

KROK Business Impact 2026: рішення для стійкості та розвитку українського бізнесу

збірник матеріалів науково-практичної конференції
м. Київ, 24 вересня 2026 року



УДК 334.722:330.34(477)(06)
К 85

Рекомендовано до поширення через мережу «Інтернет»
кафедрою менеджменту та інноваційного розвитку
Бізнес Школи КРОК
Університету економіки та права «КРОК»
(протокол № 2 від 13 жовтня 2026 року)

Редакційна колегія:

Тетяна Мосійчук (*голова*), Ольга Карпова, Олександр Калінін, Оксана Седашова,
Діана Левченко, Андрій Корейба, Олена Корнієнко

К 85 KROK Business Impact 2026: рішення для стійкості та розвитку українського бізнесу: зб. матеріалів наук.-практ. конф. (м. Київ, 24 вересня 2026 р.). Київ: Університет економіки та права «КРОК» / Бізнес Школа КРОК, 2026. 62 с.

У збірнику представлено наукові праці учасників науково-практичної конференції «KROK Business Impact 2026: рішення для стійкості та розвитку українського бізнесу», що відбулася за організації Університету економіки та права «КРОК», Бізнес Школи КРОК, кафедри менеджменту та інноваційного розвитку 24 вересня 2026 року.

До збірника увійшли тези доповідей учасників конференції, що відображають результати їх наукових досліджень проблем стратегічного управління та розвитку бізнесу, трансформації бізнесу та операційної ефективності, людського капіталу та сталого розвитку. Збірник розраховано на науковців, науково-педагогічних працівників, здобувачів вищої освіти усіх рівнів навчання, представників бізнесу, представників органів державної влади та місцевого самоврядування.

*Видається мовою оригіналу в авторській редакції.
Відповідальність за зміст наукової праці несе автор.*

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ

Голова організаційного комітету

Тетяна МОСІЙЧУК, к.е.н., декан Бізнес Школи «КРОК», доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку Бізнес Школи КРОК Університету «КРОК»

Члени організаційного комітету

Ольга КАРПОВА, директор виконавчий Бізнес Школи КРОК Університету «КРОК»

Олександр КАЛІНІН, д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту та інноваційного розвитку Бізнес Школи КРОК Університету «КРОК»

Оксана СЕДАШОВА, к.пед.н., доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку Бізнес Школи КРОК Університету «КРОК»

Діана ЛЕВЧЕНКО, PhD, доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку Бізнес Школи КРОК Університету «КРОК»

Андрій КОРЕЙБА, старший викладач кафедри менеджменту та інноваційного розвитку Бізнес Школи КРОК Університету «КРОК»

Олена КОРНІЄНКО, заступник директора Бізнес Школи КРОК Університету «КРОК»

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТОК БІЗНЕСУ	5
Олеся КРАВЦОВА Проблематика концентрації клієнтського портфеля постачальників послуг економічної безпеки та комплаєнсу в умовах воєнного стану.....	5
Юрій ОЛІЙНИК Стратегія масштабування мережі приватних медичних центрів в умовах воєнної та післявоєнної економіки України.....	7
Олег ПЛОТНИЧЕНКО Трансформація ринку забезпечених іпотекою NPL: створення функціональної моделі врегулювання	10
Дмитро СОПРУНЕНКО Проблематика управління процесом надання послуг з економічної безпеки міжнародним компаніям в умовах цифрової трансформації.....	15
Тетяна ШЛЯКОВА Оцінювання готовності стоматологічних підприємств до географічного масштабування	17
Олександр ПОГОРЄЛОВ Цифрова трансформація бізнес-процесів підприємства на основі впровадження ERP-системи ODOO	23
СЕКЦІЯ 2. ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ ТА ОПЕРАЦІЙНА ЕФЕКТИВНІСТЬ	27
Анжеліка БАНІТ Крафтова та автоматизована бізнес-моделі текстильного ресайклінгу: порівняльний аналіз фінансової стійкості в умовах макроекономічної нестабільності	27
Олександр БУРТИН Управління розвитком підприємства HoReCa в умовах воєнних викликів: Beer Vibe	29
Христина МАТВІЄНКО Управління IT-проектами в умовах обмеженого бюджету та строків: баланс між швидкістю реалізації та зміною вимог	33
Євген ПАРХОМЕНКО Удосконалення ціноутворення та вимірювання результативності внутрішнього сервісу закупівель	38
Людмила УГНИЧ Сучасний контекст ринку хлібобулочних виробів в Україні в умовах невизначеності.....	41
Юлія ГАШЕВА Трансформація корпоративної системи управління в атомній енергетиці на основі процесної моделі як стратегічний проєкт.....	44
СЕКЦІЯ 3. ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК	47
Юлія БУХАНЕЦЬ Розвиток системи управління результативністю консалтингової компанії на основі ключових показників діяльності з інтеграцією елементів ESG	47
Руслан ШКУРЕНКО Проблематика управління професійною реінтеграцією ветеранів війни на підприємствах великого та середнього бізнесу України	50
Ольга ХАВІНА Професійне вигорання та плинність персоналу як управлінський ризик ветеринарної клініки: зарубіжний досвід і українська практика	52
Анастасія ПОЛІСТАЄВА Формування бізнес-екосистеми як інструмент масштабування і диверсифікації бізнесу.....	56
Валерія ДМИТРЕНКО Організація процесів інтеграції гендерного аспекту в управління міжнародними проєктами розвитку	58

СЕКЦІЯ 1. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТОК БІЗНЕСУ

Олеся КРАВЦОВА

здобувачка вищої освіти ступеня магістр

програма MBA

Бізнес Школи КРОК

Університету «КРОК»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0714-5603>

kravtsova.mail@gmail.com



ПРОБЛЕМАТИКА КОНЦЕНТРАЦІЇ КЛІЄНТСЬКОГО ПОРТФЕЛЯ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ ПОСЛУГ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА КОМПЛАЄНСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Одним з основних чинників стійкості постачальника послуг економічної безпеки та комплаєнсу є структура його клієнтського портфеля. Якщо портфель сформований навколо кількох великих замовників, пов'язаних спільною фінансовою групою, завантаження стає передбачуваним, але потрапляє в пряму залежність від фінансового стану цієї групи.

Якщо бізнес замовника, через військові дії на території України, поступово втрачає свої потужності – така структура клієнтського портфеля сервісної компанії перетворюється на загрозу для її існування.

Незалежно від воєнних чинників, така конфігурація портфеля спричиняє низку управлінських проблем: завантаження залежить від рішень кількох пов'язаних замовників; маркетингова функція обслуговує наявні відносини та не має механізму пошуку зовнішнього попиту; конфіденційність результатів робіт обмежує використання публічних кейсів і референс-маркетингу; рішення на боці клієнта ухвалює кілька ролей із різними критеріями; попит формується регуляторними подіями, які відстежуються несистемно.

Зв'язок між концентрацією замовників і фінансовим результатом постачальника досліджували К. W. Hui, С. Liang та Р. E. Yeung (2019), виявивши негативний зв'язок між концентрацією великих клієнтів і прибутковістю. Концентрація портфеля на кількох замовниках зі сталими контрактами посилює переговорну позицію клієнта, а отже й ціновий тиск на постачальника. Більш того, якщо ці замовники належать до однієї фінансової групи, до цінового тиску додається ще й спільний для всієї групи ризик.

Значна частина попиту на такі послуги виникає у відповідь на регуляторні вимоги. Ціль 16 Порядку денного ООН до 2030 року передбачає скорочення незаконних фінансових потоків, корупції та хабарництва (United Nations, 2015), а настанова Організації економічного співробітництва та розвитку стосовно процедур належної перевірки у практиці відповідального ведення бізнесу (OECD, 2018) визначає належну обачність значно ширшою ніж разова перевірка контрагента – це постійний, ризик-орієнтований та динамічний процес, регуляція якого переглядається швидше за горизонт планування довгострокового контракту.

В українському контексті воєнний стан і санкційні ризики співпраці з підприємствами рф та рб підвищують вимоги до доброчесності наявних і нових контрагентів, а євроінтеграція та майбутня участь міжнародних донорів у відновленні, потреби якого оцінено у 588 млрд

доларів на десятиліття (World Bank Group et al., 2026), супроводжуються вимогами до прозорості й перевірки ланцюгів постачання. Це може формувати ширший попит, ніж той, який обслуговує постачальник із концентрованим портфелем.

Концептуальним підґрунтям для роботи з таким попитом є ринкова орієнтація. А. Kohli та В. Jaworski (1990) визначили її через формування знань про потреби клієнтів, поширення цих знань між підрозділами та управлінські дії; J. Narver, S. Slater та D. MacLachlan (2004) показали значення випереджального виявлення прихованих потреб; В. Hillebrand, R. Kemp та E. Nijssen (2011) – що надмірна орієнтація на чинних клієнтів посилює інерцію компанії.

Окремим аспектом проблематики є перевірка ціннісної пропозиції. За жорстких вимог до конфіденційності постачальник обмежений у використанні референс-маркетингу – інструментів, що спираються на публічні кейси та рекомендації клієнтів.

Варто зазначити, що B2B-рішення щодо співпраці формується кількома ролями в організації-клієнті, кожна з яких застосовує власні критерії (А. Purmonen, Е. Jaakkola та Н. Terho, 2023). Для послуг економічної безпеки такими ролями можуть бути комплаєнс і служба безпеки, закупівлі та керівництво, тому потреби клієнта доцільно досліджувати на рівні конкретних ролей та їх очікувань.

Ще одним проблемним питанням є організаційна спроможність відстежувати зміни. Концепція динамічних спроможностей D. Teece (2007) виокремлює здатність виявляти можливості й загрози, використовувати їх і перебудовувати ресурси, а G. Day (2011) доповнює її необхідністю систематичного випробування нових рішень. Для компанії таке випробування обмежене людськими та фінансовими ресурсами, тому відбір задач стає окремим управлінським рішенням.

Практична значущість цієї проблематики пов'язана з потребою збереження висококваліфікованих спеціалістів компанії ТОВ «Бізнес Сек'юріті Груп» через ризики втрати наявних контрактів.

Таким чином, проблематика концентрації клієнтського портфеля постачальників послуг економічної безпеки та комплаєнсу охоплює залежність завантаження від обмеженого кола пов'язаних замовників, регуляторне походження попиту та його мінливість, обмеженість перевірки ціннісної пропозиції через конфіденційність результатів і розподіл рішення між кількома ролями на боці клієнта.

Отже, зважаючи на специфіку B2B-послуг, а також проблематику концентрації клієнтського портфеля, компаніям, які надають послуги економічної безпеки та комплаєнсу, слід розглядати залучення зовнішніх клієнтів як напрям організаційних змін, що підвищує стійкість компанії в умовах воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183–195. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.183>
2. Hillebrand, B., Kemp, R. G. M., & Nijssen, E. J. (2011). Customer orientation and future market focus in NSD. *Journal of Service Management*, 22(1), 67–84. <https://doi.org/10.1108/09564231111106929>
3. Hui, K. W., Liang, C., & Yeung, P. E. (2019). The effect of major customer concentration on firm profitability: Competitive or collaborative? *Review of Accounting Studies*, 24(1), 189–229. <https://doi.org/10.1007/s11142-018-9469-8>

4. Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18. <https://doi.org/10.1177/002224299005400201>
5. Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334–347. <https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00086.x>
6. OECD. (2018). *OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/15f5f4b3-en>
7. Purmonen, A., Jaakkola, E., & Terho, H. (2023). B2B customer journeys: Conceptualization and an integrative framework. *Industrial Marketing Management*, 113, 74–87. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.05.020>
8. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
9. United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development* (A/RES/70/1). United Nations.
10. World Bank Group, Government of Ukraine, European Commission, & United Nations. (2026). Ukraine: Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5). <https://www.undp.org/ukraine/publications/ukraine-fifth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna5-february-2022-december-2025>

Юрій ОЛІЙНИК

здобувач вищої освіти ступеня магістр

програма MBA

Бізнес Школи КРОК

Університету «КРОК»

OliinykYM@krok.edu.ua



СТРАТЕГІЯ МАСШТАБУВАННЯ МЕРЕЖІ ПРИВАТНИХ МЕДИЧНИХ ЦЕНТРІВ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Забезпечення міцного здоров'я і добробуту для всіх (Ціль сталого розвитку 3) залишається одним із визначальних глобальних викликів сучасності. Для України ця проблема має особливу гостроту: п'ять основних груп неінфекційних захворювань спричиняють близько 84% усіх смертей (World Health Organization, 2019); 69% хворих вдаються до самолікування, не звертаючись по допомогу до лікарів (Кабінет Міністрів України, 2020); близько половини поточних витрат на охорону здоров'я (45-51% упродовж 2016-2021 років) становлять прямі витрати домогосподарств (World Bank, n.d.). Міжнародні оцінки прогресу за Цілями сталого розвитку фіксують суттєве відставання України за індикаторами здоров'я, поглиблене повномасштабною війною (Sachs et al., 2024).

В умовах воєнної економіки система охорони здоров'я зазнала руйнування частини інфраструктури, масштабної міграції пацієнтів і медичного персоналу, енергетичних та безпекових ризиків. Водночас реформа фінансування галузі (Закон України № 2168-VIII, 2017)

сформувала гібридний ринок медичних послуг, у якому приватний сектор фактично компенсує дефіцит діагностичних потужностей державного сегмента, насамперед у регіонах. Форсайт-дослідження післявоєнного відновлення розглядають медичні послуги як один із перспективних напрямів розвитку внутрішнього ринку України (Форсайт для відновлення та розвитку українського експорту, 2023). Відтак здатність приватних медичних мереж до керованого зростання безпосередньо визначає фізичну та економічну доступність медичної допомоги для населення.

Водночас недостатньо з'ясованим залишається питання, яким чином приватна медична мережа може системно тиражувати доведено прибуткову модель окремого центру в умовах високої невизначеності. У практиці українських мереж рішення про вибір локацій нерідко ухвалюються інтуїтивно; стандарти запуску існують як неформалізований досвід засновників; нові центри повільно виходять на планову потужність. Саме суперечність між ефективною локальною бізнес-моделлю та відсутністю відтворюваної стратегії її масштабування визначає дослідницький фокус роботи.

Мета дослідження - обґрунтувати стратегію масштабування мережі приватних медичних центрів в умовах воєнної та післявоєнної економіки України та розробити відтворювану модель її реалізації. Об'єкт дослідження - процес стратегічного управління розвитком мережі приватних медичних центрів; предмет - теоретико-методичні засади та практичні інструменти її масштабування. Теоретичним підґрунтям слугують ресурсний підхід (Barney, 1991) та концепція галузевої конкуренції (Porter, 1980); методичний інструментарій охоплює кейс-стаді, PESTEL- і SWOT-аналіз, бенчмаркінг, фінансово-економічний аналіз інвестиційних рішень (IRR, NPV), KPI-аналіз, сценарний аналіз та збалансовану систему показників (Kaplan & Norton, 1996).

Емпіричною базою є одна з українських мереж приватних медичних центрів, заснована у 2020 році: чотири діючі центри (Київ, Одеса, Кропивницький - з 2024 року, Вишневе - з 2026 року), близько 160 працівників, консолідований дохід близько 1 млн дол. США на рік (один медичний центр). Мережа демонструє високу лояльність пацієнтів (рейтинг центрів 4,9-5,0 бала за понад 11 тис. відгуків) та інвестиційну привабливість локальної моделі: внутрішня норма дохідності центру становить 25% за обсягу інвестицій у невеликий діагностичний центр близько 1,8 млн дол. США. Стратегічна амбіція на 2029 рік - дев'ять центрів із потроєнням консолідованого доходу.

Попередній аналіз управлінської практики виявив три системні бар'єри масштабування: 1) відсутність формалізованої моделі відбору локацій - інвестиційне рішення спирається на інтуїцію, а не на скорингову модель, що враховує ємність ринку, конкурентну щільність і порогові значення IRR; 2) відсутність «операційної книги» - стандарти запуску та роботи центру не формалізовані, кожне відкриття перетворюється на ручне управління; 3) повільний вихід нових центрів на планову потужність - недозавантаженість коштує мережі 80-100 тис. дол. США втраченого доходу на місяць, а частка повторних звернень нижча за цільові 48%.

Відповідно пропонована логіка стратегії будується на трьох взаємопов'язаних контурах: інвестиційному (скорингова модель відбору локацій), операційному (стандартизація запуску: типовий проєкт, дорожня карта ліцензування, кадровий пайплайн) та комерційному (виведення центру на планову потужність упродовж дванадцяти місяців через керовану воронку продажів і систему утримання пацієнтів). Фазування стратегії передбачає національну консолідацію ринку («Україна-15») з подальшим сценарним розглядом виходу на

ринки Європейського Союзу. Управління війсьними, регуляторними та кадровими ризиками здійснюється на основі сценарного аналізу з оцінкою ймовірності та серйозності впливу.

Очікуваним результатом дослідження є відтворювана модель масштабування мережі приватних медичних центрів, що поєднує скорингову модель відбору локацій, стандарт запуску центру та систему ключових показників виходу на планову потужність. Практичне значення полягає в тому, що модель формує основу стратегічного плану досліджуваної мережі до 2029 року та може бути адаптована іншими приватними мережами, сприяючи доступності діагностики в регіонах і досягненню Цілі сталого розвитку 3 у післявоєнному відновленні України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. World Health Organization. (2019). Too many Ukrainians die early from preventable causes – action is needed to curb noncommunicable diseases. *WHO Regional Office for Europe*. <https://www.who.int/europe/news-room/11-06-2019-too-many-ukrainians-die-early-from-preventable-causes-action-is-needed-to-curb-noncommunicable-diseases>
2. Кабінет Міністрів України. (2020). Цілі сталого розвитку: Україна 2020. Добровільний національний огляд. Київ: *Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України*.
3. World Bank. (n.d.). Out-of-pocket expenditure (% of current health expenditure) – Ukraine [Data set]. *World Development Indicators*. Retrieved September 10, 2026, from <https://data.worldbank.org/indicator/SH.XPD.OOPC.CH.ZS?locations=UA>
4. Sachs, J. D., Lafortune, G., & Fuller, G. (2024). The SDGs and the UN Summit of the Future. Sustainable Development Report 2024. Paris: *SDSN, Dublin: Dublin University Press*. <https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2024/sustainable-development-report-2024.pdf>
5. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» № 2168-VIII. (2017). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19>
6. Форсайт для відновлення та розвитку українського експорту. (2023). *Проект ReACT4UA*. Київ.
7. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
8. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
9. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

Олег ПЛОТНИЧЕНКО

здобувач вищої освіти ступеня магістр

програма MBA

Бізнес Школи КРОК

Університету «КРОК»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1552-6337>PlotnichenkoOP@krok.edu.ua

ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ЗАБЕЗПЕЧЕНИХ ІПОТЕКОЮ NPL: СТВОРЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ МОДЕЛІ ВРЕГУЛЮВАННЯ

Сучасний стан фінансової системи України характеризується високим рівнем ризиків та наявністю значного обсягу проблемної заборгованості (Non-Performing Loans – NPL). Непрацюючі активи в банківській системі є серйозною проблемою, яка негативно впливає на фінансові показники банків, зокрема на ліквідність, прибутковість та стабільність. Такі активи призводять до погіршення якості кредитних портфелів, ускладнення процесів управління фінансовими потоками та зниження довіри вкладників та інвесторів до банківської системи. Непрацюючі активи також створюють додаткове навантаження на регулятивний капітал і впливають на здатність банків кредитувати реальний сектор економіки (Юрах, 2024).

У найширшому розумінні проблемні активи можна визначити як активи банку, які втратили здатність генерувати очікуваний дохід через порушення позичальником умов кредитного договору. До цієї категорії варто відносити не лише прострочені чи реструктуризовані кредити, а й активи, повернення яких супроводжується підвищеним ризиком або потребує значних додаткових витрат. Також до проблемних активів доцільно зараховувати заставне майно, яке втратило свою ліквідність, оскільки воно створює додатковий тиск на фінансову стійкість банку (Сенів, 2025).

Попри війну в Україні, якість кредитного портфеля залишається високою, а частка непрацюючих кредитів (NPL) станом на серпень 2026 року скоротилася до 12.5%. В свою чергу, частка NPL бізнесу скоротилася до 15%, а частка NPL фізичних осіб становила 10.1%.

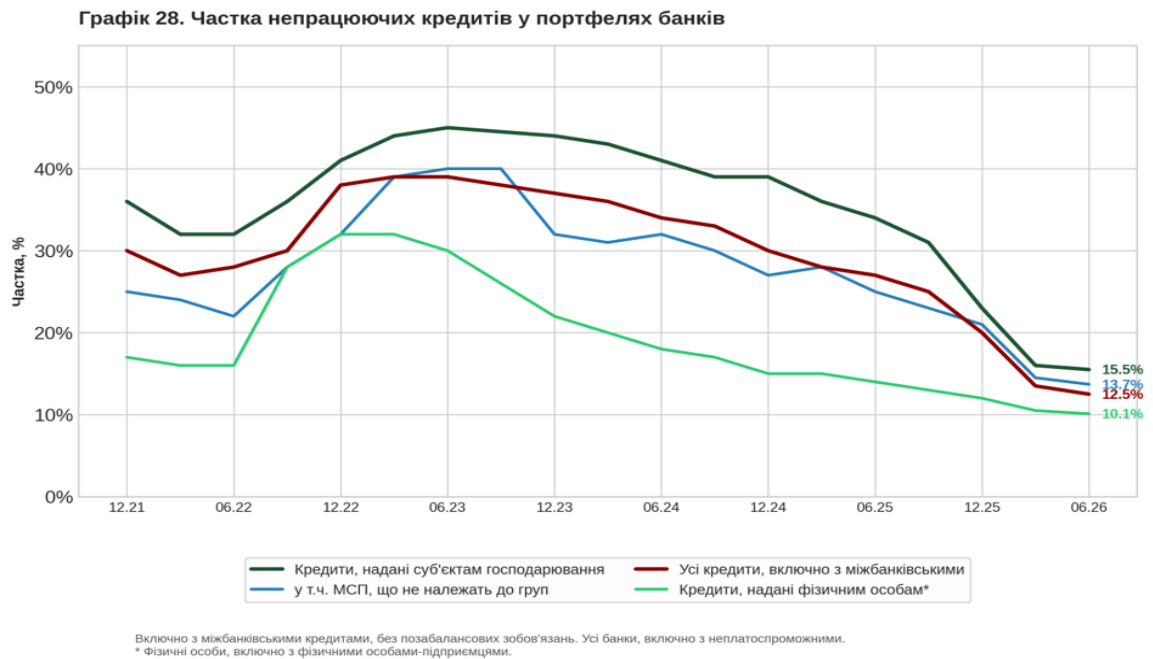


Рис.1 Частка непрацюючих кредитів у портфелях банків станом на 2026 Джерело: Національний банк України, 2026; Ніс, 2024.

Дана інформація свідчить, що поточні показники ліпші за середні значення до повномасштабної війни. Однак, не варто сприймати цю інформацію як абсолютний позитив і значне досягнення в банківській сфері з урахування наступних факторів. Так, чинниками скорочення частки NPL стали як зростання обсягу нових кредитів ліпшої якості, так і врегулювання непрацюючих боргів (Муравський, 2026).

Зниження частки непрацюючих кредитів в цілому по банківській системі з 30,29% до 13,92% у 2025 році обумовлене списанням непрацюючих кредитів з балансу за рахунок сформованих резервів, що певною мірою є технічною операцією (Авторизоване рейтингове агентство, 2026).

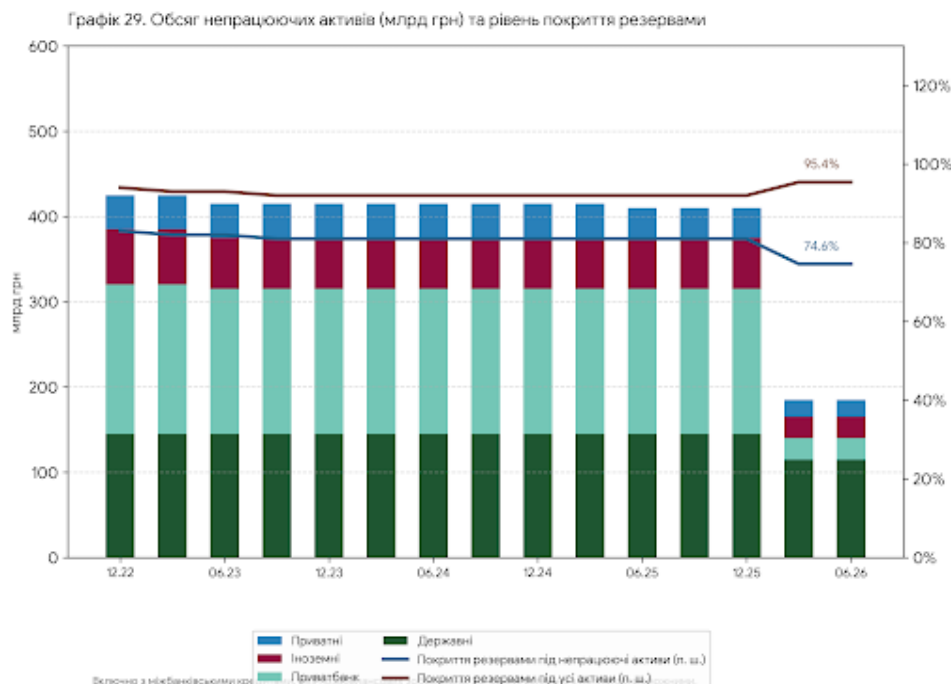


Рис.2 Обсяг непрацюючих активів та рівень покриття резервами станом на 2026 Джерело: Національний банк України, 2026

Не зважаючи на зазначені вище показники, питання NPL особливо гостро продовжує виникати у сегменті іпотечного кредитування громадян та юридичних осіб, де втрата платоспроможності позичальниками через макроекономічну кризу супроводжується падінням ліквідності заставного майна, можливими руйнуваннями предметів іпотеки внаслідок бойових дій, відсутністю фінансування для відновлення пошкодженого майна. Існуюча практика примусового судового стягнення в Україні демонструє низьку економічну ефективність (тривалі строки судових проваджень, високі судові витрати, недосконалі способи позасудового врегулювання заборгованості щодо звернення стягнення на предмет іпотеки в позасудовому порядку шляхом набуття у власність, глибокий дисконт при примусовій реалізації) та створює високе соціальне напруження.

Основна ідея дослідження цього питання полягає в пошуку інноваційного рішення проблем, які описані вище, а саме: побудова функціональної моделі взаємодії між фінансовою компанією (ФК), яка володіє експертизою в юридичній та факторинговій роботі з боргами, та Компанією з Управління Активами (КУА), яка володіє інструментарієм управління та капіталізації нерухомості через пайові чи корпоративні інвестиційні фонди (ПІФ/КІФ).

Головна мета такої співпраці (взаємодії) – це перетворення «токсичного» боргового активу на інвестиційний проєкт за принципом взаємно вигідності для всіх учасників.

Для банківського сектору – це швидке вивільнення ліквідності, тобто отримання так званого «живого кешу» шляхом продажу пулу NPL та розформування резервів під ризику.

Для ФК та КУА мета полягає в отриманні регулярного операційного доходу від оренди та довгострокової капіталізації майна замість суперечливих та довготривалих судових процесів.

І на сам кінець, для боржників (громадян та бізнесу) – це збереження майна, уникнення виселення чи банкрутства, поетапне відновлення платоспроможності із окремими адаптивними механізмами підтримки вразливих груп населення (зокрема, ветеранів).

До таких адаптивних механізмів можна віднести такий інструмент як «Оренда з правом викупу». Він є одним із ключових практичних механізмів для запропонованої моделі взаємодії фінансових компаній різних спрямованостей і позичальників (боржників).

У класичній системі банк або факторингова компанія намагається якомога швидше виставити заставне житло на електронні торги. В умовах кризи це призводить до продажу майна за 30–40% від його реальної вартості. Запропонований механізм передбачає іншу послідовність кроків. Так, крок 1 полягає в тому, що фінансова компанія викуповує борг у банку з дисконтом та проводить юридичне впорядкування вимог.

Другим кроком є спільне з боржником укладання добровільної угоди про реструктуризацію шляхом передачі права власності на заставу у спеціально створений інвестиційний фонд під управлінням КУА в обмін на повне або часткове погашення кредиту. І нарешті крок 3 передбачає, що КУА укладає з боржником договір довгострокової оренди з правом викупу.



Рис.3 Схема взаємодії учасників врегулювання проблемної заборгованості.

Джерело: складено автором.

Структура щомісячного платежу боржника у такій моделі поділяється на дві складові, такі як базова орендна плата (покриває обслуговування фонду та мінімальну маржу КУА/ФК), та накопичувальний внесок, який зараховується в рахунок зворотного викупу нерухомості боржником.

Застосовуючи методологію та способи оцінки ефективності запропонований механізм «Оренда з правом викупу» в порівнянні з аналізом стандартного судового стягнення демонструє суттєве зростання коефіцієнта повернення коштів (Recovery Rate).

Міжнародний досвід застосування такого механізму мав позитивний ефект, що продемонстровано на прикладі Іспанії та Ірландії (International, 2023).

Так, в Ірландії була запроваджена офіційна державна програма Mortgage to Rent (MTR) Scheme, запущена урядом Ірландії у 2012 році. Механізм працює так: коли комерційний банк визнає іпотечний кредит «абсолютно неустійчивим» (unsustainable), житло викуповується уповноваженою державою Житловою асоціацією (Approved Housing Body – АНВ). Позичальник добровільно відмовляється від права власності, банк списує залишок боргу, а колишній власник стає соціальним орендарем. Важливою деталлю ірландської моделі є закріплене право людини викупити свій будинок назад через певний час, якщо її фінансовий стан покращиться.

Досвід Іспанії у запровадженні та використанні цієї моделі став наслідком критичнішої ситуації через жорстке законодавство, яке дозволяло виселяти людей за лічені місяці. Під тиском потужних соціальних рухів (наприклад, Plataforma de Afectados por la Hipoteca – PAH) держава змусила банки шукати компроміси. В Іспанії іпотеку трансформували в оренду через механізм «Dación en pago» (передача майна замість погашення боргу) у поєднанні з обов'язковим укладанням договору оренди. Великі іспанські банки та «поганий банк» Sareb створили спеціальні соціальні фонди житла (Fondo Social de Vivienda), куди передавали стягнуті квартири, залишаючи там іпотечних боржників жити на правах довгострокової оренди за зниженими ставками (Nis, 2023).

Хоча описані вище моделі були імплементовані тільки по відношенню до фізичних осіб і каталізатором для їх впровадження став соціальний аспект, пов'язаний із необхідністю подолання наслідків кризи, вони можуть бути адаптовані і під юридичних осіб та комерційну нерухомість, яка виступає предметом іпотеки.

Однак, для повноцінного запуску даної моделі в Україні необхідна реалізація низки законодавчих змін, зокрема, до Податкового кодексу України в частині звільнення боржників-фізичних осіб від оподаткування ПДФО та військовим збором суми списаного боргу (прощення боргу), а також скасування ПДВ на операції з передачі житла у фонди КУА під програми «Оренда з правом викупу».

Необхідність внесення змін не омине стороною регуляторні акти НБУ, зокрема, щодо пом'якшення вимог до резервування банків при продажу NPL-портфелів. Крім того, важливою була б і ініціатива НБУ щодо створення умов для пілотного тестування спільних продуктів ФК та КУА.

Отже, впровадження функціональної моделі взаємодії фінансових компаній дозволить створити ринковий, цивілізований механізм очищення банківської системи від проблемних іпотечних кредитів. Досягнення балансу між фінансовою доцільністю для кредиторів та емпатичним підходом до боржників забезпечить вивільнення капіталу для відновлення післявоєнного кредитування економіки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авторизоване рейтингове агентство «Стандарт-Рейтинг». (2026). *Підсумки 53-го рейтингу банківських депозитів*. За матеріалами Інтерфакс-Україна. <https://bin.ua/news/finance/banking/349073-chastka-problemnix-kreditiv-u-bankax-ukrayini.html>
2. Муравський, А. (2026). Частка непрацюючих кредитів у банках скоротилася до 12,1% – НБУ. *Економічна правда*. <https://pravda.com.ua/biznes/chastka-nepracyuyuchih-kreditiv-u-bankah-skorotilasya-do-12-1-nbu-825169/>
3. Національний банк України. (2026). *Огляд банківського сектору*. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2026-08.pdf?v=19
4. Сенів, Б. (2025). Вплив проблемних активів на фінансову стабільність банківської системи та економічну безпеку України: роль непрацюючих кредитів. *Economic Analysis*, 35(2), 663–675. <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.663>
5. Юрах, В. М., & Юхименко, К. А. (2024). Деякі аспекти публічно-правового регулювання відносин у сфері управління проблемними банківськими активами. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія: Право*, 85(3), 200.
6. International Monetary Fund. (2023). *Mortgage distress and personal insolvency in Europe* (IMF Working Paper). <https://www.elibrary.imf.org/downloadpdf/view/journals/001/2023/092/article-A001-en.pdf>
7. Nic Shuibhne, E. N., & Quintiá-Pastrana, A. (2024). The influence of the international right to adequate housing in Ireland and Spain. *European Journal of Comparative Law and Governance*, 11, 415–469. https://brill.com/view/journals/ejcl/11/4/article-p415_001.pdf

Дмитро СОПРУНЕНКО

здобувач вищої освіти ступеня магістр

програма MBA

Бізнес Школи КРОК

Університету «КРОК»

ORCID <https://orcid.org/0009-0000-8676-8173>

SoprunenkoDO@krok.edu.ua



ПРОБЛЕМАТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ НАДАННЯ ПОСЛУГ З ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ МІЖНАРОДНИМ КОМПАНІЯМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Повоєнне відновлення України формує один із найбільших інвестиційних потоків у Європі за останні десятиліття. За спільними оцінками міжнародних інституцій, потреби відбудови на десятирічному горизонті становлять до 600 млрд дол. США. Значну частину цих коштів спрямовуватимуть міжнародні фінансові організації, урядові донори та грантові програми, зокрема через механізм Ukraine Facility обсягом до 50 млрд євро на 2024–2027 роки (European Commission, 2024). Для міжнародних партнерів важливою умовою роботи в Україні є довіра до системи контролю за використанням цих коштів.

Це також обумовлено тим, що Україна залишається країною з підвищеними комплаєнс-ризиками. За Індексом сприйняття корупції за 2025 рік країна отримала 36 балів зі 100 і посіла 104-те місце серед 182 держав за середньосвітового показника 42 бали (Transparency International, 2026). Додатковим фактором є корпоративне шахрайство: за даними ACFE, типова організація втрачає через нього близько 5% річного доходу (ACFE, 2024).

Це підвищує попит на якісну та незалежну перевірку контрагентів. Міжнародні компанії та донорські організації мають власні вимоги до строків перевірки, формату звітів, глибини та обґрунтованості висновків.

Послуги з перевірки контрагентів належать до професійних послуг, де результат значною мірою залежить від кваліфікації та досвіду фахівця (von Nordenflycht, 2010). Результатом такої роботи є не лише зібрані дані, а й аналітичний висновок виконавця.

При цьому запити можуть суттєво відрізнятися за складністю виконання. Перевірка компанії, яка працює в одній юрисдикції і має прозору структуру власності, потребує значно менше часу, ніж аналіз міжнародної структури з кількома юрисдикціями, номінальними власниками, трастами або можливими санкційними збігами. Однак на вході обидва запити часто виглядають однаково і проходять один виробничий маршрут.

Через це виникає кілька управлінських проблем. Розподіл завдань між аналітиками значною мірою залежить від оцінки координатора. Для різних за складністю запитів може встановлюватися однаковий строк виконання. Результативність працівників часто оцінюється за кількістю виконаних заявок без урахування їхньої складності. Водночас досвідчені аналітики можуть витрачати значну частину часу на прості та рутинні перевірки.

Спільною причиною цих проблем є відсутність оцінки складності запиту на початку процесу.

Ризик-орієнтований підхід FATF визначає, наскільки глибокою має бути перевірка залежно від ризику клієнта. Однак він не дає відповіді на інше управлінське питання – скільки

часу та ресурсів потребуватиме виконання конкретного запиту з боку постачальника послуг (FATF, 2026).

Класичні підходи до управління бізнес-процесами переважно орієнтовані на стандартизацію повторюваних операцій (van der Aalst, 2013). У перевірці контрагентів основні етапи процесу можуть бути стандартними, але зміст і складність кожної перевірки суттєво відрізняються. Отже, готового інструменту для оцінки складності конкретного запиту наявні підходи не пропонують.

Тому одним із важливих завдань є така оцінка ще до початку роботи. На неї можуть впливати кількість юрисдикцій, доступність офіційних джерел, структура власності, необхідність санкційного скринінгу, терміновість та потрібна глибина аналізу.

Одним із можливих рішень є індекс складності запиту, який визначається під час його реєстрації та дозволяє поділити заявки на декілька класів.

Такий підхід може використовуватися для практичних управлінських рішень: вибору аналітика відповідної кваліфікації, визначення строку виконання, оцінки трудомісткості, планування навантаження підрозділу та оцінки результативності працівників з урахуванням складності виконаних ними завдань.

Окремим питанням є порівнюваність висновків про ризик контрагента. На практиці часто використовуються якісні матриці, де результат перевірки відображається через червону, жовту або зелену зону. Такий підхід простий і зрозумілий, але оцінки різних аналітиків можуть відрізнятися.

Тому можливим розвитком цієї системи є доповнення зонної моделі кількісною оцінкою ризику. При цьому звична червона, жовта та зелена шкала може бути збережена. Це дозволить зробити результати перевірок більш порівнюваними без суттєвого ускладнення роботи аналітиків.

Важливу роль у цьому процесі відіграють цифрові інструменти. Автоматизація збору інформації з офіційних реєстрів та розрахунку окремих показників може скоротити обсяг рутинної роботи.

Водночас остаточний висновок про ризик доцільно залишати за аналітиком. Цифрові рішення мають допомагати фахівцю швидше збирати та обробляти інформацію, але не повністю замінювати його професійне судження. Впровадження таких рішень потребує також навчання персоналу та подолання побоювань, що автоматизація знецінить роботу аналітика.

Практичне значення цього питання пов'язане з можливостями, які відкриваються перед ТОВ «Бізнес Сек'юріті Груп», щодо роботи з міжнародними компаніями та донорськими програмами відбудови. Для такого ринку важливими є прогнозовані строки виконання, зрозуміле формування вартості послуг та стабільна якість аналітичних висновків.

Таким чином, основними проблемами управління процесом є різна складність запитів, відсутність її оцінки на вході, однакові підходи до строків і трудомісткості різних перевірок, оцінка результативності без урахування складності роботи та недостатня порівнюваність висновків про ризик.

Перспективним напрямом є формування єдиної моделі, у якій складність запиту визначається на початку процесу та впливає на його маршрут, строк виконання і рівень контролю. Цифрові інструменти при цьому мають підтримувати роботу аналітика, а не замінювати його.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ACFE. (2024). Occupational fraud 2024: A report to the nations. *Association of Certified Fraud Examiners*. <https://legacy.acfe.com/report-to-the-nations/2024>
2. European Commission. (2024). The Ukraine Facility. https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_en
3. FATF. (2026). International standards on combating money laundering and the financing of terrorism & proliferation: The FATF Recommendations. FATF/OECD. <https://www.fatf-gafi.org/en/topics/fatf-recommendations.html>
4. Transparency International. (2026). Corruption perceptions index 2025. <https://www.transparency.org/en/cpi/2025>
5. van der Aalst, W. M. P. (2013). Business process management: A comprehensive survey. *ISRN Software Engineering*, 2013, Article 507984. <https://doi.org/10.1155/2013/507984>
6. von Nordenflycht, A. (2010). What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review*, 35(1), 155–174. <https://doi.org/10.5465/amr.35.1.zok155>

Тетяна ШЛЯКОВА

здобувачка вищої освіти ступеня магістр

програма MBA

Бізнес Школи КРОК

Університету «КРОК»

ORCID <https://orcid.org/0009-0006-9507-4660>

ShliakovaTP@krok.edu.ua



ОЦІНЮВАННЯ ГОТОВНОСТІ СТОМАТОЛОГІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ГЕОГРАФІЧНОГО МАСШТАБУВАННЯ

Стоматологічне підприємство має низку особливостей, що впливають на можливості та ризики його географічного масштабування: ліцензований характер діяльності та відповідні регуляторні вимоги, значні капітальні вкладення, залежність від ключових фахівців і особливості формування лояльності пацієнтів, цінова та репутаційна чутливість попиту, а також складність управлінського обліку і залежність собівартості від вартості матеріалів та валютних коливань. Водночас розвиток сучасних технологій, цифровізація та впровадження сучасного обладнання не гарантують стабільності результатів, тому важливими умовами відтворення бізнес-моделі є стандартизація бізнес-процесів і система контролю якості, що зменшують залежність підприємства від окремих лікарів, працівників або власника.

Незважаючи на відносно високі бар'єри входу на стоматологічний ринок, він характеризується значною кількістю учасників та високою конкуренцією. За даними UC.Market, станом на 02.09.2026 за КВЕД 86.23 «Стоматологічна практика» в Україні обліковувалося 17 955 діючих суб'єктів господарювання, з яких 2 559 становлять юридичні особи та 15 396 – фізичні особи-підприємці (UC.Market, 2026). Водночас кількість суб'єктів господарювання не дорівнює кількості стоматологічних клінік, оскільки одна стоматологічна клініка може здійснювати діяльність через декілька юридичних осіб та/або фізичних осіб-підприємців, а один суб'єкт господарювання може мати декілька структурних підрозділів.

Таким чином, наведені статистичні дані характеризують кількість зареєстрованих учасників відповідного виду економічної діяльності, але не відображають точну кількість стоматологічних клінік на ринку.

За масштабом діяльності на стоматологічному ринку представлені як невеликі стоматологічні кабінети та клініки на декілька крісел, так і великі стоматологічні підприємства з розвиненою інфраструктурою, власними діагностичними підрозділами, зуботехнічними лабораторіями, анестезіологічною службою, навчальними центрами та якісно побудованою системою сервісного обслуговування. Ринок також характеризується суттєвою територіальною диференціацією. Найбільша кількість суб'єктів стоматологічної практики зосереджена у м. Києві – 2 006, Львівській області – 1 675, Дніпропетровській – 1 249 та Харківській області – 1 131. У Запорізькій області зареєстровано 534 суб'єкти (YC.Market, 2026).

Таким чином, значна кількість учасників ринку, різний масштаб стоматологічних підприємств та нерівномірна територіальна концентрація формують необхідність аналізу конкурентного середовища окремого міського ринку при прийнятті рішення щодо географічного масштабування.

Аналіз практики українських стоматологічних підприємств та світового досвіду свідчить про використання різних моделей розширення: відкриття власних нових локацій, придбання діючих стоматологічних практик, франчайзинг, а також створення спеціалізованих підрозділів і сателітних центрів. Зокрема, «Клініка Заблоцького» поєднує власні стоматологічні центри в Києві та Львові, спеціалізовані центри, сателітні Dental Care Offices, навчальний центр та франчайзингову модель. Компанія також прямо декларує передачу франчайзі не лише права використання бренду, а й бізнес-концепції, стандартів організації та обслуговування, медичної документації, програмного забезпечення та техніко-економічного обґрунтування проєкту (Клініка Заблоцького, 2026).

У світовій практиці стоматологічного бізнесу поряд зі створенням нових клінік використовується модель придбання вже діючих стоматологічних практик. Такий підхід дозволяє отримати сформовану клієнтську базу, потік доходів та швидше вийти на нову географію, однак одночасно створює ризики, пов'язані з інтеграцією персоналу, клінічних стандартів, корпоративної культури та системи управління. Водночас для українського стоматологічного ринку реалізація такої моделі може бути ускладнена тим, що фактична вартість стоматологічного бізнесу нерідко значною мірою пов'язана з особистим брендом власника, ключовими лікарями та сформованими відносинами з пацієнтами. Таким чином, вибір способу географічного розширення визначає не лише необхідний обсяг інвестицій, а й характер управлінських, кадрових, операційних та фінансових ризиків.

Незалежно від обраної моделі масштабування, ключовим питанням є те, яку саме цінність підприємство здатне перенести на новий ринок. Пацієнт в іншому місті має отримати причину обрати саме цю клініку серед локальних конкурентів. Такою цінністю можуть бути сила бренду підприємства, репутація лікарів, унікальні професійні компетенції, спеціалізація, технології та матеріали, стандарти лікування, рівень сервісу, цінова пропозиція або їх поєднання. Отже, географічне масштабування полягає не лише у створенні нового структурного підрозділу, а у здатності підприємства відтворити свою ціннісну пропозицію та ключові елементи бізнес-моделі на новому ринку з необхідною адаптацією до його локальних умов.

Поширеною для стоматологічного бізнесу є ситуація, коли власник поєднує професійну медичну діяльність з управлінням підприємством. У такому випадку бізнес може ставати надмірно залежним від професійної репутації та особистого бренду власника, що ускладнює відтворення його бізнес-моделі в іншому місті і накладає відбиток на весь подальший життєвий цикл бізнесу та особливості його управління. Залишаючись практикуючими лікарями, власники нерідко поєднують безпосередню медичну діяльність з управлінням підприємством, приділяючи адміністративним та стратегічним питанням лише частину свого робочого часу. Такий підхід обмежує можливості системного управління підприємством та підвищує його залежність від особистої участі власника, що може стати суттєвим бар'єром для подальшого масштабування.

У результаті стоматологічне підприємство може залишатися фактично прив'язаним до особистої участі власника та не формуватися як самостійна життєздатна бізнес-система. Відсутність належного управлінського обліку, прозорості фінансової звітності, стандартизованих процесів, сформованої управлінської команди та системи управління персоналом не лише ускладнює масштабування, а й знижує інвестиційну привабливість підприємства та його потенційну вартість як об'єкта купівлі-продажу. У такому випадку значна частина вартості бізнесу фактично зосереджена не в самому підприємстві, його процесах, активах і системі управління, а в особистій репутації власника, його професійній діяльності та сформованих ним зв'язках із пацієнтами й персоналом. Це створює ризики як для передачі бізнесу новому власнику, так і для його відтворення в іншому місті.

Зріла бізнес-модель передбачає не лише наявність визначених бізнес-процесів, ресурсів, компетенцій та фінансово-економічної логіки, а й формалізовану систему управління, яка забезпечує розподіл повноважень, контроль виконання рішень та зменшує залежність підприємства від суб'єктивних рішень окремих осіб, у тому числі власника.

Тому географічне масштабування стоматологічного підприємства потребує особливого підходу до оцінювання його готовності. Успіх існуючого підприємства не гарантує успіху його масштабування, а рішення щодо відкриття нового структурного підрозділу доцільно розглядати як інвестиційний проєкт, ефективність якого залежить як від готовності самого підприємства, так і від особливостей та потенціалу нового ринку.

Масштабування бізнесу – це стратегічний процес розширення можливостей організації, спрямований на збільшення обсягів діяльності, розширення ринкової присутності та оптимізацію внутрішніх операцій. Водночас масштабування передбачає не лише кількісне розширення підприємства, а й удосконалення його бізнес-моделі, процесів, ресурсів та управлінської системи, що забезпечують стійке та ефективне зростання (Волков, 2025).

А виходячи з особливостей саме стоматологічного бізнесу, географічне масштабування стоматологічного підприємства – це відтворення його дієвої бізнес-моделі шляхом створення нового структурного підрозділу в іншому місті з адаптацією до особливостей цільового ринку, без зниження встановленого рівня медичних послуг та економічної ефективності підприємства.

У цьому дослідженні під бізнес-моделлю стоматологічного підприємства для цілей географічного масштабування розуміється цілісна система взаємопов'язаних управлінських, медичних, сервісних та операційних рішень, яка забезпечує стабільне функціонування підприємства та може бути відтворена на іншому ринку з необхідною адаптацією до його особливостей. При оцінюванні готовності підприємства до масштабування враховуються його

стратегічний потенціал, внутрішні ресурси та управлінська спроможність, характеристики цільового ринку, а також економічна та інвестиційна ефективність проєкту.

Таким чином, на відміну від підходів, за яких окремо оцінюються стратегічний потенціал підприємства, привабливість інвестицій або характеристики ринку, у цьому дослідженні пропонується розглядати готовність стоматологічного підприємства до географічного масштабування як комплексну характеристику, що формується під впливом взаємопов'язаних внутрішніх та зовнішніх факторів (Шульган, 2024; Білявська, 2023).

Сам по собі термін масштабування передбачає не просто збільшення кількості об'єктів, а саме відтворення успішної бізнес-моделі. Але, якщо якість, сервіс, фінанси, прийняття рішень, навчання, корпоративна культура тримаються на одному власнику або одному лікарю, то бізнес може бути успішним, але така система ще не готова до відтворення.

З іншого боку, враховуючи специфічні особливості стоматологічного бізнесу, не можна оцінювати готовність підприємства до географічного масштабування виходячи тільки із стану самого підприємства, тому що можна мати успішний медичний заклад, відпрацьовані бізнес-процеси та медичні протоколи, згуртований та професійний персонал, гроші, але обрати місто для масштабування, де дана бізнес-модель не буде мати успіху.

Практика розвитку стоматологічних підприємств демонструє різні моделі розширення: від масштабування в межах одного міста за рахунок уже сформованого бренду та клієнтської бази до створення мережі в різних містах. При цьому сама наявність успішного першого закладу не є достатньою передумовою для успішного відтворення бізнес-моделі на іншому ринку. Аналіз відкритої інформації про діяльність окремих стоматологічних підприємств свідчить про відмінності у масштабах, кількості локацій, спеціалізації та підходах до організації діяльності, що підтверджує необхідність дослідження факторів, які визначають результативність географічного масштабування.

Аналіз практики показав, що стоматологічні підприємства використовують різні моделі масштабування. Частина з них базується переважно на територіальному розширенні єдиного бренду та стандартизації операційної моделі (Astra Dent), інші поєднують сильний особистий бренд засновників із формуванням управлінської та медичної команди («Німецька стоматологія», Elite Denta Group), а окремі підприємства формують більш складну систему відтворення власної клінічної концепції через стандарти, навчання, цифрові інструменти та франчайзинг (Клініка Заблоцького) (Astra Dent, 2026; «Німецька стоматологія», 2026; Elite Denta Group, 2026; Клініка Заблоцького, 2026). Це свідчить, що успішне функціонування стоматологічного підприємства може базуватися на різних бізнес-моделях, однак для їх географічного відтворення критичним є рівень стандартизації, управлінської автономності та незалежності від окремої особи.

Підприємство	Географія	Модель розширення	Ключова особливість
Astra Dent	14 філій - Київ	Єдиний бренд, мережа	Стандартизація операційної моделі
«Німецька стоматологія»	3 філії – Київ; 1 філія - Харків	Розширення мережі	Особистий бренд засновників, команда
Elite Denta Group	2 філії – Харків; 1 філія – Київ; 1 філія - Львів	Група клінік	Сімейна модель, спеціалізація та стандарти

Клініка Заблоцького	1 філія - Київ, 1 філія - Львів; власні центри та франчайзингові проекти	Власні центри, франчайзинг	Стандарти, навчання, цифрові інструменти
Стоматологічна студія Smile	2 філії - Запоріжжя	Відтворення моделі першого філіалу	Єдина бізнес-модель та централізовані функції управління

Таблиця 1: порівняння моделей масштабування стоматологічних підприємств

Примітка. У таблиці відображено фактичну модель функціонування підприємств за відкритою інформацією. Юридична структура окремих локацій (кількість юридичних осіб та ФОП) не використовується як критерій порівняння, оскільки такі дані не є достатньо доступними та зіставними.

Міжнародна практика масштабування стоматологічного бізнесу підтверджує значення стандартизації бізнес-процесів, чіткого розподілу відповідальності, навчання персоналу та фінансового контролю як умов відтворення бізнес-моделі. Водночас зі збільшенням кількості локацій зростає значення єдиних підходів до управлінського обліку та системи показників, що забезпечують можливість порівняння результатів окремих підрозділів і прийняття управлінських рішень на рівні всього підприємства.

Існуючі наукові підходи надають інструменти для оцінювання окремих складових, важливих для прийняття рішення щодо масштабування підприємства, зокрема його стратегічного потенціалу, інвестиційної привабливості, внутрішніх ресурсів та характеристик цільового ринку (Нужна, 2024). Водночас для стоматологічного підприємства, яке планує географічне масштабування, зазначені фактори доцільно розглядати не ізольовано, а у взаємозв'язку. На нашу думку, комплексне оцінювання доцільно здійснювати за трьома взаємопов'язаними напрямками:

- оцінювання готовності самого підприємства, що передбачає аналіз його бізнес-моделі, організаційної та кадрової спроможності, сформованості основних бізнес-процесів, системи забезпечення якості, фінансової стійкості та управлінської спроможності;

- аналіз цільового ринку, що включає оцінювання його місткості, цільової аудиторії, конкурентного середовища, рівня попиту та інших факторів, здатних впливати на можливість успішного відтворення бізнес-моделі;

- оцінювання інвестиційного проєкту, яке має визначати необхідний обсяг інвестицій, прогнозовані доходи та витрати, точку беззбитковості, строк окупності та інші показники економічної ефективності.

Такий підхід дозволяє розглядати рішення щодо географічного масштабування не лише як можливість відкриття нового структурного підрозділу, а як комплексне інвестиційне рішення, результат якого залежить одночасно від внутрішньої готовності підприємства, характеристик нового ринку та економічної доцільності проєкту.

Таким чином, готовність стоматологічного підприємства до географічного масштабування доцільно розглядати як комплексну характеристику його здатності відтворити дієву бізнес-модель на новому ринку без зниження встановленого рівня якості медичних послуг та з досягненням запланованої економічної ефективності.

Апробація запропонованого комплексного підходу до оцінювання готовності здійснюється на базі Стоматологічної студії Smile (м. Запоріжжя), яка має два функціонуючі

філіали та розробляє стратегію виходу на нові міські ринки в умовах високих безпекових ризиків. Підприємство послідовно формує та стандартизує власну бізнес-модель, розвиваючи систему управління, організацію медичних і сервісних процесів, підходи до роботи з персоналом та забезпечення якості. Водночас ця система продовжує вдосконалюватися, що робить питання оцінювання готовності до відтворення бізнес-моделі на іншому міському ринку практично значущим. Географічне масштабування розглядалося підприємством як напрям розвитку ще до початку повномасштабної війни, однак його реалізацію було тимчасово призупинено. В сучасних умовах відкриття структурного підрозділу в іншому, відносно безпечнішому місті може мати для підприємства не лише економічне, а й стратегічне значення, створюючи додаткову можливість збереження ключових працівників, професійних компетенцій, корпоративної культури та сформованої системи управління у разі погіршення безпекової ситуації за основним місцем діяльності.

Подальше дослідження буде спрямоване на оцінювання готовності підприємства до географічного масштабування з урахуванням фінансової ефективності проєкту, регуляторних та інших ризиків, пов'язаних із виходом на новий міський ринок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. YC.Market (2026). Youcontrol. <https://youcontrol.market/catalog/medychni-zaklady/86.23>
2. Клініка Заблоцького. (2026). *Клініка Заблоцького: офіційний веб-сайт*. <https://zablotskyu.ua/>
3. Волков О.О., Порохненко О.В. (2025). Масштабування бізнесу – еволюція підходів. *Бізнесінформ* №3_2025, 375-376. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-3_0-pages-373_382.pdf
4. Шульган О. (2024). Формування стратегічного потенціалу підприємств. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: збірник матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції (8 травня 2024р.). *Міністерство освіти і науки України, ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана»*, 341. <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/49031>
5. Білявська Ю. (2023). Стратегічний потенціал підприємства в системі управління. Стратегія бізнесу: українські реалії та можливості конвергенції з ЄС: збірник матеріалів Міжнародної наукової-практичної інтернет-конференції (08 листопада 2023р.). *Міністерство освіти і науки України, ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана»*, 31-32. <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/48493>
6. Astra Dent. (2026). *Astra Dent: офіційний веб-сайт*. <https://astradent.clinic.ua/clinics/>
7. Німецька стоматологія. (2026). *Німецька стоматологія: офіційний веб-сайт*. <https://www.stomatology.com.ua/>
8. Elite Denta Group. (2026). *Elite Denta Group: офіційний веб-сайт*. <https://group.elitedenta.com.ua/>
9. Нужна О., Тлукевич Н., Писаренко Т. (2024). Оцінювання інвестиційної привабливості підприємств: теоретико-методичні та практичні аспекти. *Галицький економічний вісник* https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu №4 (89) 2024, 37. https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46475/2/GEJ_2024v89n4_Nuzhna_O-Assessment_of_investment_attractiveness_36-41.pdf

Олександр ПОГОРСЛОВ

здобувач вищої освіти ступеня магістр

програма MBA

Бізнес Школи КРОК

Університету «КРОК»

ORCID <https://orcid.org/0009-0003-4055-7882>PohorielovOO@krok.edu.ua

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ ERP- СИСТЕМИ Odoo

Цифрова трансформація підприємств передбачає не лише впровадження окремих інформаційних технологій, а системну перебудову способів створення цінності, організації операцій та прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах підприємства стикаються з необхідністю одночасно підвищувати операційну ефективність, скорочувати тривалість бізнес-процесів, забезпечувати прозорість даних та швидко реагувати на зміни попиту. У цьому контексті ERP-системи виступають одним із базових інструментів цифрової трансформації, оскільки дозволяють інтегрувати інформацію та операції різних функціональних підрозділів у єдиному цифровому середовищі. Систематичний огляд сучасних досліджень підтверджує, що ERP-рішення можуть сприяти уніфікації процесів, підвищенню продуктивності та якості управлінських рішень, хоча результативність впровадження залежить від готовності підприємства до організаційних змін, якості даних і правильного налаштування процесів (Enterprise Resources for the Digital Transformation of Small and Medium Firms, 2026).

Науковий підхід до цифрової трансформації розглядає її як процес, що охоплює технологічні, організаційні та управлінські зміни. Vial (2019) наголошує, що цифрова трансформація пов'язана із використанням цифрових технологій для зміни стану організації, механізмів створення цінності та способів реагування на зовнішнє середовище. Тому ERP-впровадження доцільно розглядати не як заміну програмного забезпечення, а як проєкт удосконалення бізнес-моделі та внутрішніх процесів підприємства.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства на основі впровадження ERP-системи Odoo та визначення організаційно-економічних умов, за яких її використання забезпечує підвищення ефективності управління. Для досягнення мети передбачається:

- Визначити сутність цифрової трансформації та роль ERP-систем у ній;
- Дослідити проблеми організації ключових бізнес-процесів підприємства;
- Визначити вимоги до функціональності ERP-рішення;
- Обґрунтувати доцільність використання Odoo;
- Сформулювати підхід до трансформації процесів «як є» у процеси «як має бути»;
- Визначити показники оцінювання результативності впровадження та запропонувати підхід до оцінювання економічного ефекту.

ERP-система є інтегрованим інформаційним середовищем, призначеним для координації ресурсів, операцій і даних підприємства. Її принципова відмінність від набору автономних інформаційних програм полягає в інтеграції функціональних напрямів та

використанні узгодженої інформаційної бази. Дослідження ERP-систем підкреслюють, що їх впровадження охоплює питання архітектури, проєктування, розгортання, управління змінами та адаптації організаційних процесів (Bahssas et al., 2015). Водночас ERP може створювати значний управлінський ефект лише за умови узгодження функціоналу системи з реальними потребами підприємства та належної підготовки користувачів.

Для цифрової трансформації принципово важливим є перехід від фрагментованого управління до наскрізних бізнес-процесів. Наприклад, процес закупівлі може охоплювати формування потреби, вибір постачальника, створення замовлення, отримання товару, контроль документів та відображення операції у фінансовому обліку. За відсутності інтегрованої системи окремі етапи можуть виконуватися в різних програмах або за допомогою ручних операцій, що збільшує ризик помилок і дублювання даних. ERP-середовище дає змогу пов'язати ці операції в єдиний інформаційний ланцюг.

Odoo є інтегрованим набором бізнес-застосунків, який охоплює, зокрема, CRM, продажі, закупівлі, складський облік, бухгалтерський облік, виробництво, проєктне управління та інші функціональні напрями (Odoo, 2026a). Така модульна архітектура дає змогу формувати конфігурацію системи відповідно до масштабів та пріоритетів підприємства. Важливою особливістю Odoo є взаємодія між модулями, завдяки якій операційні дані можуть використовуватися різними підрозділами без повторного введення інформації.

З точки зору управління продажами Odoo CRM підтримує ведення лідів і можливостей, організацію воронки продажів, контроль активностей та формування прогнозів (Odoo, 2026b). Модуль закупівель забезпечує роботу із запитами цінових пропозицій, замовленнями постачальникам, угодами та аналізом закупівель (Odoo, 2026c). У складській підсистемі передбачені управління запасами, маршрути переміщення, правила поповнення, контроль серійних номерів і термінів придатності, а також прогнозування потреби в запасах (Odoo, 2026d). Це створює передумови для трансформації процесів постачання та управління запасами від реактивного до більш планового характеру.

Окреме значення має інтеграція операцій із фінансовим обліком. В Odoo бухгалтерський модуль підтримує облік рахунків, платежів, банківську звітку, бюджетування, управлінську аналітику та фінансову звітність. Система може автоматично формувати бухгалтерські записи на основі операцій, пов'язаних із продажами, закупівлями, витратами та рухом запасів (Odoo, 2026e). Таким чином, фінансовий результат може бути пов'язаний із первинними операційними подіями, що підвищує прозорість інформації для менеджменту.

Доцільно здійснювати впровадження Odoo послідовно, починаючи не з технічного налаштування системи, а з аналізу існуючих процесів. На першому етапі необхідно визначити ключові процеси підприємства та їх проблемні ділянки: дублювання інформації, ручне введення даних, відсутність єдиного довідника, затримки погоджень, недостатню оперативність звітності, складність контролю запасів та відсутність наскрізної відповідальності за результат процесу. Далі для кожного процесу визначаються цільовий результат, учасники, вхідні та вихідні дані, контрольні точки та необхідна функціональність ERP-системи.

На другому етапі формується цільова модель бізнес-процесів. Принциповим є уникнення автоматизації неефективного процесу без його попереднього перегляду. Тобто цифровізація має супроводжуватися стандартизацією операцій, визначенням відповідальних осіб і встановленням єдиних правил роботи з даними. Саме такий підхід відповідає розумінню

цифрової трансформації як організаційної зміни, а не лише технологічної модернізації (Hausberg et al., 2019).

На третьому етапі здійснюється конфігурація Odoo, міграція та очищення даних, інтеграція з іншими інформаційними системами, тестування та навчання персоналу. Практичний ризик такого етапу полягає в тому, що технічно коректна система може не забезпечити очікуваного ефекту через низьку якість довідників, опір персоналу або невідповідність налаштувань реальним сценаріям роботи. Тому доцільно застосовувати поетапне впровадження із тестуванням критичних процесів та контролем показників до і після запуску.

Ефективність цифрової трансформації доцільно оцінювати за сукупністю операційних, управлінських та фінансових показників. До операційних КРІ можуть належати тривалість циклу закупівлі, час обробки замовлення, частка операцій, виконаних без ручного введення даних, точність обліку запасів, рівень виконання замовлень та тривалість формування управлінської звітності. До управлінських показників доцільно віднести оперативність отримання інформації, прозорість відповідальності та кількість ручних погоджень. Фінансовий ефект може визначатися через скорочення операційних витрат, економію робочого часу, зниження втрат від помилок і надлишкових запасів, а також через зростання оборотності активів.

Доцільність проєкту може бути додатково оцінена за показниками ROI, NPV, IRR та строком окупності. При цьому економічне обґрунтування повинно враховувати не лише витрати на програмне забезпечення, а й витрати на консалтинг, налаштування, інтеграцію, міграцію даних, навчання працівників та подальшу підтримку. Такий підхід дозволяє перейти від оцінки вартості ERP до оцінки повної економіки цифрової трансформації.

Висновки. Впровадження ERP-системи Odoo може розглядатися як інструмент комплексної цифрової трансформації підприємства, якщо воно супроводжується переглядом і стандартизацією бізнес-процесів. Потенційний ефект формується за рахунок інтеграції даних, скорочення ручних операцій, підвищення прозорості руху товарів і фінансових операцій, автоматизації контролю закупівель та запасів, а також прискорення отримання управлінської інформації. Перспективним напрямом подальшого дослідження є розроблення прикладної моделі впровадження Odoo для конкретного підприємства із визначенням пріоритетних процесів, дорожньої карти цифрової трансформації та кількісною оцінкою очікуваного організаційного і фінансового ефекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. AlBar, A. M., Hddas, M. A., & Hoque, R. (2014). Enterprise Resource Planning (ERP) systems: Emergence, importance and challenges. *International Technology Management Review*, 4, 170–175. <https://doi.org/10.2991/itmr.2014.4.4.1>
2. Bahssas, D. M., AlBar, A. M., & Hoque, R. (2015). Enterprise Resource Planning (ERP) systems: Design, trends and deployment. *International Technology Management Review*, 5, 72–81. <https://doi.org/10.2991/itmr.2015.5.2.2>
3. Hausberg, J. P., Liere-Netheler, K., Packmohr, S., Pakura, S., & Vogelsang, K. (2019). Research streams on digital transformation from a holistic business perspective: A systematic literature review and citation network analysis. *Journal of Business Economics*, 89, 931–963. <https://doi.org/10.1007/s11573-019-00956-z>
4. Odoo. (2026a). Odoo documentation. <https://www.odoo.com/documentation/19.0/>

5. Odoo. (2026b). CRM. Odoo documentation.
<https://www.odoo.com/documentation/19.0/applications/sales/crm.html>
6. Odoo. (2026c). Purchase. Odoo documentation.
https://www.odoo.com/documentation/19.0/applications/inventory_and_mrp/purchase.html
7. Odoo. (2026d). Inventory. Odoo documentation.
https://www.odoo.com/documentation/19.0/applications/inventory_and_mrp/inventory.html
8. Odoo. (2026e). Accounting and invoicing. Odoo documentation.
<https://www.odoo.com/documentation/19.0/applications/finance/accounting.html>
9. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
10. Wessel, L., Baiyere, A., Ologeanu-Taddei, R., Cha, J., & Blegind-Jensen, T. (2021). Unpacking the difference between digital transformation and IT-enabled organizational transformation. *Journal of the Association for Information Systems*, 22(1), 102–129.
<https://doi.org/10.17705/1jais.00655>
11. Hurbean, L., Necula, S. C., Fotache, D., & Stepan, I. M. (2026). Unveiling AI-powered ERP systems: A systematic review of trends and future directions. *Information Systems and e-Business Management*. <https://doi.org/10.1007/s10257-026-00728-7>
12. Enterprise Resources for the Digital Transformation of Small and Medium Firms. (2026). *International Journal of Business Analytics*, 13(1). <https://doi.org/10.4018/IJBAN.409313>

СЕКЦІЯ 2. ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ ТА ОПЕРАЦІЙНА ЕФЕКТИВНІСТЬ

Анжеліка БАНІТ

здобувачка вищої освіти ступеня магістр

програма MBA

Бізнес Школи КРОК

Університету «КРОК»

ORCID <https://orcid.org/0009-0009-0566-2066>

BanitAS@krok.edu.ua



КРАФТОВА ТА АВТОМАТИЗОВАНА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТЕКСТИЛЬНОГО РЕСАЙКЛІНГУ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Яка бізнес-модель текстильного ресайклінгу має вищу фінансову стійкість в умовах макроекономічної нестабільності: крафтова чи автоматизована виробнича? Ми пропонуємо 5 тез, що розкривають порівняльний аналіз крафтової та автоматизованої промислової бізнес-моделей текстильного апсайклінгу через призму фінансової стійкості в умовах макроекономічних шоків.

Теза 1. Структурні межі крафтової моделі – масштабний бар'єр та лінійна залежність від ручної праці. Крафтова модель ресайклінгу (на прикладі малих підприємств таких як Vereta, 3,14BAN®) демонструє високу гнучкість, нішеву сумісність та емоційну цінність для B2C-сегменту. Проте в умовах макроекономічної нестабільності вона має критичні фінансові обмеження. Масштабний ліміт: фізичні можливості ручної праці обмежуються переробкою 2–3 тоннами текстильних відходів на рік. Крафтова модель не може автоматизувати підготовку сировини. Різні типи матеріалів вимагають індивідуальної ручної мийки, розкрою та сортування під конкретний виріб. Це унеможливує швидке нарощування обсягів переробки (на відміну від промислового шредінгу, де сировина подрібнюється тоннами на однорідну масу). Еластичність витрат: у крафтовій моделі ефект масштабу фактично не працює. Для збільшення обсягу випуску вдвічі потрібно найняти вдвічі більше працівників. Питомі операційні витрати на одиницю продукції залишаються високими. Витрати на оплату праці зростають пропорційно обсягам випуску. Чутливість до падіння купівальної спроможності: висока частка ручної праці та унікальний дизайн формують відносно високу роздрібну вартість виробу. У період макроекономічної нестабільності чи інфляції преміальний B2C-сегмент еко-товарів скорочується першим, що робить суто крафтові майстерні фінансово вразливими через відсутність B2B-диверсифікації. Крафтовий бізнес не має можливості демпінгувати ціною, оскільки його маржа затиснута високою собівартістю штучного виробництва. Ринок попиту на крафтові вироби є вузьконішевим: люди купують невелику кількість виробів та не здійснюють регулярних повторних замовлень щомісяця.

Теза 2. Автоматизована виробнича модель. Автоматизований промисловий шредінг перетворює проблему утилізації на комерційну перевагу за рахунок радикальної зміни структури собівартості. Нульова собівартість сировини (Zero-Cost Feedstock): укладання B2B-

контрактів з європейськими компаніями на реверсивну логістику виробничих залишків та відходів, наприклад, зі швейними фабриками дозволяє отримувати сировину за \$0/т., що звільняє такі фабрики від штрафів за утилізацію. Прибутковість: Фіксація валової маржинальності на рівні 65% та висока продуктивність (2,500–9,000 т./рік) створюють масивний фінансовий буфер. Це дозволяє компанії залишатися операційно прибутковою навіть при падінні ринкових цін на вторинні волокна на 25–30%.

Теза 3. Ризики промислової моделі та переваги фінансової моделі. Головний ризик промислової моделі – великий початковий капітал. Однак саме промислова модель забезпечує фінансову стійкість. Це можливо досягти за рахунок наступних факторів: Ефекту фінансового важеля: залучення кредитного капіталу у валюті під 10% річних із урахуванням податкового щита (ефективні 8.20%) максимізує рентабельність власного капіталу (ROE). Швидкості генерації грошового потоку: завдяки виходу на операційну беззбитковість вже при переробці ~500 т. готової продукції (на 6-й місяць), промисловий завод формує ліквідні грошові резерви, що дозволяють уникнути ризику неспроможності обслуговувати кредитні лінії.

Теза 4. Інфраструктурна та регуляторна захищеність індустріального капіталу. В умовах енергетичних та логістичних шоків в Україні фінансова стійкість досягається не мінімізацією первісних інвестицій (CAPEX), а його інфраструктурною захищеністю. Забезпечення енергоавтономності: впровадження власної сонячної мережі у структурі капітальних інвестицій гарантує безперервність ліній переробки та захищає від збитків через простой. Податкові льюти: локалізація в Індустріальних парках дає 0% податку на прибуток на 10 років та 0% імпортного ПДВ та мита на обладнання, що має компенсувати макроекономічну інфляцію. Регуляторний захист ЄС: Отримання GRS-сертифіката відкриває B2B-експорт (60% виторгу) для закриття еко-квот європейських брендів за директивами Eco-design та EPR, захищаючи бізнес від коливань внутрішнього попиту.

Теза 5 Порівняльний висновок – гібридна форма та домінування промислового масштабу. Дослідження доводить, що автоматизована промислова бізнес-модель має вищий ступінь фінансової стійкості в умовах макроекономічної нестабільності у порівнянні з крафтовою моделлю. Крафтова модель є взірцем екологічної свідомості, соціального підприємництва та якісного дизайну. Така бізнес-модель слугує "вітриною" циркулярної економіки. Для масштабування у мільйонні прибутки та для фундаментального вирішення проблеми утилізації відходів у масштабах країни необхідний перехід до автоматизованої промислової моделі, яка працює у B2B сегменті та гарантує повернення капіталу інвесторам.

Олександр БУРТИН

здобувач вищої освіти ступеня магістр

програма MBA

Бізнес Школи КРОК

Університету «КРОК»

BurtynOO@krok.edu.ua



УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА HORECA В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ: BEER VIBE

Повномасштабна війна в Україні сформувала для підприємств сфери HoReCa принципово нове середовище функціонування, що характеризується високим рівнем невизначеності, нестабільністю споживчого попиту, змінами структури витрат, дефіцитом трудових ресурсів, логістичними обмеженнями та необхідністю оперативного коригування операційних процесів. Сучасні дослідження українського ресторанного бізнесу засвідчують, що забезпечення стійкості підприємств у таких умовах потребує комплексної адаптації бізнес-процесів, розвитку цифрових каналів, оптимізації використання ресурсів та перегляду бізнес-моделей (Kharenko et al., 2024).

Водночас адаптацію підприємства до кризового середовища доцільно розглядати не лише як сукупність антикризових заходів, спрямованих на збереження поточної діяльності. У довгостроковій перспективі принципового значення набуває здатність підприємства трансформувати власну бізнес-модель відповідно до зміни потреб споживачів, доступних ресурсів та ринкових можливостей. У цьому контексті розвиток підприємства являє собою не одноразове управлінське рішення, а безперервний процес реконфігурації ресурсів, компетентностей, каналів створення цінності та механізмів її монетизації.

Теоретичною основою такого підходу є концепція динамічних спроможностей підприємства, відповідно до якої конкурентоспроможність в умовах змін визначається здатністю організації виявляти можливості та загрози, мобілізувати ресурси для їх використання та здійснювати подальшу реконфігурацію ресурсної бази (Teese et al., 1997). Подальший розвиток цієї концепції пов'язує динамічні спроможності з інноваціями бізнес-моделі та результативністю малих і середніх підприємств (Heider et al., 2021; Randhawa et al., 2021).

Бізнес-модель у сучасному менеджменті розглядається як архітектура створення, доставки та привласнення цінності, яка визначає, яким чином підприємство формує ціннісну пропозицію для клієнта, забезпечує її реалізацію та перетворює отриману виручку на економічний результат (Teese, 2010). Отже, зміна окремих компонентів бізнес-моделі продукту, каналів продажу, клієнтського досвіду, ресурсної конфігурації або механізмів отримання доходу може формувати основу для її поступової трансформації. При цьому бізнес-модельна інновація не обов'язково передбачає радикальне створення принципово нового бізнесу; вона може проявлятися через послідовну зміну архітектури вже функціонуючого підприємства (Foss & Saebi, 2017).

Мета дослідження полягає у визначенні особливостей управління розвитком підприємства сфери HoReCa в умовах воєнної невизначеності на основі аналізу послідовності управлінських рішень та трансформації бізнес-моделі Beer Vibe.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком підприємства сфери HoReCa в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є управлінські рішення, механізми адаптації, реінвестування ресурсів та трансформації бізнес-моделі підприємства HoReCa, спрямовані на забезпечення його розвитку.

Методологічну основу дослідження становлять системний підхід, case study, аналіз бізнес-моделі, порівняльний аналіз етапів розвитку підприємства, аналіз управлінських рішень та узагальнення практичного досвіду. Емпіричною базою дослідження є Beer Vibe — підприємство сфери HoReCa, діяльність якого розпочалася у 2022 році.

Beer Vibe як кейс трансформації бізнес-моделі. Початковий формат Beer Vibe у 2022 році являв собою магазин розливного пива площею 46 м², розташований у житловому комплексі, який перебував на етапі розвитку. Базова бізнес-модель передбачала реалізацію розливного пива, сидрів, рибних та пивних снєків, продаж продукції із собою, а також можливість її споживання безпосередньо у закладі. Додатковою складовою клієнтського досвіду була можливість перегляду спортивних трансляцій.

На початковому етапі підприємство характеризувалося відносно простою операційною структурою та невеликою кількістю працівників. Власник безпосередньо брав участь у виконанні операційних функцій, а одним із перших управлінських викликів стало формування клієнтського потоку та забезпечення персоналом. Таким чином, стартова модель мала обмежену складність, але одночасно обмежений потенціал масштабування в межах конкретної локації.

Вибір локації був пов'язаний із прогнозованим розвитком житлового комплексу та очікуванням зростання локальної клієнтської бази. Проте подальший досвід функціонування продемонстрував, що потенціалу первинної моделі «магазин розливного пива + посадкові місця» недостатньо для забезпечення бажаної траєкторії розвитку. Повільні темпи розвитку житлового комплексу, зміни купівельної спроможності населення та загальна нестабільність воєнного періоду актуалізували необхідність пошуку додаткових джерел створення та монетизації клієнтської цінності.

У 2023 році управління Beer Vibe поступово набуло більш експериментального характеру. Підприємство систематично тестувало нові напої, акційні механіки, способи взаємодії з клієнтами та елементи оформлення простору. Частина генерованого фінансового результату реінвестувалася у розвиток самого приміщення та клієнтського досвіду. Таким чином, розвиток підприємства відбувався за моделлю органічного зростання, коли внутрішньо генеровані ресурси спрямовувалися на поступове посилення матеріальної та нематеріальної складових бізнесу.

З позицій теорії динамічних спроможностей зазначені управлінські практики можуть бути інтерпретовані як процеси *sensing*, *seizing* та *transforming*. На етапі *sensing* підприємство виявляло зміни у поведінці клієнтів та обмеження існуючої моделі. На етапі *seizing* управлінські рішення спрямовувалися на тестування нових продуктових та сервісних пропозицій. На етапі *transforming* відбувалася реконфігурація ресурсів, операційних процесів і самої структури бізнес-моделі (Teese et al., 1997; Heider et al., 2021).

Ключовим етапом трансформації став 2024 рік, коли Beer Vibe розширив початкову торговельну модель шляхом запуску кухні та доставки. Відкриття food-напрямку передбачало не лише розширення асортименту, а комплексну перебудову операційної системи підприємства: розроблення меню, залучення бренд-шефа, створення та опрацювання

технологічних карт, формування нових робочих місць, підбір персоналу, організацію кухонних процесів, маркетингове оформлення пропозиції та побудову нового каналу продажу через партнерські платформи доставки.

Таким чином, запуск кухні не може розглядатися виключно як розширення асортименту. З управлінської точки зору він означав зміну архітектури створення цінності: клієнту було запропоновано не лише придбання напоїв, а комплексний сценарій споживання, який поєднує напої, food-продукцію, перебування у закладі, соціальну взаємодію, спортивні трансляції, настільні ігри та можливість отримання продукції через доставку.

Важливим результатом трансформації стало розширення дохідного потенціалу підприємства. За внутрішніми даними Beer Vibe, до масштабування бізнес-моделі середній рівень місячної виручки перебував приблизно на рівні 150 тис. грн. Після запуску кухні, розвитку доставки та розширення клієнтської пропозиції підприємство поступово вийшло на рівень близько 300 тис. грн місячної виручки. Таким чином, у порівнянні з початковим рівнем дохідний потенціал підприємства зріс приблизно удвічі.

Водночас трансформація бізнес-моделі супроводжувалася зростанням операційної складності та зміною структури витрат. Якщо на початковому етапі орієнтовна частка чистого прибутку становила близько 40% виручки, то після запуску кухні та доставки вона знизилася до приблизно 30–35%. Це пов'язано зі зростанням витрат на оплату праці, закупівлю сировини, функціонування кухні, податкове навантаження, обладнання, маркетинг, організацію доставки та інші операційні потреби.

При цьому абсолютний фінансовий результат не зменшився, а навпаки, зріс. За умов виручки близько 150 тис. грн та рентабельності на рівні 40% орієнтовний чистий фінансовий результат становив близько 60 тис. грн. За виручки близько 300 тис. грн і чистої рентабельності 30–35% абсолютний результат може становити близько 90–105 тис. грн. Отже, трансформація призвела до зниження відносної маржинальності, але водночас забезпечила збільшення абсолютного фінансового результату та розширення потенціалу подальшого розвитку.

Цей аспект є принциповим для оцінки управлінської ефективності. Розвиток підприємства не повинен оцінюватися винятково через максимізацію відносної рентабельності. У випадку Beer Vibe відбувся перехід від компактної, відносно високорентабельної, але обмеженої бізнес-моделі до більш складної та диверсифікованої моделі, яка характеризується нижчою часткою чистого прибутку у виручці, проте забезпечує більший абсолютний фінансовий результат, декілька каналів монетизації клієнтської цінності та вищий потенціал розвитку.

Окремим фактором розвитку виступило реінвестування. Послідовне спрямування частини отриманого фінансового результату у приміщення, обладнання, декор, кухню, меню, персонал та маркетингові активності сформувало своєрідний реінвестиційний контур: отриманий результат створював ресурс для подальшого вдосконалення пропозиції, а вдосконалена пропозиція -передумови для збільшення клієнтської цінності та доходу. Такий механізм відповідає логіці органічного зростання малого підприємства, за якої розвиток фінансується переважно за рахунок внутрішньо сформованого ресурсу.

Ще одним важливим результатом трансформації стала зміна ролі власника в системі управління. На початковому етапі підприємець виконував переважно операційні функції та безпосередньо контролював процес продажу. У міру ускладнення бізнес-моделі фокус управлінської діяльності змістився у напрямі формування команди, мотивації персоналу,

контролю процесів, пошуку нових можливостей та стратегічного планування. Таким чином, розвиток підприємства супроводжувався не лише трансформацією продукту чи каналів збуту, а й переходом власника від операційного менеджменту до стратегічної ролі.

Результати дослідження дозволяють розглядати Beer Vibe як приклад еволюційної трансформації малого підприємства HoReCa, у межах якої розвиток забезпечувався не одним радикальним управлінським рішенням, а сукупністю послідовних змін. До ключових управлінських механізмів належать: орієнтація на клієнтський попит; ітеративне тестування нових пропозицій; диверсифікація продуктів і каналів продажу; реінвестування фінансового результату; розвиток людського капіталу; реконфігурація операційних процесів; а також зміна ролі власника у системі управління.

Отже, на прикладі Beer Vibe можна стверджувати, що в умовах воєнної невизначеності розвиток підприємства HoReCa доцільно розглядати не лише як здатність адаптуватися до кризових обмежень, а як керований процес трансформації бізнес-моделі. Його основою можуть виступати динамічні спроможності підприємства, які проявляються у своєчасному виявленні змін клієнтського попиту, використанні нових можливостей, мобілізації внутрішніх ресурсів та подальшій реконфігурації бізнес-процесів.

Наукова новизна дослідження полягає в уточненні підходу до управління розвитком малого підприємства HoReCa через розгляд взаємозв'язку між динамічними спроможностями, реінвестиційним механізмом та поетапною трансформацією бізнес-моделі. На відміну від трактування адаптації винятково як механізму виживання, запропонований підхід акцентує увагу на переході від адаптаційних управлінських рішень до формування нової архітектури створення та монетизації цінності.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання сформованої логіки іншими малими підприємствами HoReCa, які функціонують в умовах нестабільного попиту та обмежених ресурсів. Досвід Beer Vibe демонструє, що розвиток може здійснюватися поступово через послідовне тестування управлінських рішень, реінвестування ресурсів, розширення ціннісної пропозиції та диверсифікацію каналів отримання доходу без необхідності одномоментної радикальної зміни всієї бізнес-моделі.

Висновки. Дослідження розвитку Beer Vibe засвідчує, що ключовою передумовою зростання підприємства в умовах воєнної невизначеності є не стільки окремий антикризовий захід, скільки сформована здатність підприємства до безперервного управлінського навчання, експериментування та реконфігурації ресурсів. Перехід від магазину розливного пива до комплексного формату HoReCa відбувся через послідовне розширення ціннісної пропозиції, запуск кухні та доставки, розвиток команди й реінвестування фінансового результату. При цьому подвоєння орієнтовного рівня місячної виручки з близько 150 до близько 300 тис. грн супроводжувалося зниженням чистої рентабельності з близько 40% до 30–35%, що демонструє економічну ціну масштабування та водночас збільшення абсолютного фінансового результату. Отже, управління розвитком малого підприємства HoReCa доцільно розглядати як динамічний процес узгодження клієнтської цінності, ресурсів, операційної моделі та фінансових можливостей підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43(1), 200–227. <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>

2. Heider, A., Gerken, M., van Dinther, N., & Hülsbeck, M. (2021). Business model innovation through dynamic capabilities in small and medium enterprises – Evidence from the German Mittelstand. *Journal of Business Research*, 130, 635–645. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.051>
3. Kharenko, O., Fedosova, H., Novichkova, O., & Minieiev, D. (2024). Anti-crisis design for operational management of the restaurant business in Ukraine. *Technology Audit and Production Reserves*, 3(4), 6–13. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2024.303613>
4. Randhawa, K., Wilden, R., & Gudergan, S. (2021). How to innovate toward an ambidextrous business model? The role of dynamic capabilities and market orientation. *Journal of Business Research*, 130, 618–634. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.046>
5. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
6. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

Христина МАТВИЄНКО

здобувачка вищої освіти ступеня магістр

програма MBA

Бізнес Школи КРОК

Університету «КРОК»

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-9054-7824>

matvienkokhristina1@gmail.com



УПРАВЛІННЯ ІТ-ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОГО БЮДЖЕТУ ТА СТРОКІВ: БАЛАНС МІЖ ШВИДКІСТЮ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА ЗМІНОЮ ВИМОГ

Сучасний етап розвитку цифрової економіки характеризується високою швидкістю технологічних, ринкових та бізнесових змін. Для компаній, які замовляють розробку або впровадження цифрових продуктів, швидкість отримання результату дедалі частіше стає одним із ключових факторів конкурентоспроможності. Продукт, який був актуальним на етапі формування початкової концепції, може частково втратити свою актуальність ще до завершення повного циклу розробки. Змінюються потреби користувачів, конкурентне середовище, внутрішні бізнес-пріоритети та технологічні можливості.

У таких умовах перед ІТ-компаніями та командами, постає складний управлінський виклик: забезпечити максимально швидке створення цінності для замовника за умов обмеженого бюджету, фіксованих строків і постійної зміни вимог до продукту.

Проблематика ефективного управління ІТ-проєктами також пов'язана з досягненням цілей сталого розвитку, насамперед з такою ціллю як “Інновації та інфраструктура”. Розвиток інноваційних технологій і цифрових продуктів потребує не лише технологічної експертизи, а й ефективних управлінських механізмів, які забезпечують раціональне використання ресурсів та здатність компаній реалізовувати інноваційні рішення в умовах високої невизначеності (Project Management Institute, 2025).

Водночас зазначена проблематика має безпосередній зв'язок і з іншою ціллю, такою як “Партнерство заради досягнення цілі”. Реалізація складних ІТ-проектів передбачає постійну взаємодію між замовником і виконавцем, спільне прийняття рішень, обмін експертизою та узгодження пріоритетів. У цьому контексті успішність проекту значною мірою залежить не лише від технічних можливостей команди, а й від якості партнерської взаємодії між усіма його учасниками.

Особливо гостро проблема проявляється в умовах, коли замовник прагне одночасно отримати більше функціональності, швидше та без пропорційного збільшення бюджету. Саме ця ситуація формує одну з ключових суперечностей сучасного управління ІТ-проектами.

З одного боку, замовник має обмежені фінансові можливості та прагне отримати максимальну бізнес-цінність у межах затвердженого бюджету. З іншого боку, ІТ-компанія повинна забезпечити економічну доцільність реалізації проекту, ефективно використовувати ресурси команди та не допустити ситуації, за якої виконання додаткового обсягу робіт призводить до фінансових втрат.

Окремим фактором є необхідність дотримання строків. Для замовника затримка запуску продукту може означати втрату ринкових можливостей або конкурентних переваг. Для компанії-виконавця порушення строків може негативно впливати на рівень довіри клієнта, репутацію та перспективи подальшої співпраці.

Таким чином, сучасні ІТ-команди фактично працюють в умовах постійного балансування між кількома взаємопов'язаними параметрами: бізнес-цінністю продукту, обсягом робіт, бюджетом, строками, доступними ресурсами та очікуваннями замовника (Project Management Institute, 2025).

Як показує провідний досвід, для сучасних ІТ-проектів характерна ситуація, коли на момент старту замовник має загальне бачення майбутнього продукту, проте не завжди може остаточно визначити повний перелік функціональних вимог. Частина потреб уточнюється вже в процесі реалізації проекту під впливом зміни бізнес-пріоритетів, зовнішнього середовища та отримання проміжних результатів.

Особливо показовою є ситуація після створення та демонстрації мінімально життєздатного продукту – MVP. Побачивши перший практичний результат, замовник часто починає краще розуміти потенціал продукту, що призводить до появи нових ідей, вимог або зміни раніше визначених пріоритетів.

З одного боку, це є позитивним явищем, оскільки дозволяє адаптувати продукт до реальних потреб бізнесу. З іншого – виникає ризик поступового та неконтрольованого розширення обсягу робіт.

Отже можна зробити висновки, що у сучасних умовах конкурентоспроможність ІТ-компанії значною мірою залежить не лише від її здатності розробляти технологічно якісні продукти, а й від ефективності процесів управління обмеженнями проекту.

Тож по факту, основним викликом є необхідність балансування між трьома взаємопов'язаними факторами: швидкістю реалізації, бюджетом і зміною вимог (Agile project management challenge in handling scope and change: A systematic literature review, 2022).

Неконтрольоване розширення функціональності після демонстрації MVP може створити ситуацію, за якої команда фактично виконує більший обсяг робіт без відповідного збільшення бюджету або строків (Alsaqaf W., Malik M. Z., Ullah I., Khan M. A., Khan S. U., 2021). Це створює ризики перевантаження команди, зниження якості продукту, втрати прогнозованості та погіршення взаємовідносин із замовником.

Водночас жорстке блокування будь-яких змін також може негативно впливати на цінність продукту для бізнесу (Highsmith J., 2009).

Тому ефективна модель управління має бути орієнтована не на обмеження змін як таких, а на кероване прийняття рішень щодо того, які зміни створюють найбільшу бізнес-цінність у межах доступних ресурсів (Project Management Institute, 2025).

У межах досліджуваної проблеми пропонується розглядати управління IT-проєктом як процес постійного балансування чотирьох взаємопов'язаних параметрів: бізнес-цінність → обсяг робіт → доступні ресурси → час.

Такий підхід ґрунтується на тому, що в умовах обмеженого бюджету та строків зміна одного параметра проєкту неминуче впливає на інші. Відповідно, ефективність управління полягає не у спробі одночасно реалізувати всі нові вимоги замовника, а у прийнятті обґрунтованих рішень щодо того, які зміни є доцільними та можуть бути реалізовані в межах наявних обмежень.

Тому в якості можливості побудови та вирішення питань ефективного управління рекомендується розглянути наступні кроки наступними діями:

1. Фіксація ключових бізнес-обмежень проєкту.

Першим етапом має бути чітка фіксація ключових бізнес-обмежень проєкту, зокрема:

- погодженого бюджету;
- кінцевого строку реалізації;
- критичних бізнес-результатів, які мають бути досягнуті.

Саме ці параметри формують межі, у яких команда може управляти проєктом. Їх чітке визначення дозволяє ще на початковому етапі сформулювати спільне розуміння між замовником і виконавцем щодо того, які параметри є фіксованими, а які можуть змінюватися залежно від актуальних потреб бізнесу.

2. Гнучке управління обсягом робіт.

За умов фіксованого бюджету та строків найбільш гнучким параметром має залишатися обсяг робіт (United Nations, 2015).

Відповідно, кожна нова вимога замовника не повинна автоматично додаватися до вже погодженого обсягу робіт. Вона повинна запускати процес прийняття управлінського рішення щодо подальшого використання доступних ресурсів (Schwaber K., Sutherland J., 2020). Залежно від її бізнес-цінності та впливу на проєкт можуть бути прийняті такі рішення:

- реалізувати вимогу зараз;
- відкласти її реалізацію;
- замінити нею менш пріоритетну функціональність;
- перенести її до наступного етапу розвитку продукту;
- відмовитися від її реалізації.

Такий підхід дозволяє зберегти необхідну гнучкість проєкту без втрати контролю над бюджетом і строками.

3. Оцінка кожної нової ініціативи як окремого управлінського рішення.

У межах удосконалення процесів управління IT-проєктами доцільно розглядати кожну нову вимогу не як автоматичне доповнення до погодженого обсягу робіт, а як окреме управлінське рішення.

Для цього кожну нову ініціативу замовника доцільно оцінювати за такими параметрами (Cohn M., 2005):

- яку бізнес-цінність створює нова функціональність?

- якою є вартість її реалізації?
- який обсяг ресурсів команди необхідний для її реалізації?
- як її реалізація вплине на строки проєкту?
- які інші роботи можуть бути відкладені або замінені цією функціональністю?

Таким чином, комунікація щодо нових вимог повинна бути спрямована не лише на погодження їх реалізації, а й на управління очікуваннями замовника. А саме, команда, зі свого боку, повинна оцінити нову вимогу, а замовник – розуміти управлінські наслідки її включення до поточного обсягу робіт.

4. Пріоритизація на основі бізнес-цінності.

Після оцінки нових вимог необхідним елементом управління є їх регулярна пріоритизація поточних і наступних вимог.

При цьому основним критерієм має бути не лише складність реалізації або бажання включити максимальну кількість функцій, а насамперед бізнес-цінність, яку конкретна функціональність створює для замовника (Cohn M., 2004).

Це дозволяє перейти від підходу: «Реалізувати якомога більше» до підходу: «Реалізувати те, що створює найбільшу цінність у межах доступних ресурсів».

Тобто, регулярна пріоритизація також дозволяє своєчасно переглядати раніше прийняті рішення, оскільки бізнес-пріоритети замовника можуть змінюватися протягом реалізації проєкту.

5. Регулярна оцінка впливу змін.

Важливим елементом запропонованого підходу є регулярна оцінка впливу змін на ключові параметри проєкту:

- бюджет;
- строки;
- доступні ресурси;
- якість результату.

Саме тому команда повинна здійснювати попередню оцінку необхідних трудовитрат та ресурсів для реалізації нової вимоги. На основі такої оцінки Delivery-менеджмент має забезпечити прозору комунікацію із замовником щодо наслідків прийняття відповідного рішення.

Зокрема, замовник повинен розуміти, що додавання нової функціональності може:

- змістити кінцеві строки реалізації;
- потребувати додаткового бюджету;
- вимагати збільшення ресурсів команди;
- призвести до перенесення або виключення іншої функціональності.

6. Використання MVP як інструменту валідації гіпотез.

Окремого значення набуває використання MVP як інструменту валідації бізнесових та продуктових гіпотез (Ries E., 2011).

Поява нових ідей після демонстрації MVP є природним результатом отримання замовником першого практичного досвіду взаємодії з продуктом. Проте MVP не повинен автоматично ставати початком необмеженого розширення функціональності.

Нові ідеї та вимоги повинні проходити через той самий процес оцінки, пріоритизації та прийняття управлінського рішення.

Таким чином, MVP доцільно розглядати не лише як проміжний результат розробки, а як джерело інформації для перевірки гіпотез та перегляду подальших пріоритетів розвитку продукту.

Тому можна зробити висновки, що у сучасних умовах конкуренто-спроможність ІТ-компанії значною мірою залежить не лише від її здатності розробляти технологічно якісні продукти, а й від ефективності процесів управління обмеженнями проєкту.

Основним викликом є необхідність балансування між трьома взаємопов'язаними факторами: швидкістю реалізації, бюджетом і зміною вимог.

Неконтрольоване розширення функціональності після демонстрації MVP може створити ситуацію, за якої команда фактично виконує більший обсяг робіт без відповідного збільшення бюджету або строків. Це створює ризики перевантаження команди, зниження якості продукту, втрати прогнозованості та погіршення взаємовідносин із замовником.

Водночас жорстке блокування будь-яких змін також може негативно впливати на цінність продукту для бізнесу та обмежувати можливість його адаптації до нових потреб замовника.

Тому ефективна модель управління має бути орієнтована не на обмеження змін як таких, а на кероване прийняття рішень щодо того, які зміни створюють найбільшу бізнес-цінність у межах доступних ресурсів.

Запропонований підхід передбачає послідовність: фіксацію ключових бізнес-обмежень, гнучке управління обсягом робіт, оцінку впливу кожної нової вимоги, її пріоритизацію за бізнес-цінністю та регулярний перегляд сукупного впливу змін на бюджет, строки, ресурси та якість.

Таким чином, ефективність управління ІТ-проєктом доцільно визначати не кількістю реалізованих функцій, а здатністю команди та замовника спільно визначати оптимальний склад робіт для створення максимальної бізнес-цінності в межах погоджених ресурсних обмежень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Project Management Institute. (2025). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Eighth Edition and The Standard for Project Management. Project Management Institute. 408 с. <https://www.pmi.org/standards/pmbok>

Schwaber K., Sutherland J. (2020). The Scrum Guide™. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. Scrum Guides. <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf#zoom=100>

Alsaqaf W., Malik M. Z., Ullah I., Khan M. A., Khan S. U. (2021). An Empirical Investigation of Factors Causing Scope Creep in Agile Global Software Development Context: A Conceptual Model for Project Managers. *IEEE Access*. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3100779>

Agile project management challenge in handling scope and change: A systematic literature review. (2022). *Procedia Computer Science*. Vol. 197. P. 290–300. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.143>

Cohn M. (2005). *Agile Estimating and Planning*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 330 с. <https://www.mountangoatsoftware.com/books/agile-estimating-and-planning>

Cohn M. (2004). *User Stories Applied: For Agile Software Development*. Boston: Addison-Wesley Professional. 304 с. <https://www.oreilly.com/library/view/user-stories-applied/0321205685/>

Ries E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business. 336 с. https://books.google.com.ua/books/about/The_Lean_Startup.html?id=tvfyz-4JILwC&redir_esc=y

Highsmith J. (2009). *Agile Project Management: Creating Innovative Products*. 2nd ed. Addison-Wesley Professional. 432 с. <https://www.pmi.org/standards/pmbok>

Project Management Institute. (2025). *PMBOK® Guide*. Офіційний стандарт управління проєктами, орієнтований на створення цінності, адаптивність та управління такими сферами, як обсяг, строки, фінанси, ресурси та стейкхолдери. <https://www.pmi.org/standards/pmbok>

United Nations. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Sustainable Development Goal 9: Industry, Innovation and Infrastructure. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

Project Management Institute. (2025). Fixed price agile projects <https://www.pmi.org/learning/library/firm-fixed-price-agile-projects-6231>

Євген ПАРХОМЕНКО

здобувач вищої освіти ступеня магістр

програма MBA

Бізнес Школи КРОК

Університету «КРОК»

ORCID <https://orcid.org/0009-0001-6504-8967>

ParkhomenkoYM@krok.edu.ua



УДОСКОНАЛЕННЯ ЦІНОУТВОРЕННЯ ТА ВИМІРЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ВНУТРІШНЬОГО СЕРВІСУ ЗАКУПІВЕЛЬ

У сучасних промислових холдингах та інших групах компаній функція закупівель дедалі частіше переходить від фрагментованого опрацювання заявок на закупівлю до моделі внутрішнього сервісу. Такий сервіс включають до корпоративного каталогу послуг; він має визначених внутрішніх замовників, стандарти взаємодії та показники якості. Водночас його економіку нерідко розглядають як адміністративні витрати, що розподіляються між бізнес-одиницями та потребують оптимізації. Такий підхід не відображає повної ролі закупівель у забезпеченні безперервності діяльності та формуванні фінансового результату основного бізнесу.

Проблема особливо помітна для сервісу, який забезпечує закупівлі ІТ-обладнання, програмного забезпечення, послуг та рішень з інформаційної безпеки. Емпіричною базою дослідження є внутрішній сервіс закупівель, який щорічно опрацьовує понад 8 тис. заявок на закупівлю та понад 2 тис. договірних документів. Результат його роботи не обмежується опрацюванням заявки на закупівлю або укладенням договору. З одного боку, сервіс повинен забезпечити поставку в погоджений строк і належної якості, мінімізуючи ризик зупинення чи деградації основних сервісів. З іншого – він забезпечує економію, уникнення витрат, кращі умови договорів, зменшення ризиків постачання та ефект від консолідації попиту. Сучасні дослідження результативності непрямих закупівель обґрунтовують потребу збалансованої

системи показників, що не обмежується фінансовими критеріями та враховує специфіку функції (Darom & Plant, 2023).

Важливо розмежувати фінансовий результат від закупівлі та собівартість самого сервісу закупівель. Підтверджена економія від придбання активу або послуги має бути віднесена на собівартість чи бюджет бізнесу-отримувача, оскільки саме він споживає результат закупівлі. Включення такого ефекту до доходу закупівельного сервісу або автоматичне зменшення його собівартості спотворює управлінську звітність: втрачається видимість економіки замовника та з'являється ризик некоректної мотивації до завищення бази розрахунку економії.

Для вирішення цієї проблеми пропонується двоконтурна економічна модель внутрішнього сервісу закупівель. Перший контур – це економіка послуги: витрати на персонал, експертизу, інструменти, управління категоріями та операційне виконання; їх слід пов'язувати з послугами і драйверами витрат. Другий контур – створена бізнес-цінність: підтверджена економія, уникнення витрат, виконання поставок у строк, зниження ризиків і вплив на якість. Контури мають бути пов'язані в одному управлінському дашборді, проте не змішуватися у фінансовому обліку. Українська практика централізованих закупівельних організацій також демонструє, що закупівлі можуть функціонувати як самостійна послуга з визначеною винагородою (Кабінет Міністрів України, 2019).

Основою першого контуру може стати гібридний підхід до ціноутворення, який поєднує готовність сервісу та фактичне споживання послуг. Співвідношення цих складових потребує подальшого опрацювання з урахуванням параметрів сервісу, попиту та операційних драйверів. Фіксована частина тарифу відшкодовує готовність сервісу: підтримання кваліфікованої команди, категорійної експертизи, процедур, цифрових інструментів та гарантованої доступності для внутрішніх клієнтів. Змінна частина відображає фактичне споживання: проведення тендерів, договірну роботу, супровід заявок, консультації та інші операції. Такий підхід є точнішим за єдиний тариф «за заявку», оскільки різні операції мають різну трудомісткість і різну потребу в експертизі.

Для розрахунку змінної частини доцільно застосувати облік витрат за видами діяльності (Activity-Based Costing, ABC) або його часову версію – облік витрат за видами діяльності з урахуванням часу (Time-Driven Activity-Based Costing, TDABC). Метод дає змогу встановити зв'язок між ресурсами, операціями та об'єктами калькулювання, а також окремо оцінити вартість невикористаної потужності. Дослідження застосування TDABC у внутрішніх сервісних операціях підтверджують його придатність для ідентифікації варіативності витрат, контролю потужності та обґрунтування внутрішнього ціноутворення (Adeoti & Valverde, 2014; Kaplan & Anderson, 2007).

Другий контур передбачає не перенесення економічного ефекту на P&L закупівельного сервісу, а прозоре закріплення такого ефекту за ініціатором і бізнесом-одержувачем. Для кожного ефекту необхідно визначати ініціатора, базу порівняння, метод розрахунку, одержувача вигоди, період реалізації та відповідального за валідацію. Економія має підтверджуватися фінансовою функцією або уповноваженим бізнес-замовником. Уникнення витрат варто відокремлювати від фактично реалізованої економії та обліковувати за узгодженими правилами, щоб не прирівнювати потенційний ефект до вже отриманого фінансового результату.

Результативність сервісу пропонується вимірювати системою збалансованих показників. До операційного блоку належать дотримання SLA, частка поставок у строк,

тривалість циклу закупівлі, своєчасність договірної роботи та рівень задоволеності внутрішніх клієнтів. До економічного блоку – підтверджена економія, уникнення витрат, ефект від консолідації попиту та співвідношення створеної цінності до вартості сервісу. Окремий блок має охоплювати якість і ризики: частку конкурентних процедур, концентрацію постачальників, критичні відхилення та превентивні дії. У дослідженні лідерів закупівель в Україні безперервність постачання, зниження витрат і якість визначені керівниками як ключові очікувані результати функції закупівель (KSE Institute, 2025).

Запропонована модель має практичне значення для внутрішніх сервісних центрів. Вона створює прозорі правила: бізнес-замовник розуміє, за що сплачує тариф, закупівельний сервіс отримує ресурси для підтримання необхідного SLA, а фінансовий ефект залишається в економіці споживача. Одночасно керівництво отримує повнішу картину: не лише вартість закупівельної функції, а й її внесок у стійкість, ефективність та конкурентоспроможність основного бізнесу.

Отже, удосконалення ціноутворення внутрішнього сервісу закупівель потребує переходу від єдиного розподілу адміністративних витрат до моделі, що поєднує фіксовану оплату готовності, оплату фактичного споживання та окреме вимірювання створеної бізнес-цінності. Наступним етапом дослідження є апробація моделі на даних внутрішнього сервісу закупівель, уточнення драйверів витрат і впровадження процедури валідації економічних ефектів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Adeoti, A. A., & Valverde, R. (2014). Time-driven activity based costing for the improvement of IT service operations. *International Journal of Business and Management*, 9(1), 109–128. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n1p109>
2. Darom, M., & Plant, E. (2023). The development of a performance measurement system for indirect procurement: A Delphi study. *Measuring Business Excellence*, 27(4), 579–601. <https://doi.org/10.1108/MBE-05-2019-0047>
3. Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. (2007). Time-driven activity-based costing: A simpler and more powerful path to higher profits. *Harvard Business School Press*.
4. KSE Institute. (2025). Ukraine CPO survey 2025. Center of Excellence in Procurement, Kyiv School of Economics. https://cep.kse.ua/article/ukraine_CPO_survey_2025-10.pdf
5. Кабінет Міністрів України. (2019). Про визначення державної установи «Професійні закупівлі» централізованою закупівельною організацією: Розпорядження № 846-р від 25.09.2019 (редакція від 18.05.2026). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/846-2019-%D1%80>

Людмила УГНИЧ

здобувачка вищої освіти ступеня магістр

програма MBA

Бізнес Школи КРОК

Університету «КРОК»

ORCID <https://orcid.org/0009-0004-9534-5091>UhnichLO@krok.edu.ua

СУЧАСНИЙ КОНТЕКСТ РИНКУ ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Хлібопекарська галузь України, як і вся економіка, працює в умовах невизначеності: під впливом ймовірності влучань на підприємства й склади, руйнування критичної та логістичної інфраструктури, дефіциту кадрових ресурсів, зростання цін на сировину, суттєвого подорожчання енергоносіїв, логістичних викликів та обмеження купівельної спроможності населення.

Воєнний стан, запроваджений в Україні у 2022 році, створив значні труднощі для хлібопекарських підприємств, які залежать від ефективного функціонування ланцюгів постачання. Логістичні обмеження, насамперед пошкодження транспортної інфраструктури, блокування морських портів, зростання вартості палива та нестабільність попиту, призводять до затримок у постачанні сировини, зростання собівартості продукції та зниження прибутковості. Хлібопекарська галузь є стратегічно важливою, оскільки хліб залишається основним продуктом харчування для населення. Відповідно, у цих умовах виникає потреба в дослідженні впливу логістичних обмежень на фінансову ефективність та розробці стратегій для їх подолання, щоб забезпечити безперебійне постачання хлібобулочних виробів (Недільчу, 2025).

Тому перед хлібними виробниками стоїть важка задача знайти баланс між якістю продукції, корисністю для здоров'я, достатнім асортиментом, зростаючими цінами на сировину та енергоносії і отриманням прибутку.

Експерти ринку хлібопекарської продукції звертають увагу на так звану «зміну культури споживання» хлібобулочних виробів в Україні, тобто потрібно навчити покупця сприймати хліб не як просто їжу, а гастрономічний продукт. Це, на їх думку, виробництво крафтової продукції. Експерти відзначають, що на ринку хлібобулочних виробів уже відчутні позитивні зміни, і в цьому найбільша заслуга крафтярів, які виробляють різноманітний хліб, та індустріальних виробників, які впроваджують інновації та змінюють базовий асортимент виробів. На полицях магазинів дедалі більше з'являється продуктів на основі живих заквасок, зі спеціями, за новими рецептурами. Також одним із трендів ринку хлібопекарської продукції на сьогодні є використання заморожених напівфабрикатів, що дасть можливість виробникам економити на витратах основних ресурсів (кількість персоналу, устаткування та оренда приміщення) і при цьому не втрачають можливості забезпечувати споживачів широким асортиментом свіжої продукції (Івченко, Полонська, Солопонок, 2025).

Впровадження технологій шокового заморожування в Україні особливо актуальне у зв'язку з необхідністю адаптації бізнесу до кризових умов, воєнних ризиків та євроінтеграційних процесів. Попри потенціал зростання, ринок стикається з викликами

девальвації національної валюти, зростання вартості енергоресурсів та посилення конкуренції з боку європейських імпортерів, що потребує аналізу стану вітчизняних операторів та виявлення перспективних трендів розвитку галузі (Стеценко, Рогач, 2026).

Тобто, ринок хлібобулочних виробів (ХБВ) України показує, що в сучасних складних умовах невизначеності ця галузь потребує:

1) енергетичної автономності та оптимізації витрат

Впровадження гібридних систем живлення (промислові генератори, сонячні електростанції для власних потреб, накопичувачі енергії) для зменшення ризиків зупинки безперервного циклу випічки. Потрібно застосовувати енергоефективне обладнання: модернізація та заміна ресурсомістких печей, встановлення систем рекуперації тепла для підігріву води та опалення виробничих приміщень. Переглядати технологічні карти: оптимізація графіків випікання з урахуванням добових тарифів на електроенергію (використання нічних змін для енергоємних процесів).

2) оптимізації асортименту та технологічної гнучкості

Фокусування на високоліквідній продукції: скорочення асортиментної лінійки (SKU) на користь соціальних видів хліба та товарів із високою маржинальністю й довгим терміном придатності.

Впроваджувати заморозку виробів (Bake-off): перехід на випуск заморожених напівфабрикатів (хлібні заготовки ступеня готовності 80%), що дозволяє формувати товарні запаси та зменшити залежність від щоденного випікання.

Заморозка дозволяє згладжувати піки попиту, мінімізувати виробничі втрати та переносити фінальну стадію приготування безпосередньо до споживача. Таким чином, ринок заморожених виробів може стати головним драйвером глобалізації хлібопекарського сектору (Стеценко, Рогач, 2026).

Гнучкість рецептур: впровадження альтернативних сумішей та покращувачів борошна без втрати якості кінцевого продукту, що дозволяє нівелювати нестабільність якості сировини.

3) локалізації постачальників

Перехід на роботу з місцевими млинами та постачальниками інгредієнтів для зниження логістичного плеча та транспортних витрат.

4) оптимізації бізнес-процесів та автоматизації

Автоматизація обліку (ERP/CRM): впровадження точного обліку сировини на кожному етапі виробництва для усунення перевитрат, технологічних втрат та крадіжок. Управління логістикою: оптимізація маршрутів доставки за допомогою TMS-систем, перехід на малотоннажний або економічний транспорт, кооперація логістичних шляхів. Бережливе виробництво (lean): зменшення часу простою обладнання, стандартизація робочих місць та навчання персоналу суміжним професіям для перекриття дефіциту кадрів.

5) проведення кадрової політики

Критична нестача кадрів, особливо висококваліфікованих спеціалістів, вимагає від виробників йти на взаємозамінність кадрів: впровадження крос-функціонального навчання працівників, щоб оператори, пакувальники та логісти могли заміняти один одного за потреби. Утримання, мотивація та навчання, запровадження гнучких графіків змінності та прозорої системи бонусів за роботу у критичних умовах.

6) трансформації внутрішнього менеджменту

Для збереження маржинальності та швидкої адаптації до ринкових умов менеджмент має змістити фокус із жорсткого адміністрування на операційну гнучкість, енергоефективність та автоматизацію.

7) вживання безпекових заходів від ймовірних влучань

Безпека хлібобулочного виробництва під час військової загрози вимагає комплексного підходу, оскільки хліб є об'єктом критичної інфраструктури, а виробництво містить додаткові ризики (газове обладнання, борошняний пил, високі температури). Тому необхідно створювати безпечні умови праці: облаштування укриттів безпосередньо на території підприємства з належними умовами для короточасного відпочинку без зупинки критичних процесів.

Захист персоналу та оперативні дії (алгоритм під час тривоги: чіткий регламент дій для кожної зміни, обладнане укриття: сховище безпосередньо на території або у 2-хвилинній доступності).

Фізичний та інженерний захист інфраструктури (захист критичних вузлів, фасадне застеклення, протипожежна безпека та захист від вторинних уражень).

Висновки та стратегічні орієнтири. В сучасних умовах невизначеності виграє той виробник, який зуміє адаптуватись до реалій ведення бізнесу, прийме всі міри для покращення прибутковості. А вона досягається не за рахунок простого підвищення цін, а через глибоку операційну ефективність, контроль втрат та диверсифікацію асортименту. Ще впровадження енергоефективних технологій, встановлення сучасного енергозберігаючого технологічного обладнання, раціональне використання наявних потужностей, перехід на заморожену продукцію та гнучке управління асортиментом, формування ефективної стратегії інноваційного розвитку - це драйвери збереження конкурентоспроможності та рентабельності галузі (Гріщенко, 2025).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Івченко В.М., Полонська О.М., Солошенок А.Л. (2025). Сучасні реалії ринку хлібопекарської продукції в Україні. *Економічний простір*, (124-130). <https://doi.org/10.30838/EP.204.124-130>
2. Гріщенко А.В. (2025). Дослідження тенденцій розвитку хлібопекарської промисловості України. *Агросвіт*, № 1. С. 77–89. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5441/5496>
3. Нідельчу В. (2025). Логістичні обмеження та їх вплив на фінансову ефективність ланцюгів постачання хлібопекарських підприємств в умовах нестабільності. *Сталий розвиток економіки*, 3, С. 389-394. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-59>
4. Стеценко Д.О., Рогач С.М. (2026). Аналіз стану ринку заморожених борошняних та хлібобулочних продуктів в Україні. *Економіка та суспільство*, (86). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-114>

Юлія ГАШЕВА

здобувачка вищої освіти ступеня магістр
програма «Менеджмент проєктів та процесів»

Бізнес Школи КРОК

Університету «КРОК»

ORCID <https://orcid.org/0009-0004-1140-9212>

HashevaYV@krok.edu.ua



ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В АТОМНІЙ ЕНЕРГЕТИЦІ НА ОСНОВІ ПРОЦЕСНОЇ МОДЕЛІ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ПРОЄКТ: КОРПОРАТИЗАЦІЯ, НАГЛЯД І ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ

Корпоратизація державного підприємства змінює його організаційно-правову форму та створює інституційні умови для чіткого розподілу прав і відповідальності між державою-власником, наглядовою радою та виконавчим органом (правлінням). Однак сама зміна юридичної форми не гарантує узгодженості процесів і дієвості внутрішнього контролю. Дослідницька прогалина полягає у відсутності цілісної моделі переходу від інституційного результату корпоратизації до керованої процесної системи. Тому перехід до процесної моделі доцільно розглядати як стратегічний проєкт, що охоплює корпоративне управління, операційну модель, ризики, контроль, дані, компетентності та культуру безпеки.

Керівні принципи OECD з корпоративного управління на підприємствах державної форми власності передбачають відокремлення функції держави як власника від її регуляторних функцій і щоденного управління, професійну та достатньо автономну наглядову раду та прозору підзвітність (OECD, 2024). Отже, процесна модель повинна містити окремий рівень процесів корпоративного управління: права власника, роботу наглядової ради й комітетів, стратегічний нагляд, оцінювання менеджменту, контроль ризиків і звітності.

Для підприємства атомної енергетики така архітектура має додаткове безпекове обмеження. Відповідно до стандарту безпеки МАГАТЕ GSR Part 2, система управління має інтегрувати складові системи, зокрема, пов'язані із забезпеченням безпеки, охороною праці та здоров'я, охороною довкілля, фізичною безпекою, людським та організаційним фактором, а також соціальними та економічними аспектами таким чином, щоб вищий пріоритет залишався за безпекою (IAEA, 2016). Функціонування процесів інтегрованої системи управління підприємства атомної енергетики має забезпечувати досягнення визначеної МАГАТЕ фундаментальної мети безпеки – захист персоналу, населення та довкілля від шкідливого впливу іонізуючого випромінювання (IAEA, 2006). Настанова з безпеки МАГАТЕ GSG-20 визначає такі категорії процесів інтегрованої системи управління:

основні процеси, виходи яких є критично важливими для мети діяльності організації;
управлінські процеси, які забезпечують стратегічний розвиток та управління організацією;

допоміжні процеси, які забезпечують ресурси та інфраструктуру, необхідні для функціонування інших процесів

й наголошує на необхідності забезпечення їх взаємодії (IAEA, 2025).

Концептуально корпоративне управління, процесний менеджмент і система внутрішнього контролю мають різні завдання. Інтеграція відбувається через послідовність

«мета - процес - ризик - контроль - доказ - індикатор - забезпечення впевненості - управлінське рішення». У процесній архітектурі доцільно розмежувати процеси корпоративного управління, управлінські, основні, допоміжні, процеси другої лінії та внутрішній аудит. Правління, власники процесів і лінійні керівники становлять першу лінію: вони досягають цілей, управляють ризиками й виконують контроль. Підрозділи з управління ризиками та комплаєнсу формують методологію, моніторинг і професійний критичний аналіз як друга лінія, але не перебирають відповідальність за операційні рішення. Внутрішній аудит є незалежною третьою лінією та надає наглядовій раді або аудиторському комітету докази щодо управління, ризиків і контролю (ПА, 2024a). Паспорт кожного критичного процесу має містити мету й результат, власника процесу, входи та виходи, міжфункціональні інтерфейси, нормативні й ліцензійні зобов'язання, ризики, контрольні процедури, власників механізмів контролю, докази, умови ескалації та набір KPI, KRI і KCI. Управління ризиками має бути інтегроване в діяльність з управління підприємством, визначення стратегії, планування та звітність (ISO, 2018), а комплаєнс відповідає за визначення зобов'язань, оцінювання ризиків, консультування, роботу повідомленнями про порушення та моніторинг (ISO, 2021).

Наразі в «АТ «НАЕК «Енергоатом» функціонує інтегрована система управління, яка охоплює (поєднує) управління ядерною та радіаційною безпекою, виробництвом, якістю, охороною здоров'я та праці, впливом на довкілля, фізичною безпекою, людськими та організаційними факторами, соціальним розвитком, захистом інформації, фінансами та економікою (АТ «НАЕК «Енергоатом», 2024). При цьому, за результатом аналізу поточної діяльності та внутрішніх документів підприємства, наявні певні невирішені системні питання, зокрема:

- відсутня цілісна процесна модель, яка б враховувала зміну організаційно-правової форми підприємства, інтегрувала в поточну діяльність процеси рівня корпоративного управління;

- не формалізована система внутрішнього контролю – існують певні механізми контролю, різні методології оцінки ризиків, з різним ступенем деталізації та підходами до прийняття рішень;

- після корпоратизації не працює належним чином порядок управління змінами (зокрема, організаційними). На деякі зміни безпосередньо впливає наглядова рада в межах визначених статутних повноважень (Кабінет Міністрів України, 2025), деякі відбуваються ситуативно, без належного аналізу їх необхідності та наслідків, без належної комунікації з персоналом, на який впливають ці зміни.

Трансформацію, що досліджується, доцільно реалізовувати поетапно. Початковий етап охоплює визначення юридичної та нормативної основи, діагностику процесів і механізмів контролю. Далі формуються принципи цільової моделі, бізнес-кейс, карта процесів верхнього рівня, матриця повноважень і вимоги до даних. Далі проводяться пілотне впровадження, хвильове розгортання та стабілізація.

Отже, процесно орієнтована трансформація корпоративної системи управління в атомній енергетиці має розглядатися як стратегічний проєкт. Корпоратизація формує інституційну основу; держава визначає цілі та очікування власника; наглядова рада забезпечує стратегічне управління та контроль; правління та власники процесів реалізують цілі; друга лінія забезпечує методологію та критичний аналіз; внутрішній аудит незалежно оцінює систему. Наукова цінність підходу полягає в тому, що буде удосконалено інтегровану систему управління підприємства атомної енергетики, яка враховує функції, завдання та обов'язки

експлуатуючої організації (IAEA, 2025), шляхом її трансформації на основі процесного підходу з метою інтеграції принципів OECD, вимог МАГАТЕ та національного регулятора, процесного управління та моделі трьох ліній – тобто запропонована модель буде унікальною для України синергією ядерного законодавства, корпоративного законодавства, нормативних вимог щодо системи внутрішнього контролю. Результати роботи сприятимуть як трансформації систем управління на основі процесної моделі вже існуючого підприємства, так і будуть корисними для новостворюваних компанії в атомній енергетиці, дозволяючи запобігти помилкам на ранній стадії створення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal control–Integrated framework*. <https://www.coso.org/guidance-on-ic>
2. International Atomic Energy Agency. (2006). *Fundamental Safety Principles (IAEA Safety Fundamentals No. SF-1)*. https://www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/Pub1273_web.pdf
3. International Atomic Energy Agency. (2016). *Leadership and management for safety (IAEA Safety Standards Series No. GSR Part 2)*. <https://www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/Pub1750web.pdf>
4. International Atomic Energy Agency. (2025). *Leadership, management and culture for safety (IAEA Safety Standards Series No. GSG-20)*. https://www-pub.iaea.org/MTCD/publications/PDF/p15950-PUB2132_web.pdf
5. International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management–Guidelines*. <https://www.iso.org/standard/65694.html>
6. International Organization for Standardization. (2021). *ISO 37301:2021 Compliance management systems–Requirements with guidance for use*. <https://www.iso.org/standard/75080.html>
7. OECD. (2024). *OECD guidelines on corporate governance of state-owned enterprises 2024. OECD Publishing*. <https://doi.org/10.1787/18a24f43-en>
8. The Institute of Internal Auditors. (2024). *The IIA’s Three Lines Model (September 2024 update)* <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-english.pdf>
9. АТ «НАЕК «Енергоатом». (2026). <https://energoatom.com.ua/>
10. АТ «НАЕК «Енергоатом». (2024). <https://energoatom.com.ua/management-system>
11. Кабінет Міністрів України. (2025). Постанова від 15 серпня 2025 року № 983 «Про внесення змін до Статуту акціонерного товариства «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/983-2025-%D0%BF#Text>

СЕКЦІЯ 3. ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК

Юлія БУХАНЕЦЬ

здобувачка вищої освіти ступеня магістр

програма MBA

Бізнес Школи КРОК

Університету «КРОК»

ORCID <https://orcid.org/0009-0004-5568-5753>

BukhanetsYI@krok.edu.ua



РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ КОНСАЛТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ НА ОСНОВІ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ З ІНТЕГРАЦІЄЮ ЕЛЕМЕНТІВ ESG

Сучасні реалії розвитку бізнесу в Україні та у світі в цілому характеризуються зміною парадигми оцінки ефективності та інвестиційної привабливості компаній. Традиційні системи управління результативністю, орієнтовані виключно на фінансові KPI (показники прибутку, маржинальності, обсягу продажів), все менше відповідають запитам динамічного ринкового середовища. Глобальне прагнення досягнення цілей сталого розвитку (далі – ЦСР), (наприклад ЦСР 8 – Гідна праця та економічне зростання, ЦСР 12 – Відповідальне споживання, ЦСР 17 – Партнерство заради сталого розвитку) та фокусування на ESG (Sustainable development report, 2026) суттєво впливають на формування стратегій ведення бізнесів, де поєднуються економічне зростання та захист навколишнього середовища, турбота про людину, прозорість в управлінні.

Особливої актуальності цей тренд набуває у сегменті сервісних компаній, і зокрема в консалтингу. Для таких компаній репутація, довіра та прозорість стають основою капіталізації. Сервісні компанії функціонують в умовах необхідності одночасного досягнення фінансових цілей, забезпечення стабільності операційних процесів, підтримання належної якості обслуговування, розвитку персоналу та відповідального ставлення до екологічних, соціальних і управлінських аспектів діяльності. За таких умов результативність не може оцінюватися виключно через фінансовий результат або обсяг наданих послуг. Для обґрунтованого управлінського оцінювання необхідна система показників, яка відображає як поточні результати, так і передумови довгострокової стійкості та конкурентоспроможності компанії.

Традиційні системи ключових показників діяльності часто орієнтуються на короткострокові фінансові та операційні результати. Такий підхід не завжди враховує якість клієнтського досвіду, стійкість сервісних процесів, компетентність і залученість персоналу, ресурсоефективність, етичність управлінських рішень, якість внутрішнього контролю та достовірність управлінської інформації. Для сервісної компанії зазначені аспекти мають особливе значення, оскільки створення цінності значною мірою відбувається у процесі безпосередньої взаємодії персоналу, технологій і клієнта.

Таким чином, виникає об'єктивна потреба інтеграції концепції ESG у внутрішні процеси управління. Найбільш дієвим інструментом трансформації стратегічних цілей сталого розвитку в операційні завдання є модернізація існуючої системи ключових показників

діяльності (KPI) діючого бізнесу. Вона дозволить не лише покращити внутрішній менеджмент консалтингової компанії, а й підвищити якість продукту, який вона транслює своїм замовникам.

Методологічні засади побудови систем KPI та збалансованої системи показників (BSC) закладені у фундаментальних працях Р. Каплана, Д. Нортон, (Kaplan, 1996), П. Хорвата (Horvath, 2020).

Питання стратегічного управління та інтеграції принципів сталого розвитку в корпоративний сектор активно досліджуються сучасними науковцями та практиками (зокрема, експертами McKinsey (McKinsey Global Institute, 2025), експертами Deloitte (Deloitte, 2024). Водночас специфіка впровадження ESG-критеріїв у діяльність професійних сервісних фірм, які спеціалізуються на галузевому консалтингу, залишається малодослідженою.

Наукова проблема полягає у недостатній методичній визначеності способів інтеграції екологічних, соціальних та управлінських показників у чинні системи KPI сервісних компаній. Включення ESG-компонентів лише як додаткового переліку показників не забезпечує їх реального впливу на управлінські рішення. Необхідно встановити зв'язок ESG-показників зі стратегічними цілями, операційними процесами, відповідальністю підрозділів, правилами оцінювання та механізмами коригувального реагування.

Консалтинговий бізнес, і зокрема консалтинг у сфері безпеки господарської діяльності (як об'єкт нашого дослідження) є специфічним суб'єктом ринку. Продукт цього бізнесу – це інтелектуальні рішення, спрямовані на захист активів, мінімізацію ризиків та забезпечення стійкості замовника. Відповідно, при декомпозиції елементів ESG для такої компанії традиційне фокусування на екологічному контурі (E) буде дещо зміщуватися, поступаючись пріоритетністю блокам соціальної відповідальності (S) та корпоративного управління (G). Але кожен елемент тріади ESG має отримати своє відображення в системі KPI:

Екологічний аспект (Environmental). Непрямий екологічний слід консалтингової компанії формується через енергоефективність офісів та мобільність персоналу. Модернізація KPI у цьому напрямі передбачає впровадження концепцій «зеленого офісу», стимулювання використання екологічного або громадського транспорту під час виїздів до клієнтів, а також повний перехід на безпаперовий документообіг.

Соціальний аспект (Social). Оскільки головним активом консалтингу є інтелектуальний капітал, внутрішній соціальний блок включає метрики вимірювання плинності кадрів, інвестицій у навчання консультантів (зокрема, у сфері кібербезпеки та захисту даних), а також програми запобігання професійному вигоранню (well-being). Зовнішній соціальний блок для компанії з безпеки є критичним: він включає KPI щодо забезпечення абсолютної конфіденційності даних замовників, відсутності витоків інформації та рівня задоволеності клієнтів (NPS) етичною складовою співпраці.

Управлінський аспект (Governance). Для консалтингу у сфері безпеки цей блок є найголовнішим і репутаційно визначальним. Компанія, яка вчить замовників безпеки, повинна сама демонструвати найвищі стандарти комплаєнсу. Інтегровані KPI мають вимірювати ефективність внутрішніх антикорупційних процедур, управління конфліктами інтересів при роботі з конкурентами на ринку замовника, гендерну рівність у структурі партнерства, прозорість ціноутворення консалтингових продуктів.

Основна ідея нашого дослідження полягає у формуванні інтегрованої системи, в якій традиційні KPI та ESG-показники не протиставлятимуться, а утворюватимуть взаємопов'язану архітектуру оцінювання. Традиційні KPI мають характеризувати фінансові,

операційні, клієнтські, сервісні та кадрові результати. ESG-показники повинні відображати ресурсоефективність і екологічний вплив, безпеку та розвиток персоналу, доступність послуг, етичність, внутрішній контроль, управління ризиками і якість даних.

Теоретичною основою дослідження є системний і процесний підходи до управління, положення теорії управління результативністю, методи формування ключових показників діяльності та концептуальні засади ESG. Управління результативністю розглядається як циклічний процес, що охоплює постановку цілей, визначення показників, збирання даних, порівняння фактичних результатів із цільовими значеннями, аналіз причин відхилень і прийняття коригувальних рішень.

Запропонований підхід передбачає кілька послідовних етапів. Спочатку здійснюємо аналіз стратегії та сервісної моделі компанії, формулюємо її ключові цілі й зацікавлені сторони. На другому етапі проводимо інвентаризацію чинних KPI, оцінюємо їх стратегічну релевантність, вимірюваність, керованість, достовірність даних і збалансованість. На третьому етапі визначимо суттєві ESG-аспекти, які можуть впливати на результати діяльності та стійкість компанії. На четвертому етапі формується цільова система показників, встановлюються формули, джерела даних, періодичність, відповідальні функції, цільові значення та допустимі межі. На п'ятому етапі показники нормалізуються та об'єднуються в інтегральний індекс.

Водночас інтегральний індекс не повинен застосовуватися як єдиний інструмент оцінювання. Високий фінансовий результат може математично компенсувати критичне погіршення показника безпеки праці, комплаєнсу або якості сервісу. Для запобігання цьому пропонується використовувати критичні порогові обмеження. Якщо значення критичного ESG-показника виходить за допустиму межу, загальна оцінка результативності не може перевищувати визначеного рівня до усунення порушення.

Елементом наукової новизни є розвиток методичного підходу до управління результативністю сервісної компанії через поєднання традиційних KPI та ESG-показників у межах єдиної причинно-наслідкової моделі. Додатковим елементом є запропоноване поєднання нормалізованої інтегральної оцінки з критичними обмеженнями, які не дозволяють компенсувати неприйнятні ESG-результати фінансовим перевиконанням.

Практична цінність запропонованого підходу полягає у можливості його використання для перегляду корпоративного реєстру KPI, розроблення паспортів показників, побудови управлінського дашборда, розподілу відповідальності та формування плану розвитку системи управлінської звітності. Вбачається, що модель може бути адаптована до конкретної сервісної компанії шляхом уточнення показників, цільових значень, ваг, джерел даних і критичних меж.

Впровадження запропонованого підходу сприятиме більш комплексному оцінюванню результативності, підвищенню прозорості управлінських рішень, своєчасному виявленню нефінансових ризиків та узгодженню короткострокових операційних цілей із довгостроковими цілями стійкості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Deloitte. (2024). *Evolving enterprise performance management*. <https://www.deloitte.com/us/en/services/consulting/articles/enterprise-performance-management-for-finance-sustainability.html>
2. Horváth & Partners Management Consultants. (2020). *The controlling concept: Cornerstone of performance management*. <https://www.amazon.com/Controlling-Concept-Cornerstone-Performance-Management-ebook/dp/B08HYPJ4BF>

3. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
4. McKinsey & Company. (2024). *In the spotlight: Performance management that puts people first*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organization/our-insights/in-the-spotlight-performance-management-that-puts-people-first>
5. McKinsey Global Institute. (2025). *Beyond ESG: From checklists to capabilities*. <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/beyond-esg-from-checklists-to-capabilities>
6. The SDG Transformation Center. (2026). *Sustainable development report 2026*. <https://sdgtransformationcenter.org/reports/sustainable-development-report-2026>
7. Костякова, А. (2026). Інтеграція ESG-звітності у стратегічний управлінський облік: Концептуальна трансформація Balanced Scorecard. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 1(12), 272–284. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2026-12-272-284>
8. Циганок, Л., Хоміч, Л., & Семків, О. (2026). *Аналітичний огляд практики ESG-управління в Україні: Результати дослідження PAEW*. Ukraine OSS. <https://ukraine-oss.com/analitichnyj-oglyad-praktyky-esg-upravlinnya-v-ukrayini-rezultaty-doslidzhennya-paew/>

Руслан ШКУРЕНКО

здобувач вищої освіти ступеня магістр

програма MBA

Бізнес Школи КРОК

Університету «КРОК»

ORCID <https://orcid.org/0009-0005-2846-3327>

ShkurenkoRS@krok.edu.ua



ПРОБЛЕМАТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ РЕІНТЕГРАЦІЄЮ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ВЕЛИКОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ

Для підприємств великого та середнього бізнесу повернення працівника-ветерана після демобілізації до попереднього місця роботи є не лише юридичним і соціальним обов'язком, а й складним бізнес-викликом. Воно безпосередньо впливає на стабільність персоналу, продуктивність, корпоративну культуру та збереження людського капіталу. Частина мобілізованих працівників вже повертається на свої робочі місця (зокрема у зв'язку зі звільненням за станом здоров'я), проте більшість компаній не мають відпрацьованого керованого процесу такого повернення. Про актуальність проблеми на державному рівні свідчать Методичні рекомендації Міністерства у справах ветеранів України (2025) щодо розвитку трудових відносин з ветеранами війни.

Важливо чітко розмежувати два різні випадки: коли ветеран шукає нову цивільну роботу і коли він повертається до попереднього роботодавця. Це дослідження зосереджене саме на другому випадку. Повернення до тієї ж компанії створює специфічний управлінський контекст: зберігаються трудові відносини, але за час відсутності могли змінитися організаційна структура, процеси, команда, роль і навіть очікування сторін. Саме тому потрібен не разовий захід підтримки, а послідовний керований процес.

На практиці підприємства стикаються з типовими проблемами (Wewiorski et al., 2018; Iyer, 2022): відсутність чіткого алгоритму повернення; недостатня підготовка лінійних керівників; розрив між очікуваннями ветерана та реальними умовами роботи; відсутність показників ефективності адаптації; ризик швидкого звільнення через відчуття «непотрібності» або невідповідність оновленої ролі; фрагментарність заходів без інтеграції в HR-систему.

Професійна реінтеграція працівника-ветерана після повернення до попереднього роботодавця розглядається як управлінський процес, який включає діагностику готовності, переоцінку ролі та компетентностей, адаптацію до організаційних змін, що відбулися під час відсутності, побудову комунікації з керівником і командою, а також супровід протягом перших 3–6 місяців. Успіх цього процесу залежить насамперед від організаційно-управлінських рішень компанії, а не лише від зусиль самого працівника (Gonzalez & Simpson, 2021; Сингаївська, Бузова, 2025).

Основне дослідницьке питання: Які організаційно-управлінські фактори визначають успішність професійної реінтеграції працівника-ветерана після його повернення до попереднього роботодавця та як ці фактори мають бути інтегровані у керований процес повернення?

Відповідь на це питання передбачає формування моделі управління для компаній, у які повертаються ветерани. Логіка такого фреймворку охоплює повний цикл:

1. Довгострокові трудові відносини (до мобілізації).
2. Перерва у зв'язку зі службою.
3. Організаційні зміни під час відсутності працівника.
4. Повернення на підприємство.
5. Переоцінка ролі та компетентностей.
6. Професійна реінтеграція.
7. Стабілізація (утримання, продуктивність, залученість).

Практичний вимір дослідження пов'язаний із переведенням загальних підходів у конкретні управлінські інструменти для HR-керівників і лінійних менеджерів. Базове підґрунтя вже є в матеріалах Центру зайнятості вільних людей (2024), однак на рівні підприємства необхідно визначити етапи, відповідальних, терміни, контрольні точки, роль лінійного керівника, підходи до діагностики потреб і компетентностей, систему показників ефективності (утримання, швидкість виходу на продуктивність, залученість) та способи інтеграції процесу в існуючу HR-систему (онбординг, навчання, оцінювання, кар'єрне планування).

Практична значущість полягає у зменшенні ризику втрати досвідчених працівників, прискоренні відновлення продуктивності, підвищенні лояльності та зміцненні роботодавчого бренду. Важливо також створити умови, за яких ветеран відчуває себе цінним членом команди, а не «тимчасовою проблемою».

Актуальність підтверджується практиками підприємств великого та середнього бізнесу (зокрема ДТЕК, Метінвест-Холдінг, ТОВ «Бізнес Сек'юріті Груп»), досвідом HR-фахівців і ветеранів, а також міжнародними підходами, узагальненими Програмою розвитку ООН (UNDP, 2025).

Таким чином, проблематика дослідження охоплює формування керованого процесу повернення працівника-ветерана до попереднього роботодавця: від фіксації організаційних змін під час відсутності – через переоцінку ролі та компетентностей – до професійної реінтеграції та стабілізації. Розробка відповідної управлінської моделі має прикладне значення

і може бути адаптована до специфіки різних галузей та впроваджена безпосередньо в практику компаній.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міністерство у справах ветеранів України. (2025). Методичні рекомендації роботодавцям щодо розвитку трудових відносин з ветеранами війни, особами з інвалідністю внаслідок війни та членами їхніх сімей. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України. https://pro-op.com.ua/images/2025/file/metodychni_rekomendcii.pdf
2. Сингаївська, І., & Бузова, В. (2025). Особливості реінтеграції ветеранів війни в професійну діяльність. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (4(80)), 371–379. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-371-379>
3. Центр зайнятості Вільних людей. (2024). Навігація повернення ветеранів: посібник для роботодавців. https://www.czvl.com.ua/wp-content/uploads/2024/09/posibnyk-navigacziya-povernennya-veteraniv_czvl.pdf
4. Gonzalez, J. A., & Simpson, J. (2021). The workplace integration of veterans: Applying diversity and fit perspectives. *Human Resource Management Review*, 31(2), Article 100775. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100775>
5. Iyer, U. J. (2022). Veterans to workplace: Keys to successful transition. *Military Psychology*, 34(5), 516–529. <https://doi.org/10.1080/08995605.2021.2016307>
6. United Nations Development Programme. (2025). Review of international practice in the reintegration of veterans: Considerations for Ukraine in the war and post-war context. *UNDP Ukraine*. <https://www.undp.org/ukraine/publications/review-international-practice-reintegration-veterans-considerations-ukraine-war-and-post-war-context>
7. Wewiorski, N. J., Gorman, J. A., Scoglio, A. A. J., Fukuda, S., Reilly, E., Mueller, L., O'Connor, M., Penk, W. E., & Drebing, C. E. (2018). Promising practices in vocational services for the community reintegration of returning veterans: The individual placement and support model and beyond. *Psychological Services*, 15(2), 191–199. <https://doi.org/10.1037/ser0000177>

Ольга ХАВІНА

здобувачка вищої освіти ступеня магістр
програма МВА

Бізнес Школи КРОК
Університету «КРОК»

ORCID <https://orcid.org/0009-0002-5296-4349>
KhavinaOV@krok.edu.ua



ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ ТА ПЛИННІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ЯК УПРАВЛІНСЬКИЙ РИЗИК ВЕТЕРИНАРНОЇ КЛІНІКИ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД І УКРАЇНСЬКА ПРАКТИКА

Ветеринарна медицина належить до професій із найвищим ризиком професійного вигорання: його поширеність серед ветеринарних лікарів оцінюється в діапазоні від 23,0 % до 56,9 % (Li et al., 2024). Для керівника закладу вигорання персоналу є предметом управлінського впливу, оскільки його чинники лежать переважно в площині організації праці. Оцінка для ринку США показала, що втрати галузі становлять від одного до двох мільярдів

доларів щорічно, а на одного лікаря від 17 до 25 тисяч доларів на рік (Neill et al., 2022), причому джерелами цих втрат є плинність персоналу та скорочення робочого часу вигорілими працівниками.

Українська ветеринарна практика при цьому лишається поза межами дослідницького поля. Вітчизняні праці з проблематики вигорання зосереджені майже виключно на працівниках системи охорони здоров'я (Русанов, 2024), і публікацій, у яких валідований міжнародний інструмент застосовувався б до українських фахівців ветеринарної медицини, виявити не вдалося. Керівник української клініки залишається без орієнтира для оцінювання стану власного персоналу.

Метою дослідження є отримання зіставних із міжнародними показників професійного вигорання українських фахівців ветеринарної медицини та визначення на цій основі напрямів управлінського реагування на рівні окремої клініки.

Дослідження виконано методом анкетного онлайн-опитування «Умови праці та самопочуття фахівців ветеринарної медицини України», яке проводилося з 29 серпня по 7 вересня 2026 року і поширювалося через професійні спільноти. Отримано 46 відповідей із підтвердженою згодою на участь; повний блок Копенгагенського опитувальника вигорання з дев'ятнадцяти пунктів заповнили 40 респондентів, які ведуть клінічну практику. Опитувальник поділяється на три субшкали, що вимірюють особистісне, робоче та клієнтське вигорання, і саме розділення виснаження за джерелом походження робить його придатним для управлінських висновків (Kristensen et al., 2005). Внутрішня узгодженість субшкал за альфою Кронбаха становить 0,89, 0,88 та 0,92. Вибірка є невеликою і сформована шляхом добровільної участі, тому дослідження має розвідувальний характер і описує переважно міську практику дрібних тварин.

Основним результатом є виявлення структурної відмінності українського профілю вигорання від описаного в літературі. Показники становлять: особистісне вигорання 68,4 бала, робоче 67,5, клієнтське 71,4. Найближче за дизайном австралійське дослідження на вибірці з 320 лікарів практики дрібних тварин дало для загальнопрактикуючих лікарів 60,4, 62,8 та 52,8 відповідно (Li et al., 2024). Українські показники перевищують австралійські за всіма трьома субшкалами, проте перевищення розподілене вкрай нерівномірно: за робочою субшкалою розрив становить 4,7 бала, за особистісною 8,0, тоді як за клієнтською 18,6 бала, майже вчетверо більше.

Якби причиною було вище загальне навантаження, зростання спостерігалось б за всіма шкалами приблизно однаково. Натомість змінюється сама структура вигорання. У зарубіжних вибірках клієнтська субшкала стабільно є найнижчою з трьох, і це справджується навіть для позаветеринарних професій із високою інтенсивністю спілкування: у вихователів дошкільних закладів вона становить 34,7 бала проти 41,3 та 41,2 за двома іншими шкалами (Pirerac et al., 2021). В українській ветеринарній вибірці ця субшкала стає найвищою: помірний або високий її рівень мають 90,0 % респондентів, високий 55,0 %.

Оскільки результат суперечить усталеному патерну, він потребував незалежної перевірки. Її забезпечило окреме запитання, у якому респондентів просили назвати головний чинник власного виснаження вибором з переліку без застосування шкали. Конфлікти та звинувачення з боку власників тварин поставили на перше місце 42,5 % респондентів, знецінення професії ще 15,0 %; разом 57,5 % відповідей належать до сфери взаємодії з клієнтом, тоді як жодна інша категорія не перевищила 15,0 %. Два різні за типом вимірювання вказали на той самий чинник, що дозволяє відкинути припущення про методичний артефакт.

Зміст виснажливої взаємодії розкривають відповіді про типові ситуації у спілкуванні з власниками тварин. Часто або дуже часто стикаються зі знеціненням професії 90,0 % респондентів, із перекладанням на лікаря відповідальності за наслідки бездіяльності власника 77,5 %, з вимогою гарантованого результату лікування 67,5 %. Виснажує сам зміст роботи, а її обсяг виступає тлом. Це узгоджується з висновком про те, що клієнтське вигорання у ветеринарній популяції поводить як самостійний фактор (Šolaja et al., 2025).

Другий результат стосується плинності персоналу. Зарубіжні дослідження фіксують стійкий зв'язок вигорання з наміром піти: 60,2 % австралійських респондентів розглядали вихід зі своєї основної сфери практики, 31,3 % думали про вихід із професії (Li et al., 2024). В українській вибірці цей ланцюг не відтворюється: про думки залишити місце роботи заявили 30,0 % респондентів, реально змінювали роботу за останні 24 місяці лише 10,0 %. Натомість часто або дуже часто виходять на зміну попри погане самопочуття 67,5 %, приховують емоції, щоб продовжувати роботу, 67,5 %, відчують зниження якості власної роботи 35,0 %. Незакриті вакансії має 77,5 % закладів, 60,0 % обмежували обсяг послуг через нестачу персоналу.

Це поєднання утворює окремий тип управлінського ризику: напруження реалізується всередині закладу, а не через вихід персоналу назовні. Керівник традиційно розпізнає кадрову проблему за заявами про звільнення, але цього сигналу немає, і жодна управлінська метрика на проблему не вказує. Ризик змінює форму, реалізуючись через ризик помилки та приховане зниження якості послуги. Ризик, який не подає сигналу, є небезпечнішим за той, що подає його вчасно.

Практичне значення результатів полягає в обґрунтуванні трьох напрямів управлінського реагування. На рівні клініки це підготовка персоналу до складної комунікації, включно з повідомленням несприятливого прогнозу та реагуванням на претензію, разом із наданням лікарю повноважень для самостійного залагодження конфлікту. Другим напрямом є психологічна підтримка: скористалися б нею за умови безкоштовності та конфіденційності 80,0 % при фактичному зверненні 30,0 %, що робить цей захід рішенням із найменшим опором до впровадження. На рівні галузі це просвітницька робота з власниками тварин: визнання та повагу з їхнього боку назвали тим, що допомогло б найбільше, 37,5 % респондентів, і це найчастіша відповідь у всьому опитуванні.

Окремої уваги потребує вплив війни, один із визначальних чинників кадрової ситуації в Україні. Нестачу працівників через мобілізацію, переміщення або виїзд людей часто чи дуже часто відчували 52,5 % респондентів, зростання власного навантаження через відсутність колег 60,0 %, а порівняно з періодом до лютого 2022 року навантаження зросло у 75,0 % опитаних.

Ці показники пояснюють зафіксовану вище суперечність. Рух персоналу є значним: про звільнення фахівців зі свого місця роботи протягом останніх 12 місяців повідомили 75,0 % респондентів, причому 20,0 % назвали більш ніж п'ять осіб. Проте відбувається він переважно з причин, зовнішніх щодо трудових відносин, тоді як ті, хто залишився, демонструють низький особистий намір піти і мають украй вузький простір вибору: роботу у ветеринарній галузі за кордоном вважають реальним для себе варіантом лише 12,5 % респондентів.

З кадрового дефіциту постає самостійний управлінський виклик. Оскільки незакриті вакансії має 77,5 % закладів, конкуренція за досвідченого фахівця переміщується з відкритого ринку праці всередину галузі, і кожен працюючий лікар стає об'єктом активного пошуку з боку інших клінік. Прості цінові інструменти в цій конкуренції спрацьовують погано: пропозицію

з подібною оплатою в іншому місці визнали привабливою для себе лише 17,5 % респондентів, тоді як 50,0 % її відхилили. Переманити фахівця на паритеті оплати неможливо, і конкуренція переходить у підвищення ставок, що для невеликого закладу є вкрай ризикованим. Показово, що самі керівники бачать важелі утримання саме в оплаті: серед 20 респондентів із керівними функціями підвищення оплати назвали головним чинником утримання 35,0 %, прозору систему нарахування ще 30,0 %. Нецінові механізми утримання стають, отже, питанням виживання закладу.

Тут проходить межа між українською ситуацією та зарубіжним досвідом. Міжнародні дослідження описують ринок, на якому вигорілий фахівець змінює місце роботи або залишає професію, і завданням керівника є його утримати. Такої динаміки в українській вибірці немає: кадровий дефіцит формується поза межами впливу клініки, а керівник отримує виснажений колектив без перспективи поповнення ззовні.

Отже, українській ветеринарній клініці потрібна резильєнтна модель управління, що розрахована на роботу зменшеним і виснаженим складом протягом тривалого часу. Її опорами є взаємозамінність фахівців і документована передача випадків, формалізовані процедури взаємодії з власником тварини, які знімають конфліктне навантаження з окремого лікаря, обов'язкове відновлення персоналу через режим змін і компенсацію понаднормових, а також доступна підтримка як постійний елемент організації праці. Побудова такої моделі є практичним завданням, що постає перед власником української ветеринарної клініки вже сьогодні, і від його вирішення залежить не стільки чисельність колективу, скільки якість ветеринарної допомоги, яку цей колектив здатний надавати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Li, K., Mooney, E., McArthur, M., Hall, E., & Quain, A. (2024). A comparison between veterinary small animal general practitioners and emergency practitioners in Australia. Part 2: client-related, work-related, and personal burnout. *Frontiers in Veterinary Science*, 11, 1355511. <https://doi.org/10.3389/fvets.2024.1355511>
2. Neill, C. L., Hansen, C. R., & Salois, M. (2022). The economic cost of burnout in veterinary medicine. *Frontiers in Veterinary Science*, 9, 814104. <https://doi.org/10.3389/fvets.2022.814104>
3. Русанов, В. (2024). Професійне вигорання медичних працівників в умовах війни: історичний аналіз, сучасні дослідження та авторське визначення. *Психосоматична медицина та загальна практика*, 9(3). <https://doi.org/10.26766/pmgp.v9i3.529>
4. Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*, 19(3), 192-207. <https://doi.org/10.1080/02678370500297720>
5. Piperac, P., Todorovic, J., Terzic-Supic, Z., Maksimovic, A., Karic, S., Pilipovic, F., & Soldatovic, I. (2021). The validity and reliability of the Copenhagen Burnout Inventory for examination of burnout among preschool teachers in Serbia. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 6805. <https://doi.org/10.3390/ijerph18136805>
6. Šolaja, S., Vičić, I., Nešić, V., Spariosu, K., & Davitkov, D. (2025). Development of burnout syndrome among veterinarians: An assessment using the Copenhagen Burnout Inventory. *Research in Veterinary Science*, 192, 105708. <https://doi.org/10.1016/j.rvsc.2025.105708>
7. Hilton, K., Burke, K., & Signal, T. (2023). Mental health in the veterinary profession: an individual or organizational focus? *Australian Veterinary Journal*, 101(1-2), 41-48. <https://doi.org/10.1111/avj.13215>

Анастасія ПОЛІТАЄВА

здобувачка вищої освіти ступеня магістр

програма MBA

Бізнес Школи КРОК

Університету «КРОК»

PolietaievaAV@krok.edu.ua



ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ МАСШТАБУВАННЯ І ДИВЕРСИФІКАЦІЇ БІЗНЕСУ

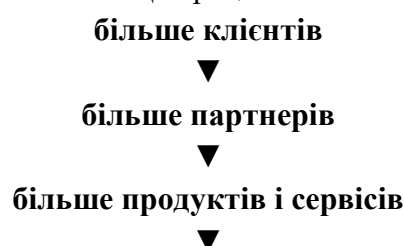
Сучасне підприємницьке середовище характеризується високою динамічністю, технологічними змінами, посиленням конкуренції, активною трансформацією споживчої поведінки та різкими змінами умов ведення діяльності. За таких умов сьогодення традиційні підходи до розвитку підприємств, що базуються переважно на органічному зростанні, географічному розширенні або збільшенні виробничих потужностей, не завжди забезпечують необхідну швидкість масштабування та стійкість бізнесу. Одним із перспективних напрямів стратегічного розвитку є формування бізнес-екосистем.

Бізнес-екосистема (зг. Джеймс Ф.Мура)– це економічне співтовариство, що складається із сукупності взаємозалежних організацій та фізичних осіб. Економічна спільнота виробляє товари та послуги, цінні для споживача, які також є частиною екосистеми. До складу екосистеми будь-якого підприємства також входять постачальники, провідні виробники, конкуренти та інші зацікавлені сторони. Згодом вони коеволюціонують свої можливості та ролі та прагнуть відповідати напрямкам, встановленим однією чи декількома компаніями-лідерами. Ті компанії, які займають керівні ролі, можуть змінюватися з часом, але функція лідера екосистеми цінується спільнотою, тому що вона дозволяє членам рухатися до загальних бачень, щоб вирівняти свої інвестиції та знайти взаємопідтримуючі ролі.

Головна відмінність від традиційної моделі полягає в тому, що раніше все йшло по черзі: постачальник, потім виробник, дистриб'ютор і нарешті споживач. В екосистемі ж ми маємо справу з мережею взаємозалежних учасників. При цьому одне підприємство може стати ядром системи, яке координує роботу всіх партнерів навколо спільної цінності.

Використання екосистемного підходу створює додаткові можливості для масштабування бізнесу. Зростання відбувається не лише за рахунок внутрішніх ресурсів підприємства, а й через використання ресурсів, технологій, компетенцій та каналів партнерів. Це дозволяє швидше виходити на нові ринки, залучати більше клієнтів і запускати нові продукти, не витрачаючи при цьому величезні кошти на розбудову власної інфраструктури.

Важливим фактором масштабування є виникнення мережевого ефекту. Зростання кількості клієнтів підвищує привабливість екосистеми для партнерів, збільшення кількості партнерів розширює асортимент продуктів і послуг, а розширення пропозиції, у свою чергу, підвищує цінність екосистеми для клієнтів. Це працює як самопідтримуваний цикл:



вища цінність для споживача



подальше зростання клієнтської бази і формування нових ідей для розвитку нових напрямів

Одночасно бізнес-екосистема виступає інструментом диверсифікації. Підприємство отримує можливість розширювати діяльність у суміжні сфери через партнерства та інтеграцію нових сервісів без необхідності самостійного формування всіх компетенцій. У результаті навколо основного продукту можуть виникати нові джерела доходу: комісійні платежі, підписки, фінансові та логістичні послуги, цифрові сервіси, маркетплейси та інші напрями монетизації.

При цьому ефективна екосистемна диверсифікація повинна здійснюватися не шляхом випадкового додавання нових напрямів бізнесу, але важливо пам'ятати: диверсифікація не має бути випадковою. Вона повинна будуватися навколо реальних потреб клієнта.

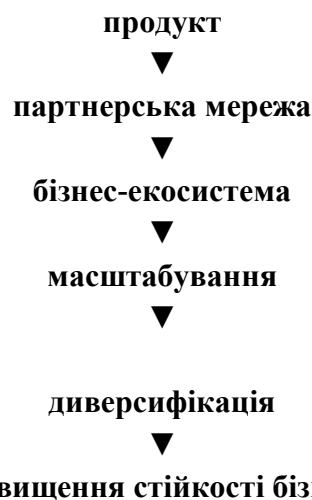
Для формування бізнес-екосистеми пропонується використовувати модель CORE – CONNECT – EXPAND.

CORE передбачає визначення серцевини бізнесу: ключової компетенції підприємства, клієнтської потреби та базової ціннісної пропозиції.

CONNECT полягає у формуванні партнерської мережі, інтеграції суміжних продуктів і сервісів та створенні економічних і технологічних механізмів взаємодії учасників.

EXPAND передбачає масштабування сформованої системи через залучення нових клієнтів і партнерів, вихід на нові ринки, запуск додаткових продуктів та формування нових джерел доходу.

Якщо підсумувати, логіка трансформації виглядає так:



Звісно, у такого підходу є свої ризики. Це і залежність від партнерів, і можливі конфлікти інтересів, і складність у розподілі прибутку. Також є питання безпеки даних та ризик втратити контроль над клієнтським досвідом або занадто сильно розмити фокус бізнесу.

Попри це, створення екосистеми – це стратегічний крок. Це перехід від масштабування одного продукту або компанії до масштабування цілої системи створення цінності.

Залучення партнерських ресурсів і компетенцій створює передумови для прискорення зростання, а інтеграція суміжних напрямів – для диверсифікації джерел доходу та зниження залежності від окремих продуктів і ринків, локального розвитку, зниження впливу воєнних та економічних ризиків.

Валерія ДМИТРЕНКО

здобувачка вищої освіти ступеня магістр
програма «Менеджмент проєктів та процесів»

Бізнес Школи КРОК

Університету «КРОК»

ORCID <https://orcid.org/0009-0007-8065-6112>

DmytrenkoVO@krok.edu.ua



ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ІНТЕГРАЦІЇ ГЕНДЕРНОГО АСПЕКТУ В УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЄКТАМИ РОЗВИТКУ

Питання гендерної рівності виокремилось в одну з ключових передумов міжнародного розвитку після десятиліть трансформації соціальної політики. Засадничою конвенцією ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок є CEDAW, яка визначає міжнародні зобов'язання держав щодо усунення дискримінації та забезпечення рівності жінок і чоловіків (United Nations, 1979). Також гендерна рівність закріплена як окрема Ціль сталого розвитку № 5 «Досягнення гендерної рівності та розширення прав і можливостей усіх жінок і дівчат» (United Nations, 2015) у Порядку денному сталого розвитку до 2030 року, але й водночас гендерна рівність розглядається як наскрізна передумова досягнення інших цілей сталого розвитку.

Реалізація цілей сталого розвитку неможлива без гендерного мейнстримінгу як практичного способу для досягнення цих зобов'язань у політики, програми та проєкти міжнародного, національного та субнаціонального рівнів. На міжнародному рівні врахування гендерного аспекту було закріплено ще у Пекінській платформі дій (міжнародному документу у сфері гендерної рівності 1995 року), а у 1997 році Економічна і соціальна рада ООН визначила інтеграцію гендерного підходу для оцінювання різного впливу запланованих рішень та заходів на чоловіків та жінок, а також передбачила врахування їхнього досвіду, потреб та можливостей на всіх етапах: від розроблення і реалізації до моніторингу й оцінювання політик і програм (UN Women, 2014). Таким чином, гендерний мейнстримінг доцільно розглядати не як окрему активність в межах проєкту, а як процес життєвого циклу проєкту.

В Україні сформована власна нормативно-методична база для інтеграції гендерного підходу в державне управління - від визначення цілей державної політики до алгоритмів для оцінки гендерної рівності. Інструкція, затверджена наказом Міністерства соціальної політики України від 07.02.2020 № 86, для використання міністерствами, іншими центральними та місцевими органами виконавчої влади встановлює загальні вимоги щодо застосування гендерних підходів під час розроблення нормативно-правових актів (Міністерство соціальної політики України, 2020). Механізм проведення гендерно-правової експертизи окремо визначений постановою Кабінету Міністрів України від 28.11.2018 № 997 (Кабінет Міністрів України, 2018), згідно з яким закони та нормативно-правові акти мають бути перевірені на відсутність гендерної дискримінації. Гендерно орієнтований підхід у бюджетному процесі підтримується Методичними рекомендаціями Міністерства фінансів України, які передбачають аналіз впливу бюджетних програм на жінок та чоловіків, врахування

результатів такої оцінки під час прийняття рішень та подальшого моніторингу їх виконання (Міністерство фінансів України, 2019). Отже, врахування гендерних аспектів поступово розповсюджується на планування, формування бюджетів та реалізацію політики розвитку державного і місцевого рівнів.

Аналогічний системний підхід закріплено і в рамках Європейського Союзу. Слід відзначити, Європейський інститут гендерної рівності (EIGE) зазначає, що Регламент ЄС про спільні положення щодо фондів зі спільним управлінням на період 2021–2027 років встановлює врахування принципу гендерної рівності як горизонтальний принцип на всіх етапах роботи з програмами, включно із підготовкою, моніторингом, звітуванням та оцінюванням. Щодо сфери зовнішньої діяльності та фінансованих ЄС програм, відповідний підхід також враховується для оцінювання. Для цього використовуються гендерно специфічні або дезагреговані за статтю показники, які уможливають окреме оцінювання результатів для жінок і чоловіків. Таким чином, гендерно чутливе оцінювання виступає не окремим елементом, а складовою системи управління проєктами (European Institute for Gender Equality, 2022).

На практиці головна проблема полягає в тому, що гендерний компонент часто враховується лише формально, проблемою є перехід від формального до практичного застосування під час прийняття проєктних управлінських рішень. Метою цього дослідження є визначення, як організувати системне впровадження гендерного підходу в управління міжнародними проєктами розвитку. Для цього проаналізовано нормативні та методичні документи організацій ООН та ЄС, а також українські нормативні документи з питань гендерної рівності. Таким чином варто розглянути гендерний мейнстримінг як систему взаємопов'язаних управлінських процесів, в якій визначені необхідні умови, ресурси, етапи контролю, відповідальні особи та очікувані результати.

Схожий погляд можна знайти і в науковій літературі. Наприклад, Марета де Ваал запропонувала включити гендерні індикатори до основних критеріїв оцінювання проєктів - релевантності, результативності, ефективності, впливу та сталості, підкресливши необхідність присутності гендерного виміру в усіх фазах проєктного циклу (de Waal, 2006).

Слід зазначити, що нормативні вимоги, методичні рекомендації та спеціалізовані інструменти самі по собі не можуть гарантувати системного впровадження гендерного підходу в управління проєктами. Дослідження практичного досвіду міжнародних організацій свідчать про розрив між теоретичними підходами до інтеграції гендерного аспекту та їх практичним застосуванням протягом життєвого циклу проєкту (Lauzon et al., 2020).

Процес впровадження гендерного підходу має починатись з гендерного аналізу для формування цілей і побудови проєкту. Під час гендерного аналізу збирають (деагреговані) кількісні та якісні дані, розподілені щодо жінок і чоловіків, а за можливості та необхідності розподіл може бути за віком та іншими характеристиками. Цей аналіз допомагає побачити відмінності в досвіді, потребах, доступі до ресурсів й участі у прийнятті рішень чоловіків та жінок. Його результати повинні визначати цільові групи, планування заходів, очікувані ризики та показники проєкту. У протилежному випадку гендерний аналіз лишається лише розділом проєктного документа «на папері».

Наступним кроком має бути використання результатів гендерного аналізу під час розробки проєкту. Їх необхідно врахувати в цілях, запланованих заходах, показниках, ризиках, бюджеті проєкту. Особливе важливо врахувати при цьому гендерно чутливі індикатори, які дозволяють оцінити, чи відрізняються результати для жінок і чоловіків. Для цього потрібно

збирати дані дезагредовано за статтю, а також опціонально за віком та іншими важливими характеристиками.

На етапі затвердження проєкту необхідно перевірити, наскільки якісно враховано гендерний підхід. Прикладом інструменту такого оцінювання є гендерний маркер (Gender Marker) ПРООН – інструмент планування і моніторингу, розроблений для оцінювання ступеня внеску проєкту або його окремих компонентів у досягнення гендерної рівності. У методології 2025 року маркування застосовується не лише на рівні результатів (outputs), а й на окремі види діяльності. Також приділяється більше уваги обґрунтуванню присвоєного маркера (UNDP, 2025). Це показує доцільність перевірки гендерного аспекту ще до затвердження проєкту натомість від її перенесення на етап реалізації.

Під час реалізації проєкту гендерний мейнстрімінг потребує визначення відповідальних осіб всередині проєктної команди. Гендерний спеціаліст може надавати експертну підтримку, але загальна відповідальність за виконання заходів та досягнення показників має залишатись за проєктним менеджером (керівником проєкту). У процесі реалізації доцільно регулярно перевіряти, чи виконуються заплановані заходи, чи достатньо на це ресурсів, чи потрібно коригувати рішення.

Системним підходом характеризується практика ПРООН в Україні завдяки запровадженню елемента контролю якості проєктного планування. План дій «Знак гендерної рівності» (Gender Equality Seal) 2025–2027 передбачає, що проєктні документи повинні містити змістовний гендерний аналіз. Спеціальний контрольний перелік використовується для перевірки, чи враховані гендерні аспекти в бюджеті, ризиках, цілях, тобто якість обґрунтування гендерного маркера. Таким чином якість гендерної складової перевіряється ще на етапі розробки проєкту.

Управлінський цикл проєкту має закінчуватись моніторингом та оцінюванням. Разом з кількістю жінок і чоловіків, гендерно чутливі показники призначені показувати, чи мали жінки та чоловіки однаковий доступ до результатів реалізації проєкту і як проєкт вплинув на різні групи. Результати такого оцінювання слід використовувати для коригування поточного проєкту та планування наступних, таким чином формується послідовний зв'язок між аналізом, плануванням, реалізацією, моніторингом і подальшими управлінськими рішеннями.

Отже, з позиції менеджменту проєктів гендерний мейнстрімінг доцільно розглядати як процес, який проходить через весь проєкт від ідеї до завершення. Він починається з гендерного аналізу, який має безпосередньо впливати на цілі, заходи, ризики та бюджет. Далі важливо перевірити якість такого врахування, визначити відповідальних за організацію, регулярно моніторити результати за дезагредованими показниками та використовувати отримані висновки для подальшого планування. Такий підхід допомагає уникнути формального додавання гендерного аспекту до проєкту після його розробки, натомість гендерний мейнстрімінг стає параметром якості управління міжнародними проєктами розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кабінет Міністрів України. (2018). *Питання проведення гендерно-правової експертизи: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 листопада 2018 р. № 997.*
2. Міністерство соціальної політики України. (2020). *Про затвердження Інструкції щодо інтеграції гендерних підходів під час розроблення нормативно-правових актів: Наказ від 7 лютого 2020 р. № 86.*

3. Міністерство фінансів України. (2019). *Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження та застосування гендерно орієнтованого підходу в бюджетному процесі: Наказ від 2 січня 2019 р. № 1.*
4. UNDP. (2025). *Investing in gender equality: UNDP Gender Marker, tracking gender-related investments and expenditures in Quantum. Guidance note for UNDP staff.*
5. United Nations Development Programme (UNDP). (n.d.). *Getting the Gender Seal. Gender Equality Seal for Development.*
[Getting the Gender Seal – UNDP](#)
6. United Nations Development Programme (UNDP). (2022). *Gender Equality Strategy 2022–2025.* United Nations Development Programme.
[UNDP Gender Equality Strategy 2022–2025](#)
7. Maretha de Waal, M. (2006). Evaluating gender mainstreaming in development projects. *Development in Practice*, 16(2). <https://doi.org/10.1080/09614520600562454>
8. Lauzon, A. C., Côté, L., & Samson, I. (2020). *Toward gendered projects in international development: Paradoxes, resistance and convergent approaches.* International Journal of Project Management.
9. United Nations. (1979). *Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women.*
10. United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development (A/RES/70/1).*
11. UN Women. (2014). *Gender mainstreaming in development programming: Guidance note.* United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women.
12. UN Women Ukraine. (2025). *Інструкція з інтеграції гендерного підходу при розробці регіональних та місцевих стратегій розвитку в контексті відновлення.*
13. European Institute for Gender Equality (EIGE). (2022). *Gender-responsive evaluation.* Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2839/638329>

Науково-практичне видання

KROK Business Impact 2026: рішення для стійкості та розвитку українського бізнесу

збірник тез доповідей науково-практичної конференції

Київ, 24 вересня 2026 року

Електронне видання мережевого використання

В авторській редакції (українською мовою)

За редакцією

Тетяни Мосійчук

Ольги Карпової

Олександра Калініна

Оксани Сєдашової

Діани Левченко

Андрія Корейби

Олени Корнієнко

Видавець:

кафедра менеджменту та інноваційного розвитку

Бізнес Школи КРОК

Університету економіки та права «КРОК»