо контракт вважається виконаним за строком відвантаження, а не за фактом отримання покупцем, це потрібно однозначно відображати в методиці.

Таблиця 11.3. Приклади вимірювання економічної безпеки підприємства

Сфера	Індикатор	Ризик при відхиленні	Джерело
Фінансова	Запас ліквідності за стресу, дні	Платіжний розрив	Платіжний календар
Боргова	DSCR, за умовами договору	Порушення ковенантів	Фінансова модель
Контрагентська	HHI покупців / частка прострочень	Концентрація неплатежів	Реєстр договорів
Постачання	Частка критичних позицій без заміни	Зупинка виробництва	Матриця постачальників
Операційна	Строк відновлення процесу	Недоступність сервісу	Звіти тестувань
Інформаційна	Відновлені з копій критичні системи, %	Втрата даних	Журнал тестувань
Інституційна	Критичні відкриті порушення	Санкції / контрактні втрати	Комплаєнс-реєстр

Джерело: систематизовано та складено для навчально-методичних цілей.

3.4. Інституційні, інформаційні й кадрові ризики

Інституційна складова безпеки включає спроможність виконувати вимоги контрактного, податкового, митного, санкційного, конкурентного та іншого застосовного регулювання. Сам факт наявності письмової політики комплаєнсу ще не підтверджує результативності: практичними ознаками є повнота перевірок контрагентів, строки усунення виявлених порушень, обсяг і критичність відкритих зауважень, повторюваність інцидентів та результативність внутрішнього аудиту. Кількість виявлених порушень має неоднозначне трактування: тимчасове зростання показника після запровадження ефективного контролю може свідчити про краще виявлення, а не про погіршення реальної дисципліни.

Інформаційна складова має оцінювати не лише наявність технічних засобів захисту, але й своєчасність виявлення інцидентів, тривалість відновлення даних, частку критичних систем із перевіреними резервними копіями та залежність від окремого зовнішнього сервісу. Для кадрової безпеки важливі частка посад без підготовленої заміни, тривалість закриття критичних вакансій, концентрація унікальних знань та готовність персоналу до кризового режиму роботи. Базові показники плинності кадрів без розрізнення критичних компетентностей часто не відображають реальної організаційної вразливості.

Особливістю глобальних ризиків є їх одночасна дія на кілька функціональних сфер. Геополітичне обмеження може одночасно впливати на доступ до ринку, швидкість платежів, ціну страхування, логістику й кадрову мобільність. Тому оцінювання не варто будувати лише як каталог «фінансова, кадрова, інформаційна» складових без перевірки міжфункціональних зв’язків. Корисним інструментом є карта залежностей між критичними ресурсами та бізнес-процесами, що дозволяє виділити вузли з високою системною значущістю.

3.5. Пороги, ризик-апетит та правило неприйнятної компенсації

Порогові значення слід розділяти на нормативні, договірні, технологічні та внутрішньоуправлінські. Нормативні випливають із правових вимог; договірні - з кредитних умов, контрактів або SLA; технологічні - з фізичних меж процесу; внутрішні - з ризик-апетиту власників і керівництва. Єдиний універсальний набір порогів для всіх підприємств методологічно необґрунтований. Наприклад, мінімальний грошовий резерв торговельної компанії з коротким операційним циклом і виробничого підприємства з імпортним обладнанням повинен визначатися різними моделями потреби у фінансуванні.

Рекомендується вести «двоконтурну» оцінку. Перший контур містить нормовані індикатори й субіндекси для регулярного моніторингу. Другий - перелік заборонних або критичних обмежень: відсутність доступу до основного виробничого майданчика, неспроможність погасити найближчі платежі, невиконання обов'язкових правових вимог, неможливість відновити критичні дані. Якщо критичне обмеження порушено, статус «прийнятна безпека» не може бути встановлений навіть за високого середнього індексу. Цей підхід захищає від небезпечного ефекту компенсації, властивого простому додаванню різнорідних балів.

Контур 1: субіндекси →	Контур 2: жорсткі пороги →	Стрес-тест і сигнали →	Управлінське реагування

Рисунок 11.3. Двоконтурна система оцінювання економічної безпеки

Джерело: авторська навчально-методична схема.

Оцінка за ризик-орієнтованою логікою включає ідентифікацію події, оцінку імовірності за обраним горизонтом, аналіз наслідків і заходів контролю, а також визначення залишкового ризику. ISO 31000:2018 передбачає принципи, рамку та процес ризик-менеджменту і придатний як методологічний орієнтир для такої організації оцінювання; це стандарт настанов, а не сертифікаційний стандарт [8]. При застосуванні матриці «ймовірність - вплив» необхідно зазначати, що порядкові бали не є об'єктивними кількісними ймовірностями. Добуток балів 4 × 5 не можна без додаткових припущень інтерпретувати як математичне очікування фінансових втрат.

3.6. Стрес-тестування та система раннього попередження

Стрес-тест починається з конкретного сценарію, наприклад: зменшення обсягу продажів на 25 %, затримка платежів на 45 днів, зростання вартості імпортних компонентів на 15 % і втрата одного логістичного маршруту. Після цього розраховують вплив на операційні грошові потоки, залишки ліквідності, потребу в кредитуванні, виконання ковенантів, строк поставок і рівень сервісу. Важливо відокремлювати базовий сценарій від стресового та не змішувати кілька взаємозалежних шоків без обґрунтування спільного розподілу. Сукупний ефект нерідко не дорівнює сумі ізольованих ефектів через пороги потужностей, штрафи, відмови контрагентів та каскадні збої.

Система раннього попередження передбачає три рівні сигналів: нормальний діапазон, попереджувальне відхилення та критичне порушення. Для кожного сигналу вказують власника даних, граничний час оновлення й відповідальну особу за управлінську реакцію. Наприклад, зростання частки прострочених платежів може ініціювати перегляд кредитних лімітів покупців; зниження доступного резерву ліквідності - коригування платежного календаря; збільшення концентрації постачальників - процедуру технічної кваліфікації альтернатив. Без заздалегідь установленого механізму реагування «моніторинг безпеки» перетворюється на статистичне спостереження без управлінського результату.

Для наукового дослідження важливо перевіряти сигнальну здатність індикаторів на історичних даних: частку правильно передбачених кризових подій, частоту хибних тривог, середній час випередження та вартість реакції. Показник, який формує майже безперервні попередження, є слабким інструментом навіть за високої чутливості, адже перевантажує управлінську систему. Порівняння моделей можливе за точністю, повнотою, ROC-AUC або економічною функцією втрат, якщо є достатня вибірка подій. За малої кількості підприємств і кризових епізодів краще використовувати змістові сценарії та інтервальне оцінювання замість ілюзії статистичної достовірності.

4. МІЖНАРОДНИЙ БЕНЧМАРКІНГ І ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ: МЕТОДИ, ІНФОРМАЦІЙНА БАЗА ТА ОБМЕЖЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ

4.1. Бенчмаркінг як інструмент стратегічного та операційного аналізу

Міжнародний бенчмаркінг передбачає систематичне порівняння результатів, процесів і управлінських практик підприємства з релевантними орієнтирами на інших ринках, а також інтерпретацію причин виявлених розривів. Його мета полягає не у складанні рейтингу заради самого рейтингу, а у визначенні досяжних можливостей удосконалення та умов перенесення успішних практик. Наприклад, нижча собівартість конкурента може бути наслідком більшого масштабу виробництва, іншої структури продукту, дешевших ресурсів або інноваційної організації процесу. Лише останню групу причин можна безпосередньо перенести у вигляді управлінської зміни, та й то після перевірки організаційної сумісності.

Розрізняють конкурентний, функціональний, процесний, внутрішній і стратегічний бенчмаркінг. Конкурентний спрямований на порівняння з прямими суперниками; функціональний - із підприємствами, що виконують подібні функції навіть у різних галузях; процесний - на аналіз окремих операцій, наприклад виконання замовлень чи закупівель; внутрішній - на зіставлення підрозділів однієї групи; стратегічний - на аналіз бізнес-моделей і джерел довгострокових переваг. Для міжнародного дослідження часто найбільш надійними є функціональні та процесні порівняння, оскільки дані прямих конкурентів можуть бути закритими або несумісними за стандартами звітності.

Бенчмаркінг повинен починатися із запитання: який саме управлінський розрив необхідно пояснити? Якщо у підприємства відставання за строками поставок, аналіз загальної рентабельності міжнародних конкурентів дасть обмежену інформацію. Доцільно порівнювати тривалість циклу замовлення, частоту змін плану, структуру запасів і стабільність логістичних операцій. Водночас кількісного зіставлення недостатньо: потрібно описати практики планування, розподіл ролей, цифрові рішення, механізми взаємодії з постачальниками та умови їх функціонування.

4.2. Проєктування коректної групи порівняння

Групу порівняння формують за попередньо визначеними умовами, інакше дослідник ризикує свідомо чи несвідомо вибрати зручних конкурентів. Необхідно контролювати галузь і технологічний рівень, розмір підприємства, структуру виробництва, частку послуг, валюту, період спостереження, тип кінцевого покупця та особливості вертикальної інтеграції. У міжнародному аналізі додаються відмінності в регулюванні, доступі до фінансового капіталу, вартості енергії, оподаткуванні й ризиках логістики. Якщо ці чинники не враховано, «відставання» конкретної компанії може відображати зовнішні структурні умови, а не якість її менеджменту.

Зіставлення варто починати з периметра консолідації. Статистична одиниця «підприємство» в європейській структурній бізнес-статистиці не завжди дорівнює окремій юридичній особі: для певних груп вона охоплює організаційну сукупність кількох юридичних одиниць. Eurostat окремо документує методологію Structural Business Statistics і класифікацію NACE, що важливо для коректного визначення секторів та сукупностей [9]. Тому показник «виручка на одного працівника» може бути непорівнюваним, якщо одна група включає внутрішню логістику, а інша купує її як зовнішню послугу.

Після формування попередньої групи оцінюють ступінь схожості та за потреби застосовують стратифікацію, зіставлення за близькими характеристиками або статистичні методи matching. Для невеликої кількості спостережень іноді достатньо прозорих якісних критеріїв відбору. Для

великої вибірки можна використовувати кластери або метод найближчих сусідів, але відстань між підприємствами залежатиме від шкал і вибраних ознак. Потрібно пояснювати, чому певні характеристики застосовано для зіставлення, а інші залишено предметом подальшого аналізу, щоб не «вирівняти» саме ту конкурентну відмінність, яку прагнуть дослідити.

4.3. Міжнародні джерела даних і їх фактичне охоплення

Структурна бізнес-статистика Eurostat надає гармонізовану інформацію про характеристики підприємств і секторів європейської економіки, зокрема чисельність зайнятих, обіг, додану вартість та інші економічні показники. Вона корисна для оцінювання галузевого контексту й продуктивності на агрегованому рівні, проте не є відкритою базою всіх показників конкретних компаній. Окремо необхідно перевіряти охоплення видів діяльності: наприклад, сільське господарство не входить до стандартного охоплення SBS. Порівняння українського аграрного підприємства із середнім показником SBS без урахування цього факту не відповідатиме вимогам релевантності.

World Bank Enterprise Surveys збирають стандартизовані відповіді керівників і власників підприємств щодо середовища діяльності, інфраструктурних обмежень, фінансування, конкуренції та інших аспектів [10]. Такі дані цінні для аналізу структурних обмежень і міжкраїнових зіставлень за умовами методологічної сумісності. Однак опитування мають визначені рамки охоплення, вибірку та ваги; їхні показники не можна автоматично трактувати як повну переписну інформацію про всі підприємства країни. За зміни методики між хвилями й при порівнянні сирих значень потрібні окремі коригування. Необхідно також зважати на період проведення опитування: у кризових умовах старі дані можуть погано описувати поточні обмеження.

База OECD Trade in Value Added (TiVA) показує походження доданої вартості в експорті, імпорті та кінцевому попиті; версія 2025 року охоплює 80 економік і 50 видів економічної діяльності за ISIC Rev. 4 та містить часові ряди до 2022 року [5]. Вона корисна для контексту включення галузей до глобальних виробничих мереж. Водночас TiVA не може безпосередньо підтвердити інтенсивність участі окремого підприємства у GVC або його конкурентну перевагу. Для мікрорівня необхідні контрактні, митні, фінансові й управлінські дані підприємства, а галузеві оцінки можуть виконувати функцію зовнішніх пояснювальних змінних або орієнтирів.

В українському контексті Державна служба статистики оприлюднює структуру, обсяги, географію та індекси зовнішньої торгівлі товарами [11]. Ці дані забезпечують порівняльний фон для аналізу ринків і товарних груп, але не розкривають усіх аспектів конкурентоспроможності конкретної компанії. Додатково аналітичні матеріали Національного інституту стратегічних досліджень дають змогу інтерпретувати загальні зміни торговельної структури: у підсумках 2025 року частка країн ЄС у товарному експорті України становила 57,8 % [12]. Така цифра є макроекономічною характеристикою, а не доказом того, що кожне підприємство має орієнтуватися насамперед на ринок ЄС. Вибір зовнішнього ринку має ґрунтуватися на продукті, контрактах, витратах і ризиках компанії.

Таблиця 11.4. Джерела для міжнародного бенчмаркінгу та рівень їх застосування

Джерело	Одиниця та показники	Придатність	Головне обмеження
Eurostat SBS	Галузі, групи підприємств, бізнес-показники	Галузевий еталон ЄС	Не є базою всіх окремих компаній
World Bank ES	Вибіркові обстеження підприємств	Порівняння бізнес-середовища	Вибірка, ваги, дата хвилі
OECD TiVA	Міжкраїнові та галузеві потоки доданої вартості	Контекст участі у GVC	Не показує результати окремої фірми
Держстат України	Експорт, імпорт, країни, товарні групи	Ринковий контекст	Переважно агреговані показники
Звітність компаній	Фінансові та операційні показники	Мікрорівневе зіставлення	Відмінності обліку та розкриття

Джерело: систематизовано та складено для навчально-методичних цілей.

4.4. Методи приведення показників до порівнюваного вигляду

У міжнародному бенчмаркінгу необхідно одночасно контролювати валютний курс, інфляцію, структурні відмінності та методологію обліку. Для показників виручки слід за потреби переходити від номінальної валюти звітності до зіставної валютної та цінової бази; для затрат - розмежовувати фактори цін і фактори ефективності; для трудової продуктивності - приводити зайнятість до повної еквівалентної чисельності (FTE), якщо дані це дозволяють. Не можна механічно використовувати паритет купівельної спроможності для корпоративних експортних цін: ППС створено для іншого класу макроекономічних зіставлень. Обрана процедура має відповідати дослідницькому питанню.

Коли галузевий еталон сформовано, корисно оцінювати не лише абсолютний розрив, а його джерела. Наприклад, розрив продуктивності = різниця в обсязі доданої вартості на працівника. Він може бути розкладений на вплив структури продукту, капіталоозброєності, рівня аутсорсингу, автоматизації, завантаження потужностей і управлінських практик. У деяких випадках достатньо індексного методу; у складніших - декомпозиційних моделей або регресії. Причинне пояснення не можна виводити лише з факту відставання: відмінності можуть бути обумовлені невиміряними чинниками, що корелюють із досліджуваною практикою.

Вибір статистичної характеристики залежить від розподілу даних. За асиметрії, характерної для прибутковості та продуктивності підприємств, медіана й міжквартильний діапазон нерідко є інформативнішими за арифметичне середнє. Рейтинги за процентилями дозволяють показати позицію без надмірного впливу екстремальних спостережень. Проте процентиль не демонструє величину економічного відставання: підприємство може переміститися з 45-го на 60-й процентиль через невеликі реальні відмінності або зміну складу вибірки. Для управління варто поєднувати рангові та абсолютні характеристики.

4.5. Обмеження, етика даних та управлінське використання

Міжнародний бенчмаркінг має щонайменше чотири типові джерела викривлення. Перше - ефект відбору, коли спостерігаються переважно успішні чи публічні компанії. Друге - несумісність показників через відмінності в обліку, консолідації та структурі операцій. Третє - часові розриви, коли звітність конкурентів доступна із затримкою і не відображає поточних шоків. Четверте - приховані стратегічні компроміси, коли високої продуктивності досягнуто за рахунок ризикованого запасу матеріалів або надмірного боргу. Якщо обмеження не позначені, порівняльний аналіз може призвести до наслідування небезпечної практики.

Джерелами первинних даних мають бути законно отримані внутрішні документи, публічна фінансова звітність, відкриті статистичні бази, контрактні індикатори і добровільні партнерські опитування. Заборонено підміняти фактичні конкурентні дані неперевіреними цифрами з рекламних презентацій, а також видавати модельні профілі підприємств за результати реального дослідження. За наявності комерційної таємниці доцільно використовувати анонімізовані інтервали або агреговані дані з поясненням втрати точності. Результати слід документувати так, щоб інший дослідник міг відтворити логіку відбору джерел і розрахунків.

Порівнювана група →	Підготовка даних →	Декомпозиція розривів →	Перевірка практик →	Пілот і повторний вимір

Рисунок 11.4. Цикл міжнародного бенчмаркінгу

Джерело: авторська навчально-методична схема.

Практичне завершення бенчмаркінгу - перелік розривів, які підприємство здатне усунути, та оцінка їх вартості, строку, ризику й очікуваного ефекту. Припустімо, конкуренти виконують

замовлення за 12 днів, підприємство - за 19, а частина розриву пояснюється погодженням технічної документації. Управлінське рішення полягає не в наказі «досягти 12 днів», а в перевірці можливості паралельного погодження, цифрового обміну документами, стандартизації повторних замовлень і зміні відповідальності. Після впровадження заходів потрібне повторне вимірювання, а не лише констатація встановленої цілі.

Для аспірантів принципово важливо розрізняти описову та причинну цінність бенчмаркінгу. Навіть за наявності доказу, що підприємства з кращими процесами мають вищу конкурентоспроможність, це не доводить, що копіювання практики дасть той самий ефект. Можливі ефекти масштабу, селекція успішних компаній, взаємодія з управлінською культурою та інституційними умовами. Саме тому результати бенчмаркінгу слід використовувати для формулювання гіпотез і пілотних управлінських експериментів, а не як універсальне підтвердження певної моделі поведінки.

4.6. Від еталонного розриву до оцінки ефективності управлінського втручання

Бенчмаркінг часто доповнюють аналізом відносної ефективності методом DEA, стохастичних виробничих меж або продуктивнісними індексами. DEA дає змогу порівняти набір підприємств за кількома входами й виходами без заздалегідь визначеної функціональної форми виробничої функції. Але отримана «ефективна межа» залежить від складу вибірки, вибору змінних, масштабу та наявності викидів. Якщо до вибірки включено компанії з принципово різним асортиментом і моделями аутсорсингу, формальна ефективність може відображати неоднорідність даних, а не перевагу практик. Результат DEA доцільно використовувати як діагностичний сигнал і перевіряти іншими методами.

Наступне завдання - перейти від констатації розриву до оцінки управлінського заходу. Якщо компанія впроваджує нову систему планування запасів, дослідник має сформувати базовий і цільовий показники, вказати дату втручання та контрольні фактори: сезонність, попит, зміну номенклатури і транспортних умов. За наявності подібних підрозділів, які не отримали втручання, можна використати дизайн «різниця різниць», за умови аргументованості припущення про паралельні тенденції до зміни. Якщо контрольної групи немає, слід обмежитися аналізом динаміки й поясненням інших можливих причин, не приписуючи весь ефект новій управлінській практиці.

5. КОНЦЕПТУАЛЬНЕ, МАТЕМАТИЧНЕ ТА КОМП'ЮТЕРНЕ МОДЕЛЮВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ Й БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ДЛЯ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

5.1. Концептуальна постановка інтегрованої моделі

Моделювання комплексної оцінки починається з визначення механізму, який пов'язує ресурси, управлінські дії, конкурентні результати та економічну безпеку. Концептуальна модель не зобов'язана бути математично складною, але повинна чітко відображати напрям зв'язків, часові лаги, зовнішні чинники й можливу зворотну причинність. Наприклад, інвестиції в резервування виробництва можуть короткостроково знизити фінансову рентабельність, але підвищити надійність поставок і утримання клієнтів під час перебоїв. Якщо модель враховує лише поточну маржу, вона помилково оцінить таку інвестицію як зниження конкурентоспроможності. Тому для обґрунтування стратегії доцільно використовувати не тільки поточні значення, а й прогноз наслідків управлінської альтернативи.

Пропонується триконтурна архітектура. Перший контур - індекс конкурентної результативності C, що синтезує ринкову, продуктову та операційно-економічну характеристики.

Другий - індекс економічної безпеки S, який відображає фінансовий резерв, критичні залежності, захищеність контрактів та операційну готовність. Третій - система некомпенсованих порогових обмежень G, що не допускає стратегію, якщо вона порушує критичні вимоги, навіть за високого сумарного індексу. Комплексний показник I допомагає порівнювати допустимі альтернативи, але не замінює їх економічної оцінки, аналізу ризику та ресурсних обмежень.

Найпростіша форма двох субіндексів: $C = \Sigma\, w_i\, z_i$, $S = \Sigma\, v_j\, u_j$, де z_i та u_j - нормовані індикатори, w_i та v_j - ваги з невід'ємними значеннями й сумою, що дорівнює одиниці. Комплексний індекс можна визначити як $I = \alpha C + (1 - \alpha)S$, $0 \le \alpha \le 1$. Ця адитивна форма допускає компенсацію між C і S. Як альтернативу можна використовувати геометричну агрегацію $I_g = C^{\alpha} \times S^{(1-\alpha)}$, яка сильніше реагує на низьке значення однієї складової. Проте ані геометрична, ані адитивна формула сама по собі не відображає юридичних чи технологічних заборон: критичні вимоги слід формулювати окремо.

Вибір форми агрегації повинен відповідати управлінській задачі. Якщо мета - відстеження загальної динаміки за стабільної системи показників, адитивна модель може бути достатньою. Якщо низький рівень однієї складової має суттєво обмежувати підсумкову оцінку, геометричне агрегування є змістовно ближчим до задачі. Якщо порушення хоча б однієї критичної умови неприпустиме, потрібні порогові обмеження або правило мінімуму, а не лише інший тип середнього. Для аспірантського дослідження вибір моделі необхідно описувати як перевірюване припущення з аналізом альтернатив.

Критерії C та S →	**Нормування й ваги →**	**Індекс I + пороги G →**	**Сценарії / чутливість →**	**Рішення та валідація**

Рисунок 11.5. Архітектура інтегрованого моделювання

Джерело: авторська навчально-методична схема.

5.2. Побудова відтворюваного навчального прикладу

Розглянемо умовне українське машинобудівне підприємство, що виконує експортні контракти. Усі наведені далі величини є навчальними, спеціально заданими для демонстрації методики; вони не відображають звітність реального підприємства. Для конкурентного контуру відібрано чотири показники: операційну маржу (K1), частку своєчасних поставок (K2), частку повторних експортних контрактів (K3) і коефіцієнт волатильності місячної експортної виручки (K4). Перші три є стимуляторами, останній - дестимулятором. Для контуру безпеки використано запас ліквідності у днях стресових витрат (S1), концентрацію критичних постачальників (S2), частку захищеної валютної позиції (S3) та частку критичних процесів, які пройшли підтверджений тест відновлення (S4).

Щоб уникнути спотворення динаміки через зміну складу конкурентів, для кожного показника встановлюють фіксовані навчальні межі нормування. Для стимулятора $z = (x - L)/(U - L)$, для дестимулятора $z = (U - x)/(U - L)$; значення за межами шкали в даному прикладі обмежують інтервалом [0; 1], а первинний показник зберігають. Вибір орієнтирів має бути обґрунтований у реальному дослідженні через технічні стандарти, контрактні вимоги, багаторічні галузеві дані або ризик-апетит. Тут вони є методичними припущеннями, а не встановленими універсальними нормами.

Проведемо нормування конкурентного контуру. $K1 = (0{,}24 - 0{,}10)/(0{,}30 - 0{,}10) = 0{,}70$. $K2 = (0{,}93 - 0{,}80)/(1{,}00 - 0{,}80) = 0{,}65$. $K3 = (0{,}67 - 0{,}40)/(0{,}80 - 0{,}40) = 0{,}675$. Для K4, що є дестимулятором, $z4 = (0{,}25 - 0{,}12)/(0{,}25 - 0{,}05) = 0{,}65$. При вагах (0,30; 0,25; 0,25; 0,20) одержимо $C = 0{,}30 \times 0{,}70 + 0{,}25 \times 0{,}65 + 0{,}25 \times 0{,}675 + 0{,}20 \times 0{,}65 = 0{,}67125$. Висновок полягає у конкретному значенні навчального індексу за заданою моделлю, а не в твердженні, що «конкурентоспроможність підприємства становить 67,1 %» у фізичному чи статистичному сенсі.

Таблиця 11.5. Вихідні дані умовної моделі та параметри нормування

Показник	x	Нижня межа L	Верхня межа U	Вага
K1 Маржа, частка	0,24	0,10	0,30	0,30
K2 Поставки в строк, частка	0,93	0,80	1,00	0,25
K3 Повторні контракти, частка	0,67	0,40	0,80	0,25
K4 Волатильність виручки, частка (↓)	0,12	0,05	0,25	0,20
S1 Покриття стресових витрат, дні	120	30	180	0,25
S2 Концентрація постачальників HHI (↓)	0,38	0,20	0,70	0,25
S3 Захищена валютна позиція, частка	0,55	0,00	0,80	0,25
S4 Перевірене відновлення процесів, частка	0,78	0,30	1,00	0,25

Джерело: систематизовано та складено для навчально-методичних цілей.

Для контуру безпеки нормовані показники становлять: $S1 = (120 - 30)/(180 - 30) = 0,60$; $S2 = (0,70 - 0,38)/(0,70 - 0,20) = 0,64$; $S3 = (0,55 - 0)/(0,80 - 0) = 0,6875$; $S4 = (0,78 - 0,30)/(1,00 - 0,30) \approx 0,685714$. За рівних ваг 0,25 маємо $S = (0,60 + 0,64 + 0,6875 + 0,685714)/4 \approx 0,653304$. Якщо вагу конкурентного контуру визначено як $\alpha = 0,55$, комплексний індекс $I = 0,55 \times 0,67125 + 0,45 \times 0,653304 \approx 0,663174$. Для контролю критичної безпеки додатково вкажемо навчальні умови $S \geq 0,60$ та $S1 \geq 0,40$. Вони не є нормативними порогами й використовуються тільки для ілюстрації правила прийнятності.

5.3. Порівняння стратегічних альтернатив за однаковими правилами

Розглянемо три умовні альтернативи. Стратегія А спрямована на стабілізацію: збільшення грошового резерву, диверсифікацію постачання, валютне хеджування та підвищення готовності до відновлення. Стратегія Б передбачає прискорену міжнародну експансію, що поліпшує очікувану маржу і клієнтську базу, але потребує значного фінансування та підвищує концентрацію залежностей. Стратегія В поєднує контрольоване зростання з інвестиціями у процесну надійність та фінансовий резерв. Для кожної стратегії використано ті самі межі нормування та ваги, що й для базового стану; зміна методики між альтернативами зробила б порівняння некоректним.

Розрахунок дає: для А $C = 0,59875$, $S \approx 0,752173$, $I \approx 0,66779$; для Б $C = 0,69000$, $S \approx 0,444524$, $I \approx 0,57954$; для В $C = 0,75000$, $S = 0,74000$, $I = 0,74550$. Умовні інвестиційні бюджети - відповідно 18, 28 і 24 млн грн. За навчального обмеження бюджету до 25 млн грн стратегія Б не відповідає ресурсній умові; крім того, порушує прийнятий поріг $S \geq 0,60$. Стратегії А та В проходять два початкові фільтри; стратегія В має вищу інтегральну оцінку. Водночас цього недостатньо, щоб автоматично її обрати: потрібні прогноз грошових потоків, оцінка ризику та перевірка припущень щодо очікуваних операційних поліпшень.

Таблиця 11.6. Навчальне порівняння стратегічних альтернатив

Варіант	C	S	I (α = 0,55)	Бюджет, млн грн	За порогами
Поточний стан	0,6713	0,6533	0,6632	-	Допустимий
А Стабілізація	0,5988	0,7522	0,6678	18	Допустимий
Б Експансія	0,6900	0,4445	0,5795	28	Недопустимий
В Збалансований розвиток	0,7500	0,7400	0,7455	24	Допустимий

Джерело: систематизовано та складено для навчально-методичних цілей.

Показово, що стратегія Б має вищий конкурентний субіндекс, ніж стратегія А, але поступається їй за загальною оцінкою й не проходить контроль критичної безпеки. Це демонструє обмеженість підходу, який ототожнює конкурентоспроможність із максимально швидким зростанням. Стратегія А, навпаки, тимчасово поступається базовому стану за конкурентним контуром, проте може бути раціональною за підвищеної ймовірності глобальних шоків. Стратегія В є найпривабливішою за заданими даними, але її перевагу слід перевірити при інших вагових структурах, стресових сценаріях і бюджетних умовах.

5.4. Аналіз чутливості, сценаріїв і невизначеності

Аналіз чутливості починається з варіювання найбільш дискусійних припущень. Для ваги α доцільно перевірити, чи змінюється рішення в інтервалі, наприклад, від 0,40 до 0,70. Порівняння стратегій В та А дає різницю $\Delta I = \alpha(0{,}75000 - 0{,}59875) + (1 - \alpha)(0{,}74000 - 0{,}752173)$. При α = 0,40 ця різниця становить приблизно 0,0532; при α = 0,70 - приблизно 0,1022. Отже, за наведеними оцінками В переважає А на всьому заданому інтервалі α. Але це свідчить лише про локальну стійкість рейтингу до одного припущення, а не про повну перевагу В за будь-якої економічної ситуації.

Наступний етап - сценарний аналіз. Можна задати базовий сценарій, обмеження експорту, затримки платежів та комбінований шок, у кожному з яких переглянути прогнозну маржу, надійність поставок, резерв ліквідності та концентрацію постачальників. Для кожного сценарію формують окремі C, S та I і перевіряють критичні пороги. Якщо ймовірності сценаріїв мають достовірне обґрунтування, можна розрахувати очікуване значення; якщо ні, краще показати діапазон наслідків або порівняння за мінімаксним критерієм. Приписувати сценаріям довільні ймовірності й називати результат «об’єктивним прогнозом» методологічно неправильно.

Комп’ютерна реалізація доцільна для багаторазового відтворення формул, перевірки альтернатив, імітації шоків і візуалізації невизначеності. У моделі Monte Carlo визначають розподіли ключових факторів: валютного курсу, затримок оплати, цін на компоненти, часу відновлення постачання. Необхідно враховувати кореляції, оскільки логістичні порушення, зростання цін та дефіцит грошових коштів можуть виникати одночасно. Результатом є розподіл оцінок, частка сценаріїв із порушенням порогів та інтервал можливих економічних наслідків, а не одна псевдоточна цифра. За відсутності достатньої статистичної бази доцільно обмежити імітацію обґрунтованими діапазонами, прямо вказавши експертний характер припущень.

5.5. Економетричне оцінювання зв’язків і перевірка причинності

Для дослідження впливу комплексних характеристик на результат можна сформувати панель підприємств за кілька років. Як залежні змінні обирають, наприклад, темп приросту експорту в постійних цінах, імовірність збереження ключового контракту, рівень операційної рентабельності

або частоту збоїв. Пояснювальними змінними можуть бути індекси C і S з лагом, їхня взаємодія C × S, структура ринків, масштаб, інтенсивність капіталовкладень і регіональні ризики. Приклад специфікації: $Y_{it} = \beta_0 + \beta_1 C_{(i,t-1)} + \beta_2 S_{(i,t-1)} + \beta_3 C_{(i,t-1)}S_{(i,t-1)} + \gamma X_{it} + \mu_i + \tau_t + \varepsilon_{it}$, де μ_i та τ_t контролюють невиміряні сталі характеристики підприємств і спільні часові шоки.

Коефіцієнт β_3 перевіряє, чи залежить зв'язок між конкурентною результативністю та результатом від рівня економічної безпеки. Проте навіть панель із фіксованими ефектами не усуває всіх проблем ендогенності: підприємства з кращим менеджментом можуть одночасно мати вищі C, S та Y. Крім того, якщо Y входить у спосіб побудови C, виникає механічна залежність. Тому результати варто перевіряти на альтернативних індикаторах, із лагами, вилученням потенційно ендогенних складових та за можливості використанням квазіекспериментальної логіки. Висновок про причинний ефект допустимий лише за достатньо переконливих ідентифікаційних припущень.

Для управлінського вибору можна поєднати індексну модель з оптимізацією: максимізувати очікуваний чистий приведений ефект інвестицій за обмежень мінімальної безпеки, бюджету, доступних людських ресурсів і допустимої концентрації контрагентів. Це принципово відрізняється від максимізації інтегрального індексу самого по собі. Якщо різниця між двома стратегічними оцінками незначна, а фінансова ціна реалізації суттєво відрізняється, раціональним може виявитися варіант із нижчим індексом. Оцінка повинна підтримувати рішення, але не підміняти його.

5.6. Протокол відтворюваності та контроль наукової якості

Відтворювана комп'ютерна модель передбачає опис первинних даних, словник змінних, однозначні формули, журнал пропусків, версію меж нормування, ваг, порогів і сценаріїв, а також фіксацію програмного середовища й випадкового зерна генератора при імітації. Програмну реалізацію можна виконати в Excel, R або Python; вибір інструмента другорядний порівняно з прозорістю логіки. Бажано окремо зберігати сирі дані та результати перетворень, автоматично перевіряти суму ваг і допустимі діапазони, застосовувати тести на відсутні чи дубльовані записи й формувати журнал модифікацій.

Теоретично обґрунтована модель повинна пройти щонайменше чотири перевірки. По-перше, перевірку внутрішньої узгодженості формул і числових розрахунків. По-друге, перевірку стабільності рейтингу до змін нормування й ваг. По-третє, зіставлення із зовнішніми результатами, які не входили до формули оцінки. По-четверте, аналіз того, чи змінюють висновки невраховані ризики, пропущені дані та критичні обмеження. Якщо модель добре описує навчальний приклад, це демонструє працездатність алгоритму, але ще не доводить його емпіричну валідність для галузі чи країни.

Завершення комплексного оцінювання має містити не тільки ранжування підприємств чи стратегій, але й зрозумілу управлінську інтерпретацію: які характеристики створюють переваги, які загрози можуть нейтралізувати ці переваги, які рішення є допустимими за наявних ресурсів, які результати залежать від експертних припущень і які дані необхідно зібрати для підвищення точності. Саме така послідовність забезпечує перехід від описової діагностики до науково обґрунтованого менеджменту конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємств у глобальному середовищі.

ПИТАННЯ ДЛЯ НАУКОВОЇ ДИСКУСІЇ ТА САМОКОНТРОЛЮ

1. Які методологічні помилки виникають при застосуванні єдиного інтегрального індексу до підприємств різних галузей?
2. Як перевірити змістову та прогностичну валідність запропонованого індикатора конкурентоспроможності?
3. За яких умов може бути недопустимою компенсація низького рівня економічної безпеки

високою конкурентною результативністю?

4. Які відмінності між порівнянням із міжнародним галузевим еталоном та аналізом конкретного іноземного конкурента?

5. Як впливають нормування, ваги й кореляція вихідних показників на стабільність рейтингу?

6. Які ідентифікаційні припущення потрібні, щоб перейти від кореляції до висновку про управлінський причинний ефект?

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82

2. Мельник С. М. Систематизація та аналіз версій оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Стратегія економічного розвитку України.* 2025. № 56. С. 55-73. DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2025.56.055.073

3. OECD, European Union, European Commission Joint Research Centre. Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide. Paris: OECD Publishing, 2008. DOI: https://doi.org/10.1787/9789264043466-en

4. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 26. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62.

5. OECD. Trade in Value Added (TiVA) 2025 edition. URL: https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/trade-in-value-added.html

6. Нижник В., Нижник І. Визначення складових елементів оцінки економічної безпеки підприємств: науково-методичні підходи та інструменти. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки.* 2025. Т. 342, № 3(1). DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-12

7. Шандова Н., Сидорук П. Аналітична оцінка системи управління економічною безпекою підприємств. *Review of Transport Economics and Management.* 2025. № 14(30). DOI: https://doi.org/10.15802/rtem2025/351793

8. ISO. ISO 31000:2018 Risk management - Guidelines. Geneva: International Organization for Standardization, 2018. URL: https://www.iso.org/standard/31000

9. Eurostat. Structural Business Statistics: Methodology. European Commission. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/methodology (accessed: 03.11.2026).

10. World Bank. Enterprise Surveys: Methodology. URL: https://www.enterprisesurveys.org/en/methodology

11. Державна служба статистики України. Зовнішня торгівля товарами: набір статистичних даних. URL: https://stat.gov.ua/uk/datasets/zovnishnya-torhivlya-tovaramy

12. Національний інститут стратегічних досліджень. Зовнішня торгівля України товарами: підсумки 2025 року. 2026. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-pidsumky-2025-roku

ТЕМА 12

СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ І БЕЗПЕКОВИМИ РИЗИКАМИ

План

1. Теоретико-методологічні підходи до стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємств у контексті забезпечення конкурентоспроможності та безпеки.

2. Стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки: конкурентні можливості, управлінські альтернативи та критерії їх вибору.

3. Геоекономічна фрагментація, міжнародні торговельні обмеження та транскордонні ризики в системі менеджменту конкурентоспроможності й безпеки підприємств.

4. Міжнародні інституційні та фінансові механізми підтримки зовнішньоекономічної діяльності підприємств: інструменти забезпечення конкурентних позицій і зниження ризиків.

5. Методологічні підходи до моделювання та обґрунтування стратегічних рішень щодо розвитку міжнародної діяльності підприємств України в умовах глобальної конкуренції.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА БЕЗПЕКИ

Міжнародна діяльність підприємства є сукупністю взаємопов'язаних рішень щодо вибору закордонних ринків, форм участі в міжнародному поділі праці, розподілу ресурсів і контролю ризиків. Її не можна зводити лише до експорту товарів. До предмета стратегічного управління належать також імпорт технологій і компонентів, контрактне виробництво, ліцензування, міжнародні сервісні операції, інвестиції, партнерства та участь у транскордонних бізнес-мережах. Спільною ознакою цих форм є необхідність координувати діяльність у кількох економічних та інституційних середовищах. Для менеджменту це означає, що рішення, вигідне за критерієм поточного виторгу, може виявитися неприйнятним за критеріями ліквідності, правової відповідності чи збереження контролю над критичними ресурсами.

Стратегічне управління міжнародною діяльністю доцільно визначати як безперервний процес встановлення довгострокових цілей присутності на зовнішніх ринках, вибору взаємопов'язаних стратегічних альтернатив, формування необхідних організаційних здатностей та коригування рішень за результатами оцінювання конкурентного середовища і транскордонних ризиків. Таке визначення акцентує не сам факт здійснення зовнішньоекономічних операцій, а їхній внесок у стійке створення вартості. У сучасних українських дослідженнях слушно обґрунтовано інтегрування системного, ситуаційного, ресурсного та інституційного підходів до формування зовнішньоекономічної стратегії [1]. Водночас інтеграція методів не повинна перетворюватися на механічне поєднання SWOT, PEST та інших матриць: кожний інструмент має відповідати конкретній управлінській гіпотезі.

У межах системного підходу підприємство розглядають як відкриту систему, результативність якої залежить від узгодженості маркетингових, виробничих, фінансових, логістичних і безпекових підсистем. Наприклад, збільшення частки експорту без попереднього фінансування оборотного капіталу може створити дефіцит ліквідності навіть за прибуткових контрактів. За процесного підходу акцент переносять на послідовність рішень від виявлення можливості до постконтрактного моніторингу. Ситуаційний підхід передбачає відмову від універсальної стратегії виходу на всі ринки: ступінь політичної нестабільності, вимоги до сертифікації, розмір підприємства та залежність від іноземного партнера змінюють доцільність стратегічних рішень.

Ресурсний підхід пояснює, чому підприємства з подібним доступом до ринків демонструють різні результати. Конкурентна перевага виникає не з формального володіння ресурсами, а з їхнього продуктивного поєднання: технологій, репутації, організаційної пам'яті, якості управління, даних і довірчих відносин. Для міжнародної експансії особливо значущими стають здатності дотримуватися різнорідних технічних регламентів, вести переговори в іншому культурному середовищі, координувати постачання та швидко змінювати канали збуту. Однак ресурси, що забезпечують перевагу на внутрішньому ринку, не завжди залишаються цінними за кордоном. Підприємство повинно перевіряти їхню переносимість, можливість захисту і витрати на адаптацію.

Інституційний підхід формує іншу, але не менш важливу площину аналізу. Вихід на ринок визначається не лише попитом, а й правилами походження товарів, митними процедурами, санкційними режимами, вимогами безпечності, захистом даних, валютним регулюванням і доступністю механізмів вирішення спорів. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» задає загальну правову основу здійснення відповідних операцій [2]. Для управлінця принципово розрізняти нормативно допустиму операцію і стратегічно прийнятну операцію: навіть формально законний контракт може створити надмірні ризики неплатежу, технологічної залежності або репутаційних втрат.

Теорія поступової інтернаціоналізації, уточнена Я. Йохансоном і Я.-Е. Вальне, пояснює зовнішню експансію накопиченням знань та розвитком відносин. У переглянутій Уппсальській моделі особливу увагу приділено не тільки відмінностям між країнами, а й положенню підприємства в ділових мережах: відсутність потрібних партнерських зв'язків підвищує невизначеність [4]. Ця концепція корисна для підприємств, які послідовно розширюють експортні операції та не можуть відразу здійснити значні міжнародні інвестиції. Її обмеження полягає в тому, що цифрові канали, платформна торгівля і технологічні ніші іноді дозволяють швидко вийти на декілька ринків без тривалого поступового накопичення досвіду.

Необхідно розрізняти три рівні стратегічних рішень. На корпоративному рівні визначають, яку частку бізнесу пов'язувати з іноземними ринками та який ризиковий профіль є прийнятним. На бізнес-рівні формують ціннісну пропозицію для окремих сегментів, обирають цінову або диференціаційну логіку конкуренції. На функціональному рівні визначають стандарти продукту, валюту контракту, логістику, страхування, сервіс і механізми контролю. Порушення вертикальної узгодженості між рівнями є поширеною управлінською помилкою: міжнародна стратегія декларує диференціацію за якістю, тоді як операційні бюджети не передбачають витрат на сертифікацію і післяпродажне обслуговування.

Центральним методологічним положенням є розмежування цілей конкурентоспроможності й економічної безпеки. Конкурентоспроможність відображає здатність створювати пропозицію, яку споживач обирає порівняно з альтернативами, і підтримувати економічно доцільні результати в конкуренції. Економічна безпека характеризує захищеність критичних інтересів, ресурсів та процесів від загроз, здатних зруйнувати діяльність підприємства. Між цими характеристиками існує взаємозв'язок, але не повна тотожність. Агресивна міжнародна експансія може тимчасово підвищити частку ринку, водночас погіршивши валютну позицію, концентрацію дебіторської заборгованості й керованість постачань.

Практично доцільно задавати не одну максимізаційну ціль, а систему обмежених цілей. Наприклад, підприємство прагне підвищити очікувану рентабельність міжнародних продажів за умови дотримання мінімального рівня ліквідності, максимального порогу залежності від одного покупця й повної відповідності обов'язковим регуляторним вимогам. Безпекові обмеження в такій постановці не «віднімаються» від прибутку в умовних балах. Вони визначають множину допустимих управлінських рішень. Така логіка робить стратегію менш вразливою до маніпуляцій із вагами інтегральних показників.

Для аналізу стратегії слід визначити її об'єкт, горизонт, суб'єкта рішення і межі контрольованості. Об'єктом може бути конкретний ринок, продуктова група, міжнародна

партнерська мережа або портфель країн. Стратегічний горизонт залежить від строку окупності інвестицій та швидкості зміни ринку: для ліцензування програмного продукту він може бути коротшим, ніж для створення виробничого майданчика. Суб'єкт рішення має включати не лише директора з експорту, а й фінансову, юридичну, операційну та комплаєнс-функції. Межі контрольованості дозволяють відокремити ризики, на які підприємство може впливати контрактом, від екзогенних геополітичних шоків.

У науковому аналізі міжнародної діяльності розрізняють стратегічну позицію, стратегічний вибір і стратегічне виконання. Позиція встановлює відносний стан підприємства через аналіз конкурентів, потреб покупців, доступу до ресурсів і регуляторних бар'єрів. Вибір передбачає формування альтернатив, їхній порівняльний аналіз і відхилення тих, що не відповідають граничним вимогам. Виконання переводить обрану альтернативу у фінансові ліміти, відповідальних осіб, календарні віхи, ключові показники та процедури перегляду. Плутанина між цими етапами призводить до того, що опис перспективного ринку помилково вважають готовою стратегією.

Особливо важливо враховувати гетерогенність міжнародних ринків. Країна є лише початковою одиницею аналізу. В межах однієї держави можуть істотно відрізнятися вимоги мережевих покупців, професійних сегментів, державних закупівель і цифрових каналів. Стратегія повинна будуватися навколо зв'язки «цільовий сегмент - спосіб доступу - ціннісна пропозиція - модель управління ризиками». Такий підхід точніше відповідає реальним умовам підприємства, ніж вибір держави за розміром ВВП чи географічною близькістю.

У дослідженнях українських МСП міжнародна експансія розглядається в контексті одночасного впливу фінансових, логістичних, технологічних та інституційних бар'єрів [4]. Це підводить до поняття стратегічної спроможності інтернаціоналізації. Вона охоплює не лише виробничу потужність, а й здатність профінансувати цикл експортного контракту, підтвердити відповідність продукту, отримати інформацію про контрагента, управляти валютними коливаннями та забезпечити виконання зобов'язань за порушення логістичних маршрутів. Саме ця сукупність здатностей визначає реальну межу допустимого міжнародного зростання.

Відправним пунктом управлінського аналізу виступає «стратегічний мандат»: короткий документ, де сформульовані економічна мета, бажана географія збуту, максимально допустимий рівень збитків, обмеження за ресурсами, заборонені операції та критерії припинення експансії. Для аспіранта це також важливий інструмент операціоналізації теоретичних категорій. Коли ризик-апетит не визначено, порівняння стратегій стає довільним: одна група експертів максимізує продажі, друга - стійкість грошового потоку, а третя - швидкість виходу на ринок.

Побудова системи стратегічних індикаторів потребує відокремлення результатів, чинників і умов. До результатів належать маржинальний дохід від експорту, утримання міжнародних клієнтів, економічна додана вартість; до чинників - частка сертифікованого асортименту, доступність контрактного фінансування, надійність постачань; до умов - митні та санкційні обмеження, пороги концентрації, наявність необхідних ліцензій. Якщо усі три групи змішати в одному індексі, модель стане статистично неінтерпретованою та не дозволить пояснити, чому зростає або падає конкурентна позиція.

Особливе місце посідають причинно-наслідкові зв'язки. Наприклад, запровадження міжнародної сертифікації може збільшити витрати сьогодні, але розширити коло покупців і зменшити ймовірність рекламацій у майбутньому. Партнерство з дистриб'ютором може скоротити час виходу на ринок, проте послабити прямий контакт із кінцевим споживачем. Тому від наукового дослідження потрібно вимагати не констатації кореляції між експортом і фінансовими результатами, а пояснення механізму впливу, часових лагів та альтернативних причин змін.

Таблиця 12.1. Порівняння підходів до стратегічного управління міжнародною діяльністю

Підхід	Дослідницьке питання	Управлінське застосування	Типове обмеження
Системний	Як узгодити цілі та підсистеми?	Баланс продажів, фінансів, логістики та безпеки	Ризик надмірної загальності
Ресурсний	Які здатності реально створюють перевагу?	Аудит міжнародно переносимих компетенцій	Недооцінювання зовнішніх правил
Інституційний	Які правила визначають доступ і витрати?	Аналіз регуляторних бар'єрів та комплаєнсу	Недостатній аналіз внутрішньої ефективності
Мережевий	Як партнерські зв'язки зменшують невизначеність?	Вибір дистриб'юторів і кооперaційних партнерів	Ризик залежності від мережі
Динамічний	Як перебудовувати модель при зміні умов?	Перегляд портфеля ринків та ресурсів	Складність емпіричного вимірювання

Джерело: авторська систематизація

1. Діагностика ресурсів та міжнародного середовища →	**2. Стратегічний мандат і ризик-апетит →**
3. Альтернативи ринків та способів входу →	**4. Перевірка безпекових обмежень →**
5. Розподіл ресурсів і виконання →	**6. Моніторинг результатів та стратегічний перегляд**

Рисунок 12.1. Контур стратегічного управління міжнародною діяльністю

Джерело: складено авторами

Розглянемо умовний приклад виробника обладнання. Підприємство оцінює можливість продажу в дві країни. Ринок А пропонує вищу очікувану маржу, однак потребує тривалого кредитування покупців і складнішої сертифікації. Ринок Б має нижчу маржу, зате дозволяє контрактувати продукцію з передоплатою та меншими витратами на післяпродажний сервіс. Якщо застосувати лише критерій маржинальності, перевагу отримає ринок А. Якщо включити обмеження за ліквідністю, простроченою дебіторською заборгованістю і часом виходу на ринок, допустимою може залишитися лише стратегія Б. Саме в цьому полягає відмінність інтегрованого стратегічного менеджменту від вузького маркетингового вибору.

Для наукового дослідження доцільно сформулювати перевірювані гіпотези. Перша: позитивний зв'язок між інтенсивністю міжнародної діяльності та результативністю підприємства слабшає за високої концентрації контрагентів. Друга: здатність підприємства до регуляторної адаптації опосередковує вплив інституційних змін на експортну результативність. Третя: диверсифікація міжнародних каналів збуту знижує ризик критичного припинення грошових надходжень, проте лише до рівня, після якого витрати координації починають переважати вигоди. Для перевірки гіпотез необхідні панельні дані, часові лаги та контроль за галуззю і розміром підприємства.

Отже, методологія стратегічного управління міжнародною діяльністю повинна поєднувати логіку створення конкурентної цінності з логікою неприпустимості критичних втрат. Міжнародна стратегія має бути сформована у вигляді системи допустимих альтернатив, а не декларації про бажане збільшення експорту. Її наукова обґрунтованість визначається чіткістю категорій, причинною логікою, якістю інформаційної бази та можливістю перевірити наслідки реалізації рішення.

2. СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ: КОНКУРЕНТНІ МОЖЛИВОСТІ, УПРАВЛІНСЬКІ АЛЬТЕРНАТИВИ ТА КРИТЕРІЇ ЇХ ВИБОРУ

Вибір способу виходу на зовнішній ринок є рішенням про розподіл не лише фінансових ресурсів, а й контролю, відповідальності, знань та майбутніх можливостей підприємства. Одна й та сама продукція може реалізовуватися через посередника, безпосередньо кінцевому покупцю, в межах контрактного виробництва або через створену за кордоном дочірню структуру. Відмінності між цими формами не обмежуються величиною первинних витрат. Вони визначають, хто контролює відносини з покупцем, кому належать ринкові дані, хто відповідає за відповідність продукції вимогам країни призначення та хто несе наслідки зриву постачання.

Стратегічний вибір слід починати із чіткого визначення пропозиції та цільового сегмента. Потреби промислового замовника, роздрібної мережі, цифрового покупця й державного органу істотно відрізняються за процедурами закупівель, строками платежів, правилами якості та післяпродажним сервісом. Тому формула «обрати найперспективнішу країну» є методологічно недостатньою. Коректніше визначати ринкову комбінацію, що включає країну, сегмент, канал збуту, умови постачання та модель контролю ризиків. Сучасний огляд емпіричних досліджень міжнародного вибору ринку підкреслює необхідність аналізу разом із ринком партнерських мереж і конкретних бізнес-можливостей [5].

Непрямий експорт передбачає реалізацію продукції через внутрішнього посередника або спеціалізованого експортного оператора. Його перевагами є обмежена потреба у власній закордонній інфраструктурі та швидке використання чужого досвіду. Водночас підприємство отримує неповну інформацію про кінцевий попит, слабше впливає на позиціонування товару та може залежати від комерційної політики посередника. Така модель може бути доцільною для тестування нового сегмента, однак її слід оцінювати з погляду ціни втраченого контакту зі споживачем. Особливо небезпечним є підписання ексклюзивної угоди без вимірюваних зобов'язань посередника щодо продажів.

Прямий експорт передбачає укладання контрактів із закордонним покупцем або дистриб'ютором силами самого підприємства. Він дає більший контроль над ціною, клієнтською базою і комерційними умовами, але потребує фахівців із контрактної роботи, логістики, валютних операцій, сервісу та управління претензіями. Економічний ефект прямого експорту не можна визначати за різницею між ціною виробника та ціною посередника. Необхідно врахувати додаткові постійні витрати, ризик безнадійної дебіторської заборгованості, вартість фінансування оборотного капіталу і забезпечення відповідності вимогам ринку.

Ліцензування та франчайзинг створюють можливість масштабувати бізнес за обмеженого вкладення капіталу у фізичні активи. Їхній основний ресурс - інтелектуальна власність, технологія, торговельна марка або стандартизована бізнес-модель. Проблема полягає в асиметрії інтересів власника технології й партнера: останній може прагнути мінімізувати витрати на стандарти якості або використати отримані знання для самостійної конкуренції. Захист забезпечується не лише юридичними умовами договору, а й системою контролю, регулярним аудитом, належним управлінням ноу-хау і можливістю припинення права використання технології.

Контрактне виробництво, спільні підприємства та прямі іноземні інвестиції відрізняються ступенем необоротності вкладень. Контрактне виробництво дозволяє використати потужності партнера та зменшити час запуску, але підвищує ризики втрати технологічної інформації й контролю якості. Спільне підприємство поєднує ресурси партнерів, проте потребує розподілу прав ухвалення рішень, порядку фінансування збитків і механізму виходу з партнерства. Створення власної закордонної структури забезпечує найвищий операційний контроль, але також формує значні фіксовані витрати й підвищує вразливість до змін місцевого регулювання.

Для порівняння способів виходу пропонується використовувати чотири взаємопов'язані виміри: ресурсоємність, контроль над ринком, оборотність рішення та безпекову прийнятність.

Оборотність відображає можливість без критичних втрат скоротити або припинити діяльність у разі погіршення середовища. Зазвичай вона вища за непрямого експорту і нижча за капіталомістких інвестицій, але це не універсальний закон. Наприклад, контракт з великою штрафною санкцією може бути менш гнучким, ніж оренда обладнання в закордонному сервісному центрі. Тому для кожного рішення потрібно оцінювати фактичні витрати виходу.

Таблиця 12.2. Управлінські характеристики альтернатив міжнародного входу

Форма входу	Початкові вкладення	Контроль над ринком	Ключовий ризик	Типова управлінська умова
Непрямий експорт	Низькі	Низький	Залежність від посередника	Право отримувати ринкові дані
Прямий експорт	Помірні	Середній	Платежі та контрактне виконання	Кредитний контроль контрагентів
Ліцензування	Невисокі для ліцензіара	Обмежений	Втрата ноу-хау	Захист інтелектуальної власності
Контрактне виробництво	Помірні	Середній	Якість і технологічна залежність	Аудит виробництва та SLA
Спільне підприємство	Значні	Спільний	Конфлікт контролю	Правила governance і виходу
Власний підрозділ за кордоном	Високі	Високий	Необоротність інвестицій	Резерв капіталу й план виходу

Джерело: авторська систематизація.

Обрання ринку повинно мати послідовну процедуру відбору. На першому етапі формується довгий список потенційних країн за доступними показниками попиту, імпортної залежності, логістичних зв'язків і конкурентної насиченості. На другому здійснюється перевірка формальних умов допуску товару, наявності санкційних обмежень, необхідної сертифікації, правил походження та можливості організувати платежі. Третій етап включає сегментацію покупців та перевірку комерційної гіпотези за допомогою переговорів, тестових пропозицій або пілотних поставок. Лише після цього доцільно затверджувати багаторічну стратегію і планувати необоротні інвестиції.

Важливим елементом процедури є відокремлення критеріїв допуску від критеріїв ранжування. Допуск означає, що альтернативу можна реалізувати правомірно і без перевищення критичних безпекових обмежень. Ранжування визначає, яка з допустимих альтернатив є економічно доцільнішою. Якщо ринок є недоступним через експортний контроль або неможливість підтвердити походження продукції, високий потенціал попиту не компенсує цю обставину. Такий підхід запобігає хибному результату багатокритеріальних моделей, коли високі бали за місткістю ринку «перекривають» критичні юридичні ризики.

Підприємства України повинні враховувати не лише попит, а й стратегічні пріоритети державної підтримки експорту. Експортна стратегія України на період до 2030 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України № 552-р від 4 червня 2026 року, орієнтується на збільшення експорту продукції з вищою доданою вартістю, створення сприятливих умов для експортерів і посилення інституційної спроможності державних інструментів [6]. Для підприємства цей документ не замінює власної ринкової діагностики, але дозволяє визначити потенційні напрями інформаційної, консультаційної та фінансової підтримки.

Суттєвим критерієм є здатність підприємства виконувати вимоги повного життєвого циклу продукту на зовнішньому ринку. Йдеться про маркування, упаковку, технічну документацію, сервіс, рекламації, ремонт, утилізацію та відповідальність виробника. Під час оцінювання нової країни менеджмент повинен будувати калькуляцію сукупних витрат на обслуговування ринку, а не лише собівартості виробництва й доставки. Для машино- та приладобудівних підприємств особливо вагомими можуть бути витрати на запасні частини, інженерну підтримку та гарантійний резерв. Для цифрових сервісів - локалізація продукту, кібербезпека й обробка персональних даних.

Умовний розрахунок ілюструє відмінність між валовою та економічною привабливістю ринку. Припустимо, експортна ціна одиниці становить 1 000 євро, змінні виробничі витрати - 620 євро, логістика - 95 євро, витрати адаптації в розрахунку на одиницю - 55 євро, а резерв очікуваних кредитних втрат - 30 євро. Тоді внесок одиниці в покриття постійних витрат становить 200 євро, а не 380 євро. Якщо додаткові постійні витрати на ринок становлять 120 тис. євро на рік, точка беззбитковості за такими припущеннями дорівнює 600 одиницям. У цьому навчальному прикладі не враховано податки, можливі валютні переоцінки й вартість капіталу, тому його не можна ототожнювати з чистим прибутком.

1. Перелік потенційних країн і сегментів →	**2. Перевірка правової та технічної допустимості →**
3. Тест попиту та конкурентної пропозиції →	**4. Порівняння форм входу →**
5. Калькуляція грошових потоків і ризиків →	**6. Пілотний контракт →**
7. Рішення про масштабування або відмову	

Рисунок 12.2. Логіка вибору міжнародного ринку та форми входу

Джерело: складено авторами.

Управління міжнародним входом доцільно здійснювати за принципом поетапного зобов'язання ресурсів. Початкові стадії можуть передбачати аналіз ринку і обмежене тестування; наступні - повторювані контракти, формування сервісу та лише після підтвердження попиту капітальні вкладення. Принцип не слід трактувати як обов'язкову повільність. Якщо часовий чинник є критичним, підприємство може обрати швидший шлях, але повинно обґрунтувати прийнятність додаткового ризику та наявність механізму відступу. Таким чином швидкість і гнучкість є змінними управлінського вибору, а не самоціллю.

Складність зовнішньої експансії посилюється через взаємозалежність стратегій ціноутворення, позиціонування та каналу продажів. Дешевша пропозиція може виявитися неконкурентною, якщо покупець не отримує гарантій постачання. Преміальна ціна можлива тільки за наявності доведених характеристик, сервісної підтримки та стабільної якості. Водночас ексклюзивна дистрибуція обмежує можливість випробувати альтернативні канали, а власна цифрова платформа вимагає додаткових вкладень у трафік, локалізацію й підтримку. Отже, вибір входу є конфігурацією взаємодоповнювальних рішень, які слід оцінювати сукупно.

Для аспірантського дослідження доцільно порівняти ефективність форм виходу за умов співмірності підприємств. Перевірювана гіпотеза може полягати у тому, що прямий експорт підвищує маржинальність тільки за наявності достатньої організаційної здатності управляти закордонними контрактами. Відповідно, змінна «частка прямих контрактів» сама по собі не пояснює результату. Потрібно досліджувати взаємодію цієї змінної з кваліфікацією персоналу, ступенем цифровізації та доступом до експортного фінансування. Додатковою проблемою є ендогенність: успішні підприємства частіше обирають прямий експорт, тому причинність не можна встановлювати лише за простими середніми.

Завершальним елементом вибору стратегії повинні стати чіткі критерії перегляду: відхилення обсягу продажів, перевищення кредитного ліміту, зростання фактичної собівартості доставки, зменшення точності прогнозу попиту, зміна технічних вимог або втрата ключового партнера. Рішення про припинення пілотного проєкту не слід автоматично вважати невдачею. Якщо воно ґрунтується на наперед визначених критеріях, підприємство запобігає більшим втратам і зберігає ресурси для перспективнішої альтернативи. Вибір міжнародного ринку є якісним тоді, коли його можна переглянути без руйнування базової діяльності підприємства.

3. ГЕОЕКОНОМІЧНА ФРАГМЕНТАЦІЯ, МІЖНАРОДНІ ТОРГОВЕЛЬНІ ОБМЕЖЕННЯ ТА ТРАНСКОРДОННІ РИЗИКИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ Й БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

Геоекономічна фрагментація відображає посилення поділу міжнародної економіки під впливом стратегічного суперництва держав, обмежень руху технологій, капіталу та товарів, а також зміни пріоритетів економічної безпеки. Для підприємства її наслідком є не обов'язково припинення зовнішньої торгівлі. Частіше відбувається зміна конфігурації постачальників, маршрутів, стандартів, умов фінансування та вартості доступу до окремих ринків. Ці процеси можуть створювати одночасно загрози і нові ринкові ніші. Підприємства, здатні швидко підтверджувати походження товарів, перебудовувати логістику і формувати альтернативні партнерства, отримують відносну перевагу над менш адаптивними конкурентами.

Необхідно розрізняти глобальний шок, структурний зсув і регуляторне обмеження. Шок має відносно короткий момент виникнення, хоча його наслідки можуть тривати роками. Структурний зсув змінює базові параметри конкуренції, наприклад розташування виробництва чи технологічну залежність. Регуляторне обмеження встановлює формальне правило доступу до ринку або проведення транзакції. Кожен тип вимагає іншої управлінської відповіді: резервування ресурсів, перегляду бізнес-моделі або забезпечення відповідності. Змішування цих явищ призводить до нераціональних рішень, зокрема до надмірного накопичення запасів замість зміни юридичної структури контрактів.

Для визначення інтенсивності зовнішньої турбулентності доцільно звертатися до відкритих міжнародних джерел, але без перенесення макропрогнозів безпосередньо на підприємство. В огляді WTO «Global Trade Outlook and Statistics» за жовтень 2026 року відображено перегляд очікувань щодо світової торгівлі та неоднорідність її динаміки за видами товарів і регіонами [7]. Для підприємства це означає необхідність аналізувати власну продуктову й географічну структуру продажів. Позитивний прогноз світової торгівлі не гарантує зростання попиту на конкретний продукт, а загальне уповільнення не виключає появи прибуткового сегмента.

Торговельні бар'єри поділяються на тарифні та нетарифні, проте їхній фактичний вплив на витрати підприємства нерідко є спільним. Тариф безпосередньо змінює митну вартість імпорту; правила походження визначають можливість застосувати преференційну ставку; технічні регламенти та вимоги до відповідності створюють витрати на випробування і документацію; санітарні й фітосанітарні вимоги впливають на спосіб виробництва й логістику. Додатково можуть застосовуватися антидемпінгові та компенсаційні заходи, спеціальні захисні заходи, квоти та ліцензування. Для менеджменту важливо встановити не тільки юридичний факт наявності бар'єра, а й його економічну трансмісію в маржу, час постачання і конкурентну позицію.

Транскордонний ризик не дорівнює сумі незалежних національних ризиків. Наприклад, митна затримка може зумовити порушення виробничого графіка покупця, штрафи за контрактом, відтермінування надходження валютного виторгу й зростання потреби в оборотному капіталі. Ланцюг наслідків має нелінійний характер: один збій може одночасно вплинути на декілька фінансових показників. Саме тому доцільно аналізувати не тільки частоту окремих подій, а й їхню здатність поширюватися через взаємозалежні процеси. Об'єктом управління виступає ризик-

профіль міжнародного портфеля, а не ізольовані ризики окремого контракту.

Інституційні зміни у відносинах України з ЄС потребують постійного моніторингу. За інформацією Європейської комісії, оновлений режим поглибленої та всеохопної зони вільної торгівлі (DCFTA) набрав чинності 29 жовтня 2025 року, передбачивши додаткову лібералізацію, механізми захисту та поступове зближення виробничих стандартів [8]. Практичний висновок полягає в тому, що наявність угоди про вільну торгівлю не означає автоматичного безмитного доступу кожного товару без перевірки. Експортер повинен встановити код товару, чинні тарифні квоти, вимоги до походження і відповідності, а також умови конкретного періоду постачання.

Санкційні ризики відрізняються від звичайних комерційних заборгованостей тим, що можуть призвести до юридичної заборони операції, блокування активів, затримки платежів і вторинних репутаційних наслідків. В Україні загальні правові засади спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів визначає Закон «Про санкції» [9]. Підприємство, що здійснює міжнародні операції, повинно організувати перевірку контрагентів, кінцевих бенефіціарних власників, пов'язаних перевізників і маршрутів відповідно до застосовного законодавства. При цьому конкретні санкційні режими різних юрисдикцій мають відмінні правила: застосування вимог певної держави не слід автоматично переносити на всі інші операції без юридичної оцінки.

Комплаєнс-перевірка має бути не разовою формальністю на дату укладення контракту, а процесом. На етапі відбору партнера збирають і верифікують дані про юридичну особу та структуру власності. Перед укладенням угоди перевіряють вид продукції, можливі експортні обмеження та маршрут. Перед платежем аналізують учасників розрахунків, а за тривалого контракту повторюють перевірку при зміні бенефіціарів або санкційних списків. Повноваження щодо блокування підозрілої операції повинні бути чітко розмежовані між юридичною, комплаєнс- і комерційною функціями. Стимулювання продажів не може бути підставою для ігнорування критичної правової заборони.

Окрему групу формують кліматичні та екологічні торговельні вимоги. З 1 січня 2026 року в ЄС застосовується основний режим механізму вуглецевого коригування імпорту CBAM. Відповідно до актуальної інформації Європейської комісії, певні обов'язки стосуються імпортерів охоплених товарів понад визначений масовий поріг, а не кожного іноземного експортера без винятку [10]. Для українського виробника економічний наслідок може проявлятися через вимоги європейського покупця до даних про вбудовані викиди, перевірності інформації та умов ціноутворення. Отже, навіть коли юридичний обов'язок покладено на імпортера, експортер може відчувати істотний контрактний і конкурентний вплив.

Помилкою є використання узагальненого «відсотка CBAM до ціни» для всіх товарів. Реальний розрахунок залежить від товарної категорії, звітних викидів, застосовних правил визначення вбудованих викидів, цін на відповідні сертифікати та можливого врахування вже сплаченої ціни вуглецю. Тому в управлінській моделі доцільно задавати окремі сценарії вуглецевої складової витрат і контрактної передачі цих витрат між сторонами. Це дозволяє обґрунтовано оцінити потребу модернізувати виробництво, змінити продуктову структуру або переглянути цільові ринки.

Фінансові транскордонні ризики охоплюють валютний ризик, ризик неплатежу, обмеження руху капіталу, переоцінку боргу та ризик недоступності банківських каналів. Валютний ризик має операційний, трансляційний і економічний виміри. Найважливішим для експортного контракту є операційний вимір: зміна курсу між виникненням вимоги та надходженням грошей. Валютний ризик можна частково зменшувати природним хеджуванням, узгодженням валют витрат і доходів, контрактними умовами та доступними фінансовими інструментами. Однак хеджування не усуває ризику контрагента, а лише змінює окрему складову ризикового профілю.

Геополітичні події створюють складність через корельованість втрат. Якщо одночасно зростають логістичні витрати, погіршується доступність страхування й падає попит, традиційна модель із незалежними випадковими чинниками недооцінює ризик. Для стратегічного аналізу необхідно задавати спільні сценарії, де декілька параметрів змінюються разом. Водночас сценарій

не є прогнозом з відомою ймовірністю. Якщо емпіричних даних недостатньо, оцінка ймовірності має бути чітко позначена як експертна, а рішення слід перевіряти на стійкість до різних правдоподібних сценаріїв.

Таблиця 12.3. Канали впливу транскордонних ризиків на підприємство

Джерело ризику	**Первинний управлінський вплив**	**Вторинний наслідок**	**Інструмент контролю**
Тарифна або квотна зміна	Зростання витрат входу	Зменшення маржі та частки ринку	Моніторинг кодів товарів і сценарії ціни
Санкційне обмеження	Блокування операції	Репутаційні й фінансові втрати	Перевірка партнерів і маршруту
Логістичний шок	Затримка постачання	Штрафи, дефіцит оборотного капіталу	Альтернативні маршрути та запас часу
Валютне коливання	Переоцінка грошових потоків	Нестача ліквідності	Узгодження валют, ліміти, хеджування
Екологічні вимоги	Дані про викиди та витрати відповідності	Зміна ціни та конкурентної позиції	Верифікація даних, технологічні інвестиції
Кредитна неспроможність покупця	Прострочення платежів	Збитки та зрив фінансування	Кредитний ліміт, страхування, гарантії

Джерело: авторська систематизація.

1. Геополітична або регуляторна подія →	**2. Торгова та логістична передача →**
3. Зміна витрат, строків і платежів →	**4. Порушення грошового потоку й операцій →**
5. Втрата конкурентної позиції або активізація адаптаційних заходів	

Рисунок 12.3. Каскад поширення зовнішнього шоку

Джерело: складено авторами.

Оцінимо умовну зміну собівартості. Припустимо, що частка логістичних витрат у повній вартості реалізації товару становить 12%, а шок збільшує їх на 35%. За інших рівних умов початковий приріст повної вартості становитиме $0{,}12 \times 0{,}35 = 4{,}2\%$. Якщо додатково змінюється вартість фінансування та виникають штрафи за затримку, фактичний вплив буде більшим. Для аналізу прибутковості недостатньо порівняти 4,2% із поточною рентабельністю: треба врахувати, яку частину витрат реально можна перекласти на покупця і як це позначиться на попиті. Числа наведені як навчальні припущення, а не статистика певного ринку.

Індикатори раннього попередження бажано пов'язувати з конкретними управлінськими тригерами. Такими індикаторами можуть бути зміна часу митного оформлення, різниця між фактичною та контрактною датою доставки, частка поставок через один маршрут, зростання строку інкасації експортної дебіторської заборгованості, частка покупців із погіршеним кредитним рейтингом. Для кожного індикатора визначають відповідального, частоту оновлення, джерело даних і поріг реакції. Порогові значення не можуть бути однаковими для всіх підприємств: вони залежать від запасу ліквідності, умов контрактів та тривалості виробничого циклу.

У системі менеджменту конкурентоспроможності необхідно також оцінювати витрати безпекових заходів. Повна відмова від ризикових ринків може знизити небезпеку збитків, але

водночас призвести до втрати доходу і технологічного розвитку. Тому завдання полягає в оптимізації допустимого ризику, а не в його механічному мінімізуванні. Практичним рішенням може бути обмеження максимальної експозиції на одного контрагента, поетапне нарощування контрактів, диверсифікація маршрутів та використання страхових інструментів. Кожен захід слід порівнювати за очікуваним зменшенням втрат і фактичною вартістю.

У науковій роботі доцільно досліджувати, чи посилює геоекономічна фрагментація зв'язок між рівнем міжнародної диверсифікації та результативністю. Одним із можливих припущень є нелінійність: до певного рівня диверсифікація знижує залежність, але за надмірного розширення географії витрати координації та комплаєнсу зростають швидше за вигоди. Для перевірки необхідні показники країнової концентрації експорту, логістичних порушень, платіжної дисципліни, контрактної маржі та їхня динаміка. Сама наявність статистичного зв'язку ще не доводить причинності без контролю галузевої спеціалізації і початкової якості менеджменту.

Отже, управління транскордонними ризиками повинно бути вбудоване у стратегічний процес: від рішення про вибір ринку до переговорів, ціноутворення, виконання контракту та перегляду портфеля країн. Геоекономічні зміни мають одночасно правове, фінансове й конкурентне значення. Комплексне рішення ґрунтується на розмежуванні обов'язкових правових обмежень, оцінюваних економічних ризиків і стратегічних можливостей, які відкриваються внаслідок перебудови світової торгівлі.

4. МІЖНАРОДНІ ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ І ЗНИЖЕННЯ РИЗИКІВ

Фінансування міжнародної діяльності є складовою конкурентної стратегії, оскільки умови платежу нерідко впливають на вибір покупця так само, як якість і ціна товару. Експортер, який може запропонувати відстрочення оплати без критичного погіршення ліквідності, має додаткову конкурентну можливість. Однак таке відстрочення одночасно створює кредитний ризик, потребу в оборотному капіталі та залежність від платіжної інфраструктури. Механізми підтримки експорту слід аналізувати не як перелік доступних програм, а як взаємодоповнювальні інструменти управління грошовими потоками, ризиками і виходом на міжнародний ринок.

Для управлінського аналізу важливо розмежувати інформаційно-інституційну, фінансову й договірну підтримку. Інформаційно-інституційна включає консультації щодо доступу на ринки, процедури сертифікації, виявлення партнерів і торговельні місії. Фінансова підтримка охоплює кредитування експортного циклу, страхування ризиків, гарантійні механізми й інструменти торговельного фінансування. Договірні засоби полягають у правильному розподілі ризику між сторонами: передоплата, документарні розрахунки, забезпечення, гарантії виконання, умови поставки та процедури вирішення спорів. Жоден із названих механізмів сам собою не замінює економічної життєздатності контракту.

В Україні законодавчу основу спеціальних механізмів державного стимулювання експорту формує Закон «Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності» [11]. Він визначає правові засади відповідної підтримки, зокрема через Експортно-кредитне агентство. Підприємство не повинно робити висновок про гарантоване отримання страхування або кредиту лише з факту існування законодавчої можливості. Конкретна операція оцінюється за чинними умовами продукту, видом продукції, ризиковими характеристиками, фінансовим станом клієнта та рішенням уповноваженої інституції.

ПрАТ «Експортно-кредитне агентство» оприлюднює політики страхування експортних кредитів, банківських гарантій, зовнішньоекономічних контрактів, а також окремих інвестиційних та воєнно-політичних ризиків [12]. Ці види страхування мають різні об'єкти та умови. Страхування експортного кредиту не тотожне страхуванню воєнного ризику виробничого майданчика, а страхування банківської гарантії не є автоматичним захистом від невиконання

будь-якого міжнародного контракту. Перед вибором продукту менеджмент повинен зіставити конкретне джерело можливого збитку, перелік застрахованих подій, виключення, ліміти відповідальності та наявність франшизи.

Документарний акредитив є механізмом, за яким банк за визначених умов здійснює платіж проти належно представлених документів. Він може зменшити ризик платежу за умови коректно організованої процедури, але не гарантує фактичну якість товару, якщо це не випливає з документарних вимог. Підприємству потрібно контролювати строки відвантаження, узгодженість опису товару, транспортних та комерційних документів і ризик розбіжностей. Невірно сформульовані документарні умови можуть перетворити зовні безпечну форму оплати на джерело затримки надходжень.

Банківська гарантія виконує іншу функцію: вона є окремим інструментом забезпечення визначеного зобов'язання. Гарантія платежу, тендерна гарантія та гарантія належного виконання договору мають різні економічні підстави. У межах міжнародної угоди важливо перевіряти не лише номінальну суму гарантії, а й кредитоспроможність банку, умови пред'явлення вимоги, строки та застосовне право. Не менш важливо враховувати, що надання гарантії часто потребує забезпечення, а отже обмежує доступні підприємству фінансові ресурси.

Факторинг і форфейтинг дозволяють управляти дебіторською заборгованістю, проте різняться за умовами та структурою ризику. Факторинг може включати фінансування, адміністрування дебіторської заборгованості та управління її кредитним ризиком; конкретний розподіл залежить від договору і наявності регресу. Форфейтинг переважно пов'язаний із викупом визначених платіжних зобов'язань. Для вибору необхідно порівняти дисконт, комісії, вимоги до документів, наявність регресу та швидкість отримання грошей. Низька оголошена ставка не завжди означає меншу повну вартість фінансування.

Передекспортне фінансування застосовують, коли підприємство має підтверджене замовлення, але потребує коштів на придбання сировини, виробництво або виконання контракту. Його економічний ефект визначається тим, наскільки фінансування дозволяє реалізувати додаткову прибуткову операцію та уникнути дефіциту ліквідності. Разом з тим кредитне фінансування не усуває ризику невиконання контракту і може погіршити боргове навантаження. Тому перед погодженням суми кредиту потрібно побудувати календар грошових потоків із лагом між виплатами постачальникам і надходженням коштів від покупця.

Інструменти страхування кредитного ризику дозволяють змінити не тільки очікувані втрати, а й доступність банківського фінансування, якщо конкретна банківська установа визнає страхове покриття прийнятним забезпеченням. Однак ефект не є автоматичним і залежить від умов фінансової установи. Підприємство має відокремлювати очікувані кредитні втрати від вимог до ліквідного резерву на випадок затримки виплати страхового відшкодування. Навіть повністю обґрунтована страхова вимога може бути врегульована пізніше, ніж настане строк погашення кредиту підприємства.

У міжнародній практиці застосовуються також механізми гарантування інвестицій, страхування політичних ризиків, участі міжнародних фінансових інституцій у кредитних і гарантійних програмах. Для українського підприємства важливо встановити конкретний предмет інструмента: покриття прямої інвестиції, кредиту, експортної дебіторської заборгованості або зобов'язання банку. Рішення має спиратися на офіційні умови програми та доступність фінансування на дату подання заявки. Недопустимо представляти загальні обіцянки міжнародної підтримки як вже погоджене фінансування певного бізнес-проєкту.

Державні механізми підтримки не можуть замінити компетенцій самого підприємства щодо виходу на зовнішній ринок. Консультації, навчальні програми й аналітика зменшують інформаційні бар'єри, проте стратегічні рішення залишаються відповідальністю менеджменту. Експортна стратегія України до 2030 року систематизує напрями підтримки, зокрема фінансові інструменти, інформаційно-консультаційну допомогу та розвиток інфраструктури експорту [6]. Водночас фактичний доступ до кожного механізму залежить від його правил і бюджетних чи

організаційних обмежень. Тому в бізнес-плані альтернативні джерела фінансування слід розглядати за сценаріями, а не як безумовно доступні кошти.

Таблиця 12.4. Інструменти підтримки міжнародного контракту та межі їх застосування

Інструмент	Основний економічний ефект	Ризик, що частково знижується	Що не усувається
Передоплата	Зменшення потреби в оборотному капіталі	Ризик неплатежу для продавця	Ризик невиконання для покупця
Документарний акредитив	Платіж за належними документами	Певні платіжні ризики	Ризик фактичної якості товару
Банківська гарантія	Забезпечення визначеного зобов'язання	Ризик невиконання в межах гарантії	Інші втрати поза умовами гарантії
Факторинг	Прискорення надходження коштів	Кредитний ризик залежно від договору	Операційний ризик постачання
Експортне страхування	Покриття визначених страхових подій	Обрані комерційні та політичні ризики	Виключення, франшизи, затримка виплати
Передекспортний кредит	Фінансування виконання замовлення	Ризик дефіциту оборотних коштів	Ризик боргового навантаження

Джерело: авторська систематизація.

Для обґрунтування страхування доцільно застосувати модель очікуваних кредитних втрат: ECL = PD × LGD × EAD, де PD - оцінена ймовірність дефолту покупця, LGD - частка втрат у разі дефолту, EAD - експозиція на момент дефолту. Модель є спрощеною, адже не відображає повної динаміки строковості, кореляції шоків та дисконтування, але придатна для навчального порівняння. Припустимо, що експозиція становить 4 млн грн, імовірність дефолту - 4%, а частка втрат - 65%. Очікувані кредитні втрати без додаткового покриття дорівнюють 104 тис. грн. Це не означає, що підприємство обов'язково втратить саме таку суму; йдеться про математичне очікування.

Розглянемо умовний страховий варіант: вартість поліса становить 45 тис. грн, а страховий механізм за припущеннями навчального прикладу скорочує залишкову частку втрат при дефолті до 20%. Тоді очікувані залишкові кредитні втрати становлять 32 тис. грн, а сума страхових витрат і очікуваних залишкових втрат - 77 тис. грн. За вузьким критерієм очікуваних витрат економія проти 104 тис. грн дорівнює 27 тис. грн. Однак управлінське рішення потребує додаткової перевірки: строку відшкодування, виключень договору, франшизи, альтернативної вартості забезпечення і ризику накопичення дебіторської заборгованості. Усі числові параметри прикладу умовні.

1. Структура платежів та ризик контракту →	**2. Оцінка потреби в оборотному капіталі →**
3. Перевірка доступних банківських і страхових інструментів →	**4. Розрахунок повної вартості покриття →**
5. Сценарна перевірка ліквідності →	**6. Рішення й моніторинг виконання**

Рисунок 12.4. Вибір інструмента фінансового забезпечення експорту

Джерело: складено авторами.

Систему фінансових показників зовнішньоекономічної діяльності варто доповнювати граничними вимогами. Це можуть бути мінімальний запас ліквідності, максимально допустима концентрація незастрахованих вимог, строк обороту експортної дебіторської заборгованості, вартість торговельного фінансування у відсотках до контрактної виручки та покриття боргового

сервісу. Показники доцільно розраховувати для кожного значного контракту і на рівні всього міжнародного портфеля. Навіть невеликий за обсягом контракт може створити критичні наслідки, якщо його виконання потребує стратегічно важливого ресурсу.

Для міжнародного управлінського рішення суттєвим є вибір між зниженням і передачею ризику. Зниження ризику може забезпечуватися попередньою перевіркою покупця, поетапною відвантажувальною схемою, диверсифікацією контрагентів та обмеженням кредитного періоду. Передача ризику можлива через страхування або гарантійні інструменти, але лише в межах юридично визначених умов. Крім того, ризик іноді приймають свідомо, якщо витрати його покриття перевищують обґрунтовану економічну вигоду. Таке рішення потребує письмового встановлення ризик-апетиту та відповідального органу управління.

В емпіричному дослідженні ефективності програм підтримки необхідно уникати висновку, що підприємства-одержувачі фінансування є результативнішими саме через підтримку. Вони можуть спочатку мати кращу кредитоспроможність, менеджмент або вигідні контракти. Причинний ефект варто оцінювати із застосуванням зіставних контрольних груп, панельних даних, методу різниці різниць або інших адекватних ідентифікаційних стратегій. Коректна постановка питання: наскільки змінилася експортна результативність за інших рівних умов, а не скільки експортного виторгу мають одержувачі підтримки загалом.

Отже, інституційні й фінансові механізми підвищують конкурентоспроможність підприємства тоді, коли допомагають здійснити економічно виправдані міжнародні операції без порушення припустимого ризикового профілю. Їхня результативність має оцінюватися за повною вартістю, впливом на ліквідність, величиною залишкового ризику й здатністю забезпечити виконання міжнародних контрактів. Доступність конкретного інструмента повинна підтверджуватися чинними умовами інституції, а не загальними формулюваннями про державну чи міжнародну підтримку.

5. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО МОДЕЛЮВАННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ЩОДО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

Методологічною проблемою моделювання міжнародної стратегії є поєднання різнорідних результатів, ризиків і обмежень в одній системі управлінського вибору. Традиційний фінансовий розрахунок відображає очікувані грошові потоки, проте часто недооцінює регуляторні перешкоди, залежність від контрагентів, можливість зміни логістичних маршрутів та втрату стратегічної гнучкості. З іншого боку, експертна інтегральна оцінка може довільно компенсувати критичний ризик високими балами за попит чи інноваційність. Для дослідника рівня PhD центральним завданням є побудова моделі, в якій економічні цілі, безпекові пороги та невизначеність мають різні, але узгоджені ролі.

Першим етапом виступає специфікація альтернатив. Для українського підприємства це можуть бути: А - прямий експорт у визначений сегмент ЄС, Б - контрактна співпраця з іноземним виробником або дистриб'ютором, В - створення спільного підприємства. Для коректного порівняння необхідно забезпечити однаковий горизонт планування, валюту розрахунку, цінову базу та правила врахування капітальних витрат. Не можна зіставляти валовий виторг однієї альтернативи з чистим грошовим потоком іншої. Водночас управлінські альтернативи мають бути взаємовиключними або відповідним чином враховувати можливість їхнього комбінування.

Другий етап - формування системи показників із причинним змістом. Результативність характеризують чиста приведена вартість, маржинальність, частка повторних контрактів і стабільність надходжень. Безпекову складову описують максимально можливі втрати за сценарієм, країнова концентрація, частка незастрахованих вимог, залежність від одного маршруту та доступність резервного фінансування. Операційну здійсненність визначають здатність виконати технічні вимоги, наявність компетенцій та строк запуску. Не слід включати

кілька майже тотожних показників без обґрунтування, інакше певний аспект отримає подвійну вагу.

Третій етап - визначення вихідних даних та їхньої якості. Джерелами можуть бути фінансова звітність, калькуляції витрат, фактичні дані CRM та ERP, умови контрактів, цінові пропозиції перевізників, митні тарифи, відкриті статистичні бази та перевірена інформація про контрагентів. Кожне припущення повинно мати дату, одиницю виміру, відповідального за верифікацію та інтервал можливих значень. Коли інформація про майбутній попит відсутня, її не слід замінювати безпідставною точною цифрою. Краще явно сформувати сценарний діапазон і показати, як він змінює рішення.

Базовою моделлю економічного результату є чиста приведена вартість: $NPV_j = -I_j + \Sigma(CF_{jt} / (1+r_j)^t)$, де I_j - початкові витрати альтернативи j, CF_{jt} - чистий грошовий потік у періоді t, r_j - ставка дисконтування, узгоджена з валютою та характером ризику. Важливо не враховувати один ризик двічі: якщо валютний або країновий ризик уже відображено в сценарних грошових потоках, довільне додаткове підвищення ставки дисконтування може штучно занизити результат. Вибір між очікуваними потоками й ризик-скоригованою ставкою повинен бути методологічно послідовним.

Оскільки міжнародні рішення ухвалюють за невизначеності, доцільно формувати сценарії. Мінімальний набір включає базовий сценарій, погіршення логістичних умов та різке звуження доступу до ринку. Для кожного визначають продажі, витрати доставки, строки платежів, курсові припущення і заходи реагування. Сценарії повинні описувати спільні зміни чинників, а не довільне одночасне погіршення всіх параметрів на однаковий відсоток. Якщо встановлено обґрунтовані ймовірності, можна розрахувати математичне очікування NPV. Якщо ж таких підстав немає, доречніше застосувати робастний або сценарно-орієнтований вибір без удаваної точності ймовірностей.

Для навчальної апробації використаємо умовні дані трьох взаємовиключних стратегій. Усі значення подано в млн грн приведеної чистої вартості за однаковий період; додаткові витрати на ризикові заходи передбачається вже включеними в сценарні результати. У базовому сценарії стратегія А забезпечує 16 млн грн, Б - 13 млн грн, В - 21 млн грн. За логістичного шоку відповідні результати становлять 6, 9 і 4 млн грн, а за сильного торговельного обмеження - мінус 7, 3 і мінус 11 млн грн. Ці значення не є даними реальних підприємств та використовуються виключно для демонстрації алгоритму стратегічного вибору.

Таблиця 12.5. Умовні сценарні результати стратегій, млн грн

Стратегія	Базовий сценарій	Логістичний шок	Сильне торговельне обмеження	Найгірший результат
А. Прямий експорт	16	6	-7	-7
Б. Контрактне партнерство	13	9	3	3
В. Спільне підприємство	21	4	-11	-11

Джерело: складено авторами.

У навчальному прикладі встановимо суто демонстраційні ймовірності сценаріїв: 0,50 для базового, 0,30 для логістичного шоку та 0,20 для сильного обмеження. Очікуваний результат стратегії А: 0,50 × 16 + 0,30 × 6 + 0,20 × (-7) = 8,4 млн грн. Для Б: 0,50 × 13 + 0,30 × 9 + 0,20 × 3 = 9,8 млн грн. Для В: 0,50 × 21 + 0,30 × 4 + 0,20 × (-11) = 9,5 млн грн. За очікуваним результатом переважає контрактне партнерство Б. Але модель не доводить його універсальної переваги, оскільки результат залежить від припущень щодо ймовірностей.

За критерієм максиміну, який орієнтується на найкращий з найгірших результатів, стратегія Б також переважає: її найгірший результат становить 3 млн грн проти мінус 7 млн грн у А і мінус

11 млн грн у В. За максимаксним критерієм, що орієнтується на найбільший потенційний результат, буде обрано В, оскільки 21 млн грн перевищує результати інших варіантів. Розбіжність не є недоліком моделі: вона демонструє, що вибір залежить від управлінського ставлення до ризику й наявних ресурсних обмежень.

Доцільно також обчислити максимальний можливий жаль, тобто відмінність між найкращим результатом у сценарії та фактичним результатом обраної стратегії. У базовому сценарії максимальне значення дорівнює 21 млн грн; у логістичному - 9 млн грн; за сильного обмеження - 3 млн грн. Для А жалю за сценаріями відповідають 5, 3 і 10 млн грн, максимум 10. Для Б - 8, 0 і 0 млн грн, максимум 8. Для В - 0, 5 і 14 млн грн, максимум 14. Таким чином критерій мінімаксу жалю також обирає Б, але за іншою логікою, ніж очікувана вартість.

Водночас стратегічна альтернатива може бути економічно привабливою, але недопустимою через обмеження ліквідності чи експозиції. Припустимо, що для А потрібно 4 млн грн оборотного капіталу, для Б - 3 млн грн, а для В - 8 млн грн. За доступного ліміту 5 млн грн стратегія В не проходить фінансовий фільтр навіть за високого базового результату. Якщо підприємство встановлює обмеження, що найгірший сценарний результат не може бути від'ємним, допустимою залишається тільки стратегія Б. Вказані пороги встановлені для умовного прикладу і не є універсально рекомендованими нормативами.

Таблиця 12.6. Порівняння альтернатив за різними правилами рішення

Правило вибору	Стратегія А	Стратегія Б	Стратегія В	Переважна альтернатива
Очікуваний результат, млн грн	8,4	9,8	9,5	Б
Найгірший результат, млн грн	-7	3	-11	Б
Найвищий можливий результат, млн грн	16	13	21	В
Максимальний жаль, млн грн	10	8	14	Б
Потреба в оборотному капіталі, млн грн	4	3	8	А або Б за ліміту 5

Джерело: складено авторами.

Важливим елементом наукової коректності є перевірка чутливості. У нашому прикладі зміна ваги базового сценарію на користь сильного торговельного обмеження посилює відносну перевагу Б, тоді як підвищення ймовірності сприятливих умов може зробити В привабливішою. Потрібно встановити пороги, за яких відбувається зміна ранжування, а не обмежуватися однією таблицею. Аналіз чутливості можна проводити за величиною попиту, маржинальним доходом, витратами логістики, інвестиційною потребою, тривалістю дебіторської заборгованості та параметрами ризикового профілю.

Комп'ютерне моделювання розширює можливості дослідження, але не усуває потреби в обґрунтованих припущеннях. Метод Монте-Карло дозволяє імітувати розподіл результатів за заданими розподілами чинників, оцінювати ймовірність від'ємного NPV та квантилі можливих втрат. Перевага полягає у врахуванні багатьох варіацій майбутніх подій, обмеження - залежності результату від заданих розподілів і кореляцій. Особливо важливо перевіряти, чи не закладено штучну незалежність між продажами, логістичними витратами й валютними коливаннями за спільного кризового шоку.

Модель реальних опціонів надає додаткову перспективу для міжнародної стратегії. Пілотний експортний контракт може розглядатися як право, але не обов'язок збільшити присутність на ринку після отримання нових даних про попит. Контракт із можливістю поетапного нарощування потужностей, право тимчасово призупинити проєкт або передати його партнеру мають стратегічну цінність. Проте оцінювання реальних опціонів потребує коректної специфікації невизначеності, витрат виконання та обмежень; не слід механічно застосовувати формули фінансових опціонів до будь-якого управлінського рішення.

Для українських підприємств доцільно поєднувати міжнародну стратегію з моделлю стійкості критичних процесів. Наприклад, обраний експортний напрям може бути економічно вигідним, але вимагати відвантажень через маршрут, альтернатив якому немає. У такому випадку варто моделювати не лише прибутковість, а й максимальний припустимий час переривання постачання, запас коштів для виконання контракту та можливість зміни маршруту. Сценарії мають відповідати реальним операційним процесам підприємства, а не абстрактним оцінкам «низький - середній - високий ризик».

1. Постановка управлінської проблеми →	**2. Дані та припущення →**
3. Формування альтернатив і сценаріїв →	**4. Економічний розрахунок →**
5. Перевірка комплаєнсу та обмежень →	**6. Стійкість рішення і чутливість →**
7. Пілотна реалізація →	**8. Повторне оцінювання**

Рисунок 12.5. Алгоритм моделювання міжнародної стратегії

Джерело: складено авторами.

Верифікація моделі охоплює перевірку арифметики, одиниць виміру, логіки грошових потоків, трактування ймовірностей і відповідності вихідних даних фактичним джерелам. Валідація має інше значення: вона відповідає на питання, чи відображає модель реальні управлінські механізми та чи здатна спрогнозувати важливі для рішення наслідки. Доцільно проводити зворотне тестування на минулих контрактах, порівнювати результати з альтернативними специфікаціями й документувати причини відхилень. Навіть точний розрахунок не може компенсувати неправильну постановку дослідницької проблеми.

Для дисертаційного дослідження можливий дизайн із панельними даними підприємств за декілька років. Залежними змінними можуть бути експортна рентабельність, частка повторних міжнародних продажів або ризик критичних розривів грошового потоку. Незалежними - міжнародна диверсифікація, частка застрахованих контрактів, концентрація покупців, характеристики управління комплаєнсом та доступ до фінансування. До моделі необхідно включити контрольні змінні щодо галузі, розміру, часу і воєнних шоків. За можливості слід перевіряти нелінійність і лагові ефекти, а також уникати інтерпретації статистичної асоціації як доведеного причинного впливу.

Практичне рішення має завершуватися не ранжуванням у таблиці, а документованим управлінським протоколом. У ньому зазначають вибрану стратегію, відхилені альтернативи, джерела даних, критичні припущення, бюджет, відповідальних, індикатори раннього попередження та умови повторного розгляду. Це дозволяє не лише контролювати виконання, а й накопичувати знання про якість минулих рішень. У глобальному конкурентному середовищі перевага виникає не тільки від правильного одноразового вибору, а й від здатності систематично навчатися, перевіряти стратегії та коригувати їх до настання критичних втрат.

Отже, комплексне моделювання міжнародної діяльності поєднує економічну оцінку, сценарну невизначеність і недопустимість критичних порушень. Порівняння альтернатив повинно бути прозорим щодо джерел даних, функцій мети, обмежень і чутливості. Для підготовки докторів філософії саме відтворюваність алгоритму, пояснення його припущень і можливість емпіричної перевірки становлять головну методологічну цінність такого підходу.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ НАУКОВОЇ ДИСКУСІЇ ТА САМОПЕРЕВІРКИ

1. Чим стратегічна спроможність підприємства до інтернаціоналізації відрізняється від поточної експортної результативності?

2. За яких умов мережеві відносини із закордонними партнерами знижують, а за яких підвищують ризики втрати конкурентних переваг?

3. Чи може підприємство обрати ринок із меншою очікуваною рентабельністю як стратегічно кращий? Які докази потрібні для цього?

4. Як відрізнити юридично обов'язкову вимогу до експортної операції від добровільної вимоги великого міжнародного покупця?

5. Які методи дозволяють перевірити причинний ефект державної експортної підтримки, а не лише кореляцію між підтримкою та продажами?

6. Чому одна й та сама альтернатива може мати різні ранги за критеріями очікуваної вартості, максиміну і мінімаксу жалю?

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ніколюк О., Савченко Т., Брюшкова Н. Методологічні засади формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності в умовах трансформаційної економіки. *Економічний вісник Причорномор'я.* 2026. DOI: https://doi.org/10.37000/ebbsl.2026.09.13

2. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 № 959-XII (чинна редакція). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12

3. Johanson J., Vahlne J.-E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies.* 2009. Vol. 40. P. 1411-1431. DOI: https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24

4. Русняк М. Стратегія інтернаціоналізації малих і середніх підприємств України в умовах глобальної економічної турбулентності. *Економіка та суспільство.* 2025. № 82. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-158

5. Francioni B., Martín Martín O. International market, network, and opportunity selection: A systematic review of empirical research, integrative framework, and comprehensive research agenda. *Journal of International Management.* 2024. Vol. 30, iss. 5. Art. 101174. DOI: https://doi.org/10.1016/j.intman.2024.101174

6. Про схвалення Експортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2026-2028 роках: розпорядження Кабінету Міністрів України від 04.06.2026 № 552-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/552-2026-%D1%80

7. World Trade Organization. Global Trade Outlook and Statistics. October 2026 Update. Geneva: WTO, 2026. URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/global-trade-outlook-and-statistics_e.htm

8. European Commission. EU trade relations with Ukraine. Brussels: Directorate-General for Trade. URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/ukraine_en

9. Про санкції: Закон України від 14.08.2014 № 1644-VII (чинна редакція). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1644-18

10. European Commission. Carbon Border Adjustment Mechanism: CBAM definitive regime (from 2026). Brussels: Directorate-General for Taxation and Customs Union. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism/cbam-definitive-regime_en

11. Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності: Закон України від 20.12.2016 № 1792-VIII (чинна редакція). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1792-19

12. ПрАТ «Експортно-кредитне агентство». Політики страхування. Офіційний сайт. URL: https://www.eca.gov.ua/produkty/polityky-strahuvannya/

ТЕМА 13

СТРАТЕГІЧНИЙ ФОРСАЙТ І СЦЕНАРНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТА БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

План лекції

1. Теоретико-методологічні засади стратегічного форсайту та дослідження глобальних мегатрендів у менеджменті конкурентоспроможності та безпеки підприємств.
2. Технологічні, демографічні та соціальні трансформації як чинники формування майбутніх конкурентних переваг і безпекових викликів для підприємств.
3. Кліматичні зміни, ресурсні обмеження та екологічні вимоги у стратегічному управлінні конкурентоспроможністю й безпекою підприємств.
4. Геополітична та геоекономічна невизначеність: методи прогнозування і сценарного моделювання розвитку підприємств у глобальному середовищі.
5. Формування стратегічного бачення довгострокового розвитку підприємств України: адаптивні моделі управління конкурентоспроможністю та безпекою з урахуванням глобальних мегатрендів.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ФОРСАЙТУ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ГЛОБАЛЬНИХ МЕГАТРЕНДІВ У МЕНЕДЖМЕНТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

Стратегічний форсайт у менеджменті підприємства доцільно розглядати не як спосіб точно передбачити майбутнє, а як організований процес дослідження кількох правдоподібних варіантів розвитку зовнішнього середовища, критичного переосмислення управлінських припущень і підготовки рішень, які зберігають цінність за різних обставин. Його об'єктом є не окрема подія, а система змін, що впливає на ринки, ресурси, технології, інститути та поведінку споживачів. Для підприємства принциповим є перехід від формули «обрати найвірогідніше майбутнє» до запитання «до яких кількох майбутніх станів ми маємо бути готовими?». Такий підхід особливо важливий тоді, коли традиційна екстраполяція минулих показників перестає давати надійну основу для інвестиційних і безпекових рішень [1; 2].

У сучасній літературі поняття «прогнозування», «сценарне планування» і «форсайт» нерідко використовують як близькі, проте для наукового дослідження їх потрібно розмежовувати. Прогнозування встановлює очікувані значення показників або ймовірності подій на підставі моделей і припущень. Сценарне планування конструює декілька внутрішньо узгоджених картин розвитку умов, не обов'язково призначаючи їм імовірності. Форсайт охоплює і прогнозування, і розроблення сценаріїв, але додатково включає залучення носіїв різних знань, колективне формування стратегічного бачення та визначення дій у теперішньому. Принципова відмінність стосується не кількості застосованих методів, а характеру управлінського результату: форсайт повинен змінювати порядок формування стратегічних рішень [1; 3; 4].

Методологічна цінність форсайту виявляється через його зв'язок із конкурентоспроможністю та економічною безпекою. Конкурентоспроможність відображає здатність підприємства створювати й привласнювати цінність у порівнянні з альтернативними пропозиціями ринку; економічна безпека характеризує захищеність життєво важливих процесів і керованість критичних ризиків. Форсайт не замінює ці дві управлінські підсистеми, а надає їм спільну часову перспективу. Відкладена реакція на технологічний злам може одночасно послабити ринкову позицію, знизити ліквідність і створити залежність від постачальника критичної технології. Отже, горизонт передбачення повинен включати як ринкові можливості, так і межі допустимих втрат.

Стратегічне передбачення ґрунтується на низці методологічних принципів. Принцип множинності майбутнього означає відмову від одного неминучого сценарію. Принцип системності вимагає аналізувати взаємодію змін, а не ізольовані тренди. Принцип участі передбачає залучення менеджерів, технічних фахівців, партнерів і незалежних експертів із різними когнітивними позиціями. Принцип доказовості вимагає відділяти дані від суджень та припущень. Принцип стратегічної дії означає, що кожне дослідження майбутнього має завершуватися перевірюваними рішеннями, відповідальними виконавцями і вимірюваними індикаторами. Без останнього форсайт залишається аналітично цікавою, але організаційно малокорисною вправою.

Категоріальний апарат стратегічного форсайту. Мегатренд - це довгострокова масштабна траєкторія змін, яка охоплює кілька ринків або сфер суспільства й має значні структурні наслідки. Тренд описує встановлений напрям зміни певного явища; драйвер - причину або механізм, що цю зміну підтримує; слабкий сигнал - фрагментарне свідчення можливого майбутнього зрушення, масштаби якого ще не визначені. Невизначеність може стосуватися темпів розвитку вже відомої тенденції або самого напрямку її прояву. «Дика карта» (wild card) позначає малоймовірну, проте потенційно дуже значущу подію. Змішування цих категорій призводить до неправильної логіки моделювання: наприклад, збільшення частки хмарних сервісів є спостережуваною тенденцією, тоді як масштаб майбутніх обмежень трансграничної передачі даних залишається невизначеним управлінським параметром.

За даними дослідження Р. Рорбека та М. Кум, організаційна підготовленість до майбутніх змін може бути пов'язана з подальшими фінансовими результатами підприємств. Водночас емпіричний зв'язок не дає підстав автоматично трактувати форсайт як доведену причину зростання прибутку для кожної компанії: підприємства з розвиненими управлінськими здатностями можуть спочатку мати кращі можливості для впровадження форсайту [2]. Для аспіранта це приклад методологічної проблеми ендогенності, коли пояснювальна змінна може бути пов'язана з невимірюваними характеристиками підприємства. Тому наукове твердження про ефективність форсайту потребує порівняльної бази, часових лагів та належної перевірки альтернативних пояснень.

Ефективний форсайт розпочинають із формування точного дослідницького запитання. Формулювання «якими будуть ринки через десять років?» надто широке для управлінського рішення. Натомість питання «за яких комбінацій вартості енергії, попиту та умов доступу до ринку доцільно модернізувати виробничу лінію до 2032 року?» задає об'єкт, горизонт, чинники, варіанти дій та критерій вибору. При цьому власник управлінського рішення має визначити ризик-апетит, допустимі втрати, незворотні інвестиції та мінімальний рівень критичної функціональності. Результати форсайту повинні співвідноситися з реальною компетенцією органу, який ухвалює рішення.

Першим дослідницьким етапом є сканування горизонту (horizon scanning). Воно охоплює систематичний пошук тенденцій, слабких сигналів, інституційних ініціатив, нових бізнес-моделей і науково-технічних досягнень. Інформаційне поле доцільно формувати за логікою STEEP/PESTEL, але ця класифікація є лише матрицею перевірки повноти. Якість сканування визначається не кількістю зібраних новин, а здатністю виявити зміни, що можуть порушити критичні припущення стратегії. Джерела мають містити наукові дослідження, статистику, галузеві стандарти, плани регуляторів, патентні дані, інвестиційні програми й підтверджені сигнали від споживачів.

Другий етап полягає у відборі стратегічно значущих факторів. Доцільно оцінювати кожний фактор за потенційним впливом на прибутковість, ресурси, безпеку, ступенем невизначеності, швидкістю наближення та керованістю. Матриця «вплив - невизначеність» допомагає відрізнити відносно передбачувані тенденції, які слід врахувати в усіх сценаріях, від критичних невизначеностей, що формують альтернативні картини майбутнього. Експертні шкали потребують чітких описів градацій; інакше підсумковий бал відображатиме довільне враження

аналітика, а не відтворюване управлінське судження. Для високоризикових рішень експертну оцінку необхідно перевіряти кількома методами.

Таблиця 13.1. Поняття й аналітичні результати стратегічного форсайту

Об'єкт аналізу	Зміст	Доказова база	Управлінський результат
Мегатренд	Довгостроковий структурний зсув	Тривалі статистичні ряди, міжнародні огляди	Переоцінка бізнес-моделі
Драйвер	Причинний механізм зміни	Галузеві й технологічні дослідження	Визначення точок впливу
Слабкий сигнал	Ранні непрямі ознаки зрушення	Патенти, закупівлі, пілотні проєкти	Запуск перевірки гіпотези
Критична невизначеність	Чинник із високим впливом і невідомою траєкторією	Сценарні припущення, експертні інтерв'ю	Побудова альтернативних сценаріїв
Тригер	Вимірювана умова перегляду рішення	Моніторинговий показник і погоджений поріг	Перехід до наступного стратегічного кроку

Джерело: складено автором на основі узагальнення зазначених у лекції підходів.

Третім етапом є побудова альтернативних майбутніх станів. Сценарії слід конструювати як логічно несуперечливі причинні історії з описом умов ринку, технологій, правил, ресурсних обмежень і дій конкурентів. Дві ключові невизначеності можуть утворювати чотири комбінації, але механічне заповнення квадрантів не гарантує наукової якості. Потрібно перевірити, чи незалежні осі, чи узгоджені між собою припущення, чи не приховують сценарії важливих взаємозалежностей. За складної динаміки доцільно застосовувати морфологічний аналіз, крос-імпакт-матриці, байєсівські мережі або системно-динамічні моделі.

Четвертий етап перетворює сценарії на портфель управлінських альтернатив. У кожному сценарії перевіряють конкурентну позицію, очікувану грошову результативність, обсяг капіталу, ліквідність, доступ до критичних ресурсів, нормативні обмеження та швидкість адаптації. Стратегія, яка забезпечує максимальний прибуток лише за одного оптимістичного майбутнього, може програвати стратегії з меншою очікуваною дохідністю, але прийнятним результатом за широкого набору умов. Отже, форсайт задає основу для багатокритеріального вибору, стрес-тестування й визначення рішень «без жалю» (no-regret actions), корисних у більшості правдоподібних сценаріїв.

П'ятий етап - інституціоналізація результатів. Потрібно зафіксувати власників ризиків, бюджет спостереження, критичні індикатори та тригери для перегляду стратегії. Скажімо, стрімке зростання вартості імпортного компонента може бути сигналом переходу від одиничного постачальника до двоканальної моделі забезпечення. Але критерій запуску такої зміни має враховувати не лише ціну, а й час кваліфікації нового постачальника, вартість запасів і вимоги до якості. Науково обґрунтована система повинна пов'язувати спостережуваний сигнал із конкретним управлінським інструментом, а не лише з рекомендацією «посилити моніторинг».

Сканування горизонту: дані, сигнали, інституційні зміни	→ Верифікація джерел і критичних припущень
Оцінка впливу та невизначеності	→ Побудова правдоподібних сценаріїв
Стрес-тест конкурентних та безпекових цілей	→ Портфель управлінських альтернатив
Випереджальні індикатори й тригери	→ Перегляд стратегії та циклу форсайту

Схема 13.1. Управлінський цикл стратегічного форсайту

Джерело: складено автором на основі узагальнення зазначених у лекції підходів.

Важливим дослідницьким інструментом виступає метод Delphi. Його зміст полягає у декількох раундах анонімного опитування фахівців із контрольованим зворотним зв'язком, а не в одноразовому зборі думок. Після кожного раунду учасники отримують узагальнення аргументів і можуть переглянути свою оцінку. Перевага методу полягає у зменшенні прямого групового тиску; обмеження - у залежності від складу експертів, якості формулювання питань та потенційному відтворенні спільних упереджень. Узгодженість відповідей не є доказом правильності передбачення. Для PhD-дослідження необхідно документувати критерії відбору експертів, кількість раундів, статистику розсіювання та правила завершення процедури.

Для виявлення слабких сигналів можна організувати систему «сигнал - гіпотеза - перевірка». На першому кроці фіксують незвичне спостереження, наприклад зміну технічних вимог великого закупівельника. На другому формують декілька пояснень: випадковий запит, майбутню зміну галузевого стандарту або підготовку нового технологічного покоління. На третьому шукають незалежні підтвердження в патентах, закупівлях, регуляторних документах і поведінці конкурентів. Така процедура не усуває невизначеність повністю, проте перешкоджає некритичному перетворенню одиничного факту на «глобальний тренд».

Форсайт за своєю природою є міжфункціональним процесом. Комерційні підрозділи найкраще бачать зміни потреб споживачів, технологічні - межі розвитку продукту, фінансові - доступний капітал і ризик ліквідності, служби безпеки - критичні залежності, кадрові - перспективні компетенції. Саме розходження цих професійних поглядів становить цінність, якщо його структуровано. Спроба делегувати форсайт одному консультанту або відділу аналітики часто призводить до розриву між знанням про майбутнє та правом змінювати поточний розподіл ресурсів. Керівництво повинно забезпечити доступ до власників стратегічних рішень.

У дослідженні українських підприємств необхідно враховувати відмінність між довгостроковою структурною тенденцією та воєнним шоком. Вплив бойових дій, переміщення населення, енергетичних атак або порушення транспортних коридорів може накладатися на глобальні технологічні й демографічні зміни. Наявність такого накладання робить середні історичні темпи менш надійною основою для екстраполяції. Європейська комісія у звіті зі стратегічного форсайту 2025 року розглядає резильєнтність як проактивну здатність передбачати та використовувати можливості трансформації, а не лише відновлювати початковий стан після кризи [5]. Для українського менеджменту це означає необхідність поєднувати короткострокову безпеку й майбутнє оновлення бізнес-моделі.

Критерії оцінки якості самого форсайту мають бути багатовимірними. Процесна якість відображає різноманітність джерел, прозорість експертних процедур і повноту сценаріїв. Управлінська корисність визначається кількістю переглянутих припущень, чіткістю стратегічних рішень і здатністю підрозділів діяти за тригерами. Результативність у довшій перспективі можна оцінювати за зменшенням незапланованих втрат, швидкістю технологічного оновлення й якістю розподілу інвестицій. Проте оцінка результативності має враховувати вихідні відмінності між підприємствами; просте порівняння компаній, що застосовують або не застосовують форсайт, не доводить причинного ефекту.

Для наукової роботи перспективна гіпотеза може бути сформульована так: «Вплив формалізованого процесу стратегічного форсайту на конкурентну результативність підприємства посилюється за наявності розвинених динамічних здатностей і системи раннього попередження ризиків». Її можна перевіряти на панельних даних із часовим лагом між впровадженням механізму та результатом. Залежними змінними доцільно обирати не тільки рентабельність, а й частку нових продуктів у доході, тривалість відновлення операцій, диверсифікацію постачальників і стійкість ринкової частки. Потрібно контролювати галузь, масштаб, доступ до фінансування та інтенсивність впливу зовнішніх шоків [2].

Отже, теоретико-методологічна основа форсайту полягає у систематичному з'єднанні аналізу середовища, критичної роботи з невизначеністю, колективного формування знання та відповідального стратегічного вибору. Його наукова цінність виявляється не в обіцянці точного

прогнозу, а у створенні логічно перевірюваних альтернатив і підготовці підприємства до структурних змін, які можуть одночасно створювати нові конкурентні можливості та загрожувати економічній безпеці.

2. ТЕХНОЛОГІЧНІ, ДЕМОГРАФІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЯК ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ МАЙБУТНІХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ І БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ

Технологічні, демографічні й соціальні трансформації утворюють взаємозалежний комплекс чинників, які змінюють структуру майбутнього попиту, продуктивність праці, способи організації виробництва та межі економічної безпеки підприємства. Їх не можна аналізувати як три незалежні групи тенденцій. Демографічне скорочення робочої сили підвищує інтерес до автоматизації; цифрові платформи змінюють географію зайнятості; очікування суспільства щодо прозорості й відповідальності впливають на використання штучного інтелекту. Саме взаємодія трансформацій визначає, які конкурентні переваги залишаться відтворюваними через п'ять-десять років, а які можуть швидко втратити цінність [5; 6].

Технологічний мегатренд відрізняється від окремої інновації масштабом і потенціалом змінити спосіб створення вартості в багатьох галузях. До таких процесів належать розширення використання штучного інтелекту, автоматизація рутинних завдань, промисловий інтернет речей, оброблення даних у розподілених середовищах, цифрові двійники, нові матеріали й біотехнологічні рішення. Однак наявність перспективної технології ще не означає економічної доцільності її придбання. У стратегічному менеджменті необхідно оцінити зрілість технології, її сумісність із виробничими активами, потребу в даних, вартість інтеграції, юридичні обмеження та ризик формування монопольної залежності від постачальника.

Особливої уваги потребує штучний інтелект як технологія загального призначення. Його вплив не обмежується автоматизацією окремих операцій; потенційно він змінює проектування продукту, прогнозування попиту, управління якістю, комунікацію з клієнтами, функції планування та контролю. Водночас результати залежать від доступу до якісних даних, архітектури процесів і кваліфікації персоналу. Невдала інтеграція може збільшити кількість цифрових операцій без підвищення продуктивності. Для оцінювання результату важливо порівнювати не число впроваджених алгоритмів, а зміну тривалості процесу, частки браку, собівартості, якості рішення та можливості пояснити його походження.

У контексті безпеки цифрові технології створюють подвійний ефект. З одного боку, моніторинг обладнання може скорочувати простої, а моделі виявлення аномалій - підтримувати оперативний контроль ризиків. З іншого боку, зростає поверхня кібератак, з'являється ризик некоректних автоматизованих рішень і залежність від недоступного програмного забезпечення. Впровадження технології має супроводжуватися встановленням меж автоматизації, правом людини на перевірку критичного рішення, планом відкату та альтернативним способом підтримання ключового процесу. Технологічна конкурентна перевага, що створює нову єдину точку відмови, не може вважатися повністю стійкою.

Складність форсайту технологій полягає в тому, що швидкість поширення і швидкість досягнення економічного ефекту не збігаються. Підприємства можуть масово тестувати технологію, але довго не отримувати вимірюваної віддачі через потребу змінити процеси і компетенції. Для аналізу доцільно розмежовувати технологічну готовність, організаційну готовність, готовність ринку та інституційну допустимість. Високий показник технологічної готовності без доступу до належних даних, відповідального власника процесу та навченої команди не є підставою для негайного капітального інвестування.

Демографічні зрушення та управління людським капіталом. Демографічний форсайт повинен враховувати розміри й вікову структуру населення, міграцію, участь у робочій силі, регіональні диспропорції, тривалість професійного життя та зміни в структурі домогосподарств.

У звіті ООН World Population Prospects 2024 показано, що група країн, населення яких уже досягло максимуму, має тенденцію до істотного зростання частки осіб старшого віку. Такий висновок не можна механічно переносити на кожен ринок; для управлінської оцінки потрібні дані за конкретною країною, регіоном і професійною групою [6]. Підприємство має оцінювати не «старіння населення взагалі», а ризик нестачі певних компетенцій у визначеній локації.

Для українських підприємств демографічні прогнози ускладнюються вимушеним переміщенням населення, військовою мобілізацією, зміною територіального розміщення виробництва та невизначеністю повернення мігрантів. Через це довгострокова модель кадрового забезпечення має включати декілька сценаріїв доступності персоналу, а не один середній прогноз. За кожним сценарієм доцільно визначити потребу в компетенціях, ресурси перенавчання, витрати утримання працівників, можливості дистанційної співпраці та автоматизації. Водночас не слід вважати автоматизацію універсальним розв'язанням дефіциту кадрів: вона може переносити дефіцит у сферу інженерних, цифрових і управлінських компетенцій.

Суттєво змінюється сама структура попиту на компетенції. Стандартна операція дедалі частіше доповнюється завданнями з аналізу даних, роботи з обладнанням, забезпечення якості, управління взаємодією людини й алгоритму та етичної перевірки результатів. Для кадрового форсайту доцільно створювати матрицю «критична функція - поточна компетенція - майбутня компетенція - розрив - спосіб закриття». Вона дає змогу уникнути декларативної тези «потрібно підвищувати цифрові навички» й перевести її у програму навчання, найму, ротації та формування кадрового резерву. Критеріями успішності мають бути здатність працівника виконати нову функцію й якість результату, а не лише кількість пройдених курсів.

Майбутні конкурентні переваги дедалі більше залежать від спроможності підприємства поєднувати високотехнологічні інструменти зі знаннями персоналу. Однакове програмне забезпечення може бути доступним багатьом учасникам ринку; відмінність створює спосіб організації процесу, власні дані, якість навчання, швидкість ухвалення рішень і довіра між підрозділами. Така перевага має характер комплементарних активів: ефект технології залежить від наявності доповнювальних ресурсів. Для PhD-дослідження перспективним є перевірити, чи посилює інтенсивність перенавчання вплив цифрових інвестицій на продуктивність, з контролем масштабу підприємства та структури капіталу.

Соціальні трансформації охоплюють зміну структури споживчих пріоритетів, зростання очікувань щодо безпеки продуктів і даних, доступності послуг, етичної поведінки роботодавця та прозорості ланцюгів постачання. Разом із тим соціальні переваги неоднорідні між поколіннями, територіями й групами доходу. Стратегічний форсайт має уникати стереотипів про поведінку «покоління Z» чи будь-якої іншої групи, якщо вони не підтверджені сегментними дослідженнями. Управлінське значення мають вимірювані зрушення в готовності платити, способах пошуку інформації, вимогах до сервісу та причинах відмови від купівлі.

Переваги на споживчому ринку можуть змінюватися нелінійно. Нові канали цифрової комунікації спочатку знижують витрати залучення клієнтів, але згодом створюють високу залежність від алгоритмів платформ і витрат на просування. Аналогічно перехід до персоналізованої пропозиції може збільшувати цінність продукту, проте водночас підвищувати ризики неправомірного використання даних або втрати довіри через непрозорі рекомендації. Отже, стратегія майбутньої конкурентоспроможності має враховувати якість клієнтських відносин і можливість контролювати критичні інтерфейси, а не лише зростання цифрового охоплення.

Механізми соціальної поляризації та дезінформації утворюють додатковий рівень безпекових загроз. Поширення недостовірної інформації може впливати на попит, репутацію, поведінку інвесторів та довіру працівників. Для підприємства необхідні процедури перевірки

інформації, визначення офіційних каналів комунікації та швидкого виправлення помилкових повідомлень. При цьому система захисту репутації не повинна підміняти діалог із зацікавленими сторонами. Ефективне управління передбачає одночасне дослідження об'єктивних фактів, очікувань громадськості та наслідків можливих управлінських рішень.

Таблиця 13.2. Вплив технологічних, демографічних і соціальних трансформацій на підприємство

Трансформація	**Потенціал конкурентної переваги**	**Нова вразливість**	**Показник для форсайту**
Штучний інтелект	Якість і швидкість рішень	Помилки автоматизації, захист даних	Ефект на процес після контролю витрат
Промислова автоматизація	Продуктивність, стабільність якості	Залежність від сервісу та комплектувальних	Частка технологічно замінних операцій
Демографічні зміни	Розвиток нових сегментів попиту	Дефіцит компетенцій	Прогноз розриву кваліфікацій
Нові очікування споживачів	Диференціація сервісу та продукту	Репутаційні ризики	Зміна готовності платити за сегментами
Платформізація	Доступ до клієнтів і мережевого ефекту	Залежність від алгоритмів платформи	Частка продажів через один канал

Джерело: складено автором на основі узагальнення зазначених підходів.

Практичним інструментом аналізу перетину трансформацій є карта взаємного підсилення чинників. Наприклад, одночасне старіння робочої сили, зростання складності обладнання й поширення віддаленого технічного сервісу може змінити доцільність географічного розміщення ремонтних центрів. З одного боку, автоматизована діагностика зменшує необхідність фізичної присутності експерта; з іншого - підвищує вимоги до захищеного зв'язку, надійності електроживлення та компетенцій місцевого персоналу. Простий перелік трьох тенденцій не дає цього висновку. Його забезпечує побудова причинного ланцюга та визначення точок управлінського впливу.

Для кількісного кадрового сценарію можна використати баланс компетенцій: $G_k,t = D_k,t - S_k,t$, де G - розрив за компетенцією k у періоді t, D - прогнозна потреба, S - прогнозна доступна кількість працівників відповідної компетенції. Потреба може розраховуватися за плановим виробництвом, продуктивністю й часткою автоматизованих операцій; пропозиція - за наявним персоналом, очікуваними звільненнями, виходом із професії, наймом і перенавчанням. Показник має зміст лише за однакової одиниці вимірювання: не можна порівнювати кількість людей із кількістю повних ставок без відповідного перерахунку.

Розглянемо умовний навчальний приклад виробничого підприємства. У 2030 році для нового технологічного процесу потрібно 45 фахівців з автоматизації, тоді як за базовим кадровим сценарієм підприємство матиме 27 працівників відповідної кваліфікації. Кадровий розрив становитиме 18 осіб. Програма перенавчання 10 працівників і залучення 6 нових спеціалістів зменшить його до 2 осіб, але лише за умови, що навчання завершиться до моменту запуску виробництва. Цей розрахунок показує перевагу сценарного кадрового планування: важливими є не тільки загальна чисельність працівників, а й терміни набуття потрібних компетенцій.

Інноваційну стратегію доцільно перевіряти через «розрив технологічної готовності»: порівняння бажаного рівня процесу за майбутніми ринковими вимогами з реальним станом обладнання, даних і персоналу. Якщо значний розрив зосереджено у стандартах взаємодії систем, інвестиція в нове обладнання без модернізації інформаційної архітектури може не створити

очікуваної переваги. Якщо розрив зумовлений нестачею інженерних компетенцій, основним обмеженням може бути не фінансовий капітал, а швидкість організаційного навчання. Саме тому програма трансформації має поєднувати інвестиції у матеріальні, людські й організаційні активи.

Технологічні зміни	Демографічні зміни	Соціальні очікування
Зміна продуктивності	Розрив компетенцій	Зміна структури попиту
Управлінські інвестиції	Навчання й кадрова мобільність	Довіра та клієнтські відносини
Конкурентні переваги та безпека	Конкурентні переваги та безпека	Конкурентні переваги та безпека

Схема 13.2. Взаємодія технологічного, демографічного та соціального мегатрендів
Джерело: складено автором на основі узагальнення зазначених підходів.

Найчастіші методологічні помилки полягають у технологічному детермінізмі та узагальненні статистики за межі її застосовності. Технологічний детермінізм припускає, що поява нової технології неминуче змінить бізнес-модель конкретного підприємства. Насправді економічний результат опосередковується ціною ресурсів, правилами ринку, конкурентною поведінкою та споживчими перевагами. Друга помилка виникає, коли світові демографічні прогнози використовують для оцінювання кадрового потенціалу окремого українського регіону. Для такого висновку потрібні окремі регіональні дані й припущення про мобільність робочої сили.

У межах сучасного стратегічного менеджменту перевагу слід надавати не максимально швидкому впровадженню всіх новацій, а формуванню адаптивного портфеля компетенцій. Частина ресурсів спрямовується на підвищення ефективності наявної технології, частина - на експерименти, що можуть створити нові ринки, а окрема частина - на забезпечення безпеки й оборотності технологічного рішення. Такий портфель дає підприємству можливість уникнути як технологічного застою, так і ризику надмірної залежності від недостатньо перевіреної інновації. Критерії переходу між етапами інвестування необхідно визначити завчасно.

Дослідницька модель може включати взаємозв'язок між інтенсивністю цифрових інвестицій, рівнем компетенцій персоналу, якістю даних, операційною результативністю та кіберризиком. Гіпотеза про позитивний ефект автоматизації повинна допускати нелінійність: на низьких рівнях готовності витрати інтеграції можуть перевищувати вигоди; після досягнення певного порогу організаційної зрілості результат поліпшується. Для перевірки такої гіпотези можна використати панельні регресії, порогові моделі або зіставлення груп підприємств за ступенем готовності. Важливо контролювати можливий зворотний зв'язок: прибутковіші підприємства частіше мають ресурси для технологічної модернізації [7].

Отже, управління впливом технологічних, демографічних і соціальних мегатрендів має будуватися на аналізі їхніх взаємозалежностей, а не на формальному переліку перспективних технологій. Довгострокова конкурентоспроможність формується за умов одночасного розвитку технологічної інфраструктури, критичних компетенцій, довіри зацікавлених сторін і здатності контролювати нові безпекові ризики. Майбутня перевага підприємства визначається насамперед швидкістю й якістю перебудови його організаційних здатностей.

3. КЛІМАТИЧНІ ЗМІНИ, РЕСУРСНІ ОБМЕЖЕННЯ ТА ЕКОЛОГІЧНІ ВИМОГИ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ Й БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ

Кліматичні зміни, дефіцит ресурсів та посилення екологічних вимог уже не можна розглядати лише як зовнішні обмеження природоохоронної діяльності. Вони поступово трансформують структуру виробничих витрат, умови доступу до міжнародних ринків, надійність

інфраструктури, доступність страхування і критерії відбору інвестиційних проєктів. Для стратегічного форсайту важливо відмовитися від припущення про стабільність кліматичних умов протягом строку експлуатації активів. Підприємство, що планує інвестиції в енергоємне виробництво, логістичну інфраструктуру або агропромислові активи, має оцінювати їхню результативність у декількох фізичних і регуляторних сценаріях. Такий підхід доповнює традиційне оцінювання конкурентоспроможності аналізом довгострокових вразливостей [8].

У методології кліматичного менеджменту потрібно розрізняти фізичні ризики та ризики переходу. Фізичні ризики пов'язані з небезпечними природними явищами й поступовою зміною кліматичних умов: екстремальною спекою, посухами, повенями, дефіцитом води, зміною режимів опадів. Ризики переходу виникають у процесі трансформації економіки: через зміни законодавства, технологічних стандартів, цін на енергоносії, структури попиту та вимог інвесторів. Один і той самий актив може бути чутливим до обох типів ризику. Наприклад, складський комплекс може зазнавати фізичних загроз через підтоплення та одночасно втрачати конкурентну привабливість через високу енергоємність.

Узагальнення IPCC 2023 року підтверджує системний характер кліматичних ризиків і необхідність поєднання адаптації з пом'якшенням зміни клімату. Водночас глобальний кліматичний висновок не означає автоматично однаковий рівень небезпеки для конкретних підприємств. Оцінювання вимагає географічної деталізації: місце розташування об'єктів, чутливість технологічного процесу до температури, залежність від води, альтернативність постачань, стан інфраструктури та наявність страхових механізмів [8]. Саме на цьому рівні кліматичні дані перетворюються на управлінські параметри інвестиційного проєкту.

Стратегічне планування має враховувати три часові властивості кліматичних змін. Перша - інерційність: наслідки деяких впливів накопичуються протягом багатьох років і не можуть бути швидко компенсовані. Друга - нелінійність: досягнення критичного рівня температури або водного дефіциту здатне спричинити непропорційно великі втрати. Третя - просторово-часова нерівномірність: навіть у межах однієї держави інтенсивність ризиків різниться за регіонами, сезонами та видами діяльності. Через це середньорічна температура чи середнє споживання води не завжди є достатніми показниками для обґрунтування капітальних інвестицій.

Для підприємства необхідно побудувати карту кліматичних залежностей. Її починають не з переліку можливих природних явищ, а з критичних функцій: виробництво, енергопостачання, охолодження, водозабезпечення, зберігання, перевезення і доступ персоналу до робочих місць. Для кожної функції встановлюють фізичний фактор, можливу форму порушення, тривалість відновлення, прямі та непрямі втрати, наявність резерву. Така карта допомагає відрізнити значний, але контрольований ризик від небезпеки, яка може зупинити весь ланцюг створення вартості. Відповідно заходи адаптації повинні орієнтуватися на функціональність бізнес-процесів, а не тільки на окремі будівлі чи установки.

Ресурсні обмеження як стратегічний чинник. Ресурсний форсайт передбачає аналіз майбутньої доступності електроенергії, палива, критичних матеріалів, води, земельних ресурсів і послуг інфраструктури. Важливо оцінювати не лише середню ціну ресурсу, а й можливість постачання у визначений момент, цінову волатильність, монопольну залежність, екологічні вимоги до його використання та технологічну можливість заміни. Низька ціна ресурсу за відсутності надійних альтернатив постачання може створити вищий довгостроковий ризик, ніж помірно дорожчий, але диверсифікований варіант забезпечення. Аналіз має включати повну вартість володіння ресурсною системою та втрати від її недоступності.

Використання ресурсів слід вимірювати не тільки абсолютними витратами, а й питомими показниками: кВт·год на одиницю продукції, кубічні метри води на технологічний цикл, матеріальні втрати на одиницю корисного випуску, частка вторинної сировини за технічно допустимих умов. Питомий показник дозволяє зіставляти технологічну ефективність за різних масштабів діяльності, але потребує коректного визначення продукції та умов виробництва. Наприклад, зменшення енергоємності не обов'язково свідчить про модернізацію, якщо в

аналізованому періоді змінилася структура асортименту на користь менш енергоємних товарів. Для науково коректного висновку потрібно здійснити декомпозицію змін.

Екологічні вимоги впливають на конкурентоспроможність через декілька каналів: обов'язкові стандарти продукції, правила підтвердження походження сировини, умови фінансування, вимоги великих замовників і можливі зміни торговельних режимів. Проте слід розмежовувати законодавчо обов'язкові вимоги й добровільні стандарти або контрактні умови. Поширена методологічна помилка - трактувати будь-яку міжнародну ESG-рекомендацію як пряму законодавчу вимогу до всіх українських підприємств. Коректне дослідження має встановити юрисдикцію, розмір суб'єкта, вид продукції, роль у ланцюгу постачання, дату застосування відповідної норми й характер відповідальності.

В Україні стратегічна рамка кліматичної політики охоплює Стратегію екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату на період до 2030 року, схвалену розпорядженням Кабінету Міністрів України № 1363-р від 20 жовтня 2021 року [9]. Для енергетичних рішень важливим є оновлений Національний план з енергетики та клімату на період до 2030 року, схвалений розпорядженням № 562-р від 10 червня 2026 року [10]. Саме цей акт замінив план, схвалений у 2024 році. У форсайт-дослідженні необхідно користуватися актуальною редакцією нормативних документів і не підміняти загальнодержавні цілі автоматичними нормативами конкретного підприємства.

Таблиця 13.3. Кліматичні та ресурсні фактори стратегічного вибору

Група змін	Механізм впливу	Показник підприємства	Тип управлінської відповіді
Фізичні кліматичні ризики	Порушення роботи активів	Дні простою, втрати за подіями	Адаптація й резервування
Трансформація енергоринку	Зміна ціни й доступності енергії	Питома енергоємність, ризик відключень	Модернізація, диверсифікація
Ресурсний дефіцит	Зниження доступності критичних матеріалів	Час заміни та концентрація поставок	Замінники, повторне використання
Екологічні вимоги ринків	Нові умови контрактів і стандартів	Витрати підтвердження відповідності	Системи обліку, технологічне оновлення
Знецінення активів	Ризик економічної непридатності	Залишковий строк, NPV за сценаріями	Поетапні інвестиції, реальні опціони

Джерело: складено автором на основі узагальнення зазначених підходів.

Стратегічні рішення щодо кліматичних ризиків охоплюють адаптацію, декарбонізацію, ресурсну ефективність і диверсифікацію. Адаптація спрямована на зменшення втрат від майбутніх фізичних впливів: захист інфраструктури, резервування, зміну технологічних режимів, перенесення критичних об'єктів. Декарбонізація стосується скорочення викидів парникових газів та їх інтенсивності. Ресурсна ефективність передбачає зменшення витрат матеріалів, води та енергії за незмінних або кращих результатів виробництва. Диверсифікація знижує залежність від одного ресурсу, технології чи географічної локації. Ці напрями можуть взаємно підсилювати один одного, але не є повними синонімами.

Під час вибору кліматичної стратегії важливо визначити межі вимірювання. Для викидів парникових газів відокремлюють прямі викиди від власних джерел, непрямі викиди, пов'язані з придбаною енергією, та інші непрямі викиди ланцюга створення вартості. Конкретна методика обліку залежить від обраного стандарту, даних і договірних вимог. Не можна додавати показники різних категорій без перевірки подвійного рахунку чи порівнювати інтенсивність викидів підприємств із різною структурою продукції без відповідного коригування. Для інвестиційного рішення екологічний показник повинен бути пов'язаний з економічним ефектом і ризиком

нормативної невідповідності.

Кліматичні сценарії зазвичай мають кілька рівнів. На глобальному рівні розглядають альтернативні траєкторії фізичних змін і політик. На галузевому рівні трансформують їх у можливі ціни ресурсів, доступні технології, стандарти та очікування покупців. На рівні підприємства формують грошові потоки, коефіцієнти завантаження потужностей, витрати на підтримання виробництва і капітальні видатки. Важлива методологічна вимога - зберігати узгодженість припущень: сценарій суттєвого зростання вартості викопного палива має бути сумісним із припущеннями щодо цін на електроенергію, розвитку альтернативної генерації та зміни попиту.

Для оцінювання економічної доцільності природоохоронного чи адаптаційного проєкту використовується дисконтована чиста теперішня вартість: $NPV = -I_0 + \Sigma_t (CF_t/(1+r)^t)$, де I_0 - початкові інвестиції, CF_t - приріст чистого грошового потоку в році t, r - ставка дисконту. Усі величини мають бути в зіставних цінах і валютах. Якщо енергетичні витрати прогнозуються в номінальному вираженні, ставку дисконту також потрібно брати номінальну. Не можна механічно додавати «вартість запобігання ризику» до грошового потоку, якщо зменшення очікуваних втрат уже враховане в розрахунку операційних результатів.

Розглянемо умовний приклад модернізації енергетичної системи підприємства. Річне споживання становить 3200 МВт·год, очікуване зменшення - 18 %, умовна ціна електроенергії - 4200 грн за МВт·год, додаткові річні витрати обслуговування нового обладнання - 150 тис. грн, первісна інвестиція - 12 млн грн. Економія енергії дорівнює 576 МВт·год, валова грошова економія - 2,4192 млн грн, чистий щорічний потік до оподаткування та без урахування інших ефектів - 2,2692 млн грн. Простий строк окупності становить приблизно 5,29 року. Це не означає автоматичної інвестиційної привабливості, адже строк окупності не враховує часову вартість грошей.

За навчального припущення про вісім років ефекту та ставку дисконту 13 % NPV дорівнює приблизно мінус 1,11 млн грн, якщо потік залишається сталим і залишкова вартість активу дорівнює нулю. Отже, проєкт з позитивною щорічною економією може не пройти фінансовий критерій за конкретного горизонту й ставки дисконту. Водночас його економічна оцінка може змінитися після обґрунтованого включення зменшення простоїв, подовження строку експлуатації, додаткових контрактних вигод або інших перевірюваних ефектів. Недопустимо «підганяти» NPV до бажаного результату шляхом подвійного врахування цих вигод.

Фізичні кліматичні сценарії	Сценарії енергетики та ресурсів
Вразливість активів і критичних процесів	Зміна собівартості та вимог ринку
Адаптаційні, технологічні й інвестиційні альтернативи	Перевірка NPV, ліквідності та порогів безпеки
Портфель рішень із гнучкими етапами	Моніторинг кліматичних та регуляторних сигналів

Схема 13.3. Інтеграція кліматичного форсайту в інвестиційний вибір

Джерело: складено автором на основі узагальнення зазначених підходів.

Сценарний аналіз такого проєкту повинен перевіряти як мінімум три блоки невизначеності: майбутню вартість енергії, фактичну технічну ефективність обладнання та витрати підтримання його працездатності. Додатково можна оцінювати ризик переривання енергопостачання, якщо проєкт справді змінює залежність підприємства від зовнішньої мережі. Вимірювання цього ефекту потребує даних про ймовірність і тривалість зупинки, втрачений маржинальний результат та витрати повторного запуску. Наявність резервної генерації не завжди дорівнює повній енергетичній автономії, якщо залишаються залежності від пального, персоналу або систем охолодження.

Управлінський вибір між адаптаційними заходами можна формалізувати як задачу

бюджетної оптимізації. Для кожного заходу задають вартість, очікуване зменшення втрат, технічні взаємозалежності, час впровадження та вплив на конкурентні переваги. Ціль може полягати в мінімізації сукупної очікуваної вартості ризику за бюджетного обмеження, але за високої невизначеності доцільно доповнити її перевіркою найгірших сценаріїв. Критичні функції підприємства мають отримувати пріоритет не лише за показником окупності, а й за наслідками їх повного припинення. Економічно ефективний портфель може включати як прибуткові заходи, так і необхідні безпекові резерви.

Окрему увагу варто приділяти ризику екологічної «пастки інвестицій». Підприємство може модернізувати актив, який протягом найближчих років залишатиметься конкурентним, але згодом втратить ринки через зміну вимог до вуглецевої інтенсивності або дефіцит ресурсів. Такі активи умовно розглядають як потенційно знецінені (stranded assets), проте оцінка потребує конкретної технологічної й нормативної траєкторії, а не загального твердження про «зелену трансформацію». Управлінські альтернативи включають поступову модернізацію, модульне обладнання, відкладення незворотної інвестиції та контрактні механізми розподілу ризику.

Для наукової перевірки зв'язку між кліматичною готовністю та конкурентоспроможністю можна побудувати панельну модель, де залежною змінною виступає стійкість маржинальності або частки експорту, а пояснювальними - енергоємність, диверсифікація енергопостачання, наявність кліматичного ризик-аналізу та інтенсивність модернізації. Потрібно врахувати галузеві ефекти, розмір підприємства, географічні особливості, часові шоки та можливу селекцію: краще керовані компанії частіше інвестують у превентивні заходи. Кореляція між високою ресурсною ефективністю та прибутковістю не є автоматичним доказом причинного ефекту конкретної екологічної стратегії.

Отже, інтеграція кліматичних змін і ресурсних обмежень у форсайт повинна переводити загальні глобальні висновки в оцінки критичних активів, операційних залежностей і стратегічних рішень. Науково обґрунтований підхід поєднує фізичні сценарії, інституційні вимоги, ресурсну ефективність, аналіз грошових потоків та обмеження економічної безпеки. Довгострокова конкурентна перевага виникає тоді, коли підприємство не лише скорочує поточні витрати, а й зберігає технологічну та ринкову придатність своїх активів у змінних кліматичних умовах.

4. ГЕОПОЛІТИЧНА ТА ГЕОЕКОНОМІЧНА НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ: МЕТОДИ ПРОГНОЗУВАННЯ І СЦЕНАРНОГО МОДЕЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Геополітична та геоекономічна невизначеність визначає умови, за яких підприємства здійснюють міжнародну торгівлю, інвестують, формують постачальницькі мережі та отримують доступ до технологій. Її джерелами є зміни міждержавних відносин, торговельні суперечності, санкційні режими, безпекові конфлікти, перебудова транспортних маршрутів і диференціація технологічних стандартів. На відміну від передбачуваного циклічного коливання попиту, геополітичне рішення може швидко змінити саму допустимість контракту або фізичну можливість поставки. Тому форсайт таких процесів має спиратися не на одну лінійну екстраполяцію, а на множину умовно правдоподібних структур ринку та стратегічних відповідей підприємства.

Геоекономічна фрагментація не тотожна повній деглобалізації. Вона може проявлятися через переорієнтацію міжнародних потоків, зростання значення регіональних блоків, селективні торговельні обмеження або посилення перевірки походження товарів і технологій. Для окремих підприємств це означає звуження одного ринку та відкриття іншого; для інших - дорожчу логістику або необхідність дублювати виробничі потужності. Оцінювати фрагментацію лише як негативний або виключно позитивний чинник методологічно неправильно. Потрібно встановити положення конкретного підприємства у ланцюгу створення вартості та спроможність перерозподіляти ресурси між ринками.

World Economic Forum у звіті Global Risks Report 2026 визначає геоекономічну конфронтацію серед центральних глобальних ризиків, спираючись на опитування експертів. Водночас ці рейтинги відображають агреговане сприйняття ризиків і не є емпірично оціненими ймовірностями втрат конкретного підприємства [11]. Для стратегічного аналізу дані такого звіту корисні як джерело сигналів та пріоритетів сканування горизонту. Фінансові розрахунки щодо інвестицій або контрактів необхідно будувати на власних сценарних припущеннях, ринкових даних і правових перевірках, а не безпосередньо на місці ризику в міжнародному рейтингу.

Важливо розмежовувати ризик, невизначеність та управлінську вразливість. Ризик може бути описаний через імовірність і наслідки, якщо наявні достатні дані або обґрунтовані припущення. Глибока невизначеність виникає, коли учасники не погоджуються щодо самої моделі майбутнього, набору подій або їхніх імовірностей. Вразливість характеризує залежність підприємства від несприятливого стану: наприклад, частку критичної сировини від одного іноземного постачальника. Ці категорії пов'язані, але відрізняються управлінськими інструментами. Зменшити вразливість іноді можливо навіть тоді, коли імовірність геополітичної події не піддається надійному оцінюванню.

Від глобального ризику до сценарію підприємства. Трансляція глобальних загроз у фінансову й конкурентну модель здійснюється через механізми впливу. Геополітична подія може змінити мита, транзитні правила, валютний курс, доступність страхування, строки платежів, вартість капіталу, постачання критичних компонентів та поведінку споживачів. Якщо підприємство відображає цю подію одним узагальненим коефіцієнтом ризику, воно втрачає можливість визначити конкретні заходи реагування. Науковий аналіз має деталізувати шлях від зовнішнього чинника до операційного порушення, далі до фінансового результату і, зрештою, до зміни конкурентної позиції.

Для побудови геоекономічних сценаріїв використовують STEEP-сканування, PESTEL-аналіз, морфологічні матриці, аналіз взаємного впливу подій, Delphi та структуровану експертну оцінку. Проте методи відрізняються цілями. STEEP/PESTEL допомагає сформувати повний перелік чинників; Delphi дає змогу структурувати експертні судження; аналіз перехресних впливів виявляє залежності між подіями; сценарна матриця перетворює критичні невизначеності на альтернативні стани середовища. Математичне моделювання застосовують на наступному кроці, коли для кожного стану середовища вже задано основні параметри діяльності підприємства.

Під час побудови сценарію важливо забезпечити внутрішню узгодженість. Не можна без пояснення поєднати припущення про повне закриття певного транспортного коридору з незмінними строками доставки і транспортними витратами. Аналогічно введення значних тарифних обмежень має відображатися не лише в ціні реалізації, а й у можливій зміні структури попиту, обсягів продажів і запасів. Застосування системної карти причинних зв'язків допомагає виявити такі суперечності до того, як сценарії перетворено на фінансову модель. Це підвищує відтворюваність результатів та якість дискусії між експертами.

У межах дослідження доцільно використовувати кілька типів сценаріїв. Дослідницькі сценарії відповідають на питання «що може статися?» і охоплюють декілька альтернативних умов. Нормативні сценарії окреслюють бажаний майбутній стан і шлях до нього. Стрес-сценарії перевіряють життєздатність підприємства за вкрай несприятливих обставин. Зворотний стрес-тест розпочинають із небажаного результату, наприклад порушення мінімального рівня ліквідності, і визначають комбінації факторів, які можуть до нього призвести. Ці інструменти не варто змішувати: нормативне бачення не є прогнозом, а стрес-сценарій не повинен подаватися як найімовірніший розвиток подій.

Класична матриця двох невизначеностей має переваги простоти, але її вибір потребує методологічної аргументації. Для підприємства-експортера такими осями можуть бути «доступність міжнародного ринку» і «стабільність логістичних коридорів». Проте ці змінні часто взаємозалежні: закриття коридорів може знизити фактичну доступність ринку. Тоді доцільно

обрати менш корельовані осі або прямо врахувати залежність при побудові сценаріїв. Належне форсайт-дослідження повинно документувати, чому відкинуто інші потенційні драйвери та як перевірено несуперечливість вибраної моделі.

Таблиця 13.4. Навчальна матриця сценарних результатів, млн грн

Сценарій глобального середовища	Умовна ймовірність	A: прямий експорт	B: партнерство	C: диверсифікація
Відкриті ринки	0,30	14	11	10
Селективна фрагментація	0,35	10	12	11
Ескалація обмежень	0,20	-3	4	7
Технологічна перебудова	0,15	12	9	10
Очікуваний результат, млн грн	1,00	8,90	9,65	9,75

Джерело: складено автором на основі узагальнення зазначених підходів.

Використовуючи сценарії, потрібно розділяти три групи параметрів: зовнішні змінні, управлінські рішення та результати. Зовнішні змінні охоплюють торговельні режими, умови фінансування, курс і логістичні ризики; рішення - вибір ринку, контрактної форми, постачальників і рівня резервування; результати - грошові потоки, частку ринку, тривалість відновлення операцій. За такого поділу сценарій не можна «покращити» простим припущенням про зростання продажів у несприятливому середовищі без визначення управлінського механізму, що забезпечує це зростання.

Порівняння стратегічних альтернатив можна здійснювати через матрицю результатів $U(a,s)$, де a позначає управлінську альтернативу, s - сценарій, а U - результат за заздалегідь визначеною шкалою. Якщо ймовірності сценаріїв мають емпіричне обґрунтування, використовують очікуваний результат $E[U(a)] = \Sigma_s \, p_s U(a,s)$. За глибокої невизначеності доцільно зіставляти правила minimax, maximin, мінімаксного жалю, а також робастність і допустимість рішень за критичними безпековими обмеженнями. Вибір конкретного критерію залежить від ризик-апетиту та здатності підприємства пережити негативний сценарій.

Розглянемо умовний навчальний приклад трьох альтернатив міжнародного розвитку: A - масштабування прямого експорту; B - створення регіонального контрактного партнерства; C - географічна диверсифікація продажів і постачань. За чотирьох сценаріїв оцінюються підсумкові фінансові результати після необхідних інвестицій, млн грн. Для сценарію відкритих ринків значення становлять 14, 11 і 10; селективної фрагментації - 10, 12 і 11; ескалації обмежень - мінус 3, 4 і 7; технологічної перебудови - 12, 9 і 10 відповідно. Значення повністю умовні, не описують реальні підприємства та слугують лише для перевірки методики.

Якщо дослідник як навчальне припущення задає ймовірності сценаріїв 0,30; 0,35; 0,20 і 0,15, очікуваний результат становить для A 8,90 млн грн, для B 9,65 млн грн і для C 9,75 млн грн. Отже, за критерієм математичного очікування найкращою є альтернатива C, але перевага над B незначна. За критерієм максимізації найгіршого результату також перемагає C, адже мінімальні значення альтернатив дорівнюють мінус 3, 4 і 7 млн грн. Однак за критерієм мінімізації найбільшого жалю найкращою є B: відповідні максимальні жалі дорівнюють 10, 3 і 4 млн грн. Таким чином вибір залежить від управлінського критерію.

Методологічно важливо не приховувати походження ймовірностей. Якщо вони встановлені експертами, потрібно прямо зазначити їх суб'єктивний характер і виконати перевірку чутливості. Наприклад, збільшення ваги сценарію ескалації обмежень змінює відносну перевагу стратегій,

які найбільше залежать від стабільності експорту. Якщо ймовірності взагалі не вдається обґрунтувати, науково коректніше не вимагати єдиного «очікуваного» результату, а подати рішення за кількома правилами та визначити ті альтернативи, які витримують задані безпекові пороги.

Зовнішні драйвери: торгівля, геополітика, технології	Параметри сценарію: попит, логістика, правила	Безпекові обмеження
Альтернатива A: експорт	Альтернатива B: партнерство	Альтернатива C: диверсифікація
Очікуваний результат	Найгірший сценарій	Мінімакс жалю
Пороги безпеки та капіталу	Рішення й умови зміни стратегії	Система випереджальних індикаторів

Рисунок 13.4. Контур сценарного аналізу геоекономічної невизначеності

Джерело: складено автором на основі узагальнення зазначених підходів.

Сценарне моделювання повинно враховувати обмеження оборотного капіталу. Навіть якщо проєкт має позитивну підсумкову NPV, тимчасове блокування платежів або збільшення логістичного циклу може створити касовий розрив і загрозу безперервності. Тому для кожного сценарію необхідно розрахувати найнижчий залишок грошових коштів, очікувані строки дебіторської заборгованості, потребу в запасах і доступність резервного фінансування. За ризику неплатежів важливо оцінювати не лише очікувану суму втрат, а й кореляцію неплатежів із одночасним зростанням витрат, що формує каскадний ефект.

Геоекономічні сценарії доцільно доповнювати методом «робастних траєкторій». Підприємство не обирає наперед один незмінний план на десять років, а встановлює базові інвестиції та умовні майбутні дії. Наприклад, на першому етапі забезпечується можливість продажу в кількох юрисдикціях; на другому, за підтвердженого стійкого попиту, локалізується частина сервісних функцій; на третьому, за стабілізації торговельних умов, приймається рішення щодо незворотного капітального інвестування. Цінність такої траєкторії полягає в збереженні свободи стратегічного маневру, що особливо важливо за непередбачуваних змін зовнішніх правил.

Для перевірки сценарних припущень застосовується система випереджальних індикаторів. До них можуть належати зміни в торговельних переговорах, терміни проходження кордону, кількість нових регуляторних ініціатив, зростання страхових премій, зміна маршрутів великих конкурентів і поведінка ключових замовників. Індикатор не є управлінським тригером сам по собі: потрібен узгоджений поріг та алгоритм дій. Водночас встановлення надто чутливих порогів може призвести до частих дорогих перебудов. Тому налаштування тригерів має враховувати ціну помилкового спрацювання і ціну запізнення рішення.

Для українських підприємств геополітична невизначеність часто накладається на воєнні ризики, енергетичні загрози та потребу інтеграції до європейських ринків. У межах стратегічного форсайту необхідно розробляти не тільки сценарії відновлення довоєнних каналів збуту, а й сценарії зміни ролі підприємства в міжнародних ланцюгах вартості. Це може передбачати перехід від виробництва стандартної продукції до сертифікованого спеціалізованого компонента, збільшення частки послуг супроводу або формування партнерської мережі. Такий перехід потребує окремої оцінки інвестицій, технологічних компетенцій та умов безпечного виконання контрактів [12].

Наукове моделювання має також містити правила перевірки припущень і межі інтерпретації. Сценарії не можна трактувати як заздалегідь підтверджені прогнози; їхня користь визначається тим, наскільки чітко вони виявляють залежність стратегічного результату від зовнішніх умов. Для валідації можна застосувати ретроспективні стрес-тести на історичних шоках, експертне рецензування логіки сценаріїв, аналіз чутливості та порівняння з

альтернативними моделями. Підприємству потрібно знати не лише, яке рішення отримало найвищу оцінку, а й за яких умов ця рекомендація перестає бути чинною.

Отже, форсайт геополітичної та геоекономічної невизначеності покликаний не передбачити точну дату кризи, а визначити уразливі залежності й сформувати стратегії, здатні функціонувати за різних режимів міжнародної взаємодії. Високий науковий рівень такого аналізу забезпечується прозорими припущеннями, причинно узгодженими сценаріями, обчислюваними результатами, перевіркою чутливості та чітким поєднанням стратегічних альтернатив із безпековими обмеженнями.

5. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО БАЧЕННЯ ДОВГОСТРОКОВОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ: АДАПТИВНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТА БЕЗПЕКОЮ З УРАХУВАННЯМ ГЛОБАЛЬНИХ МЕГАТРЕНДІВ

Формування стратегічного бачення довгострокового розвитку підприємств України потребує поєднання майбутніх ринкових можливостей із реальними обмеженнями воєнного часу, реконструкції інфраструктури, кадрового потенціалу та інституційної інтеграції з європейськими ринками. Бачення не повинно бути загальним гаслом про «лідерство» або «сталий розвиток». Воно має визначати цільову роль підприємства в майбутньому ланцюгу створення вартості, технологічну основу цієї ролі, межі прийнятного ризику, інвестиційні пріоритети та бажану систему взаємодії з партнерами. Відмінність форсайт-орієнтованого бачення полягає у його перевірці за кількома сценаріями, а не лише за бажаною траєкторією економічного зростання [1; 3; 5].

Стратегічна мета для українського підприємства повинна одночасно включати три виміри. Економічний вимір визначає джерела конкурентної цінності та здатність генерувати грошовий потік. Безпековий вимір встановлює мінімально допустимі умови функціонування, зокрема доступність енергії, ліквідність, захист критичних активів, інформації й персоналу. Трансформаційний вимір відображає здатність оновлювати технологію, бізнес-модель, кваліфікації та форми міжнародної інтеграції. Зосередження лише на короткостроковому виживанні може призвести до технологічного відставання; натомість надмірно амбітне оновлення без резерву ліквідності може створити загрозу втрати діяльності.

Для побудови майбутнього бачення застосовують принцип «бажаний стан - необхідні умови - поточні рішення». На першому кроці формулюють вимірювані характеристики підприємства у 2035 або 2040 році. На другому визначають необхідні компетенції, ринки, інвестиції та інституційні передумови. На третьому виконують зворотне планування (backcasting): встановлюють, які дії потрібно розпочати у 2027-2030 роках, аби не втратити можливість досягти цільового стану. Метод є особливо корисним для інвестицій із тривалим життєвим циклом, розвитку дослідницьких компетенцій і підготовки кадрового резерву. На відміну від звичайного прогнозу, backcasting виходить із нормативно бажаного майбутнього, а не продовжує минулу тенденцію.

Адаптивна стратегія як портфель рішень. В умовах глобальних мегатрендів стратегія має будуватися як портфель взаємопов'язаних, але поетапно реалізованих рішень. Перший блок містить дії, корисні за більшості сценаріїв: модернізацію критичної інфраструктури, підвищення прозорості витрат, посилення управління даними, навчання персоналу та диверсифікацію критичних постачань. Другий блок охоплює умовні інвестиції, доцільність яких залежить від досягнення ринкових і технологічних порогів. Третій блок представляє експерименти з обмеженими витратами, що формують опціони майбутнього зростання. Четвертий блок стосується заходів захисту від неприпустимих втрат. Таке структурування знижує ризик одночасної незворотної ставки на один сценарій.

Підприємство повинно розмежовувати власну конкурентну спеціалізацію та необхідні

універсальні здатності. Наприклад, виробник машинобудівних компонентів може спеціалізуватися на точній обробці та інженерному супроводі, тоді як кібербезпека, якість даних, управління ризиками, технічне обслуговування та кадрове навчання становитимуть базові організаційні здатності. У стратегічному форсайті перевіряють, чи дозволяють саме ці здатності перейти до продуктів вищої складності, нових міжнародних контрактів або інтеграції в перспективні технологічні мережі. Важливо уникати абстрактної рекомендації «диверсифікувати все»: надмірна диверсифікація за обмежених ресурсів може послабити основну конкурентну спеціалізацію.

Суттєвим елементом бачення є визначення стратегічних кордонів. Підприємство має відповісти, від яких технологій, ринків або контрактних моделей воно принципово відмовляється через невідповідність компетенціям, ризик-апетиту чи довгостроковим вимогам безпеки. Така відмова не означає пасивності, а забезпечує дисципліну розподілу ресурсів. Наприклад, експорт у високоризикову юрисдикцію може обіцяти значну маржу, проте створювати неприйнятний ризик неплатежу, санкційної невідповідності або втрати обладнання. Стратегічне бачення має визначати, які короткострокові вигоди не можуть виправдовувати порушення критичних обмежень.

У практиці українських підприємств важливе місце займає регіональна диференціація. Сценарії модернізації для підприємства з безпосереднім впливом бойових дій, компанії в більш захищеному регіоні та підприємства, що перенесло операції до іншої області, будуть відрізнятися. Однак географічна локація не повинна підміняти аналіз технологічної готовності, наявності ринків і фінансової спроможності. Для кожного підприємства необхідно сформувати паспорт вихідних умов: критичні активи, ресурсні залежності, технологічні компетенції, структура клієнтів, фінансовий резерв, кадрові розриви і рівень інституційного доступу до фінансування та ринків.

Адаптивну стратегію доцільно пов'язувати з архітектурою міжнародної інтеграції. Одним підприємствам перспективна участь у транскордонних дослідницьких альянсах, іншим - входження до ланцюгів постачання європейських виробників, ще іншим - продаж власних цифрових послуг або створення спеціалізованих сервісних центрів. У форсайті оцінюють не престижність партнерства, а очікуваний доступ до компетенцій, контрактів, технологічних стандартів та ресурсів, а також залежність від домінуючого партнера. Стратегічне партнерство може збільшити конкурентний потенціал, але одночасно створити ризик одностороннього контролю даних, технології або каналу збуту [12].

Таблиця 13.5. Дорожня карта адаптивного розвитку українського підприємства

Горизонт	Стратегічне завдання	Умова переходу	Контрольний показник
2027-2028	Захист критичних функцій, базова модернізація	Дотримано мінімальних показників безпеки	Ліквідність, час відновлення
2029-2030	Технологічні компетенції, енергоефективність	Підтверджено економічний ефект пілотів	Частка нових процесів, ресурсна ефективність
2031-2035	Міжнародна спеціалізація й нові продукти	Підтверджено ринки та партнерські умови	Дохід від нових продуктів і контрактів
2036-2040	Адаптивна екосистема та оновлена бізнес-модель	Відповідність сценаріям і ризик-апетиту	Стійкість конкурентного результату

Джерело: складено автором на основі узагальнення зазначених підходів.

Для конкретизації стратегічного бачення корисно створювати дорожню карту з декількома часовими контурами. Контур до 2028 року може зосереджуватися на захисті критичних функцій

і ліквідності, відновленні даних, модернізації найбільш вразливих вузлів. Контур до 2030 року - на підвищенні технологічної готовності, енергоефективності, кваліфікації персоналу та розширенні зовнішніх ринків. Контур до 2035 року - на розвитку складніших продуктів, інтеграції до міжнародних інноваційних мереж і збільшенні частки власної інтелектуальної складової. Контур до 2040 року є орієнтиром трансформаційного бачення, а не жорстким фінансовим бюджетом на п'ятнадцять років.

Дорожня карта повинна містити не тільки часові дати, а й логіку передумов. Наприклад, запуск нового продукту на міжнародному ринку можливий після підтвердження вимог до якості, забезпечення компетенцій персоналу, формування сервісної мережі та досягнення необхідної фінансової стійкості. Відсутність будь-якої критичної передумови може призвести до перенесення інвестицій. Відтак у стратегічному плані доцільно позначати не просто «впровадити технологію до 2030 року», а «за результатами технічного й комерційного пілотування, підтвердження безпеки і наявності фінансування ухвалити рішення щодо масштабування».

Для управління невизначеністю використовують контрольні точки (stage gates). На кожному етапі менеджмент перевіряє результати попередніх інвестицій, актуальність сценарних припущень, стан безпекових обмежень і можливість припинити або змінити проєкт. Найбільше значення такий механізм має для капіталомістких технологій, де помилка вибору може призвести до багаторічного блокування ресурсів. Контрольні точки зберігають стратегічну послідовність, але дозволяють коригувати траєкторію за нових даних. Умовою дієвості є наявність права керівника припинити проєкт, навіть якщо значні витрати вже понесено; інакше виникає пастка неповоротних витрат.

Стратегічне бачення 2035-2040	Зворотне планування (backcasting)
Портфель дій: базові, умовні, експериментальні	Контрольні точки: перевірити, масштабувати, зупинити
Індикатори готовності та безпеки	Сигнали глобальних мегатрендів
Сценарний перегляд і коригування	Оновлена конкурентна траєкторія

Схема 13.5. Архітектура форсайт-орієнтованої адаптивної стратегії

Джерело: складено автором на основі узагальнення зазначених підходів.

Стратегічну готовність до майбутнього можна оцінювати за п'ятьма вимірами: R_1 - технологічна готовність, R_2 - кадрово-організаційні здатності, R_3 - безпека критичних операцій, R_4 - ринкова й партнерська адаптивність, R_5 - фінансова стійкість. Для кожного виміру формується набір індикаторів, нормованих у межах від 0 до 1. Навчальний інтегральний індекс може розраховуватися за формулою $F = \Sigma_j w_j R_j$, де $w_j \geq 0$ і $\Sigma w_j = 1$. Важливо: цей індекс є авторською навчальною конструкцією для пояснення процедури оцінювання, а не міжнародним стандартом і не нормативною шкалою цифрової або стратегічної зрілості.

Припустімо, що ваги п'яти вимірів становлять 0,23; 0,22; 0,18; 0,20; 0,17, а відповідні оцінки підприємства - 0,55; 0,65; 0,40; 0,70; 0,60. Інтегральний індекс дорівнює $F = 0,5835$. Проте цей результат не може бути єдиною підставою для схвалення стратегії. Якщо для безпеки критичних операцій встановлено мінімальний поріг 0,50, фактична оцінка 0,40 порушує обмеження. Навіть відносно високі значення інших вимірів не повинні компенсувати критичну небезпеку. Саме тому в управлінській моделі необхідно поєднувати інтегральну оцінку з окремими пороговими вимогами.

Під час побудови такого індексу наукове дослідження має документувати процедуру нормування, добору показників і встановлення ваг. Мінімаксне нормування може спотворювати порівняння за наявності екстремальних спостережень, а експертні ваги можуть відображати склад конкретної групи. Альтернативою є аналіз головних компонент, ентропійний метод або чутливісний аналіз на різних наборах ваг. Водночас жоден метод не усуває потреби теоретично обґрунтовувати склад вимірюваного конструкта. Слід уникати повторного включення показників,

які відображають один і той самий економічний процес, оскільки це створює приховане подвоєння його значення.

Ефективність форсайт-орієнтованої стратегії неможливо довести лише підвищенням інтегрального індексу. Потрібно простежувати фактичні результати реалізації: зміну вартості створеної продукції, стабільність маржинальності, швидкість упровадження інновацій, частку контрактів із новими ринками, частоту критичних зупинок і тривалість відновлення діяльності. Індекс готовності є переважно випереджальним показником, тоді як конкурентні й безпекові результати проявляються з часовим лагом. Їх зв'язок доцільно досліджувати за допомогою панельних даних і з урахуванням зовнішніх шоків, а не формально прирівнювати високий рівень готовності до високої результативності.

У дисертаційному дослідженні може бути сформована така структурна модель: стратегічний форсайт → організаційні здатності → адаптивність стратегічного портфеля → конкурентна результативність і безпека. На кожному переході потрібно визначити спостережувані змінні та ймовірні зовнішні чинники. Наприклад, практику форсайту можна вимірювати регулярністю сканування горизонту, наявністю сценарних сесій та фактом перегляду інвестиційних припущень. Організаційні здатності - швидкістю перепідготовки, тривалістю погодження технологічних змін і якістю міжфункціональної координації. Результати - стійкістю фінансових потоків, часткою нових продуктів і здатністю підтримувати критичні операції після порушення.

Перевірювана гіпотеза H1: систематичне використання форсайту позитивно пов'язане з якістю стратегічного реагування підприємства за контролю масштабу, галузі та фінансової спроможності. Гіпотеза H2: вплив форсайту на конкурентну результативність опосередковується адаптивністю бізнес-процесів. Гіпотеза H3: за високої зовнішньої невизначеності значення портфеля умовних інвестицій зростає порівняно з одноразовою незворотною інвестицією. Гіпотеза H4: порогові обмеження економічної безпеки змінюють ранжування стратегій, отримане за критерієм максимальної очікуваної прибутковості. Усі гіпотези потребують операціоналізації та можуть бути спростовані емпіричними даними.

Для емпіричного дослідження підприємств України варто розглядати дизайн із панельними спостереженнями або порівнянням підприємств до і після впровадження механізму. Проте існує ризик самовідбору: до форсайту частіше звертаються компанії з вищим початковим рівнем управлінської культури. Через це модель має враховувати вихідні характеристики, часові ефекти й, за можливості, належну контрольну групу. Додаткові інтерв'ю можуть пояснити механізми впливу, але самі по собі не замінюють кількісної перевірки. Доцільно поєднувати оцінювання результатів із процесним аналізом того, як саме форсайт змінює рішення.

Певну наукову цінність має дослідження ефекту порогів. Припустімо, у підприємств є схожі технологічні можливості, але різний рівень резервування енергії або ліквідності. За помірних шоків відмінність конкурентної результативності може бути незначною, тоді як за критичного порушення різко зростатиме. Тому лінійна модель може недооцінювати значення безпекових індикаторів. Перевірка порогової регресії, моделей виживання чи взаємодії між інтенсивністю шоку та готовністю підприємства дозволяє глибше пояснити механізм довгострокової стійкості. Важливо встановити, чи спостережений поріг має економічний зміст і чи зберігається на незалежній вибірці.

Практичне впровадження адаптивної стратегії потребує системи управлінського врядування. Власник процесу форсайту відповідає за актуальність сигналів і сценаріїв; функціональні керівники - за переведення результатів у плани; фінансовий підрозділ - за бюджетні межі; функція управління ризиками - за безпекові пороги; виконавче керівництво - за вибір портфеля і його перегляд. Регулярність перегляду визначається інтенсивністю змін: окремі сигнали контролюються щомісячно, а стратегічна логіка може переглядатися щоквартально або за фактом досягнення визначеного тригера. Бюрократизація форсайту без права переглядати реальні інвестиційні рішення не створює конкурентної переваги.

Отже, стратегічне бачення розвитку українських підприємств до 2035-2040 років має спиратися на взаємозв'язок технологічної модернізації, людського капіталу, ресурсо- й енергоефективності, міжнародної інтеграції та економічної безпеки. Форсайт є корисним тоді, коли перетворює невизначені глобальні мегатренди на конкретні управлінські рішення: що

інвестувати тепер, які умови перевірити пізніше, які ризики не можна приймати і за яких сигналів необхідно змінити траєкторію. Саме ця логіка забезпечує перехід від декларативного довгострокового плану до адаптивного стратегічного менеджменту.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ НАУКОВОЇ ДИСКУСІЇ ТА САМОПЕРЕВІРКИ

1. За яких умов форсайт принципово змінює стратегічне рішення, а коли лише підтверджує попередньо обраний курс?
2. Як відрізнити слабкий сигнал структурного зрушення від інформаційного шуму та уникнути селекції підтверджень?
3. Як організаційна готовність модерує вплив штучного інтелекту на конкурентну результативність і кіберризики?
4. Чому NPV кліматичного проєкту може бути від'ємною за позитивної річної економії і як науково коректно врахувати зменшення ризику простоїв?
5. Які методологічні обмеження виникають під час присвоєння ймовірностей сценаріям глибокої геополітичної невизначеності?
6. Яким способом можна емпірично відокремити ефект форсайту від впливу загальної якості менеджменту підприємства?

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пономаренко В.С. Теоретичні засади організації форсайту в економічних дослідженнях формування стратегій розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10, № 1. С. 203-215. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-34
2. Rohrbeck R., Kum M. E. Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. T*echnological Forecasting and Social Change.* 2018. Vol. 129. P. 105-116. DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.013
3. Ястремська О.О. Використання інформаційно-комунікаційного та організаційного форсайтів в процесі стратегування підприємства. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 73. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-83
4. Кукоба В., Тимошенко О. Основні методи форсайт-візіонерства для розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-177.
5. European Commission. 2025 Strategic Foresight Report: Resilience 2.0. COM(2025) 484 final. Strasbourg, 2025. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52025DC0484
6. United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. World Population Prospects 2024: Summary of Results. New York: United Nations, 2024. URL: https://population.un.org/wpp/
7. Павлюк Є.С. Сучасні підходи до стратегічного управління підприємствами: зміни парадигм під впливом пермакризи та ризиків світу BANI. *Економічний вісник* НТУУ «КПІ». 2025. № 35. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.35.2025.352397
8. IPCC. Climate Change 2023: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. Geneva: IPCC, 2023. URL: https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/
9. Про схвалення Стратегії екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.10.2021 № 1363-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1363-2021-%D1%80
10. Про схвалення Національного плану з енергетики та клімату на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.06.2026 № 562-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/562-2026-%D1%80
11. World Economic Forum. The Global Risks Report 2026. 21st ed. Geneva: World Economic Forum, 2026. URL: https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2026/
12. Кравчук Н.Я. Вплив глобальних трендів на формування геостратегії конкурентоспроможності держави. *Empirio.* 2024. Т. 1, № 2. С. 53-64. DOI: https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.53-64

ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

ЗАВДАННЯ 1

Тема: Теоретико-методологічні засади менеджменту конкурентоспроможності та безпеки підприємств у глобальному середовищі.

Кейс 1. «Управління конкурентоспроможністю та безпекою підприємств в умовах глобальної нестабільності: український і міжнародний досвід»

Проблемна ситуація. Підприємства функціонують в умовах посилення глобальної конкуренції, технологічних змін, геополітичної нестабільності та зростання економічних ризиків. Управлінські рішення, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, можуть водночас створювати додаткові загрози економічній безпеці. Особливої актуальності ця проблема набуває для українських підприємств, які змушені поєднувати забезпечення безперервності діяльності зі збереженням і розвитком конкурентних переваг.

Завдання: дослідити взаємозв'язок конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємств, порівняти український і міжнародний досвід управління та розробити концептуальну модель їх інтегрованого забезпечення.

Покрокове виконання:

1. Проаналізувати наукові підходи до визначення конкурентоспроможності, конкурентних переваг та економічної безпеки підприємств.
2. Обрати українське та іноземне підприємства зі споріднених видів діяльності для порівняльного дослідження.
3. Визначити основні чинники конкурентоспроможності та ключові фінансові, технологічні, кадрові й зовнішньоекономічні загрози безпеці обраних підприємств.
4. Порівняти застосовувані управлінські підходи, визначити їхні переваги, обмеження та можливості адаптації міжнародного досвіду.
5. Розробити концептуальну модель взаємозв'язку конкурентоспроможності, економічної безпеки, управлінських механізмів і стратегічних результатів діяльності підприємства.
6. Обґрунтувати рекомендації щодо вдосконалення менеджменту конкурентоспроможності та безпеки українського підприємства.

Методичні поради. Використовуйте системний підхід, методи порівняльного аналізу, SWOT-аналізу та концептуального моделювання. Не обмежуйте дослідження фінансовими показниками. Особливу увагу приділіть причинно-наслідковим зв'язкам між управлінськими рішеннями, конкурентними перевагами та ризиками. Порівнюючи підприємства, враховуйте галузеві особливості, масштаби діяльності та достовірність доступних даних.

Очікуваний результат: порівняльна характеристика управлінських підходів українського та іноземного підприємств, концептуальна модель інтегрованого менеджменту конкурентоспроможності й безпеки та обґрунтовані управлінські рекомендації.

Висновок. Ефективний менеджмент конкурентоспроможності підприємства потребує узгодження стратегічних цілей розвитку із заходами забезпечення економічної безпеки, врахування глобальних ризиків та адаптації управлінських рішень до змін зовнішнього середовища.

ЗАВДАННЯ 2

Тема: Система менеджменту безпеки підприємств в умовах глобальних загроз.

Кейс 2. «Управління безпекою підприємств в умовах глобальних шоків: український та міжнародний досвід»

Проблемна ситуація. Посилення глобальних економічних, технологічних і геополітичних загроз створює додаткові ризики для стабільної діяльності підприємств. Порушення ланцюгів постачання, енергетичні кризи, кіберзагрози та нестабільність міжнародних ринків потребують удосконалення систем менеджменту безпеки. Особливо складними є умови функціонування українських підприємств, які одночасно зазнають впливу глобальних шоків і воєнних ризиків.

Завдання: ідентифікувати ключові загрози економічній безпеці підприємств, оцінити їхній вплив на господарську діяльність, порівняти український і міжнародний досвід управління ризиками та розробити концептуальну модель системи менеджменту безпеки підприємства.

Покрокове виконання:

1. Проаналізувати наукові підходи до формування системи менеджменту безпеки підприємств та визначити її основні функціональні складові.
2. Обрати українське та іноземне підприємства зі споріднених видів діяльності для порівняльного дослідження.
3. Ідентифікувати основні економічні, фінансові, технологічні, логістичні та геополітичні загрози, оцінити ймовірність їх виникнення та можливі наслідки.
4. Порівняти управлінські механізми запобігання ризикам, реагування на кризові ситуації та забезпечення безперервності діяльності досліджуваних підприємств.
5. Розробити концептуальну модель менеджменту безпеки підприємства, визначивши її основні елементи, механізми управління ризиками, розподіл відповідальності та систему моніторингу.
6. Обґрунтувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності системи безпеки українського підприємства з урахуванням міжнародного досвіду.

Методичні поради. Використовуйте системний і ризик-орієнтований підходи, методи порівняльного аналізу, матрицю ризиків та сценарне оцінювання. Особливу увагу приділіть визначенню критичних загроз, їх взаємозв'язків і можливих наслідків для підприємства. Враховуйте галузеву специфіку, доступність інформації та відмінності умов функціонування українських і зарубіжних підприємств.

Очікуваний результат: порівняльна оцінка загроз і механізмів управління ризиками українського та іноземного підприємств, концептуальна модель системи менеджменту безпеки та обґрунтовані рекомендації щодо її вдосконалення.

Висновок. Ефективність системи менеджменту безпеки підприємства визначається здатністю своєчасно виявляти й оцінювати загрози, забезпечувати узгодженість управлінських дій та підтримувати безперервність діяльності в умовах глобальної нестабільності.

ЗАВДАННЯ 3

Тема: Стратегічний менеджмент конкурентоспроможності та безпеки підприємств у глобальному середовищі.

Кейс 3. «Формування стратегій управління конкурентоспроможністю та безпекою підприємств у глобальному середовищі»

Проблемна ситуація. Посилення глобальної конкуренції, нестабільність міжнародних ринків, технологічні зміни та зростання безпекових ризиків ускладнюють процес стратегічного управління підприємствами. Реалізація стратегій розширення ринків, інноваційного розвитку та міжнародної інтеграції потребує значних ресурсів і може супроводжуватися підвищенням економічної вразливості. За таких умов підприємства мають узгоджувати цілі конкурентного розвитку з вимогами економічної безпеки та довгострокової стійкості.

Завдання: порівняти стратегічні підходи українських і зарубіжних підприємств, визначити ключові конкурентні переваги та стратегічні ризики, розробити концептуальну модель інтегрованого стратегічного управління конкурентоспроможністю й безпекою підприємства.

Покрокове виконання:

1. Проаналізувати наукові підходи до формування конкурентних стратегій та інтеграції економічної безпеки в систему стратегічного менеджменту підприємств.
2. Обрати українське та зарубіжне підприємства зі споріднених видів діяльності, визначити їхні стратегічні цілі, конкурентні переваги та особливості ринкового позиціонування.
3. Провести порівняльний аналіз стратегічних підходів підприємств, використовуючи SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз або інші обґрунтовані методи стратегічної діагностики.
4. Ідентифікувати основні стратегічні ризики, оцінити їхній можливий вплив на конкурентні позиції, економічну безпеку та довгострокову стійкість підприємств.
5. Розробити концептуальну модель інтегрованого стратегічного управління, визначивши взаємозв'язки між стратегічними цілями, конкурентними перевагами, ресурсним забезпеченням, управлінням ризиками та контролем результативності.
6. Обґрунтувати стратегічні альтернативи розвитку українського підприємства та запропонувати критерії вибору найбільш доцільної з урахуванням конкурентних можливостей і безпекових обмежень.

Методичні поради. Використовуйте системний, ресурсний і стратегічний підходи, методи SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу, порівняльного та сценарного оцінювання. Особливу увагу приділіть обґрунтуванню стратегічного вибору, узгодженню конкурентних цілей із допустимим рівнем ризику та визначенню механізмів реалізації стратегії. Враховуйте галузеву специфіку, ресурсні можливості підприємств і достовірність інформаційної бази.

Очікуваний результат: порівняльна характеристика стратегій українського та зарубіжного підприємств, визначення їхніх конкурентних переваг і стратегічних ризиків, концептуальна модель інтегрованого стратегічного управління та обґрунтовані рекомендації щодо вибору стратегічних альтернатив.

Висновок. Результативність стратегічного менеджменту підприємства залежить від узгодженості конкурентних цілей, ресурсних можливостей і механізмів забезпечення економічної безпеки. Інтегрований підхід дає змогу оцінювати стратегічні альтернативи не лише за очікуваною економічною ефективністю, а й за рівнем ризику та здатністю забезпечувати довгостроковий розвиток підприємства.

ЗАВДАННЯ 4

Тема: Інноваційний менеджмент у забезпеченні конкурентоспроможності та безпеки підприємств у глобальному середовищі.

Кейс 4. «Управління інноваційним розвитком підприємств в умовах глобальної конкуренції: український і міжнародний досвід»

Проблемна ситуація. Інноваційний розвиток є важливим чинником формування конкурентних переваг підприємств у глобальному середовищі. Водночас упровадження нових технологій, розроблення інноваційної продукції та модернізація бізнес-процесів потребують значних інвестицій, відповідних компетентностей персоналу й ефективного управління ризиками. Для українських підприємств ці процеси ускладнюються обмеженістю фінансових ресурсів, кадровими втратами, технологічною залежністю та воєнними загрозами. За таких умов особливого значення набуває формування системи інноваційного менеджменту, здатної поєднувати технологічний розвиток із забезпеченням економічної безпеки.

Завдання: провести порівняльний аналіз інноваційного потенціалу українського та зарубіжного підприємств, оцінити вплив інноваційної діяльності на їхню конкурентоспроможність і економічну безпеку та розробити концептуальну модель управління інноваційним розвитком.

Покрокове виконання:

1. Проаналізувати сучасні наукові підходи до інноваційного менеджменту, формування інноваційного потенціалу та забезпечення конкурентних переваг підприємств.
2. Обрати українське та зарубіжне підприємства зі споріднених видів діяльності, визначити особливості їхніх інноваційних стратегій та організації інноваційної діяльності.
3. Провести порівняльне оцінювання інноваційного потенціалу підприємств за показниками технологічного розвитку, інвестицій в інновації, кадрового забезпечення та результативності інноваційної діяльності.
4. Визначити вплив інновацій на конкурентні позиції підприємств, а також ідентифікувати фінансові, технологічні, кадрові та інші ризики, пов'язані з реалізацією інноваційних проєктів.
5. Розробити концептуальну модель управління інноваційним розвитком, визначивши її стратегічні цілі, ресурсне забезпечення, організаційні механізми, інструменти управління ризиками та показники результативності.
6. Обґрунтувати управлінські рішення щодо підвищення інноваційного потенціалу українського підприємства з урахуванням міжнародного досвіду, ресурсних обмежень і вимог економічної безпеки.

Методичні поради. Використовуйте системний і ресурсний підходи, методи порівняльного аналізу, оцінювання інноваційного потенціалу, експертного та ризик-орієнтованого аналізу. Особливу увагу приділіть розмежуванню інноваційних витрат і фактичних результатів інноваційної діяльності. Оцінюйте не лише технологічні переваги, а й економічну доцільність упровадження інновацій, їхню окупність і можливі загрози для безпеки підприємства. Враховуйте галузеві особливості та доступність достовірних даних.

Очікуваний результат: порівняльна оцінка інноваційного потенціалу українського та зарубіжного підприємств, визначення конкурентних переваг і ризиків інноваційної діяльності, концептуальна модель управління інноваційним розвитком та обґрунтовані управлінські рекомендації.

Висновок. Ефективність інноваційного менеджменту визначається здатністю підприємства перетворювати інноваційний потенціал на стійкі конкурентні переваги, забезпечуючи економічну результативність інноваційних рішень і контроль пов'язаних із ними ризиків.

ЗАВДАННЯ 5

Тема: Цифрова трансформація в системі менеджменту конкурентоспроможності та безпеки підприємств у глобальному середовищі.

Кейс 5. «Управління цифровою трансформацією підприємств: конкурентні переваги, економічна ефективність і безпекові ризики»

Проблемна ситуація. Цифрова трансформація відкриває підприємствам нові можливості для підвищення продуктивності, оптимізації бізнес-процесів, удосконалення управлінських рішень і розширення присутності на міжнародних ринках. Водночас упровадження цифрових технологій супроводжується зростанням кіберризиків, залежності від технологічних постачальників, загроз втрати інформації та порушення безперервності діяльності. Для українських підприємств ці виклики посилюються воєнними загрозами, обмеженістю інвестиційних ресурсів і необхідністю забезпечення стійкості цифрової інфраструктури. За таких

умов цифрова трансформація потребує комплексного управління, що поєднує економічну результативність із забезпеченням інформаційної та економічної безпеки.

Завдання: дослідити управлінські підходи до цифрової трансформації українських і зарубіжних підприємств, оцінити її вплив на конкурентоспроможність та економічну безпеку, визначити ключові цифрові ризики й розробити концептуальну модель управління цифровою трансформацією підприємства.

Покрокове виконання:

1. Проаналізувати сучасні наукові підходи до цифрової трансформації підприємств, визначити її основні напрями та роль у формуванні конкурентних переваг.
2. Обрати українське та зарубіжне підприємства зі споріднених видів діяльності, дослідити застосовувані цифрові технології, платформи та особливості трансформації їхніх бізнес-моделей.
3. Провести порівняльне оцінювання цифрової зрілості підприємств за показниками автоматизації бізнес-процесів, використання цифрових технологій, цифрових компетентностей персоналу та результативності цифрових рішень.
4. Визначити вплив цифрової трансформації на продуктивність, ефективність використання ресурсів і конкурентні позиції підприємств, ідентифікувати основні кіберзагрози, технологічні та інформаційні ризики.
5. Розробити концептуальну модель управління цифровою трансформацією, визначивши її стратегічні цілі, організаційні механізми, ресурсне забезпечення, інструменти управління кіберризиками та показники результативності.
6. Обґрунтувати управлінські рішення щодо підвищення цифрової зрілості, ефективності бізнес-процесів та забезпечення економічної безпеки українського підприємства з урахуванням міжнародного досвіду.

Методичні поради. Використовуйте системний і процесний підходи, методи порівняльного аналізу, оцінювання цифрової зрілості, аналізу бізнес-процесів та кіберризиків. Особливу увагу приділіть розмежуванню впровадження окремих цифрових технологій і комплексної цифрової трансформації підприємства. Оцінюйте не лише рівень технологічного оснащення, а й економічні результати цифровізації, витрати на її реалізацію, залежність від зовнішніх цифрових платформ і здатність забезпечувати безперервність діяльності. Враховуйте галузеві особливості підприємств і достовірність вихідних даних.

Очікуваний результат: порівняльна оцінка цифрової зрілості українського та зарубіжного підприємств, визначення конкурентних переваг і безпекових ризиків цифрової трансформації, концептуальна модель управління цифровими змінами та обґрунтовані управлінські рекомендації.

Висновок. Результативність цифрової трансформації підприємства визначається не лише масштабами впровадження сучасних технологій, а й здатністю менеджменту забезпечувати їх ефективне використання, формувати конкурентні переваги, контролювати цифрові ризики та підтримувати безперервність бізнес-процесів.

ЗАВДАННЯ 6

Тема: Глобалізація та міжнародна інтеграція підприємств у системі менеджменту конкурентоспроможності та безпеки.

Кейс 6. «Інтеграція підприємств у глобальні ланцюги створення вартості: конкурентні можливості та безпекові ризики»

Проблемна ситуація. Участь підприємств у глобальних ланцюгах створення вартості відкриває можливості для виходу на міжнародні ринки, залучення технологій, розширення виробничої кооперації та підвищення конкурентоспроможності. Водночас міжнародна інтеграція посилює залежність від іноземних партнерів, глобальної логістики, торговельних умов і геополітичної ситуації. Для українських підприємств ці ризики ускладнюються воєнними загрозами, порушенням традиційних ланцюгів постачання та обмеженістю ресурсів. За таких умов важливим завданням менеджменту є забезпечення економічних переваг міжнародної інтеграції за одночасного зниження критичних зовнішніх залежностей.

Завдання: проаналізувати особливості участі українського або зарубіжного підприємства у глобальних ланцюгах створення вартості, визначити конкурентні можливості та безпекові ризики міжнародної інтеграції, розробити концептуальну модель управління міжнародними зв'язками підприємства.

Покрокове виконання:

1. Проаналізувати наукові підходи до міжнародної інтеграції підприємств і функціонування глобальних ланцюгів створення вартості, визначити їхній вплив на конкурентоспроможність та економічну безпеку.
2. Обрати українське або зарубіжне підприємство, охарактеризувати його роль у глобальному ланцюгу створення вартості, основних міжнародних партнерів і форми виробничої чи торговельної кооперації.
3. Визначити конкурентні переваги міжнародної інтеграції, зокрема доступ до нових ринків, технологій, ресурсів, інвестицій та можливості підвищення доданої вартості продукції.
4. Ідентифікувати основні логістичні, фінансові, контрактні, технологічні й геополітичні ризики, оцінити їхній вплив на безперервність діяльності та економічну безпеку підприємства.
5. Розробити концептуальну модель управління міжнародною інтеграцією підприємства, визначивши механізми координації партнерських відносин, диверсифікації ризиків, контролю зовнішніх залежностей та оцінювання результативності.
6. Обґрунтувати управлінські рішення щодо зміцнення конкурентних позицій підприємства у глобальних ланцюгах створення вартості та підвищення його економічної безпеки.

Методичні поради. Використовуйте системний і мережевий підходи, методи аналізу глобальних ланцюгів створення вартості (GVC), порівняльного та ризик-орієнтованого аналізу. Особливу увагу приділіть визначенню функціональної позиції підприємства в міжнародному ланцюгу, можливостям її підвищення та оцінюванню залежності від ключових партнерів. Не ототожнюйте розширення міжнародної діяльності з автоматичним підвищенням конкурентоспроможності. Обґрунтовуйте висновки на основі достовірних даних із урахуванням галузевої специфіки й умов міжнародної співпраці.

Очікуваний результат: аналітична характеристика участі підприємства у глобальних ланцюгах створення вартості, оцінка конкурентних можливостей і безпекових ризиків, концептуальна модель управління міжнародною інтеграцією та обґрунтовані управлінські рекомендації.

Висновок. Результативність міжнародної інтеграції підприємства залежить від його здатності ефективно використовувати переваги глобальної кооперації, підвищувати власну роль у створенні доданої вартості та контролювати критичні зовнішні залежності. Узгодження конкурентних цілей із вимогами економічної безпеки є необхідною умовою стійкого розвитку підприємства в глобальному середовищі.

ЗАВДАННЯ 7

Тема: Інституційне середовище та корпоративне врядування у забезпеченні конкурентоспроможності й безпеки підприємств.

Кейс 7. «Вплив інституційного середовища та якості корпоративного врядування на конкурентоспроможність і безпеку підприємств»

Проблемна ситуація. Конкурентоспроможність та економічна безпека підприємств значною мірою залежать від якості інституційного середовища, ефективності державного регулювання та системи корпоративного врядування. Недосконаліть регуляторних механізмів, інституційні обмеження, недостатня прозорість управлінських рішень і слабкість внутрішнього контролю можуть знижувати інвестиційну привабливість підприємств та посилювати економічні ризики. Для українських підприємств ці проблеми набувають особливого значення в умовах воєнних загроз, європейської інтеграції та необхідності підвищення якості корпоративного управління відповідно до міжнародних стандартів.

Завдання: дослідити вплив інституційного середовища та корпоративного врядування на конкурентоспроможність і економічну безпеку українського або зарубіжного підприємства, визначити основні управлінські ризики та розробити концептуальну модель відповідних взаємозв'язків.

Покрокове виконання:

1. Проаналізувати теоретико-методологічні підходи до дослідження інституційного середовища та корпоративного врядування, визначити їхню роль у забезпеченні конкурентоспроможності й економічної безпеки підприємств.
2. Обрати українське або зарубіжне підприємство, охарактеризувати особливості його організаційної структури, системи корпоративного врядування та основні інституційні умови діяльності.
3. Дослідити вплив державного регулювання, конкурентної політики, міжнародних нормативних вимог та інституційних обмежень на стратегічні й операційні управлінські рішення підприємства.
4. Оцінити якість корпоративного врядування за критеріями прозорості, управлінської підзвітності, розподілу повноважень, ефективності внутрішнього контролю та управління ризиками. Визначити основні інституційні, регуляторні й корпоративні загрози.
5. Розробити концептуальну модель впливу інституційного середовища та корпоративного врядування на конкурентоспроможність і безпеку підприємства, визначивши ключові чинники, управлінські механізми та показники результативності.
6. Обґрунтувати управлінські рішення щодо вдосконалення корпоративного врядування, підвищення прозорості, ефективності внутрішнього контролю та мінімізації інституційних ризиків.

Методичні поради. Використовуйте інституційний, системний і ризик-орієнтований підходи, методи порівняльного аналізу, оцінювання корпоративного врядування та інституційних ризиків. Особливу увагу приділіть встановленню причинно-наслідкових зв'язків між якістю управління, регуляторними умовами та конкурентними результатами підприємства. Враховуйте особливості організаційно-правової форми, структури власності, галузевої специфіки та доступність достовірної інформації. Не ототожнюйте формальну відповідність нормативним вимогам із фактичною ефективністю корпоративного врядування.

Очікуваний результат: аналітична оцінка впливу інституційного середовища та корпоративного врядування на діяльність підприємства, визначення основних управлінських

ризиків, концептуальна модель відповідних взаємозв'язків та обґрунтовані рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності й економічної безпеки.

Висновок. Якість інституційного середовища та корпоративного врядування є важливими чинниками конкурентоспроможності й економічної безпеки підприємства. Ефективний розподіл управлінських повноважень, прозорість ухвалення рішень, належний внутрішній контроль і своєчасна адаптація до регуляторних змін створюють передумови для зниження ризиків та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

ЗАВДАННЯ 8

Тема: Управління конкурентоспроможністю та безпекою підприємств у кластерних і партнерських структурах.

Кейс 8. «Кластерні структури та стратегічні партнерства в системі менеджменту конкурентоспроможності та безпеки підприємств»

Проблемна ситуація. Розвиток кластерних структур і стратегічних партнерств створює підприємствам можливості для спільного використання ресурсів, упровадження інновацій, обміну знаннями та зміцнення конкурентних позицій. Водночас міжорганізаційна взаємодія супроводжується ризиками конфлікту інтересів, нерівномірного розподілу економічних вигід, залежності від партнерів і втрати управлінської самостійності. Для українських підприємств кластерна співпраця набуває особливого значення в умовах обмеженості ресурсів, воєнних ризиків і необхідності відновлення економічної діяльності.

Завдання: проаналізувати український і міжнародний досвід кластерної взаємодії та стратегічних партнерств, визначити механізми координації діяльності учасників, оцінити конкурентні переваги й ризики співробітництва та розробити концептуальну модель управління міжорганізаційною взаємодією.

Покрокове виконання:

1. Проаналізувати наукові підходи до кластерного, мережевого та екосистемного управління, визначити їхню роль у формуванні конкурентних переваг і забезпеченні економічної безпеки підприємств.
2. Обрати українську та зарубіжну кластерні або партнерські структури, охарактеризувати склад їх учасників, цілі співробітництва, організаційні форми та особливості управління.
3. Провести порівняльний аналіз механізмів координації діяльності учасників, розподілу відповідальності, спільного використання ресурсів та узгодження стратегічних інтересів.
4. Визначити конкурентні переваги кластерної взаємодії та оцінити основні організаційні, фінансові, технологічні й партнерські ризики, зокрема загрози економічній безпеці окремих учасників.
5. Розробити концептуальну модель управління кластерною взаємодією, визначивши механізми координації, обміну ресурсами, управління ризиками, розподілу результатів співробітництва та контролю його ефективності.
6. Обґрунтувати управлінські рекомендації щодо розвитку кластерних структур і стратегічних партнерств українських підприємств з урахуванням міжнародного досвіду та можливостей повоєнного відновлення.

Методичні поради. Використовуйте системний, мережевий та інституційний підходи, методи порівняльного аналізу, оцінювання партнерських ризиків і концептуального моделювання. Особливу увагу приділіть розмежуванню результативності кластерної структури загалом та економічних вигід окремих підприємств. Оцінюйте не лише переваги співробітництва, а й витрати на координацію, можливі конфлікти інтересів і залежність від ключових партнерів.

Враховуйте галузеві особливості, організаційні механізми взаємодії та достовірність інформаційної бази.

Очікуваний результат: порівняльна характеристика українського та міжнародного досвіду кластерної взаємодії, визначення конкурентних переваг і партнерських ризиків, концептуальна модель управління міжорганізаційним співробітництвом та обґрунтовані управлінські рекомендації.

Висновок. Результативність кластерної взаємодії та стратегічних партнерств залежить від узгодженості інтересів учасників, ефективності механізмів координації, справедливого розподілу економічних вигід і належного управління ризиками. За цих умов міжорганізаційне співробітництво може сприяти зміцненню конкурентоспроможності, економічної безпеки та довгострокової стійкості підприємств.

ЗАВДАННЯ 9

Тема: Менеджмент конкурентоспроможності та безпеки підприємств в умовах воєнних ризиків і повоєнного відновлення.

Кейс 9. «Управління конкурентоспроможністю та безпекою підприємств в умовах воєнних ризиків і повоєнного відновлення»

Проблемна ситуація. Воєнні загрози, руйнування інфраструктури, порушення логістичних зв'язків, кадрові втрати та обмеженість фінансових ресурсів суттєво ускладнюють діяльність українських підприємств. За таких умов управлінські рішення мають бути спрямовані не лише на відновлення виробничих потужностей і забезпечення безперервності бізнес-процесів, а й на збереження конкурентного потенціалу та формування нових переваг. Водночас обмеженість інвестиційних ресурсів і невизначеність безпекового середовища потребують обґрунтованого вибору стратегій відновлення підприємств.

Завдання: дослідити вплив воєнних і кризових чинників на діяльність українського або зарубіжного підприємства, оцінити управлінські механізми відновлення конкурентного потенціалу та економічної безпеки, розробити й обґрунтувати альтернативні сценарії його подальшого розвитку.

Покрокове виконання:

1. Проаналізувати наукові підходи до стратегічного управління підприємствами в умовах воєнних ризиків, кризових явищ і повоєнного відновлення.
2. Обрати підприємство для дослідження, охарактеризувати особливості його діяльності та визначити основні воєнні, фінансові, виробничі, кадрові й логістичні загрози.
3. Оцінити вплив кризових чинників на ресурсний потенціал, конкурентні позиції, фінансову стійкість та економічну безпеку підприємства.
4. Проаналізувати застосовувані управлінські механізми забезпечення безперервності діяльності, відновлення бізнес-процесів, залучення ресурсів і мінімізації ризиків.
5. Розробити альтернативні сценарії розвитку підприємства, передбачивши відновлення наявної бізнес-моделі, її модернізацію або стратегічну трансформацію. Порівняти сценарії за критеріями економічної ефективності, потреби в інвестиціях, рівня ризику та впливу на конкурентоспроможність.
6. Обґрунтувати вибір найбільш доцільної стратегії відновлення та запропонувати управлінські заходи щодо її реалізації з урахуванням ресурсних можливостей і безпекових обмежень підприємства.

Методичні поради. Використовуйте системний, стратегічний і ризик-орієнтований підходи, методи SWOT-аналізу, оцінювання економічних втрат, сценарного аналізу та

багатокритеріального вибору. Особливу увагу приділіть розмежуванню прямих пошкоджень, економічних втрат і потреб у відновленні. Порівнюючи стратегічні альтернативи, враховуйте не лише очікувану прибутковість, а й доступність фінансування, можливість реалізації заходів та рівень залишкових ризиків. Не ототожнюйте відновлення довоєнних показників діяльності з формуванням довгострокової конкурентоспроможності.

Очікуваний результат: аналітична оцінка впливу воєнних і кризових чинників на діяльність підприємства, характеристика управлінських механізмів відновлення, порівняння альтернативних сценаріїв розвитку та обґрунтовані рекомендації щодо зміцнення конкурентоспроможності й економічної безпеки.

Висновок. Ефективність управління відновленням підприємства залежить від здатності менеджменту поєднувати подолання наслідків воєнних загроз із модернізацією бізнес-процесів, раціональним використанням ресурсів і формуванням нових конкурентних переваг. Стратегічний підхід до відновлення створює передумови для зміцнення економічної безпеки та довгострокової стійкості підприємства.

ЗАВДАННЯ 10

Тема: Менеджмент резильєнтності підприємств у забезпеченні конкурентоспроможності та безпеки в глобальному середовищі.

Кейс 10. «Управління резильєнтністю підприємств в умовах глобальних криз і невизначеності»

Проблемна ситуація. Глобальні економічні, фінансові, енергетичні та геополітичні кризи створюють суттєві загрози для стабільного функціонування підприємств. Порушення ланцюгів постачання, обмеження доступу до ресурсів, фінансові втрати та зниження ринкового попиту можуть призводити до втрати конкурентних позицій і погіршення економічної безпеки. За таких умов особливого значення набуває резильєнтність підприємства, що характеризує його здатність протидіяти кризовим впливам, адаптувати діяльність, відновлювати критичні функції та забезпечувати подальший розвиток.

Завдання: дослідити вплив обраного типу глобального шоку на діяльність українського або зарубіжного підприємства, оцінити його резильєнтність, адаптивні можливості та здатність зберігати конкурентні позиції, розробити концептуальну модель управління резильєнтністю.

Покрокове виконання:

1. Проаналізувати сучасні наукові підходи до визначення резильєнтності підприємства, встановити її взаємозв'язок з адаптивністю, операційною стійкістю, конкурентоспроможністю та економічною безпекою.
2. Обрати українське або зарубіжне підприємство та один із типів кризових шоків (воєнний, фінансовий, енергетичний або пандемічний), визначити його характер, тривалість і основні канали впливу на діяльність підприємства.
3. Оцінити наслідки кризового шоку для фінансової стійкості, ресурсного забезпечення, бізнес-процесів, ланцюгів постачання та конкурентних позицій підприємства.
4. Проаналізувати застосовувані управлінські механізми адаптації, антикризового реагування, забезпечення безперервності діяльності та відновлення критичних функцій. Оцінити їх результативність за обґрунтованими показниками.
5. Розробити концептуальну модель управління резильєнтністю підприємства, визначивши її основні елементи: моніторинг загроз, ресурсні резерви, управлінську гнучкість, механізми реагування, відновлення та оцінювання результативності.

6. Обґрунтувати управлінські рішення щодо підвищення резильєнтності підприємства, зміцнення його економічної безпеки та збереження конкурентних переваг в умовах повторюваних глобальних шоків.

Методичні поради. Використовуйте системний, адаптивний і ризик-орієнтований підходи, методи порівняльного аналізу, оцінювання резильєнтності, аналізу безперервності діяльності та сценарного моделювання. Особливу увагу приділіть розмежуванню здатності підприємства протидіяти шоку, адаптуватися до змін і відновлювати діяльність після порушень. Для оцінювання доцільно використовувати показники тривалості простоїв, часу відновлення критичних процесів, фінансових втрат, достатності резервів і збереження ринкових позицій. Враховуйте галузеву специфіку підприємства, характер кризового впливу та достовірність вихідних даних.

Очікуваний результат: аналітична оцінка впливу обраного кризового шоку на діяльність підприємства, визначення рівня його резильєнтності та результативності антикризових управлінських механізмів, концептуальна модель управління резильєнтністю й обґрунтовані рекомендації щодо її підвищення.

Висновок. Резильєнтність підприємства формується завдяки поєднанню управлінської гнучкості, ресурсної забезпеченості, ефективного управління ризиками та здатності відновлювати критичні бізнес-процеси. Її розвиток створює передумови для збереження конкурентних позицій, зміцнення економічної безпеки та адаптації підприємства до глобальної невизначеності.

ЗАВДАННЯ 11

Тема: Методи та моделі комплексного оцінювання конкурентоспроможності й безпеки підприємств у глобальному середовищі.

Кейс 11. «Комплексне оцінювання конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємств у глобальному середовищі»

Проблемна ситуація. Оцінювання конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємств ускладнюється багатовимірністю відповідних показників, відмінностями в умовах діяльності та обмеженістю доступної інформації. Високі фінансові результати або значна частка ринку не завжди свідчать про стійкість конкурентних позицій, оскільки підприємство може одночасно зазнавати суттєвих фінансових, операційних і зовнішньоекономічних ризиків. За таких умов виникає необхідність комплексного оцінювання, що дає змогу визначити конкурентні переваги, виявити критичні загрози та обґрунтувати управлінські рішення.

Завдання: здійснити комплексне оцінювання конкурентоспроможності та економічної безпеки обраного українського або зарубіжного підприємства, порівняти його конкурентні позиції з підприємствами-аналогами, визначити ключові чинники впливу та обґрунтувати управлінські рекомендації.

Покрокове виконання:

1. Проаналізувати сучасні методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємств, визначити їхні переваги, обмеження та можливості комплексного застосування.

2. Обрати підприємство для дослідження та два підприємства-конкуренти зі споріднених видів діяльності. Сформувати інформаційну базу на основі доступної фінансової, статистичної та аналітичної інформації.

3. Визначити систему критеріїв і показників конкурентоспроможності, зокрема ринкових позицій, продуктивності, прибутковості, інноваційної активності та ефективності використання ресурсів.

4. Оцінити економічну безпеку підприємства за фінансовими, операційними, ресурсними та іншими обґрунтованими показниками. Ідентифікувати критичні ризики й потенційні загрози стабільності його діяльності.

5. Провести порівняльне оцінювання підприємств, застосувавши метод нормування показників, інтегрального оцінювання або багатокритеріального аналізу. Визначити конкурентні переваги, проблемні складові та чинники, які найбільше впливають на отримані результати.

6. Обґрунтувати управлінські рішення щодо підвищення конкурентоспроможності й економічної безпеки досліджуваного підприємства з урахуванням результатів оцінювання та виявлених обмежень.

Методичні поради. Використовуйте системний підхід, методи фінансово-економічного аналізу, міжнародного бенчмаркінгу, нормування показників та інтегрального оцінювання. Особливу увагу приділіть обґрунтуванню вибору індикаторів, їх порівнянності та визначенню вагових коефіцієнтів. Не допускайте подвійного врахування взаємозалежних показників. Конкурентоспроможність та економічну безпеку доцільно спочатку оцінювати окремо, а потім досліджувати їх взаємозв'язок. За недостатності фактичних даних необхідно зазначати обмеження оцінювання та не підміняти їх непідтвердженими припущеннями.

Очікуваний результат: система обґрунтованих показників, порівняльна оцінка конкурентоспроможності та економічної безпеки досліджуваних підприємств, визначення основних конкурентних переваг і ризиків, а також науково обґрунтовані управлінські рекомендації.

Висновок. Комплексне оцінювання конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства потребує поєднання кількісних і якісних методів, урахування галузевих особливостей та критичного аналізу отриманих результатів. Його практична цінність полягає у виявленні конкурентних переваг, визначенні критичних загроз і формуванні обґрунтованої інформаційної основи для ухвалення стратегічних управлінських рішень.

ЗАВДАННЯ 12

Тема: Стратегії міжнародної діяльності підприємств та управління конкурентними і безпековими ризиками.

Кейс 12. «Стратегічне управління міжнародною діяльністю підприємств в умовах глобальної конкуренції»

Проблемна ситуація. Розвиток міжнародної діяльності відкриває підприємствам можливості для розширення ринків збуту, залучення інвестицій, технологій і формування нових конкурентних переваг. Водночас вихід на міжнародні ринки супроводжується валютними, торговельними, логістичними, геополітичними та інституційними ризиками, які можуть знижувати результативність зовнішньоекономічної діяльності й створювати загрози економічній безпеці. Для українських підприємств ці виклики посилюються воєнними ризиками, змінами міжнародних торговельних умов і необхідністю адаптації до вимог зовнішніх ринків.

Завдання: дослідити стратегію міжнародної діяльності українського або зарубіжного підприємства, оцінити її конкурентні переваги та транскордонні ризики, визначити стратегічні альтернативи й обґрунтувати управлінські рішення щодо підвищення конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства.

Покрокове виконання:

1. Проаналізувати наукові підходи до стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємств, визначити основні форми виходу на міжнародні ринки та критерії їх вибору.

2. Обрати українське або зарубіжне підприємство, охарактеризувати його міжнародну діяльність, цільові ринки, форми міжнародної присутності та особливості конкурентної стратегії.

3. Визначити основні конкурентні переваги підприємства на міжнародних ринках, оцінити ефективність використовуваних каналів збуту, партнерських відносин і ресурсного забезпечення.

4. Ідентифікувати валютні, торговельні, контрактні, логістичні, геополітичні та інституційні ризики. Оцінити їхній можливий вплив на фінансові результати, конкурентні позиції та економічну безпеку підприємства.

5. Розробити альтернативні стратегії розвитку міжнародної діяльності, зокрема розширення експорту, диверсифікації ринків, поглиблення партнерства або створення міжнародних виробничих структур. Порівняти їх за критеріями економічної ефективності, потреби в ресурсах і рівня ризику.

6. Обґрунтувати вибір найбільш доцільної стратегічної альтернативи та запропонувати управлінські заходи щодо зміцнення міжнародних конкурентних позицій і мінімізації транскордонних ризиків.

Методичні поради. Використовуйте системний і стратегічний підходи, методи PESTEL-аналізу, міжнародного бенчмаркінгу, оцінювання ризиків, сценарного аналізу та багатокритеріального вибору. Особливу увагу приділіть обґрунтуванню вибору міжнародних ринків, оцінюванню торговельних обмежень, валютних коливань і залежності від міжнародних партнерів. Враховуйте можливості використання інструментів експортного фінансування, страхування та гарантування ризиків. Не ототожнюйте збільшення обсягів експорту з підвищенням ефективності міжнародної діяльності без урахування витрат, прибутковості та економічної безпеки.

Очікуваний результат: аналітична оцінка міжнародної діяльності підприємства, визначення конкурентних переваг і транскордонних ризиків, порівняння стратегічних альтернатив виходу та функціонування на міжнародних ринках, обґрунтовані управлінські рекомендації.

Висновок. Результативність стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємства залежить від обґрунтованості вибору цільових ринків, ефективності використання конкурентних переваг і здатності контролювати транскордонні ризики. Узгодження міжнародних стратегічних цілей із ресурсними можливостями та вимогами економічної безпеки створює передумови для зміцнення конкурентних позицій і довгострокового розвитку підприємства.

ЗАВДАННЯ 13

Тема: Стратегічний форсайт і сценарне управління конкурентоспроможністю та безпекою підприємств у глобальному середовищі.

Кейс 13. «Формування стратегічного бачення розвитку підприємств в умовах глобальних мегатрендів»

Проблемна ситуація. Прискорення технологічних змін, демографічні трансформації, кліматичні виклики, ресурсні обмеження та геополітична нестабільність посилюють невизначеність довгострокового розвитку підприємств. Традиційні методи стратегічного планування, що ґрунтуються переважно на продовженні наявних тенденцій, не завжди дають змогу врахувати можливі структурні зміни глобального середовища. За таких умов підприємства потребують застосування стратегічного форсайту та сценарного управління для своєчасного виявлення конкурентних можливостей, оцінювання майбутніх загроз і формування адаптивних стратегій розвитку.

Завдання: на прикладі українського або зарубіжного підприємства дослідити вплив глобальних мегатрендів, розробити альтернативні сценарії його розвитку до 2040–2050 років, визначити стратегічні пріоритети та обґрунтувати концептуальну модель управління конкурентоспроможністю й економічною безпекою в умовах довгострокової невизначеності.

Покрокове виконання:

1. Проаналізувати сучасні наукові підходи до стратегічного форсайту, сценарного планування та адаптивного менеджменту, визначити можливості їх застосування для дослідження довгострокового розвитку підприємств.
2. Обрати українське або зарубіжне підприємство, охарактеризувати його конкурентні позиції, ресурсний потенціал, стратегічні цілі та основні чинники зовнішнього середовища.
3. Ідентифікувати ключові глобальні мегатренди, зокрема технологічні, демографічні, соціальні, кліматичні та геополітичні зміни. Оцінити їхній можливий вплив на бізнес-модель, конкурентні переваги й економічну безпеку підприємства.
4. Розробити не менше трьох альтернативних сценаріїв розвитку підприємства до 2040–2050 років, визначивши основні припущення, конкурентні можливості, потенційні загрози та ресурсні обмеження для кожного сценарію.
5. Сформувати концептуальну модель адаптивного стратегічного управління конкурентоспроможністю та безпекою підприємства, передбачивши механізми стратегічного моніторингу, оцінювання ризиків, коригування управлінських рішень і контролю результативності.
6. Обґрунтувати стратегічні пріоритети довгострокового розвитку підприємства, визначити необхідні управлінські заходи, ресурси та індикатори, за якими можна оцінювати досягнення поставлених цілей.

Методичні поради. Використовуйте системний і стратегічний підходи, методи форсайту, PESTEL-аналізу, сценарного моделювання, експертного оцінювання та стратегічного моніторингу. Особливу увагу приділіть розмежуванню прогнозування і сценарного планування: сценарії мають відображати різні можливі варіанти майбутнього, а не розглядатися як достовірні прогнози. Обґрунтовуйте ключові припущення, враховуйте взаємозв'язки між глобальними мегатрендами та визначайте стратегічні рішення, здатні забезпечувати конкурентоспроможність і економічну безпеку підприємства за різних умов розвитку глобального середовища.

Очікуваний результат: аналітична оцінка впливу глобальних мегатрендів на діяльність підприємства, три альтернативні сценарії розвитку до 2040–2050 років, концептуальна модель адаптивного стратегічного управління та обґрунтовані рекомендації щодо формування довгострокових конкурентних переваг і забезпечення економічної безпеки.

Висновок. Стратегічний форсайт дає змогу підприємству своєчасно виявляти можливі зміни глобального середовища, оцінювати альтернативні траєкторії розвитку та формувати адаптивні управлінські рішення. Його інтеграція в систему стратегічного менеджменту створює передумови для зміцнення довгострокової конкурентоспроможності, економічної безпеки та здатності підприємства реагувати на майбутні виклики.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Управління конкурентоспроможністю та економічною безпекою підприємств у глобальному середовищі потребує системного підходу, що поєднує формування конкурентних переваг, захист економічних інтересів, управління ризиками та забезпечення стійкого розвитку. Посилення міжнародної конкуренції, технологічні зміни, економічна нестабільність і геополітичні загрози зумовлюють необхідність інтеграції конкурентних і безпекових пріоритетів у стратегічне та операційне управління підприємствами.

Конкурентоспроможність та економічна безпека є взаємопов'язаними складовими результативності управління, проте характеризують різні аспекти діяльності підприємства. Перша визначає здатність формувати й реалізовувати конкурентні переваги, друга - протидіяти загрозам і підтримувати економічну стійкість. Їх узгодження передбачає формування інтегрованої системи менеджменту, яка забезпечує своєчасну діагностику ризиків, обґрунтування стратегічних альтернатив, ефективне використання ресурсів і контроль результатів управлінських рішень.

Важливими чинниками конкурентного розвитку підприємств є інноваційна діяльність і цифрова трансформація. Упровадження нових технологій, цифрових платформ, штучного інтелекту та сучасних бізнес-моделей сприяє підвищенню продуктивності, ефективності бізнес-процесів і адаптивності підприємств. Водночас технологічні зміни створюють додаткові фінансові, інформаційні та кібербезпекові ризики, що потребують оцінювання інноваційного потенціалу, цифрової зрілості та економічної доцільності управлінських рішень.

Глобалізація та міжнародна економічна інтеграція розширюють можливості підприємств щодо доступу до ринків, технологій, інвестицій і партнерських ресурсів, але одночасно посилюють залежність від зовнішнього середовища. Управління конкурентоспроможністю в цих умовах потребує врахування ризиків участі у глобальних ланцюгах створення вартості, міжнародних регуляторних обмежень, інституційних чинників і якості корпоративного врядування. Кластерні структури, стратегічні альянси та партнерські мережі можуть підвищувати конкурентний потенціал підприємств за умови узгодження інтересів учасників, розподілу відповідальності та належного управління спільними ризиками.

Для підприємств України особливого значення набуває управління конкурентоспроможністю та безпекою в умовах воєнних ризиків і повоєнного відновлення. Порушення виробничих і логістичних зв'язків, дефіцит ресурсів, енергетична нестабільність та фінансові обмеження потребують адаптації бізнес-моделей, диверсифікації постачання, підтримання ліквідності й забезпечення безперервності діяльності. У цьому контексті менеджмент резильєнтності спрямований на формування здатності підприємств протистояти кризовим впливам, відновлювати ключові функції та використовувати структурні зміни для подальшого розвитку.

Обґрунтування управлінських рішень має спиратися на комплексне оцінювання конкурентоспроможності й економічної безпеки підприємств. Застосування систем показників, міжнародного бенчмаркінгу, порівняльного аналізу, концептуального, математичного та комп'ютерного моделювання дозволяє визначати конкурентні позиції, оцінювати ризики й ефективність стратегічних альтернатив. Вибір методичного інструментарію повинен відповідати меті оцінювання, специфіці діяльності підприємства та якості доступної інформації. Особливої уваги потребує аналіз міжнародних стратегій з урахуванням очікуваних економічних результатів, транскордонних ризиків і ресурсних обмежень.

Стратегічний форсайт і сценарне управління доповнюють традиційні методи планування можливістю оцінювати альтернативні напрями розвитку підприємств під впливом технологічних, демографічних, кліматичних і геополітичних змін. Їх застосування дозволяє виявляти потенційні загрози й можливості, визначати стратегічні пріоритети та формувати управлінські рішення, адаптовані до різних сценаріїв розвитку глобального середовища.

Узагальнення розглянутих положень дозволяє визначити інтегрований менеджмент конкурентоспроможності та безпеки підприємств як систему взаємопов'язаних процесів стратегічного аналізу, планування, організації, управління ризиками, контролю та адаптації, спрямованих на забезпечення конкурентних переваг, економічної стійкості й довгострокового розвитку. Його результативність залежить від узгодженості стратегічних цілей, ресурсних можливостей, інноваційного потенціалу та допустимого рівня ризику.

Представлені в навчальному посібнику концепції, методи та управлінські інструменти формують теоретико-методологічну основу для дослідження складних проблем менеджменту підприємств. Їх опанування сприяє розвитку здатності критично оцінювати наукові підходи, здійснювати комплексний аналіз, розробляти моделі управління й обґрунтовувати стратегічні рішення в умовах невизначеності. Для здобувачів ступеня доктора філософії ці знання становлять основу самостійної дослідницької діяльності та розроблення науково обґрунтованих рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності й економічної безпеки підприємств.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна література:

1. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. 2-ге вид., переробл. Київ: НІСД, 2015. 348 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2015-10/lyashenko_1_druk43fc7.pdf
2. Отенко І. П., Булкіна І. А. Економічна безпека підприємств в умовах глобальної трансформації: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 253 с.
3. Отенко І. П., Віжунов А., Войтенко О. Стратегії та механізми безпеко-орієнтованого розвитку підприємств. Цифрова економіка та економічна безпека. 2026. № 1 (22). С. 138-144. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.22-20
4. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: підприємство – регіон: монографія / за ред. Ю. Г. Козака, І. О. Уханової. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 173 с.
5. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99-120. DOI: https://doi.org/10.1177/014920639101700108
6. Duchek S. Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization. Business Research. 2020. Vol. 13, No. 1. P. 215-246. DOI: https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7
7. Gereffi G. Global Value Chains and Development: Redefining the Contours of 21st Century Capitalism. Cambridge: Cambridge University Press, 2018. 494 p. DOI: https://doi.org/10.1017/9781108559423
8. ISO 22301:2019. Security and Resilience – Business Continuity Management Systems – Requirements. Geneva: International Organization for Standardization, 2019. URL: https://www.iso.org/standard/75106.html
9. ISO 31000:2018. Risk Management – Guidelines. Geneva: International Organization for Standardization, 2018. URL: https://www.iso.org/standard/31000
10. ISO 56001:2024. Innovation Management System – Requirements. Geneva: International Organization for Standardization, 2024. URL: https://www.iso.org/standard/79278.html
11. ISO 9001:2026. Quality Management Systems – Requirements. Geneva: International Organization for Standardization, 2026. URL: https://www.iso.org/standard/9001
12. ISO/IEC 27001:2022. Information Security, Cybersecurity and Privacy Protection – Information Security Management Systems – Requirements. Geneva: International Organization for Standardization, 2022. URL: https://www.iso.org/standard/27001
13. Ivanov D., Dolgui A. Viability of Intertwined Supply Networks: Extending the Supply Chain Resilience Angles Towards Survivability. A Position Paper Motivated by COVID-19 Outbreak. International Journal of Production Research. 2020. Vol. 58, No. 10. P. 2904-2915. DOI: https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1750727
14. Mardani A., Jusoh A., Nor K. M., Khalifah Z., Zakwan N., Valipour A. Multiple Criteria Decision-Making Techniques and Their Applications – A Review of the Literature from 2000 to 2014. Economic Research-Ekonomska Istraživanja. 2015. Vol. 28, No. 1. P. 516-571. DOI: https://doi.org/10.1080/1331677X.2015.1075139
15. OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. 53 p. DOI: https://doi.org/10.1787/ed750b30-en
16. OECD, Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris: OECD Publishing, 2018. 256 p. DOI: https://doi.org/10.1787/9789264304604-en
17. Otenko I., Parkhomenko N. Strategies of Business Systems Development in Global Environment. Scientific Annals of Economics and Business. 2019. Vol. 66, No. 2. P. 153-166. DOI: https://doi.org/10.2478/saeb-2019-0010
18. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509-533.
19. Teece D. J. Business Models and Dynamic Capabilities. Long Range Planning. 2018. Vol. 51, No. 1. P. 40-49. DOI: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007
20. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. Journal of Business Research. 2021. Vol. 122. P. 889-901. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022
21. Vial G. Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. The Journal of Strategic Information Systems. 2019. Vol. 28, No. 2. P. 118-144. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Додаткова література:

22. Брик М.М., Петрук А.Р. Економічна безпека держави в епоху глобалізації: виклики, стратегії та перспективи. Науковий погляд: економіка та управління. 2023. № 4 (84). С. 7-12. DOI: https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-84-1

23. Дідик А.М., Погорелов Ю.С. Міжнародний досвід післявоєнного розвитку економіки: уроки для України. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2023. Т. 5, № 1. С. 269-282. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2023.01.269

24. Зайченко, В., & Бакуменко, С. (2025). Розвиток інвестиційної привабливості підприємницького сектору України в умовах європейської інтеграції. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки,* (13(46).2), 133-141. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).2.133-141

25. Зайченко, В., & Бондар, О. (2025). Механізми підтримки підприємницької діяльності в умовах війни: вітчизняний контекст і зарубіжні підходи. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, (13(46).1), 67–81. https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.67-81

26. Зайченко, В., & Бугаєва, М. (2025). Бізнес-комунікація як рушій створення цінності в екосистемах підприємництва, торгівлі та логістики: інновації, сталість і цифрова етика. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки,* (13(46).1), 191–202. https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.191-202

27. Зайченко, В., & Кулініч, С. (2025). Напрямки забезпечення конкурентоспроможності продукції сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки,* (13(46).2), 67–76. https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).2.67-76

28. Зайченко, В., & Мездрін, В. (2025). Управління стратегічним розвитком підприємницьких структур в умовах технологічних перетворень. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки, (13(46).1), 241–252. https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.241-252

29. Зайченко, В., Гаврилова, Н., & Сарібекян, А. (2025). Сучасні особливості системи менеджменту бізнес-процесів. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки),* (6), 126-133. https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.6.126

30. Лещух І.В. Теоретико-методологічні засади повоєнного відновлення економіки в контексті сучасних концепцій сталого розвитку. *Бізнес Інформ.* 2025. № 5. С. 8-17. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-8-17

31. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: монографія / В.М. Геєць, М.О. Кизим, Т.С. Клебанова та ін.; за ред. В.М. Гейця. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 240 с.

32. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 270 с.

33. Семикіна М.В., Зайченко В.В. Методологія сучасних наукових досліджень: опорний конспект лекцій з практичними кейсами. Навчальний посібник / за ред. д.е.н., проф. Семикіної М.В. Кропивницький: КОД, 2025. 168 с. https://surl.li/wskndd

34. Череп А., Воронкова В., Андрюкайтене Р., Денисенко М. Соціально-економічна безпека у контексті міжнародного економічного клімату задля забезпечення конкурентоспроможності економіки. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2023. № 3. С. 172-179. DOI: https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-3-172-179

35. Government of Ukraine, World Bank Group, European Commission, United Nations. Ukraine: Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5), February 2022 – December 2025. 2026. URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/ukraine-fifth-rapid-damage-and-needsassessment-rdna5-february-2022-december-2025

36. ISO 37301:2021. Compliance Management Systems – Requirements with Guidance for Use. Geneva: International Organization for Standardization, 2021. URL: https://www.iso.org/standard/75080.html

37. ISO 56002:2019. Innovation Management – Innovation Management System – Guidance. Geneva: International Organization for Standardization, 2019. URL: https://www.iso.org/standard/68221.html

38. ISO 56003:2019. Innovation Management – Tools and Methods for Innovation Partnership – Guidance. Geneva: International Organization for Standardization, 2019. URL: https://www.iso.org/standard/68929.html

39. ISO 56008:2024. Innovation Management – Tools and Methods for Innovation Operation

Measurements – Guidance. Geneva: International Organization for Standardization, 2024. URL: https://www.iso.org/standard/78485.html
40. ISO/IEC 42001:2023. Information Technology – Artificial Intelligence – Management System. Geneva: International Organization for Standardization, 2023. URL: https://www.iso.org/standard/42001
41. National Institute of Standards and Technology. The NIST Cybersecurity Framework (CSF) 2.0. NIST CSWP 29. Gaithersburg: NIST, 2024. DOI: https://doi.org/10.6028/NIST.CSWP.29
42. Popper R. How Are Foresight Methods Selected? Foresight. 2008. Vol. 10, No. 6. P. 62-89. DOI: https://doi.org/10.1108/14636680810918586
43. Porter M. E. Clusters and the New Economics of Competition. Harvard Business Review. 1998. Vol. 76, No. 6. P. 77-90. URL: https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition
44. Rohrbeck R., Kum M. E. Corporate Foresight and Its Impact on Firm Performance: A Longitudinal Analysis. *Technological Forecasting and Social Change*. 2018. Vol. 129. P. 105–116. DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.013
45. Saaty T.L. Decision Making with the Analytic Hierarchy Process. *International Journal of Services Sciences*. 2008. Vol. 1, No. 1. P. 83-98. DOI:https://doi.org/10.1504/IJSSCI.2008.017590
46. Tabassi E. Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0). NIST AI 100-1. Gaithersburg: National Institute of Standards and Technology, 2023. DOI: https://doi.org/10.6028/NIST.AI.100-1
47. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. Geneva: World Economic Forum, 2025. URL: https://www.weforum.org/publications/thefuture-of-jobs-report-2025
48. World Economic Forum. The Global Risks Report 2026. Geneva: World Economic Forum, 2026. 102 p. URL: https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2026

Законодавчі та нормативно-правові акти:

1. Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні: Закон України від 17.12.2020 № 1116-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20
2. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07.06.1996 № 236/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр
3. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14
4. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17
5. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-п
6. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15
7. Про критичну інфраструктуру: Закон України від 16.11.2021 № 1882- IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20
8. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19
9. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 26.11.2015 № 848-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19
10. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19
11. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України від 15.07.2021 № 1667-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20
12. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державамичленами, з іншої сторони: міжнародний документ від 27.06.2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011
13. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 as regards corporate sustainability reporting (CSRD), зі змінами, внесеними у 2025-2026 роках. URL: https://eurlex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/2026-03-18/eng
14. Directive (EU) 2022/2555 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on measures for a high common level of cybersecurity across the Union (NIS 2 Directive). URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/oj
15. Regulation (EU) 2021/1119 of the European Parliament and of the Council of 30 June 2021

establishing the framework for achieving climate neutrality (European Climate Law), зі змінами. URL: https://eurlex.europa.eu/eli/reg/2021/1119/oj
16. OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct. ParisOECD Publishing, 2023. DOI: https://doi.org/10.1787/81f92357-en
17. G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: https://doi.org/10.1787/ed750b30-en

Інформаційні ресурси:

1. Економічний науково-практичний журнал «Сталий розвиток економіки». URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal
2. Електронний журнал з економічних наук «Економіка та суспільство». URL: https://economyandsociety.in.ua/
3. Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна». 2017. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf
4. IMD World Competitiveness Center. World Competitiveness Ranking 2026. Lausanne: IMD, 2026. URL: https://www.imd.org/centers/wcc/worldcompetitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/
5. UkraineInvest. Урядовий офіс із залучення та підтримки інвестицій. URL: https://ukraineinvest.gov.ua/
6. Sustainable Development Solutions Network. Sustainable Development Report 2026: Implementing Sustainable Development: 2030 and Beyond. 2026. URL: https://sdgtransformationcenter.org/reports/sustainable-development-report2026
7. World Bank Group. Enterprise Surveys: Data and Business Environment Indicators. URL: https://www.enterprisesurveys.org/en/data
8. Eurostat. Structural Business Statistics: Business Structure and Performance. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/structural-business-statistics
9. World Economic Forum. The Global Risks Report 2026. Geneva: World Economic Forum, 2026. URL: https://www.weforum.org/publications/global-risksreport-2026
10. World Intellectual Property Organization. Global Innovation Index 2026: Powering Entrepreneurs at the Frontier of Science. Geneva: WIPO, 2026. URL: https://www.wipo.int/publications/en/details.jsp?id=4873&plang=EN
11. World Trade Organization. World Trade Report 2023: Re-globalization for a Secure, Inclusive and Sustainable Future. Geneva: WTO, 2023. URL: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtr23_e/wtr23_e.pdf
12. UN Trade and Development (UNCTAD). World Investment Report 2026: International Investment in a Turbulent Era. Geneva: United Nations, 2026. URL: https://unctad.org/publication/world-investment-report-2026-internationalinvestment-turbulent-era

Рекомендовані джерела неформальної освіти:

1. Освітня платформа Coursera – AI For Everyone. URL: https://www.coursera.org/learn/ai-for-everyone
2. Освітня платформа Coursera – Business Economics and Game Theory for Decision Making. URL: https://www.coursera.org/learn/illinois-tech-businesseconomics-and-game-theory-for-decision-making
3. Освітня платформа Coursera – Circular Economy – Sustainable Materials Management. URL: https://www.coursera.org/learn/circular-economy
4. Освітня платформа Coursera – Data Intelligence for Businesses and Managers. URL: https://www.coursera.org/learn/data-intelligence-imtbs
5. Освітня платформа Coursera – Digital Transformation. URL: https://www.coursera.org/learn/bcg-uva-darden-digital-transformation
6. Освітня платформа Coursera – Foundations: Data, Data, Everywhere. URL: https://www.coursera.org/learn/foundations-data
7. Освітня платформа Coursera – Innovation Management. URL: https://www.coursera.org/learn/innovation-management
8. Освітня платформа Coursera – Introduction to Economic Theories. URL: https://www.coursera.org/learn/intro-economic-theories
9. Освітня платформа Coursera – Introduction to KPIs: Measuring Success in Business. URL: https://www.coursera.org/learn/introduction-to-kpis-measuringsuccess-in-business
10. Освітня платформа Coursera – Local Economic Development. URL:

https://www.coursera.org/learn/local-economic-development
11. Освітня платформа Coursera – Narrative Economics. URL: https://www.coursera.org/learn/narrative-economics
12. Освітня платформа Coursera – Regression Models. URL: https://www.coursera.org/learn/regression-models
13. Освітня платформа Coursera – Reproducible Research. URL: https://www.coursera.org/learn/reproducible-research
14. Освітня платформа Coursera – Supply Chain Digitization: Strategy and Design. URL: https://www.coursera.org/learn/supply-chain-digitization-strategyand-design
15. Освітня платформа Coursera – System Dynamics. URL: https://www.coursera.org/learn/system-dynamics
16. Освітня платформа Coursera – Trade & Investment: Evidence-Based Policies for Development. URL: https://www.coursera.org/learn/trade-andinvestment-policies-for-development
17. Освітня платформа Coursera – Economics – Employment and the Labor Market (US). URL: https://www.coursera.org/learn/economics-employment-andthe-labor-market-us
18. Освітня платформа EdEra – Зелене світло для Землі. URL: https://study.ed-era.com/uk/courses/course/426
19. Освітня платформа EdEra – Курси з медіаграмотності та цифрових навичок (тематичний каталог). URL: https://ed-era.com/course/media-literacy/
20. Освітня платформа EdEra – Соціальне підприємництво та конкурентоспроможність. URL: https://study.ed-era.com/uk/courses/course/309
21. Освітня платформа Prometheus – Основи проєктного менеджменту: Створення та планування проєкту. URL: https://prometheus.org.ua/prometheusfree/project-management-fundamentals/
22. Освітня платформа Prometheus – Наукова комунікація в цифрову епоху. URL: https://prometheus.org.ua/prometheus-free/science-communicationdigitalera/