

УДК 005.21:005.35:621:338.45:355.01
DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.216.90-98>

Пуліна Т.В.

доктор економічних наук
Національний університет «Запорізька політехніка»

Pulina Tetiana

Dr. of Economic Sc.
National University «Zaporizhzhia Polytechnic»
<https://orcid.org/0000-0002-2672-8281>

Тесленок І.М.

кандидат економічних наук
Національний університет «Запорізька політехніка»

Teslenok Iryna

PhD in Economic Sc.
National University «Zaporizhzhia Polytechnic»
<https://orcid.org/0000-0002-8495-5167>

Остопарченко Р.М.

Національний університет «Запорізька політехніка»

Ostoparchenko Roman

National University «Zaporizhzhia Polytechnic»
<https://orcid.org/0009-0008-5394-1222>

УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У статті проаналізовано управлінські проблеми, з якими стикаються підприємства машинобудівної галузі України в умовах воєнного стану, зростання безпекових ризиків та посилення вимог міжнародного бізнес-середовища. Актуальність дослідження зумовлена стратегічним значенням машинобудування для збереження промислового потенціалу держави, розвитку оборонного виробництва, технологічного оновлення економіки та підготовки до післявоєнного відновлення. Обґрунтовано, що в сучасних умовах підприємства галузі функціонують під впливом взаємопов'язаних виробничих, кадрових, фінансових та інституційних ризиків, які ускладнюють реалізацію довгострокових управлінських рішень і потребують перегляду традиційних підходів до корпоративного управління. Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні адаптивного ризик-орієнтованого підходу до корпоративного управління стратегічним розвитком підприємств машинобудування, який інтегрує сценарне планування, цифровий моніторинг, управління критичними ризиками, кадрову та інженерну стійкість і взаємодію стейкхолдерів. Практична цінність результатів визначається можливістю їх застосування для підвищення прозорості, стійкості, інвестиційної привабливості та міжнародної сумісності управлінських практик у машинобудуванні.

Ключові слова: корпоративне управління, стратегічний розвиток, машинобудування, воєнний стан, ризик-менеджмент, стейкхолдери.

IMPROVING CORPORATE GOVERNANCE OF THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW

The article analyzes the management problems faced by enterprises of Ukraine's machine-building industry under martial law, increasing security risks, and growing requirements of the international business environment. The relevance of the study is determined by the strategic importance of machine building for preserving the country's industrial potential, developing defense production, ensuring technological renewal of the economy, and preparing for post-war recovery. It is substantiated that, under current conditions, enterprises in the industry operate under the influence of interrelated production, personnel, financial, and institutional risks, which complicate the implementation of long-term

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Пуліна Т.В., Тесленок І.М., Остопарченко Р.М., 2026

management decisions and require a revision of traditional approaches to corporate governance.

The purpose of the article is to substantiate directions for improving corporate governance of the strategic development of machine-building enterprises under martial law, taking into account the need for adaptive planning, integrated risk management, transparency of management decisions, and approximation to European and American standards.

The methodological basis of the study includes theoretical generalization, analysis and synthesis of scientific approaches, systematization of influencing factors, comparison of management practices, and logical-structural modeling of directions for improving corporate governance.

The paper systematizes key challenges that complicate the strategic development of machine-building enterprises and lead to the partial loss of production, personnel, investment, and export potential, as well as the need to adapt cooperative relations to new market conditions. The study identifies management problems that weaken the strategic sustainability of enterprises in the industry. These problems are related to the fragmentation of corporate governance, insufficient coordination between strategic planning and risk management, limited digital support for decision-making, personnel instability, and incomplete compliance of management practices with the requirements of the international business environment.

The scientific novelty of the study lies in substantiating an adaptive risk-oriented approach to corporate governance of the strategic development of machine-building enterprises, which integrates scenario planning, digital monitoring, critical risk management, personnel and engineering resilience, and stakeholder interaction. The practical value of the results is determined by the possibility of applying them to increase the transparency, sustainability, investment attractiveness, and international compatibility of management practices in machine building.

Keywords: corporate governance; strategic development; machine building; martial law; risk management; stakeholders.

JEL classification: G34, L60, M10.

Постановка проблеми. Машинобудування належить до ключових галузей промисловості, оскільки значною мірою визначає технологічний розвиток економіки, виробничий потенціал держави та її можливості щодо післявоєнного відновлення. Підприємства машинобудування виробляють обладнання, техніку та комплектуючі для промисловості, транспорту, енергетики, аграрного сектору й оборонної сфери, а також виконують інженерні та ремонтні роботи. Тому їх стратегічний розвиток має не лише корпоративне, а й загальнодержавне значення, оскільки безпосередньо пов'язаний з економічною безпекою, технологічною автономією та відновленням промислового потенціалу України.

До початку повномасштабної війни корпоративне управління на багатьох українських підприємствах залишалося недостатньо інституціоналізованим і часто мало фрагментарний характер. Стратегічні рішення значною мірою залежали від власників або вузького кола керівників, тоді як механізми незалежного нагляду, прозорості звітності, захисту прав стейкхолдерів і системного стратегічного планування не набули достатнього поширення. Під впливом воєнних викликів ці обмеження стали більш відчутними, оскільки підприємства функціонують у середовищі високої невизначеності, ресурсних обмежень і безпекових загроз. Водночас європейська інтеграція України та розвиток оборонного машинобудування підвищують вимоги до якості корпоративного управління. Це потребує більшої прозорості рішень, підзвітності, контролю ризиків, захисту інтересів інвесторів і здатності підприємств працювати за міжнародними стандартами.

У сучасних наукових працях корпоративне управління дедалі частіше розглядають не лише як механізм контролю за діяльністю менеджменту, а як

комплексну систему організації бізнес-процесів, що забезпечує адаптивність, прозорість та довгостроковий розвиток підприємства. Зокрема, О. Попело, Н. Іванова, М. Дубіна [1] акцентують увагу на корпоративному управлінні як механізмі підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності підприємства через удосконалення бізнес-процесів. О. Бондар-Підгурської, І. Хоменко та Н. Коновалової [2] пов'язують корпоративне управління з формуванням інноваційної привабливості підприємства в умовах війни, підкреслюючи значення корпоративних відносин, інтелектуальної власності та взаємодії зі стейкхолдерами. Г. Алексин [3] розглядає корпоративне управління в Україні крізь призму воєнних та післявоєнних викликів, наголошуючи на зростанні ролі оперативного ухвалення рішень, координації з державними й міжнародними структурами, прозорості та адаптивності корпоративних механізмів до кризового середовища. Проведений аналіз свідчить, що сучасні підходи до корпоративного управління значно ширші за традиційне розуміння системи контролю та дедалі більше орієнтовані на забезпечення стратегічного розвитку підприємства.

Окрему групу наукових праць присвячено питанням стратегічного управління підприємствами в умовах війни, кризових явищ і високої невизначеності. Зокрема, С. Білоус, А. Трохименко, В. Камінський [4], В. Бугайчук, Є. Кривульський, К. Глюза [5], М. Федик [6] наголошують, що стратегічний розвиток підприємств має ґрунтуватися на гнучкості, сценарному підході, інноваціях та здатності швидко реагувати на зовнішні загрози.

Значну увагу дослідники також приділяють питанням ризик-менеджменту, формування резильєнтності та забезпечення кризової стійкості підприємств. Серед авторів цього напрямку слід

відзначити роботи А. Гордійчука [7], П. Бобринцева [8], А. Длигача, А. Ставицького [9], С. Опатської, В. Йоханесна, А. Гордона [10], які стверджують, що в умовах воєнного стану стратегічний розвиток підприємств має спиратися не лише на поточне реагування на загрози, а й на формування системної здатності до стійкого функціонування, відновлення та трансформації. Для машинобудівних підприємств це особливо важливо, оскільки їх діяльність пов'язана з високою капіталомісткістю, складними виробничими циклами, залежністю від кваліфікованих кадрів та технологій.

Важливе місце в сучасних дослідженнях займають питання управління підприємствами машинобудівної галузі. Т. Пуліна, О. Алексєєнко, В. Алексєєнко [11], К. Кашук [12] у своїх дослідженнях показують, що ефективне управління машинобудівними підприємствами в умовах воєнного стану потребує поєднання адаптивних управлінських підходів, стратегічного контролю та цифрового моніторингу.

Окремий блок досліджень присвячено корпоративній соціальній відповідальності та розвитку взаємодії зі стейкхолдерами. Л. Бондаренко та А. Блават [13], О. Серікова [14], акцентують увагу на важливості формування довіри інвесторів, державних та міжнародних партнерів, працівників і громад до підприємств. Саме корпоративна соціальна відповідальність стає інструментом її формування.

Аналіз опрацьованих джерел показує, що окремі аспекти корпоративного управління, стратегічного менеджменту та ризик-менеджменту досліджені достатньо ґрунтовно. Проте питання їх інтеграції в єдину систему управління підприємствами машинобудування в умовах воєнного стану залишається недостатньо розробленим. Водночас недостатньо опрацьованою залишається проблема їх поєднання в цілісну управлінську систему, адаптовану до специфіки підприємств машинобудування в умовах воєнного стану. Більшість наявних праць зосереджується або на загальних засадах корпоративного управління, або на окремих інструментах антикризового реагування. Це зумовлює потребу в подальшому обґрунтуванні інтегрованої моделі, здатної поєднати всі існуючі підходи та врахувати особливості воєнного часу. Особливої актуальності така модель набуває в контексті розвитку оборонного машинобудування, залучення іноземного фінансування та переходу до практик, сумісних із європейськими й американськими стандартами.

Мета статті: систематизувати основні виклики, що впливають на стратегічний розвиток підприємств машинобудування в умовах воєнного стану, а також визначити ключові проблеми корпоративного управління, які обмежують стратегічну адаптацію, стійкість та інвестиційну привабливість підприємств галузі; обґрунтувати напрями удосконалення корпоративного управління стратегічним розвитком підприємств машинобудування.

Методи дослідження. Методичну основу дослідження становить поєднання загальнонаукових і спеціальних методів пізнання. Метод теоретичного

узагальнення використано для систематизації наукових підходів до розуміння корпоративного управління та його ролі у стратегічному розвитку підприємств. Методи аналізу і синтезу застосовано для виокремлення основних викликів, що впливають на діяльність підприємств машинобудування в умовах воєнного стану, а також для визначення управлінських проблем, які обмежують їх стратегічну стійкість. За допомогою методу систематизації здійснено структурування основних чинників ризику, які визначають умови функціонування підприємств машинобудування в період воєнного стану. Порівняльний метод дав змогу зіставити традиційні підходи до корпоративного управління з потребами підприємств, які функціонують у кризовому середовищі та орієнтуються на міжнародні стандарти прозорості та підзвітності. Логіко-структурне моделювання використано для обґрунтування взаємозв'язку між викликами зовнішнього середовища, проблемами корпоративного управління та практичними напрямками його удосконалення.

Виклад основних результатів дослідження. Підприємства машинобудування як об'єкти корпоративного управління характеризуються високою організаційною та технологічною складністю. Їхня діяльність пов'язана зі значними капіталовкладеннями, тривалими виробничими циклами, потребою в точному плануванні завантаження виробництва, координації роботи різних підрозділів і дотриманні вимог до якості продукції. Особливе значення мають інженерні знання, виробничий досвід і професійні компетентності персоналу, які формують основу конкурентоспроможності підприємств галузі. У цьому контексті корпоративне управління має забезпечувати узгодження стратегічних цілей, ресурсних можливостей, інноваційних потреб, ризиків і очікувань ключових стейкхолдерів. Його ефективність визначається не лише фінансовими результатами, а й здатністю підприємства підтримувати технологічну спроможність, організаційну цілісність, кадрову стабільність і готовність до довгострокового розвитку.

За сучасних воєнних реалій стратегічний розвиток підприємств машинобудування залежить від сукупного впливу економічних та інфраструктурних ризиків, що посилюють обмеження галузі, сформовані ще в довоєнний період. Отже, зростає роль корпоративного управління як механізму узгодження стратегічних рішень, розподілу відповідальності між власниками й менеджментом, цифрової підтримки управлінських процесів та взаємодії з ключовими учасниками.

Одним із найбільш відчутних викликів для промислових підприємств стали фізичні втрати виробничої бази. За оцінкою Київської школи економіки, станом на листопад 2024 р. прямі збитки інфраструктури України через війну сягнули 170 млрд дол. США, зокрема 14,4 млрд дол. США припало на підприємства промисловості, будівництва та послуг, а майже 500 великих і середніх підприємств були зруйновані [15]. Для підприємств машинобудування ці

чинники є особливо критичними, адже їхня діяльність безпосередньо пов'язана зі станом виробничої інфраструктури, спеціалізованого обладнання, інженерних мереж, логістичних каналів і коопераційних зв'язків. Пошкодження або втрата таких елементів знижує виробничий потенціал, ускладнює виконання довгострокових контрактів і обмежує можливості технологічної модернізації. Це також позначилося й на зовнішньоекономічній активності: у 2022–2024 рр. експорт продукції машинобудування України скоротився на 52,7% порівняно з 2021 р. [16].

Значною проблемою для машинобудівної галузі України є регіональний чинник. За даними ООН, у східних та південних регіонах України, які зазнали найбільшого тиску внаслідок повномасштабної війни, була зосереджена більшість машинобудівних підприємств. При цьому 31% з них змушені були

припинити свою діяльність на період понад 12 місяців [17]. В результаті підприємства стикаються не лише з необхідністю відновлювати або релокувати виробництво, а й із потребою перебудовувати постачання, шукати нових працівників, адаптувати управлінські процеси до віддаленої координації та відновлювати довіру контрагентів.

Машинобудування належить до галузей, де людський капітал має критичне значення. За результатами досліджень у 2026 р. в Україні спостерігається значний дефіцит кадрів, особливо в промисловості [18]. Для машинобудівних підприємств це створює ризик втрати технологічної пам'яті, переривання передачі професійних знань і зниження здатності до інноваційного оновлення. Вплив воєнних чинників на діяльність машинобудівних підприємств узагальнено через таблицю (табл. 1).

Таблиця 1

Систематизація основних викликів машинобудівних підприємств України в умовах воєнного стану

Група викликів	Прояви в діяльності підприємств	Наслідки для стратегічного розвитку
Безпекові та інфраструктурні	Пошкодження ключових виробничо-інфраструктурних об'єктів	Зниження рівня виробництва, ризики зриву контрактів, потреба у відновленні
Виробничі	Порушення технологічного циклу, простої обладнання, нестача комплектуючих, ускладнення технічного обслуговування	Ускладнення довгострокового планування та зменшення рівня використання виробничого потенціалу підприємства
Логістичні та коопераційні	Втрата постачальників, ускладнення експорту, зростання вартості перевезень, пошук нових партнерів	Диверсифікація постачання, перегляд ринків збуту, перебудова виробничих ланцюгів
Кадрові	Міграція, мобілізація, дефіцит інженерів, операторів обладнання, управлінців середньої ланки	Втрата компетенцій, зниження продуктивності, ускладнення передачі знань
Фінансово-інвестиційні	Дефіцит обігових коштів, зростання витрат, обмежений доступ до кредитних ресурсів	Необхідність підвищення інвестиційної привабливості
Ринкові	Втрата ринків, зміна структури попиту, переорієнтація на оборонні та інфраструктурні замовлення	Необхідність оновлення продуктової стратегії, пошук нових ринків і сегментів
Управлінські	Слабкий ризик-менеджмент, низька прозорість управлінських процесів, відсутність досвіду управління в умовах війни	Потреба в переході до адаптивної, ризик-орієнтованої та прозорої моделі корпоративного управління

Джерело: складено авторами на основі [15, 16, 17, 18, 19].

Ризики фізичного пошкодження виробничої бази посилюють виробничі та логістичні обмеження, кадровий дефіцит знижує здатність до технологічного оновлення, а фінансово-інвестиційні труднощі ускладнюють модернізацію та вихід на нові ринки. У таких умовах недостатньо реагувати лише на поточні проблеми. Підприємства потребують переходу до інтегрованої моделі корпоративного управління, орієнтованої на узгодження стратегічних пріоритетів, контролю ризиків, цифрового супроводу управлінських процесів і взаємодії із зацікавленими сторонами. Важливим резервом підвищення управлінської стійкості є цифрова трансформація бізнес-процесів. Вона дає змогу не лише оперативно контролювати виробничі, фінансові й логістичні показники, а й накопичувати, зберігати та передавати критично важливі знання в умовах кадрового дефіциту, мобілізації та міграції фахівців.

Однією з ключових проблем залишається слабкий зв'язок між корпоративним управлінням і стратегічним плануванням. На практиці рішення часто ухвалюються ситуативно – як реакція на події, що

відбуваються. Такий підхід дає змогу вирішувати окремі нагальні питання, але не формує цілісної логіки розвитку підприємства. У результаті бізнес-процеси можуть реалізовуватися ізольовано, без єдиного стратегічного контуру. Тому система управління ризиками має бути інтегрована в процес ухвалення стратегічних рішень на рівні власників, наглядових органів і виконавчого менеджменту. Для промислових підприємств це особливо важливо через високу невизначеність, обмеженість ресурсів і постійну зміну зовнішніх обставин. Такий підхід потребує науково-обґрунтованих методик оцінювання ризиків під час експлуатації продукції підприємств у разі раптової зміни умов її експлуатації, зокрема температури, тиску, параметрів середовища тощо. На українських машинобудівних підприємствах, а саме ПАТ завод «Павлоградхіммаш», ПрАТ «Азовський машинобудівний завод» і ТОВ «Укрспецмаш» у співпраці з ФМІ ім. Г. В. Карпенка НАН України, НУ «Запорізька політехніка» розроблено: методики оцінювання працездатності теплообмінного

обладнання залежно від умов експлуатації [20-23]. Це дало можливість оцінювати ризики раптового виходу з ладу відповідального обладнання. За відсутності такої системи підприємство втрачає здатність заздалегідь формувати альтернативні сценарії дій і змушене працювати переважно в режимі короткострокового реагування, що послаблює його стійкість, інвестиційну привабливість і потенціал довгострокового розвитку [24-25].

Суттєвим обмеженням є недостатня кадрова стійкість, що негативно впливає на якість корпоративного управління. Дефіцит кваліфікованих працівників, мобілізація та міграція знижують здатність підприємства виконувати замовлення, зберігати інтелектуальний капітал, управлінську послідовність і ключові компетентності. Для машинобудівних підприємств втрата досвідчених фахівців означає послаблення організаційної пам'яті, втрату практичних знань і порушення внутрішніх процесів. Тому кадрова політика має розглядатися як стратегічний чинник стійкості, що охоплює збереження компетентностей, підготовку кадрового резерву, передачу знань і розвиток персоналу.

Наступною проблемою є недостатня цифрова підтримка корпоративного управління. Для підприємства зі складними технологічними процесами

та потребою в координації багатьох підрозділів розпорошеність управлінської інформації суттєво ускладнює своєчасне прийняття рішень. Якщо дані про виробництво, фінанси, запаси, замовлення, персонал, логістику та ризики зберігаються в різних системах, керівництво не має цілісного бачення стану підприємства. Отже, в системі корпоративного управління цифровий моніторинг має працювати як інструмент стратегічного супроводу: підвищувати відкритість внутрішніх процесів, фіксувати відповідальність управлінців, відстежувати досягнення поставлених орієнтирів і давати змогу швидко змінювати управлінські рішення.

Окремої уваги потребує недостатня готовність частини машинобудівних підприємств до роботи за правилами міжнародного бізнес-середовища. В умовах євроінтеграції України та розвитку оборонного машинобудування ключового значення набувають відкритість структури власності, чіткий розподіл повноважень, гарантування прав інвесторів, якісна звітність і прогнозованість управлінської поведінки. Відповідно, корпоративне управління стає важливою умовою довіри з боку зовнішніх стейкхолдерів. Ключові проблеми корпоративного управління, що обмежують стратегічний розвиток підприємств машинобудування, систематизовано в табл. 2.

Таблиця 2

Проблеми корпоративного управління, що обмежують стратегічний розвиток машинобудівних підприємств

Проблема	Прояв проблеми	Ризики для стратегічного розвитку	Необхідні управлінські зміни
Фрагментарність корпоративного управління	Неузгодженість інтересів власників, рішень менеджменту, стратегічних цілей, ризик-менеджменту та контролю	Слабка керованість, розмитість відповідальності за результат, дублювання рішень,	Формування єдиного стратегічного корпоративного контуру управління
Реактивний характер корпоративних рішень	Переважне реагування на поточні загрози	Низька готовність до нових кризових подій, відсутність альтернативних сценаріїв	Запровадження сценарного стратегічного планування
Обмежена цифровізація управління	Відсутність єдиної баз даних, що інтегрує інформацію різних підрозділів	Низька прозорість даних, складність контролю	Впровадження ВІ-панелей, цифрового моніторингу виробництва, запасів і ризиків
Кадрова нестійкість	Втрата ключових фахівців, управлінців і носіїв технологічних знань	Втрата критичних компетенцій, зниження інноваційної спроможності	Формування кадрового резерву, програм наставництва та збереження інженерного потенціалу
Слабка взаємодія зацікавлених сторін	Недостатня координація з державою, громадами, інвесторами, партнерами, працівниками	Втрата можливостей партнерства, грантового фінансування, участі у міжнародних виробничих ланцюгах	Створення системи регулярної комунікації зі стейкхолдерами та управління їх очікуваннями

Джерело: складено авторами.

Наведені проблеми свідчать, що головним обмеженням стратегічного розвитку є не лише наявність воєнних ризиків, а й недостатня інституційна готовність корпоративного управління працювати з ними на випередження. За відсутності прозорого розподілу відповідальності, єдиної цифрової інформаційної бази, карти критичних ризиків і сценаріїв стратегічної адаптації підприємство змушене діяти переважно ситуативно. Це знижує керованість внутрішніх процесів, послаблює довіру інвесторів і

ускладнює інтеграцію підприємств галузі у європейські та американські виробничі, фінансові й управлінські практики.

Удосконалення корпоративного управління машинобудівних підприємств в умовах воєнного стану має спиратися на поєднання двох логік: антикризової та стратегічної. Антикризова логіка передбачає забезпечення безперервності діяльності, збереження персоналу, захист активів, підтримання ліквідності та швидке реагування на загрози. Стратегічна логіка

орієнтована на технологічне оновлення, розвиток партнерств, підвищення інвестиційної привабливості, вихід на нові ринки та підготовку до післявоєнного відновлення.

Ефективне корпоративне управління забезпечує поєднання антикризового та стратегічного вимірів у єдиному механізмі прийняття рішень. Початковим етапом його удосконалення для машинобудівних підприємств є перехід до адаптивного стратегічного планування, що передбачає не формальне оновлення довгострокових планів, а створення системи сценарного управління з урахуванням змін середовища.

Підприємствам доцільно формувати декілька сценаріїв дій, серед яких стабілізаційний має бути спрямований на збереження основної діяльності, відновлювальний – на поступове нарощування виробництва та модернізацію, а інноваційно-експортний – на розроблення нових продуктів, розвиток оборонного виробництва, міжнародну кооперацію та вихід на зовнішні ринки. Практичним інструментом реалізації такого підходу має стати проведення щоквартальних стратегічних сесій за участю власників, керівництва, фінансового, виробничого, кадрового та комерційного блоків. За результатами таких сесій слід оновлювати перелік стратегічних пріоритетів, ресурсних обмежень, критичних ризиків і показників виконання плану.

Важливою умовою планування є інтеграція ризик-менеджменту в систему корпоративного управління, де ризики розглядаються як постійний об'єкт стратегічного контролю. Це передбачає розроблення карти критичних ризиків, закріплення відповідальності за ними, підготовку планів реагування та їх регулярний перегляд. Для машинобудівних підприємств така карта має охоплювати ключові ризики й бути пов'язаною з бюджетуванням, виробничим плануванням, укладанням контрактів та інвестиційними рішеннями.

Особливого значення на тлі посилення міжнародного інтересу до українського оборонного виробництва та активного розвитку цього сегмента всередині країни набуває завдання підвищення прозорості та підзвітності управління. За інформацією Міністерства оборони України, у 2025 р. іноземне фінансування української оборонної промисловості становило 6,1 млрд дол. США, тоді як у 2024 р. – приблизно 600 млн дол. США [26].

Формування нового високотехнологічного сегмента супроводжується зростанням вимог до швидкості інновацій, контролю якості, захисту інтелектуальної власності, дотримання безпекових протоколів і здатності до міжнародної кооперації. Водночас доступ до зовнішнього фінансування потребує зрозумілої структури управління, якісної звітності та контролю використання коштів. Це зумовлює необхідність упровадження внутрішніх політик щодо розподілу повноважень, фінансового контролю, закупівель, запобігання конфлікту інтересів, захисту комерційної інформації та взаємодії з інвесторами. Для машинобудівних підприємств існує

потреба в управлінських практиках, сумісних із європейськими та американськими підходами до корпоративної прозорості, контрактної дисципліни й відповідальності. Конкретними кроками можуть бути запровадження процедур перевірки контрагентів, системи контролю виконання оборонних контрактів, внутрішніх правил захисту технічної документації, а також регулярний аудит якості та безпеки виробничих процесів.

Актуальним завданням є цифровізація корпоративного управління, спрямована на створення єдиної управлінської інформаційної системи. Її запровадження може охоплювати поетапне впровадження ERP-системи, інтеграцію фінансового та виробничого обліку, а також визначення ключових показників, які оновлюються щотижнево або щомісячно. Така цифрова інтеграція підвищує обґрунтованість управлінських рішень, зменшує залежність від неформальних каналів інформації та створює основу для прозорішої взаємодії з власниками, партнерами, банками, інвесторами й державними структурами.

Не менш значущим є збереження кадрового та інженерного потенціалу. Для машинобудування це стратегічне завдання, оскільки втрата кваліфікованих працівників може надовго послабити виробничу спроможність підприємства. Корпоративне управління має передбачати не лише загальні декларації щодо цінності персоналу, а й конкретні інструменти: перелік критичних посад, систему дублювання ключових функцій, програми наставництва, внутрішнє навчання, співпрацю з технічними університетами та формування кадрового резерву. Дієвим кроком буде також створення бази внутрішніх знань, у якій фіксуються технологічні інструкції, особливості роботи з обладнанням, стандарти якості, типові виробничі проблеми та способи їх вирішення.

Важливою складовою корпоративного управління є посилення взаємодії між власниками, менеджментом, працівниками, партнерами, державними органами, фінансовими установами та інвесторами. Узгодження їхніх інтересів забезпечується через прозорі процедури, регулярну звітність і чітку комунікацію. Для цього доцільно розробити карту стейкхолдерів, визначити формати взаємодії та порядок звітування. Особливого значення така взаємодія набуває для підприємств, що залучають фінансування, розвивають виробничу кооперацію або реалізують оборонні проекти.

Таким чином, авторський підхід полягає у формуванні адаптивного ризик-орієнтованого контуру корпоративного управління стратегічним розвитком підприємств машинобудування. Його логіка передбачає послідовний перехід від ідентифікації зовнішніх і внутрішніх викликів до визначення управлінських проблем, вибору інструментів стратегічної адаптації та оцінювання очікуваних результатів. У межах такого контуру сценарне планування, карта критичних ризиків, цифрова підтримка рішень, кадрово-інженерна стійкість і стейкхолдерська взаємодія розглядаються як

взаємопов'язані складові забезпечення стратегічного розвитку підприємств машинобудування.

Подальший розвиток корпоративного управління на підприємствах машинобудування потребує формування прозорості, цифрової, ризик-орієнтованої та адаптивної моделі прийняття управлінських рішень. Вона дасть змогу підприємствам не тільки реагувати на воєнні загрози, а й підготуватися до участі в європейських виробничих ланцюгах, залучення міжнародного фінансування, розвитку оборонного машинобудування та післявоєнної модернізації промислового потенціалу України.

Запропоновані напрями сформульовано на основі теоретичного узагальнення, аналізу наукових джерел і систематизації практичних викликів, що постають перед підприємствами галузі. Тому подальшого дослідження потребує емпірична перевірка запропонованого підходу на прикладі конкретних машинобудівних підприємств.

Висновки. У результаті дослідження доведено, що в період воєнних викликів корпоративне управління підприємствами машинобудування має виконувати не лише контрольну, а й стратегічно-адаптивну функцію. Встановлено, що стійкість підприємств галузі залежить не тільки від масштабу зовнішніх загроз, а й від якості внутрішньої організації управління. Найбільш вразливими залишаються ті елементи, які пов'язані з розподілом відповідальності, своєчасністю інформації, підготовкою альтернативних дій, збереженням компетентностей і налагодженням взаємодії з ключовими учасниками корпоративних відносин.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні адаптивного ризик-орієнтованого контуру корпоративного управління стратегічним розвитком підприємств машинобудування, який поєднує сценарне

планування, управління критичними ризиками, цифровий моніторинг, кадрово-інженерну стійкість і взаємодію зі стейкхолдерами. На відміну від підходів, зорієнтованих переважно на контроль, підзвітність або окремі інструменти антикризового реагування, запропонований контур розглядає корпоративне управління як механізм стратегічної адаптації підприємства до воєнних, економічних, технологічних та інституційних викликів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у визначенні управлінських змін, необхідних для переходу від короткострокового реагування до більш цілісної моделі розвитку підприємств машинобудування. Така модель має забезпечувати узгодженість стратегічних рішень, підвищувати довіру інвесторів і партнерів, сприяти збереженню виробничого потенціалу та створювати передумови для участі підприємств у післявоєнному відновленні й міжнародній кооперації.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з апробацією запропонованого підходу на прикладі конкретних підприємств машинобудівної галузі та розробленням системи кількісних показників для оцінювання ефективності корпоративного управління стратегічним розвитком. Це дасть змогу перейти від концептуального обґрунтування напрямів удосконалення до їх практичного впровадження в діяльність підприємств.

Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту. В ході підготовки статті було використано інструменти генеративного штучного інтелекту (ChatGPT-4, OpenAI, 2025) для цілей пошуку та узагальнення літератури та покращення структури/логіки статті. Жоден текст, згенерований за допомогою штучного інтелекту, не використовувався без критичного редагування. Автори несуть повну відповідальність за науковість, точність та цілісність контенту.

Список використаних джерел:

1. Попело О. В., Іванова Н. В., Дубіна М. В. Ефективність корпоративного управління в контексті оцінки бізнес-процесів підприємства. *Бізнес Інформ.* 2023. № 7. С. 164-175. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-164-175>
2. Бондар-Підгурська О. В., Хоменко І. І., Коновалова Н. С. Інноваційна привабливість організацій у ситуаціях війни та післявоєнної розбудови економіки України: корпоративні відносини й інтелектуальна власність. *Бізнес Інформ.* 2022. № 8. С. 36-46. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-8-36-46>
3. Aleksin G. Corporate governance in the context of post-war economy: legal, economic and managerial dimensions in Ukraine. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences.* 2025. № 2. С. 6-15. DOI: <https://doi.org/10.30525/2592-8813-2025-2-1>
4. Білоус С., Трохименко А., Камінський В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство.* 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>
5. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство.* 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>
6. Федик М. В. Стратегічне управління в умовах кризи: адаптивні стратегії для забезпечення стійкості бізнесу в повоєнній Україні. *Філософія та управління.* 2024. № 3-4. С. 62-69. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.3-4.08>
7. Гордійчук А. П. Інтегровані моделі управління ризиками промислових підприємств: концепція, структура та практична реалізація. *Бізнес Інформ.* 2025. № 11. С. 455-466. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-11-455-466>
8. Бобринцев П. В. Управління резильєнтністю підприємств у контексті стратегічних викликів бізнес-середовища: теоретичний аспект. *Бізнес Інформ.* 2025. № 8. С. 333-342. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-333-342>
9. Dligach A., Stavitsky A. Resilience Factors of Ukrainian Micro, Small, and Medium-Sized Business.

Economies. 2024. Vol. 12, No. 12. Art. 319. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies12120319>

10. Opatska S., Johansen W., Gordon A. V. Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2024. № 32(1), Art. e12513. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12513>

11. Пуліна Т. В., Алексєєнко О. М., Алексєєнко В. О. Адаптивне управління машинобудівним підприємством в умовах воєнного стану. *Менеджмент і підприємництво*. 2026. № 1(35). С. 176-186. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-12>

12. Кашук К. М. Вплив цифровізації на управління організаційними змінами в сучасному бізнес-середовищі. *Бізнес Інформ*. 2026. № 2. С. 320-327. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-2-320-327>

13. Бондаренко Л., Блавт А. Акценти інвестування у сталий розвиток на принципах ESG в умовах воєнного стану в Україні. 2024. *Економіка та суспільство*. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-48>

14. Серікова О. М. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни в Україні: національний і глобальний виміри. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 94-100. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-94-100>

15. Damages to Ukraine's infrastructure due to the war have risen to \$170 billion. KSE Institute estimate as of November 2024. URL: <https://kse.ua/about-the-school/news/damages-to-ukraine-s-infrastructure-due-to-the-war-have-risen-to-170-billion-kse-institute-estimate-as-of-november-2024/> (дата звернення 20.05.2026 р.).

16. Machinery & Engineering. *Dia Business*. 2026. URL: <https://export.gov.ua/directory/industry/machinery> (дата звернення 20.05.2026 р.).

17. Assessment of the impact of the war on micro-, small- and medium-sized enterprises in Ukraine. Kyiv: United Nations Development Programme in Ukraine, 2024, 85 p. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-ua-assessment-war-impact-enterprises-ukraine.pdf> (дата звернення 20.05.2026 р.).

18. Голобородько Я. Дефіцит кадрів досяг рекордних 67%: що стримує український бізнес під час війни. Інформаційний портал Мінфін.юа. Квітень, 2026. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2026/04/22/172436510/> (дата звернення 29.05.2026 р.).

19. Нечаєва І. А., Коляда К. Г., Пуліна Т. В. Методика оцінки інвестиційної привабливості ІТ-компанії за допомогою показників аналізу акцій та інтегрального показника інвестиційної привабливості. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 19. С. 41–45. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2018.19.41>

20. Нарівський О. Е. Мікромеханізми корозійного руйнування пластин теплообмінників. *Фізико-хімічна механіка матеріалів*. 2007. № 1. С. 110–116.

21. Нарівський О. Е., Беліков С. Б. Оцінка стійкості сплаву 06ХН28МДТ до пітингової та щільної корозії в хлоридовмісних середовищах. *Нові матеріали і технології в металургії та машинобудуванні*, 2007. № 2. С. 45–53.

22. Нарівський О. Е. Корозійне руйнування пластинчастих теплообмінників. *Фізико-хімічна механіка матеріалів*, 2005. № 1. С. 104–108.

23. Narivskiy A. E. Determination of pitting resistance steel AISI 321 in chloride-containing environments is present in heat exchanger. *Physicochemical mechanics of materials*, 2006, special iss. 5. Pp. 316–320.

24. Пуліна Т.В. Методичні підходи до створення та розвитку кластерних об'єднань підприємств харчової промисловості : монографія. Запоріжжя Акцент, 2013. 408 с.

25. Пуліна Т. В. Взаємозв'язок стратегії розвитку і конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості. *Агросвіт*. 2013. № 20. С. 21-26. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/20_2013/5.pdf (дата звернення 20.05.2026 р.).

26. Міноборони залучило понад \$6 млрд на український ОПК в 2025 році. Міністерство оборони України. (3 січня 2026). URL: <https://mod.gov.ua/news/minoboroni-zaluchilo-ponad-6-mlrd-na-ukrayinskij-opk-v-2025-rocz> (дата звернення 20.05.2026 р.).

References:

1. Popelo, O. V., Ivanova, N. V. & Dubina, M. V. (2023). Efektyvnist korporativnoho upravlinnia v konteksti otsinky biznes-protseviv pidpriemstva [Effectiveness of corporate governance in the context of assessing enterprise business processes]. *Biznes Inform*, (7), 164–175. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-164-175>

2. Bondar-Pidhurska, O. V., Khomenko, I. I. & Konovalova, N. S. (2022). Innovatsiina pryvablyvist orhanizatsii u sytuatsiiakh viiny ta pislavoiennoi rozbudovy ekonomiky Ukrainy: korporativni vidnosyny i intelektualna vlasnist [Innovative attractiveness of organizations in situations of war and post-war economic reconstruction of Ukraine: corporate relations and intellectual property]. *Biznes Inform*, (8), 36–46. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-8-36-46>

3. Aleksin, G. (2025). Corporate governance in the context of (post-) war economy: legal, economic and managerial dimensions in Ukraine. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*, (2), 6–15. <https://doi.org/10.30525/2592-8813-2025-2-1>

4. Bilous, S., Trokhymenko, A. & Kaminskyi, V. (2024). Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstva v umovakh kryzy ta viiskovykh vyklykiv [Strategic management of enterprise development in conditions of crisis and military challenges]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>

5. Buhachuk, V., Kryvulskyi, Ye. & Hliuza, K. (2023). Formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva v umovakh viiny [Formation of an enterprise development strategy under war conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>

6. Fedyk, M. V. (2024). Stratehichne upravlinnia v umovakh kryzy: adaptivni stratehii dlia zabezpechennia stiikosti biznesu v povoiennii Ukraini [Strategic management in crisis conditions: adaptive strategies for ensuring business resilience in post-war Ukraine]. *Filosofiiia ta upravlinnia*, (3–4), 62–69. <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.3-4.08>
7. Hordiichuk, A. P. (2025). Intehrovani modeli upravlinnia ryzykamy promyslovyykh pidpriemstv: kontseptsiiia, struktura ta praktychna realizatsiia [Integrated risk management models of industrial enterprises: concept, structure and practical implementation]. *Biznes Inform*, (11), 455–466. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-11-455-466>
8. Bobryntsev, P. V. (2025). Upravlinnia rezylientnistiu pidpriemstv u konteksti stratehichnykh vyklykiv biznes-seredovyscha: teoretychnyi aspekt [Managing enterprise resilience in the context of strategic challenges of the business environment: theoretical aspect]. *Biznes Inform*, (8), 333–342. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-333-342>
9. Dligach, A. & Stavtyskyy, A. (2024). Resilience factors of Ukrainian micro, small, and medium-sized business. *Economies*, 12(12), Art. 319. <https://doi.org/10.3390/economies12120319>
10. Opatska, S., Johansen, W. & Gordon, A. V. (2024). Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32(1), Art. e12513. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12513>
11. Pulina, T. V., Aleksieienko, O. M. & Aleksieienko, V. O. (2026). Adaptivne upravlinnia mashynobudivnym pidpriemstvom v umovakh voiennoho stanu [Adaptive management of a machine-building enterprise under martial law]. *Management. Menedzhment i pidpriemnytstvo*, 1(35), 176–186. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-12>
12. Kashchuk, K. M. (2026). Vplyv tsyfrovizatsii na upravlinnia orhanizatsiynymy zminamy v suchasnomu biznes-seredovyschi [The impact of digitalization on organizational change management in the modern business environment]. *Biznes Inform*, (2), 320–327. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-2-320-327>
13. Bondarenko, L. & Blavt, A. (2024). Aktsenty investuvannia u stalii rozvytok na pryntsypakh ESG v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Investment priorities in sustainable development based on ESG principles under martial law in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-48>
14. Serikova, O. M. (2022). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist biznesu v umovakh viiny v Ukraini: natsionalnyi i hlobalnyi vymiry [Corporate social responsibility of business during the war in Ukraine: national and global dimensions]. *Biznes Inform*, (6), 94–100. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-94-100>
15. KSE Institute. (2024). Damages to Ukraine's infrastructure due to the war have risen to \$170 billion. KSE Institute estimate as of November 2024. <https://kse.ua/about-the-school/news/damages-to-ukraine-s-infrastructure-due-to-the-war-have-risen-to-170-billion-kse-institute-estimate-as-of-november-2024/>
16. Diia.Business. (2026). Machinery & Engineering. <https://export.gov.ua/directory/industry/machinery>
17. United Nations Development Programme in Ukraine. (2024). Assessment of the impact of the war on micro-, small- and medium-sized enterprises in Ukraine. Kyiv: United Nations Development Programme in Ukraine. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-ua-assessment-war-impact-enterprises-ukraine.pdf>
18. Holoborodko, Ya. (2026). Defitsyt kadriv dosiah rekordnykh 67%: shcho strymuie ukraïnskyi biznes pid chas viiny [Staff shortage reached a record 67%: what holds back Ukrainian business during the war]. *Minfin.ua*. <https://minfin.com.ua/ua/2026/04/22/172436510/>
19. Nechaieva I. A., Koliada K. H., Pulina T. V. (2018) Metodyka otsinky investytsiinoi pryvablyvosti IT-kompanii za dopomohoiu pokaznykiv analizu aktsii ta intehralnoho pokaznyka investytsiinoi pryvablyvosti [Methodology for assessing the investment attractiveness of an IT company using stock analysis indicators and an integral index of investment attractiveness]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (19), 41–45. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2018.19.41>
20. Narivskiy, O. E. (2007). Mikromekhanizmy koroziiinoho ruinuвання plastyn teploobminnykiv [Micromechanisms of corrosion failure of heat exchanger plates]. *Fyzyko-khimichna mekhanika materialiv*, (1), 110–116.
21. Narivskiy, O. E. & Bielikov, S. B. (2007). Otsinka stiikosti splavu 06KhN28MDT do pitynhovoi ta shchilynnoi korozii v khlorydovmisnykh seredovyschakh [Assessment of resistance of alloy 06KhN28MDT to pitting and crevice corrosion in chloride-containing environments]. *Novi materialy i tekhnolohii v metalurhii ta mashynobuduvanni*, (2), 45–53.
22. Narivskiy, O. E. (2005). Koroziiine ruinuвання plastynchastykh teploobminnykiv [Corrosion failure of plate heat exchangers]. *Fyzyko-khimichna mekhanika materialiv*, (1), 104–108.
23. Narivskiy, A. E. (2006). Determination of pitting resistance steel AISI 321 in chloride-containing environments is present in heat exchanger. *Physicochemical Mechanics of Materials*, (5), 316–320.
24. Pulina, T. V. (2013). Metodichni pidkhody do stvorennia ta rozvytku klasternykh obiednan pidpriemstv kharchovoi promyslovosti [Methodological approaches to the creation and development of cluster associations of food industry enterprises]. *Zaporizhzhia: Aktsent*.
25. Pulina, T. V. (2013). Vzaiemozviazok stratehii rozvytku i konkurentnoi stratehii pidpriemstva kharchovoi promyslovosti [Relationship between development strategy and competitive strategy of a food industry enterprise]. *Ahrosvit*, (20), 21–26. http://www.agrosvit.info/pdf/20_2013/5.pdf
26. Ministry of Defence of Ukraine. (2026). Minoborony zaluchylo ponad \$6 mlrd na ukraïnskyi OPK v 2025 rotsi [The Ministry of Defence attracted over \$6 billion for the Ukrainian defense industry in 2025]. <https://mod.gov.ua/news/minoborony-zaluchilo-ponad-6-mlrd-na-ukrayinskij-opk-v-2025-rotsi>

Дата надходження статті: 24.06.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 07.08.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 01.09.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.