УДК 658:339.564:005.585
DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2026.30.31

Русин-Гриник Р.Р.
доктор філософії, доцент,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2895-6437

Rusyn-Hrynyk Roman
Lviv Polytechnic National University

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ АДАПТАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ-ЕКСПОРТЕРІВ В УМОВАХ ПОГЛИБЛЕННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

A METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSING THE ADAPTIVE CAPACITY OF EXPORTING ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DEEPENING EUROPEAN INTEGRATION

У статті розглянуто засади оцінювання адаптаційного потенціалу підприємств-експортерів в умовах європейського ринку. Увагу зосереджено на взаємозв'язку фінансового забезпечення, цифрових здатностей, організаційної гнучкості та стійкості логістичних зв'язків. Теоретичну основу дослідження становлять положення концепцій динамічних здатностей та інтернаціоналізації підприємств. Методичний підхід передбачає застосування коефіцієнтного аналізу, нормування показників і геометричного агрегування. Апробацію фінансового модуля здійснено за даними річної звітності Astarta Holding PLC, Kernel Holding S.A. та MHP SE. Окреслено інтерпретацію фінансових показників у контексті комплексного оцінювання адаптаційних можливостей. Практичне спрямування дослідження пов'язане з інформаційним забезпеченням управлінських рішень щодо розвитку експортної діяльності та визначення пріоритетів адаптації підприємств.

Ключові слова: *адаптаційний потенціал, підприємства-експортери, європейський ринок, динамічні здатності, фінансове забезпечення, цифрова трансформація, інтегральне оцінювання, логістична стійкість.*

The article examines the foundations for assessing the adaptive capacity of exporting enterprises in the European market. The relevance of the study stems from the need to align enterprises' resource capabilities with export requirements, changes in the competitive environment, and disruptions to logistics networks. The article aims to substantiate a methodological approach to assessing the adaptive capacity of exporting enterprises and to test its financial module. The theoretical framework draws on the concepts of dynamic capabilities, internationalization, and digital business transformation. Adaptive capacity is examined through the interrelationships among financial resources, digital capabilities, organizational flexibility, and supply chain resilience. Attention is paid to enterprises' ability to mobilize and reallocate resources, maintain business continuity, and adjust management processes to external changes. The methodology encompasses financial ratio analysis, indicator normalization, and geometric aggregation of scores. The empirical assessment draws on the annual reports of Astarta Holding PLC, Kernel Holding S.A., and MHP SE for 2024, including comparative data for 2023. The financial module is used to examine the resource prerequisites for implementing adaptation measures. Attention is also paid to the limitations of interpreting its indicators, as financial performance alone does not fully capture an enterprise's readiness to operate in the European market. The article considers the need to supplement financial analysis with assessments of digital readiness, organizational capabilities, and the reliability of logistics networks. The practical significance of the study lies in providing an information basis for managerial decisions on financing adaptation measures, modernizing business

© Русин-Гриник Р.Р., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

processes, and developing export operations. Further research will focus on expanding the indicator system, deepening the assessment of non-financial dimensions, and examining the sensitivity of composite scores to normalization and aggregation methods.

Keywords: *adaptive capacity, exporting enterprises, European market, dynamic capabilities, financial resources, digital transformation, composite assessment, logistics resilience.*

Постановка проблеми. Поглиблення євроінтеграції України посилює потребу підприємств-експортерів у пристосуванні продукції, технологій та управлінських процесів до вимог європейського ринку. Результативність цих перетворень залежить від ресурсної забезпеченості та здатності своєчасно реалізовувати необхідні зміни. Водночас поточні показники експортної діяльності недостатньо характеризують готовність підприємств до нових умов господарювання. І тут, постає необхідність розроблення методичного підходу до оцінювання адаптаційного потенціалу, який дозволятиме визначати внутрішні можливості підприємств, виявляти обмеження їх використання та обґрунтовувати пріоритети перетворень. Таке оцінювання має враховувати взаємозалежність складових потенціалу й обов'язкові умови доступу до цільового ринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні засади дослідження адаптаційного потенціалу підприємств формуються на перетині концепцій динамічних здатностей, інтернаціоналізації та цифрової трансформації. Д. Тіс [3] розкриває здатність підприємства реагувати на зміни через виявлення можливостей, їх використання та перебудову ресурсної бази. Я. Йохансон і Я.-Е. Вальне [4] акцентують увагу на значенні знань, довіри та включеності в ділові мережі для розвитку міжнародної діяльності. Зазначені підходи дають підстави розглядати адаптацію підприємств-експортерів як процес накопичення компетентностей і вдосконалення взаємодії із зовнішніми партнерами. Цифровий вимір адаптації висвітлено у працях П. Верхуфа та співавторів [5], які пов'язують цифрову трансформацію зі змінами стратегії, організаційної структури та бізнес-моделі. К. Ворнер і М. Вегер [6] досліджують формування динамічних здатностей у процесі безперервного стратегічного оновлення підприємств. Прикладного розвитку ці положення набувають у дослідженні OECD [7], присвяченому використанню цифровізації для підвищення стійкості та відновлення українського бізнесу. Окремий напрям становлять праці щодо стійкості ланцюгів постачання. Б. Тхакур-Вайгольд і С. Мірудо [10], а також OECD [8] розглядають управління ризиками, гнучкість і готовність до порушень постачання як передумови функціонування підприємств у нестабільному міжнародному середовищі. Методичну основу кількісного оцінювання багатовимірних характеристик підприємств становлять рекомендації OECD та Європейської комісії щодо побудови інтегральних індикаторів [9]. Вони охоплюють вибір показників, нормування, визначення ваг, агрегування та перевірку стійкості результатів. Узагальнення розглянутих праць дає змогу виокремити завдання подальшого дослідження: поєднання фінансових можливостей, цифрових здатностей і стійкості логістичних зв'язків у межах єдиного підходу до оцінювання адаптаційного потенціалу підприємств-експортерів. Особливого значення набуває обґрунтування такого підходу з урахуванням умов виходу та функціонування підприємств на європейському ринку.

Формування цілей статті. Метою статті є обґрунтування методичного підходу до оцінювання адаптаційного потенціалу підприємств-експортерів в умовах поглиблення євроінтеграції, який поєднує інтегральне вимірювання внутрішніх можливостей із перевіркою критичних умов реалізації експортної стратегії.

Виклад основного матеріалу. Оцінювання адаптаційного потенціалу підприємств-експортерів передбачає визначення їхньої спроможності здійснювати необхідні перетворення відповідно до вимог європейського ринку. Така спроможність формується завдяки поєднанню ресурсів, професійних компетентностей та організаційних можливостей, використання яких забезпечує оновлення продукції, виробничих процесів і

господарських зв'язків. Теоретичним підґрунтям цього трактування є положення про реконфігурацію ресурсів, організаційне навчання та розвиток партнерських відносин у процесі інтернаціоналізації [3; 4; 6]. Розроблений методичний підхід передбачає застосування коефіцієнтного аналізу, нормування показників та геометричного агрегування з урахуванням рекомендацій щодо побудови інтегральних індикаторів. Розрахункову апробацію фінансової складової проведено за даними консолідованої звітності Astarta Holding PLC, Kernel Holding S.A. та MHP SE за 2024 р. з порівняльними показниками за 2023 р. [11–13]. Повне оцінювання адаптаційного потенціалу потребує додаткової внутрішньої інформації про діяльність підприємств. Зміст оцінювання пропонується конкретизувати з урахуванням товарної спеціалізації, цільового ринку та періоду реалізації запланованих змін. Це дозволяє встановити відповідність наявних можливостей підприємства завданням певного експортного напряму. За наявності кількох таких напрямів їх оцінюють окремо з подальшим узагальненням результатів.

У межах розробленого підходу виокремлено фінансову, виробничо-технологічну, організаційно-кадрову, інформаційно-цифрову, ринково-партнерську та логістичну складові адаптаційного потенціалу. Їх добір спирається на положення досліджень цифрової трансформації, міжнародних ділових зв'язків і стійкості ланцюгів постачання [4–8; 10]. Окремій перевірці підлягає виконання застосовних вимог до продукції та процедур доступу до цільового ринку [2]. У таблиці 1 наведено систему індикаторів адаптаційного потенціалу підприємства-експортера.

Наведені у таблиці 1 індикатори характеризують як доступність ресурсів, так і спроможність їх мобілізувати. Факт наявності резервного маршруту має підтверджуватися перевіркою його пропускної спроможності, строків та організаційної здійсненності. Аналогічно, цифрову готовність слід оцінювати за працездатністю інформаційних процесів, а компетентності – за здатністю виконати визначені функції. Показники своєчасності попередніх заходів і поставок у цьому випадку є допоміжними свідченнями працездатності процедур, а не прямими вимірниками майбутнього результату.

До початку розрахунків для кожного індикатора складають паспорт: визначають одиницю вимірювання, період спостереження, джерело даних, відповідальну особу та правила перевірки. Для підприємств без попереднього досвіду експорту історичні індикатори можна замінити результатами пілотних операцій, однак така заміна має бути однаковою для порівнюваної групи й відображеною в описі оцінювання. Відсутність інформації не ототожнюють із нульовим потенціалом. За неповних даних подають інтервал оцінки та зазначають, які спостереження потрібні для його звуження. Для приведення показників до порівнянного вигляду пропонується нормування за фіксованими опорними значеннями. Нехай x_{ij} – значення j-го індикатора для і-го підприємства, a_j та b_j – нижня й верхня межі шкали, причому $b_j > a_j$. Для стимуляторів і дестимуляторів відповідно отримуємо:

$$z_{ij} = \mathrm{clip}\left(\frac{x_{ij} - a_j}{b_j - a_j}, 0, 1\right), \tag{1}$$

$$z_{ij} = \mathrm{clip}\left(\frac{b_j - x_{ij}}{b_j - a_j}, 0, 1\right), \tag{2}$$

де clip(u, 0, 1) = min{1; max{0; u}}. Для стимулятора верхня межа відповідає цільовому рівню, нижня – незадовільному; для дестимулятора зміст меж протилежний. Межі визначають на основі потреб адаптаційного проєкту, контрактних умов або порівнянних галузевих орієнтирів. Їх не слід механічно прирівнювати до найбільшого й найменшого значень випадкової вибірки: тоді оцінка підприємства змінюватиметься навіть без змін у його діяльності. Для часових порівнянь використовують незмінну базу або здійснюють перерахунок попередніх періодів.

Таблиця 1

Система індикаторів адаптаційного потенціалу підприємства-експортера

Складова	Індикатори та напрям оцінювання	Основні джерела
Фінансова	F1 – покриття бюджету адаптації підтвердженими джерелами фінансування, частка (+); F2 – тривалість покриття операційних виплат ліквідним резервом, днів (+); F3 – строк залучення додаткового фінансування, днів (−).	Бюджет адаптації, платіжний календар, договори фінансування.
Виробничо-технологічна	T1 – частка потрібних змін продукції, здійсненних на наявному обладнанні (+); T2 – тривалість переналагодження, годин (−); T3 – частка критичних операцій із перевіреним резервним способом виконання (+).	Технологічні карти, протоколи випробувань, виробничі журнали.
Організаційно-кадрова	O1 – частка ключових функцій адаптації, забезпечених працівниками з підтвердженими компетентностями (+); O2 – тривалість погодження змін, днів (−); O3 – частка адаптаційних заходів, завершених у строк (+).	Матриця компетентностей, журнали рішень, звіти про виконання заходів.
Інформаційно-цифрова	D1 – частка експортних операцій із наскрізною простежуваністю даних (+); D2 – час підготовки перевіреного комплекту даних для контрагента, годин (−); D3 частка критичних наборів даних, відновлених під час тестування у визначений строк (+).	ERP та інші облікові системи, журнали обміну даними, протоколи відновлення.
Ринково-партнерська	M1 – частка цільових сегментів із перевіреною інформацією про попит і вимоги покупців (+); M2 – частка найбільшого покупця в експортній виручці (−); M3 – частка критичних партнерських функцій із кваліфікованою альтернативою (+).	CRM, матеріали досліджень ринку, реєстр контрагентів.
Логістична	L1 – частка планових відвантажень із перевіреним альтернативним маршрутом (+); L2 – час переключення на альтернативну схему постачання, днів (−); L3 – частка замовлень, виконаних повністю та вчасно (+).	Транспортні договори, журнали відвантажень, результати логістичних тестів.

Примітка: «+» позначає стимулятор, «−» – дестимулятор. Систему сформовано в межах запропонованого підходу

Джерело: сформовано автором

Часткову оцінку k-ї складової пропонується визначати як зважену суму нормованих індикаторів:

$$S_{ik} = \sum_{j \in J_k} v_{kj} z_{ij}, \quad \sum_{j \in J_k} v_{kj} = 1, \quad v_{kj} > 0. \tag{3}$$

де J_k – множина індикаторів відповідної складової; v_{kj} – їхні ваги. За відсутності перевірених підстав для пріоритезації доцільно використовувати рівні ваги як прозорий базовий варіант. Експертне зважування можливе, якщо описано склад експертної групи, процедуру погодження суджень і причини відхилення від рівновагового підходу. Статистично висока варіативність показника сама собою не доводить його більшої економічної значущості.

Інтегральний індекс внутрішнього адаптаційного потенціалу обчислюється як зважене геометричне середнє часткових оцінок:

$$P_i = \prod_{k=1}^{6} S_{ik}^{w_k}, \quad \sum_{k=1}^{6} w_k = 1, \quad w_k > 0. \tag{4}$$

Геометричне агрегування знижує можливість компенсації слабкої складової високими значеннями інших, проте не усуває її повністю. За фіксованого середнього рівня та однакових ваг збалансований профіль матиме вищу інтегральну оцінку. Якщо хоча б одна складова дорівнює нулю, індекс також набуває нульового значення. Це сильне припущення моделі: кожна з шести складових вважається необхідною для реалізації обраної адаптаційної програми. Якщо таке припущення неприйнятне для певного виду діяльності, структуру моделі потрібно переглянути до проведення оцінювання. Окремо формується перелік критичних умов для конкретної товарно-ринкової операції. Він може охоплювати підтвердження відповідності продукції застосовним вимогам, наявність необхідних документів і виконання обов'язкових умов контракту. Юридичні вимоги та договірні передумови в реєстрі розмежовують. Для кожної умови зазначають її підставу, сферу застосування, строк чинності підтвердження та відповідального за перевірку. Загальні відомості Access2Markets слугують відправним пунктом, а перелік уточнюють для відповідного товару й ринку [2].

$$G_i = \prod_{r=1}^{m} g_{ir}, \quad g_{ir} \in \{0;1\}. \tag{5}$$

Значення $g_{ir} = 1$ означає документально підтверджене виконання r-ї критичної умови; $g_{ir} = 0$ – її підтверджене невиконання. За невстановленого статусу хоча б однієї умови повну готовність не підтверджують. Результатом оцінювання є пара $(P_i; G_i)$ разом із профілем часткових оцінок. Множити P_i на G_i для побудови єдиного рейтингу недоцільно: нульовий статус готовності приховав би відмінності між підприємствами, які мають різний внутрішній потенціал, але ще не виконали окремої критичної вимоги.

Практичну перевірку виконано на рівні трьох корпоративних груп, що здійснюють експортну діяльність: «Астарта», Kernel і МХП [11–13]. Застосовано консолідовані дані груп, а не показники окремих українських юридичних осіб. Для «Астарти» та МХП використано залишки на 31 грудня 2023 і 2024 рр., для Kernel – на 30 червня відповідних років. Отже, основним об'єктом емпіричного зіставлення є динаміка кожної групи; міжгрупове порівняння характеризує фінансові профілі на їхні звітні дати, а не синхронний рейтинг. Період 2023–2024 рр. обрано як ретроспективне вікно апробації, а не як опис поточного стану у 2026 р. У відкритій звітності немає зіставного набору даних щодо строків погодження адаптаційних рішень, результатів тестування відновлення інформації та фінансування конкретної адаптаційної програми. Тому для зовнішнього аналітика запропоновано скорочений фінансовий модуль із трьох непрямих індикаторів. Він характеризує фінансову забезпеченість потенційних перетворень, але не замінює первинні внутрішні індикатори F1–F3 і не вимірює адаптаційний потенціал у повному обсязі.

Таблиця 2

Вихідні балансові дані корпоративних груп за 2023–2024 роки

Група	Рік	Одиниця	CA	CL	C	E	A
Астарта	2023	тис. євро	375 004	84 434	13 265	498 811	710 271
Астарта	2024	тис. євро	364 924	76 261	48 366	549 463	748 222
Kernel	2023	тис. дол. США	2 442 102	1 898 804	954 103	1 743 995	3 885 169
Kernel	2024	тис. дол. США	2 155 355	1 367 062	809 584	1 866 294	3 396 911
МХП	2023	млн дол. США	1 588	850	436	1 567	3 886
МХП	2024	млн дол. США	1 665	665	355	1 966	4 426

Позначення: CA – оборотні активи; CL – поточні зобов'язання; C – грошові кошти та їх еквіваленти; E – загальний власний капітал; A – сукупні активи. У таблиці збережено одиниці та точність першоджерел. Абсолютні суми між групами безпосередньо не порівнюються; коефіцієнти обчислюються у валюті кожної звітності, тому перерахунку валют не потребують.

Джерело: розраховано на основі даних джерел [11–13]

Перший індикатор відображає загальне покриття поточних зобов'язань оборотними активами, другий – їх покриття лише грошовими коштами та еквівалентами. Третій характеризує частку активів, профінансовану власним капіталом. Короткострокові депозити та інші фінансові активи не додаються до С, якщо у звіті вони подані окремо від грошових коштів та їх еквівалентів. Розрахунки виконують за формулами:

$$R_L = \frac{CA}{CL}, \quad R_C = \frac{C}{CL}, \quad R_E = \frac{E}{A}. \tag{6}$$

Для двох коефіцієнтів покриття використано фіксоване монотонне перетворення x/(1 + x), яке переводить невід'ємні значення у проміжок [0; 1). Частку власного капіталу зберігають без додаткового перетворення. Для досліджуваних спостережень CL > 0, A > 0 і 0 < E < A:

$$z_L = \frac{CA}{CA + CL}, \quad z_C = \frac{C}{C + CL}, \quad z_E = \frac{E}{A}. \tag{7}$$

Це перетворення є окремою процедурою для публічного фінансового модуля; формули (1) – (2) призначені для внутрішніх індикаторів із обґрунтованими цільовими межами. Значення 0,5 після перетворення коефіцієнта покриття означає лише рівність його чисельника і знаменника до перетворення. Воно не встановлює нормативу достатності. Така шкала не залежить від мінімуму чи максимуму вибірки й однаково застосовується до обох років.

$$I^F = (z_L z_C z_E)^{1/3}. \tag{8}$$

Індекс I^f є запропонованою агрегованою оцінкою фінансової забезпеченості адаптації. Він не оприлюднюється компаніями та не є імовірністю успіху. Рівні ваги 1/3 обрано як прозоре методичне припущення. Оскільки С входить до СА, два індикатори покриття взаємопов'язані: модель свідомо враховує і загальне, і найбільш ліквідне забезпечення зобов'язань, але не трактує їх як незалежні фактори. Для перевірки впливу такого вибору додатково досліджено чутливість до ваг.

За базових ваг числовий порядок індексів на звітні дати 2024 р. становить: «Астарта» – 0,6177; Kernel – 0,5001; МХП – 0,4798. Однак це не рейтинг загальної адаптивності до ринку ЄС. Крім несинхронних звітних дат, слід враховувати відмінності бізнес-моделей, сезонність, оцінку запасів і біологічних активів, структуру строків боргу та вплив переоцінок на власний капітал. Високий коефіцієнт загального покриття не означає, що всі оборотні активи можуть бути швидко перетворені на кошти без втрат. Чутливість перевірено для восьми комбінацій ваг. Кожну базову вагу 1/3 множили на 0,8 або 1,2, після чого всі три ваги ділили на їхню суму. Для кожної комбінації повторно обчислено зважене геометричне середнє та його зміну між

Таблиця 3

Результати розрахунку фінансових індикаторів та індексу забезпеченості адаптації

Група	Рік	R_L	R_C	R_E	I^f
Астарта	2023	4,4414	0,1571	0,7023	0,4270
Астарта	2024	4,7852	0,6342	0,7344	0,6177
Kernel	2023	1,2861	0,5025	0,4489	0,4387
Kernel	2024	1,5766	0,5922	0,5494	0,5001
МХП	2023	1,8682	0,5129	0,4032	0,4466
МХП	2024	2,5038	0,5338	0,4442	0,4798

Джерело: розраховано за даними таблиці 2 та формулами (6)–(8)

2023 і 2024 рр. При порівнянні років використано однаковий вектор ваг. Діапазони у таблиці 4 описують тільки ці вісім варіантів, а не статистичні довірчі інтервали.

Проведена апробація засвідчує відтворюваність фінансового модуля на публічних даних. Вона не встановлює причинного впливу євроінтеграції на фінансові зміни й не підтверджує виконання всіх вимог конкретного ринку ЄС. Значення G_i для досліджених груп не визначалося: для цього необхідно обрати товар, країну призначення, операцію та перевірити відповідні документи. Аналогічно, для обчислення повного P_i потрібні внутрішні дані за всіма шістьма складовими.

Для визначення напрямів удосконалення можна використовувати діагностичний розрив $D_{ik} = w_k(1 - S_{ik})$. Він показує зважене відставання складової від цільового рівня, однак не замінює оцінки інвестиційних альтернатив. Спочатку виокремлюють заходи, необхідні для виконання критичних умов, після чого порівнюють здійсненні варіанти розвитку потенціалу. Якщо усунення критичної невідповідності є надмірно витратним або несумісним зі строками контракту, управлінським результатом оцінювання може стати перегляд товарного напряму чи цільового ринку. Вплив невизначеності доцільно досліджувати сценарно. Для кожного сценарію s переглядають значення індикаторів, які залежать від умов фінансування, доступності постачальників, тривалості перевезень або вимог покупців, та повторюють обчислення. При цьому шкали й ваги зберігають незмінними, якщо метою є саме порівняння сценаріїв. Консервативну оцінку визначають як $P_i^R = \min_{s \in \Omega} P_i^{(s)}$, де Ω – обґрунтований набір сценаріїв. Вона характеризує найнижчий потенціал серед розглянутих умов і не є оцінкою всіх можливих ризиків. Перевірку чутливості проводять окремо для ваг, меж нормування та невизначених первинних даних. Наприклад, ваги можна варіювати у попередньо встановленому діапазоні з повторним приведенням їх суми до одиниці. Якщо порядок підприємств часто змінюється, пріоритет слід надавати аналізу профілів, а рейтинговий висновок подавати як нестійкий. За пропущених значень обчислення нижньої та верхньої меж індексу є коректнішим, ніж приховане заповнення прогалин середніми показниками.

Висновки. Адаптаційний потенціал підприємств-експортерів визначається не лише наявністю ресурсів, а й здатністю своєчасно залучати та перерозподіляти їх відповідно до змін зовнішнього середовища. В умовах європейського ринку фінансове забезпечення адаптації має поєднуватися з удосконаленням управлінських процесів, цифровізацією діяльності та підвищенням надійності логістичних зв'язків. Недостатній розвиток будь-якої із цих складових може обмежувати використання наявних експортних можливостей. Методичний підхід до оцінювання адаптаційного потенціалу передбачає поєднання часткових показників в інтегральну оцінку, що дає змогу визначати слабкі складові та встановлювати пріоритети їх посилення. При цьому результати оцінювання фінансового модуля характеризують ресурсну спроможність підприємства забезпечувати адаптаційні заходи, але не є достатньою підставою для висновку про його загальну готовність до роботи на європейському ринку. Практичне застосування підходу доцільно пов'язувати з обґрунтуванням конкретних управлінських рішень щодо фінансування змін, модернізації бізнес-процесів і розвитку зовнішньоекономічних зв'язків. Подальше дослідження передбачає розширення оціню-

Таблиця 4

Чутливість індексу до восьми перевірених комбінацій ваг

Група	Індекс за 2024 р.	Зміна 2024 до 2023 р.
Астарта	0,5781–0,6547	+0,1620…+0,2156
Kernel	0,4794–0,5189	+0,0567…+0,0666
МХП	0,4565–0,5079	+0,0290…+0,0373

Джерело: власні розрахунки автора

вання за межі фінансової складової та перевірку узгодженості отриманих оцінок із фактичними результатами експортної діяльності.

Список використаних джерел:

1. European Commission. EU opens accession negotiations with Ukraine. 25 June 2024. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/news/eu-opens-accession-negotiations-ukraine-2024-06-25_en
2. European Commission. EU-Ukraine Deep and Comprehensive Free Trade Area. Access2Markets. URL: https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/eu-ukraine-deep-and-comprehensive-free-trade-area
3. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, No. 13. P. 1319–1350. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.640
4. Johanson J., Vahlne J.-E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*. 2009. Vol. 40. P. 1411–1431. DOI: https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24
5. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research.* 2021. Vol. 122. P. 889–901. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022
6. Warner K. S. R., Wäger M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning.* 2019. Vol. 52, No. 3. P. 326–349. DOI: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001
7. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en
8. OECD. OECD Supply Chain Resilience Review: Navigating Risks. Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: https://doi.org/10.1787/94e3a8ea-en
9. OECD, European Union, European Commission, Joint Research Centre. Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide. Paris: OECD Publishing, 2008. DOI: https://doi.org/10.1787/9789264043466-en
10. Thakur-Weigold B., Miroudot S. Promoting resilience and preparedness in supply chains. *OECD Trade Policy Papers*. 2024. No. 286. Paris: OECD Publishing. DOI: https://doi.org/10.1787/be692d01-en
11. Astarta Holding PLC. Annual Report 2024. 2025. P. 144. URL: https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2025/04/2024-annual-report.pdf
12. Kernel Holding S.A. Annual Report and Accounts for the year ended 30 June 2024. 2024. P. 92. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/10/FY2024_Kernel_Annual_Report_.pdf
13. MHP SE. Integrated Annual Report and Accounts 2024. 2025. P. 166. URL: https://api.next.mhp.com.ua/images/d0665/3e75f/6f26979f.pdf

References:

1. European Commission (2024) EU opens accession negotiations with Ukraine. June 25. Available at: https://enlargement.ec.europa.eu/news/eu-opens-accession-negotiations-ukraine-2024-06-25_en
2. European Commission (n.d.) EU-Ukraine Deep and Comprehensive Free Trade Area. Access2Markets. Available at: https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/eu-ukraine-deep-and-comprehensive-free-trade-area
3. Teece D. J. (2007) Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, vol. 28, no. (13), pp. 1319–1350. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.640
4. Johanson J., & Vahlne J.-E. (2009) The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, vol. 40, no. (9), pp. 1411–1431. DOI: https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24
5. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., & Haenlein M. (2021) Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, vol. 122, pp. 889–901. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022
6. Warner K. S. R., & Wäger M. (2019) Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, vol. 52, no. (3), pp. 326–349. DOI: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001

7. OECD (2024) *Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine.* Paris: OECD Publishing. DOI: https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en

8. OECD (2025) *OECD Supply Chain Resilience Review: Navigating Risks*. Paris: OECD Publishing. DOI: https://doi.org/10.1787/94e3a8ea-en

9. OECD, European Union, & European Commission, Joint Research Centre (2008) *Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide*. Paris: OECD Publishing. DOI: https://doi.org/10.1787/9789264043466-en

10. Thakur-Weigold B., & Miroudot S. (2024) Promoting resilience and preparedness in supply chains. *OECD Trade Policy Papers*, no. (286). Paris: OECD Publishing. DOI: https://doi.org/10.1787/be692d01-en

11. Astarta Holding PLC (2025) *Annual Report 2024*. Available at: https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2025/04/2024-annual-report.pdf

12. Kernel Holding S.A. (2024) *Annual Report and Accounts for the Year Ended 30 June 2024*. Available at: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/10/FY2024_Kernel_Annual_Report_.pdf

13. MHP SE (2025) *Integrated Annual Report and Accounts 2024*. Available at: https://api.next.mhp.com.ua/images/d0665/3e75f/6f26979f.pdf

Дата надходження статті: 29.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 23.10.2026
Дата публікації статті: 27.11.2026