

УДК 330.341:658.5

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-301-309

Дата надходження: 24.02.2026

Дата прийняття до друку: 20.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ МАКРОРІВНЕВИХ ЧИННИКІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄЗДАТНІСТЮ КОМПАНІЙ

Кирило Моїсєєв<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, email: MoiseievKH@krok.edu.ua, ORCID:<https://orcid.org/0009-0001-9626-8671>

## METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSING MACRO-LEVEL FACTORS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF COMPANY VIABILITY

Kyrylo Moiseiev<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Postgraduate Student, Department of Management Technologies, KROK University, Kyiv, Ukraine, email: MoiseievKH@krok.edu.ua, ORCID:<https://orcid.org/0009-0001-9626-8671>

**Анотація.** Актуальність дослідження зумовлена зростанням рівня глобальної економічної невизначеності, геополітичних ризиків та системних криз, що істотно посилюють залежність життєздатності компаній від макrorівневих умов функціонування. В умовах воєнних, фінансових та інституційних шоків антикризове управління бізнесом виходить за межі мікрорівня та потребує урахування країнової резильєнтності, якості державного управління й інфраструктурної спроможності економіки. Попри значну кількість наукових досліджень, методичні підходи до оцінювання макrorівневих чинників антикризового управління залишаються фрагментарними та недостатньо інтегрованими. Метою статті є формування методичного підходу до оцінювання макrorівневих чинників антикризового управління життєздатністю компаній на основі поєднання інституційних та інфраструктурних показників країнового розвитку. Методологічну основу дослідження становлять системний та структурно-функціональний підходи, порівняльний міжкраїновий аналіз, багатовимірні статистичні методи та економетричне моделювання. У роботі використано індикатори Worldwide Governance Indicators та FM Global Resilience Index, здійснено описовий, кореляційний, факторний (PCA) і регресійний аналіз на вибірці з 11 країн із різним рівнем доходу. У результаті дослідження виявлено статистично значущий зв'язок між якістю інституційного середовища та рівнем країнової резильєнтності, а також підтверджено вагомий вплив інфраструктурних чинників на здатність економік протистояти кризовим шокам. Доведено, що рівень доходу країни не є визначальним чинником життєздатності компаній без належної інституційної та інфраструктурної спроможності. Встановлено, що для України інституційні та інфраструктурні обмеження суттєво знижують потенціал антикризового управління бізнесом. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розширенням вибірки країн, використанням динамічних панельних моделей та поглибленим аналізом взаємозв'язку макrorівневих чинників і корпоративних стратегій резильєнтності.

**Ключові слова:** антикризове управління, життєздатність компаній, резильєнтність економіки, інституційні чинники, макrorівневі ризики.

**Формул:** 0, **рис.:** 3, **табл.:** 0, **бібл.:** 8

**Abstract.** The relevance of this study is driven by the increasing level of global economic uncertainty, geopolitical risks, and systemic crises, which significantly strengthen the dependence of corporate viability on macro-level conditions. Under conditions of military, financial, and institutional shocks, crisis management extends beyond the micro level and requires consideration of national resilience, quality of governance, and infrastructure capacity. Despite extensive academic attention to crisis management and resilience, methodological approaches to assessing macro-level determinants remain fragmented and insufficiently integrated. The purpose of this article is to develop a methodological approach to assessing macro-level factors of crisis management affecting corporate viability through the integration of institutional and infrastructural indicators of national development. The methodological framework is based on systemic and structural-functional approaches, cross-country comparative analysis, multivariate statistical techniques, and econometric modeling. The study employs the Worldwide Governance Indicators and the FM Global Resilience Index and applies descriptive analysis, Spearman correlation, principal component analysis (PCA), and multiple regression analysis to a sample of 11 countries with different income levels. The results reveal a statistically significant positive relationship between the quality of institutional governance and national resilience, as well as a strong impact of

*infrastructural capacity on economies' ability to withstand and recover from crisis shocks. The findings confirm that national income level alone is not a sufficient determinant of corporate viability without adequate institutional quality and infrastructure readiness. It is also demonstrated that institutional and infrastructural constraints significantly reduce the potential for effective crisis management and corporate resilience in Ukraine. Future research perspectives include expanding the country sample, applying dynamic panel data models, and conducting in-depth analyses of the interaction between macro-level determinants and corporate resilience strategies.*

**Keywords:** crisis management, corporate viability, economic resilience, institutional factors, macro-level risks.

**Formulas:** 0, **fig.:** 3, **tab.:** 0, **bibl.:** 8

### **Постановка проблеми.**

Антикризове управління життєздатністю компаній дедалі більше виходить за межі мікрорівня та потребує урахування макrorівневого середовища, у якому функціонують суб'єкти господарювання. Це обумовлює необхідність формування комплексного методичного підходу до оцінювання впливу інституційних та інфраструктурних чинників на країнову резильєнтність як базу корпоративної життєздатності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** За даною темою досить обмежена кількість публікацій наявна. В своїй попередній статті автор (Моїсєєв К., 2025) показує, як макrorівневі концепції (система, гнучкість, адаптивність) інтегруються в сучасні моделі антикризового управління.

Інший автор, Джерелюк Ю. О. (2024), у своїй роботі обґрунтовує системний підхід до оцінювання адаптаційного потенціалу підприємства в умовах кризи, визначає ключові показники адаптаційних можливостей і пропонує управлінські рішення для підвищення рівня антикризової стійкості. Цікавим є методологія оцінювання складових стійкості й адаптаційних резервів як частина макrorівневого управління.

Хацер, М. та Полусмяк, Л. (2024) аналізують роль цифровізації в управлінні антикризовими процесами на різних рівнях функціонування економічних систем, підкреслюючи важливість макrorівневих інструментів регулювання. Автори враховують макrorівневі чинники як державне регулювання, цифрові механізми, інтегровані рішення.

Огляд англомовних досліджень показав, що основні контексти резильєнтності – включно з економічними кризами, природними та технологічними загрозами – потребують комплексних

підходів, що включають макrorівневі чинники. В роботі Kołodziej, D., Żak, K., Rydzewski, R., & Zatoński, M. (2024) автори узагальнюють підходи і потребу в інтеграції макrorівневих факторів у моделі організаційної стійкості.

Дослідження Sanjay, K., Fathima, S., Singh, R., et al. (2025) демонструє, що стратегічне планування, підготовка та лідерство значущо впливають на здатність організацій адаптуватись у кризових умовах, укріплюючи їхню життєздатність. Підкреслено, що макrorівневі чинники (система управління, культура, лідерство) виступають ключовими для побудови резильєнтності.

Tasic, J., Amir, S., Tan, J., & Khader, M. (2019) пропонують багаторівневу модель розвитку стійкості організації, включно з індивідуальними, організаційними і макrorівневими складовими. Автори показують, як макrorівневі фактори взаємодіють із внутрішніми рівнями у побудові загальної стійкості.

Проведений аналіз наукових праць свідчить про фрагментарність існуючих методик оцінювання впливу макrorівневих чинників на антикризове управління та життєздатність компаній, а також про недостатню інтеграцію інституційних і інфраструктурних параметрів у єдину аналітичну модель.

**Формування цілей статті.** У зв'язку з викладеним метою статті є формування методичного підходу до оцінювання макrorівневих чинників антикризового управління життєздатністю компаній, що базується на поєднанні інституційних індикаторів якості управління (WGI) та інтегрального показника резильєнтності економіки (FM Global Resilience Index).

Для досягнення поставленої мети застосовано методи системного та

структурно-функціонального аналізу – для узагальнення теоретичних підходів до антикризового управління та визначення ролі макрорівневих чинників у забезпеченні життєздатності компаній; статистичного та економіко-математичного аналізу – для оцінювання інституційних та інфраструктурних параметрів розвитку економік; дескриптивного аналізу – з метою первинного міжкрайового порівняння показників; кореляційного аналізу (коефіцієнт Спірмена) – для виявлення зв'язків між інституційною якістю та рівнем резильєнтності; факторного аналізу (РСА) – для формування інтегральних індексів; регресійного аналізу – для кількісної оцінки впливу макрорівневих чинників на резильєнтність економіки; а також методу порівняльного аналізу – для визначення відносних позицій України у міжкрайовому вимірі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для оцінювання якості інституційного середовища у дослідженні використано індикатори Worldwide Governance Indicators (WGI, Світові індикатори управління) Світового банку, які широко застосовуються в емпіричних дослідженнях з економіки розвитку, інституційної економіки та кризового менеджменту. Перевагами WGI є їхня міжкрайова порівняльність, тривалий часовий горизонт та комплексне охоплення ключових аспектів державного управління. WGI відображають здатність державних інститутів забезпечувати передбачуване, стабільне та захищене бізнес-середовище, що є критично важливим в умовах криз та структурних шоків. WGI формуються на основі оцінок експертів та міжнародних організацій, включаючи: міжнародні організації (ООН, МВФ, OECD); опитування бізнес-спільнот; інститути громадянського суспільства; академічні дослідження. Дані агрегуються із понад 30 джерел, що охоплюють сотні окремих показників.

WGI охоплює 6 ключових компонентів управління: 1) свобода слова, участь громадян у політичному процесі, 2)

політична стабільність, відсутність насильства, 3) ефективність урядових інституцій, 4) якість регуляторної політики, сприятливість бізнес-середовища, 5) верховенство права, дотримання законів, 6) контроль за корупцією в публічному секторі.

Практична значущість WGI в тому, що він:

допомагає урядам та міжнародним організаціям оцінювати слабкі місця управління та формувати політики розвитку;

використовується аналітиками, інвесторами та міжнародними банками для оцінки ризиків та інвестиційної привабливості країн;

є основою для побудови індексів інтегрованого розвитку, досліджень корупції, державної ефективності та управлінських реформ.

Як інтегральний показник результативності макрорівневого середовища обрано FM Global Resilience Index (FMGRI, Індекс стійкості країн), який оцінює здатність економік протидіяти та відновлюватися після кризових подій. На відміну від традиційних макроекономічних індикаторів, FMGRI безпосередньо орієнтований на ризики, релевантні для бізнесу, зокрема інфраструктурні, політичні, логістичні та кліматичні. FMGRI – це комплексний показник, що оцінює здатність країн витримувати та швидко відновлюватися після негативних подій, включаючи економічні, соціальні, технологічні та екологічні ризики. Індекс відображає потенціал країни до стійкого розвитку та управління ризиками, що впливають на бізнес і інфраструктуру. Розробником FMGRI є страхова компанія FM Global, яка спеціалізується на управлінні ризиками та страхуванні великих промислових об'єктів.

FMGRI формується на основі даних відкритих джерел та міжнародних інституцій, таких як: Світовий банк, IMF, UN, OECD; опитування компаній щодо бізнес-ризиків; експертних оцінок корпоративних ризик-менеджерів.

FMGRI включає 2 основні компоненти:

1. Крайнові фактори – структурні характеристики, що впливають на стійкість: фізична інфраструктура та логістика; соціальні системи; політичні та інституційні чинники.

2. Бізнес-фактори – оцінка здатності приватного сектора протидіяти ризикам.

FMGRI дозволяє проводити дослідження зв'язку між національною стійкістю та економічним зростанням. Використовується у теоріях ризик-менеджменту, корпоративної безпеки та кризового управління. Допомогає виявити структурні слабкі місця у національних системах управління ризиками.

Практична значущість FMGRI в тому, що він:

служить орієнтиром для інвесторів, урядів та корпорацій щодо інвестиційної привабливості та ризиків;

використовується для формування стратегій стійкості бізнесу та національної інфраструктури;

дозволяє оцінити готовність країни до кризових ситуацій, включаючи природні катастрофи, техногенні інциденти та економічні потрясіння.

У дослідженні сформовано вибірку з 11 країн, яка включає 8 економік з вищим за середній рівнем доходу (Україна (фокус дослідження), Румунія, Туреччина, Чилі, Малайзія, Мексика, Казахстан, Південна Африка) та 3 економіки з високим рівнем доходу (Данія, Німеччина, Ізраїль). Такий підхід забезпечує зіставність рівня розвитку в основній групі та дозволяє використати контрольну групу як еталон ефективного антикризового управління та країнової резильєнтності

Роль групи 8 економік з вищим за середній рівнем доходу (Україна (фокус дослідження), Румунія, Туреччина, Чилі, Малайзія, Мексика, Казахстан, Південна Африка) – виявлення впливу інституційних, макроекономічних і ризикових чинників на життєздатність компаній у межах одного рівня доходу.

3 країни з високим рівнем доходу (Данія, Німеччина, Ізраїль)

використовуються як бенчмарк ефективного антикризового управління:

Данія – еталон країнової резильєнтності,

Німеччина – індустріальна стабільність та інституційна якість,

Ізраїль – економіка в умовах хронічної невизначеності.

Роль цієї групи – формування контрольного профілю та порівняння траєкторій України й інших країн основної групи з еталонними моделями.

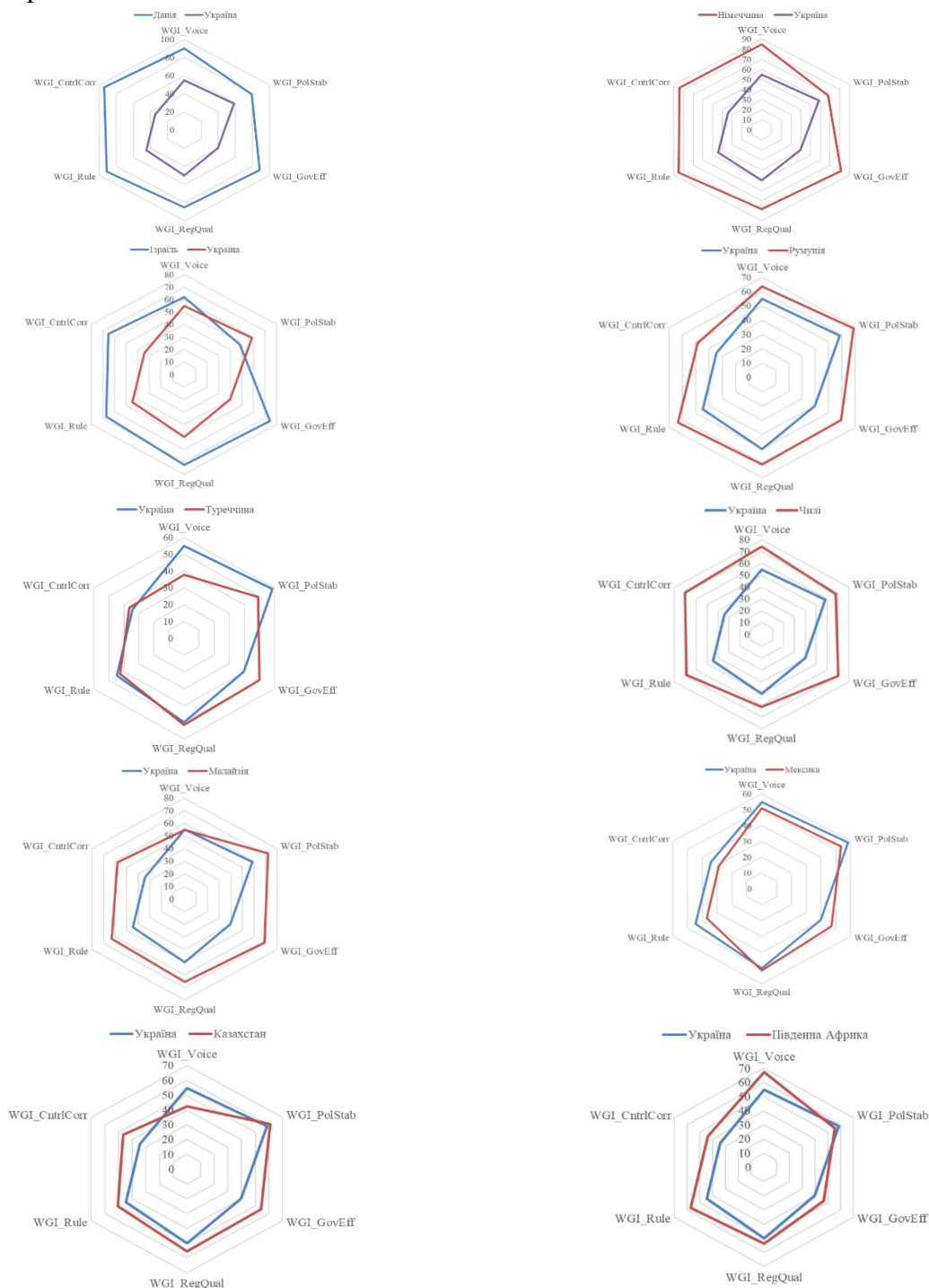
Отже, основну групу склали економіки з рівнем доходу вище середнього: Україна, Румунія, Туреччина, Чилі, Малайзія, Мексика, Казахстан та Південна Африка. Для контрольного порівняння включено окремі економіки з високим рівнем доходу – Данію, Німеччину та Ізраїль.

Такий підхід дозволяє, з одного боку, уникнути спотворення результатів через структурну нерівномірність розвитку, а з іншого – окреслити потенційний «інституційно-інфраструктурний розрив» між Україною та еталонними економіками.

На рис. 1 наведено порівняльну динаміку індикаторів WGI: голосу та підзвітності, політичної стабільності, ефективності уряду, якості регулювання, верховенства права та контролю корупції, що дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони України у глобальному контексті. Порівняльний аналіз профілів індикаторів WGI свідчить, що Україна демонструє стійке відставання від більшості країн вибірки за всіма складовими інституційної якості, зокрема за показниками верховенства права, ефективності уряду та контролю корупції, тоді як відносно кращі позиції спостерігаються за індикатором участі громадян та підзвітності влади. Виявлена асиметрія інституційного профілю підтверджує системний характер інституційних обмежень, які формують несприятливе макросередовище для антикризового управління та зумовлюють нижчий рівень резильєнтності економіки порівняно з країнами як основної, так і контрольної груп.

Для оцінки позицій України серед інших країн за показниками бізнес-резильєнтності було побудовано профілі FMGRI (рис. 2). Індекс стійкості FM відображає відносну стійкість бізнес-середовища країни. Індекс складається з 6

фізичних факторів та 12 макрофакторів, які в поєднанні утворюють сукупний бал для країни. Бали мають шкалу від 0 до 100, де 0 означає найнижчу стійкість, а 100 – найвищу.



**Рис. 1. Профілі індикаторів WGI по країнах: порівняльна позиція України**

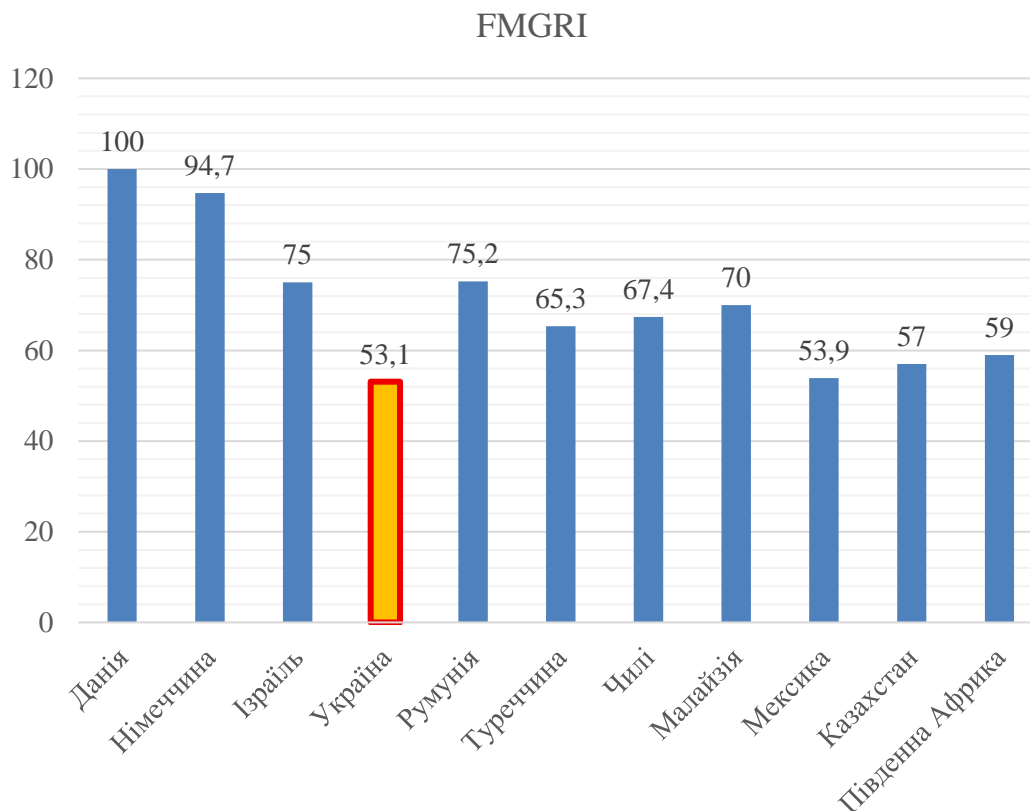
Джерело: складено автором за даними: <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators>)

Отримані результати свідчать, що Україна має один із найнижчих рівнів

резильєнтності серед досліджуваних країн (53,1), поступаючись не лише

високодохідним економікам контрольної групи (Данія, Німеччина, Ізраїль), а й більшості країн основної групи з рівнем доходу вище середнього. Таке відставання вказує на обмежену здатність економіки протистояти та відновлюватися після

кризових шоків, що підтверджує визначальну роль макrorівневих інституційних та інфраструктурних чинників у формуванні умов антикризового управління та життєздатності компаній в Україні.



**Рис. 2. Бали FMGRI по країнах: порівняльна позиція України**

Джерело: складено автором за даними: <https://www.fm.com/resources/resilience-index/explore-the-data>

Методичний підхід дослідження ґрунтується на поєднанні порівняльного міжкраїнового аналізу, багатовимірних статистичних методів та економетричного моделювання з метою ідентифікації макrorівневих чинників, що визначають ефективність антикризового управління та життєздатність компаній в умовах підвищеної невизначеності.

Вихідною методологічною передумовою є положення про те, що життєздатність компаній визначається не лише мікрорівнем корпоративного управління, а й рівнем країнової резильєнтності, що формується якістю інституційного середовища, макроекономічною стабільністю,

інфраструктурною спроможністю та здатністю економіки реагувати на системні шоки. На цій основі сформульовано такі дослідницькі гіпотези.

**Гіпотеза 1 (Г1)** передбачає існування статистично значущого позитивного зв'язку між якістю інституційного середовища та рівнем країнової резильєнтності, при цьому рівень доходу країни не є визначальним чинником життєздатності компаній без належної інституційної спроможності.

**Гіпотеза 2 (Г2)** полягає в тому, що інфраструктурні чинники мають сильніший вплив на країнову резильєнтність, ніж інституційні, тоді як їх сукупний вплив формує макrorівневі умови антикризового

управління та здатність економіки пом'якшувати кризові шоки.

**Гіпотеза 3 (Г3)** полягає в тому, що для України інституційні та інфраструктурні обмеження істотно знижують потенціал антикризового управління життєздатністю компаній, тоді як країни з високим рівнем доходу завдяки інституційній зрілості та превентивним механізмам управління ризиками формують ефективніші моделі забезпечення корпоративної стійкості.

Отже, для подальшого емпіричного аналізу та перевірки сформульованих гіпотез було відібрано 25 показників, що включають індикатори WGI та FMGRI, по 11 країнах, з яких 3 належать до групи високодохідних економік, а 8 – до економік із рівнем доходу вище середнього. Запропонований автором методичний підхід реалізується у вигляді послідовних аналітичних етапів, узагальнених на рис. 3.

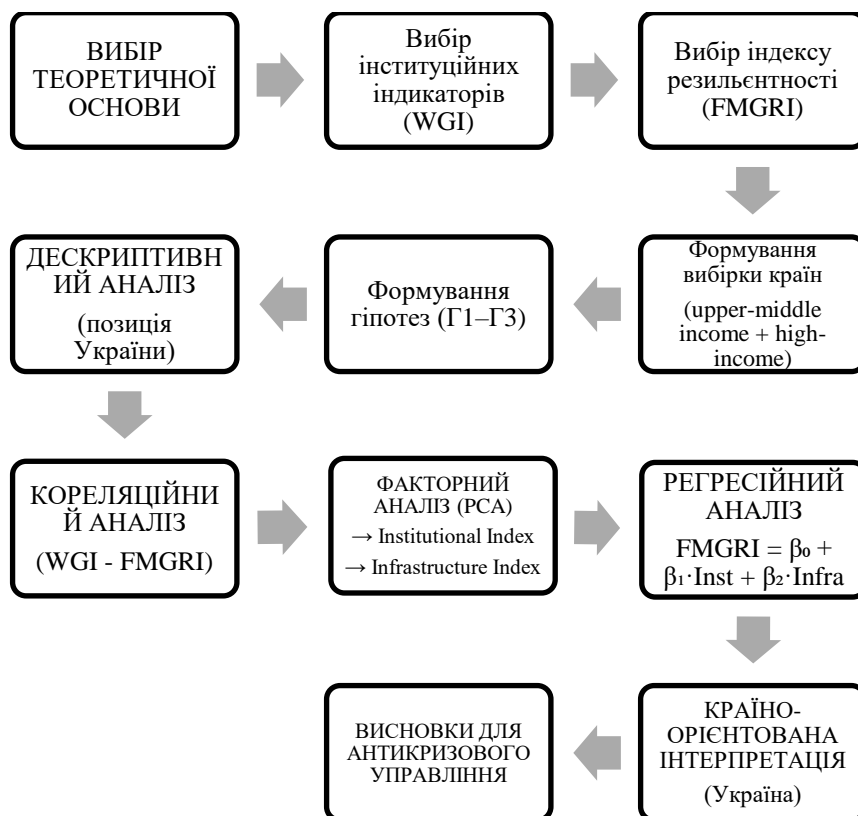
Етап 1. Вибір і обґрунтування інституційних показників (WGI).

Мета: оцінити якість інституційного середовища як базовий чинник довгострокової економічної та корпоративної стійкості.

Інструмент: Worldwide Governance Indicators (WGI), що включає: участь громадян і підзвітність влади, політичну стабільність, ефективність уряду, якість регулювання, верховенство права, контроль корупції.

Обґрунтування: WGI є міжнародно визнаною системою індикаторів, що відображає здатність держави забезпечувати передбачуваність правил, захист прав власності та управління ризиками, що є критично важливим для резильєнтності бізнесу.

Очікуваний результат: комплексна характеристика інституційного середовища досліджуваних економік.



**Рис. 3. Методичний підхід до оцінювання макrorівневих чинників антикризового управління життєздатністю компаній**

Джерело: складено автором

Етап 2. Вибір і обґрунтування показника резильєнтності (FMGRI).

Мета: оцінити здатність економік протистояти, адаптуватися та відновлюватися після шоків.

Інструмент: FMGRI.

Обґрунтування: FMGRI інтегрує економічні, інституційні, інфраструктурні та ризикові компоненти, тому є ефективною результативною змінною для оцінювання впливу інституційних та інфраструктурних чинників.

Очікуваний результат: порівняльна оцінка рівня резильєнтності економік.

Етап 3. Вибір і обґрунтування вибірки країн.

Мета: забезпечити коректність міжкраїнового порівняння України.

Структура вибірки:

основна група (upper-middle income): Україна, Румунія, Туреччина, Чилі, Малайзія, Мексика, Казахстан, Південна Африка;

контрольна група (high-income): Данія, Німеччина, Ізраїль.  
Обґрунтування: дозволяє порівняти Україну з економіками зі схожими структурними викликами та використати високодохідні країни як еталон інституційної й інфраструктурної спроможності.

Очікуваний результат: визначення відносних позицій України.

Етап 4. Формування дослідницьких гіпотез

1. Інституційна якість (WGI) має позитивний статистично значущий зв'язок із рівнем резильєнтності (FMGRI).

2. Інфраструктурна спроможність має сильніший вплив на FMGRI, ніж інституційні чинники.

3. Відставання України за інституційними та інфраструктурними показниками зумовлює нижчий рівень резильєнтності порівняно з high-income економіками.

Етап 5. Послідовність економіко-статистичного аналізу

1. Дескриптивний аналіз – порівняння позицій України за середніми

значеннями; очікуваний результат: фіксація відставання.

2. Кореляційний аналіз – визначення зв'язків між WGI і FMGRI (коефіцієнт Спірмена); очікуваний результат: позитивна кореляція.

3. Побудова інтегральних індексів – зменшення багатовимірності (PCA); очікуваний результат: інституційний та інфраструктурний індекси.

4. Регресійний аналіз – кількісна оцінка впливу факторів (множинна лінійна регресія); очікуваний результат: статистично значущі коефіцієнти.

Етап 6. Інтерпретація для України. Оцінка позицій України у порівнянні з іншими країнами та визначення ключових інституційних і інфраструктурних бар'єрів, що впливають на її резильєнтність.

Представлений підхід дозволяє комплексно оцінювати макrorівневі чинники антикризового управління, формуючи цілісну картину життєздатності компаній та визначаючи пріоритети для стратегічного планування в умовах невизначеності.

**Висновки.** Запропонований методичний підхід до оцінювання макrorівневих чинників антикризового управління життєздатністю компаній ґрунтується на інтеграції інституційних індикаторів якості державного управління (Worldwide Governance Indicators) та комплексного показника країнової резильєнтності (FM Global Resilience Index) з використанням багатовимірних статистичних і економетричних методів. Даний підхід дозволяє розвинути положення щодо визначальної ролі інституційного та інфраструктурного середовища у формуванні життєздатності компаній, і довести, що рівень доходу країни сам по собі не є достатньою умовою високої резильєнтності без належної інституційної спроможності. Подальші емпіричні дослідження сприятимуть обґрунтуванню необхідності переходу від реактивних до превентивних моделей антикризового управління корпоративною життєздатністю.

**Конфлікт інтересів.** Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів.

**Фінансування.** Автор заявляє, що публікацію статті профінансовано в межах оплати за навчання в аспірантурі.

**Етична заява.** Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

**Заява щодо генеративного ШІ.** Автор заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

### Література:

1. Моїсеєв, К. (2025). Еволюція концептуальних підходів в менеджменті до управління кризовими ситуаціями в умовах невизначеності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 344 (4), 623-628. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-88>.
2. Джерелюк, Ю. О. (2024). Методичний підхід до оцінювання адаптаційного потенціалу забезпечення антикризової стійкості туристичного підприємства. *Вісник Херсонського національного технічного університету*, №2(89), 259-264. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.2.36>.
3. Хацер, М. та Полусмяк, Л. (2024). Цифровізація як складова антикризового управління на макро-, мезо- та мікрорівнях функціонування економічних систем. *Менеджмент та підприємництво: тенденції розвитку*, 2(28), с. 76-85. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-2/28-06>.
4. Kołodziej, D., Żak, K., Rydzewski, R., & Zatoński, M. (2024). Organizational resilience and its contexts: A systematic review of the literature. *Scientific Papers of Silesian University of Technology*. 251-272. DOI: [10.29119/1641-3466.2024.207.14](https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.207.14).
5. Sanjay, K., Fathima, S., Singh, R., et al. (2025). Crisis management and organizational resilience: Learning from global business disruptions. *Cuest.fisioter.*54(3). 721-730. DOI: [10.48047/vfjt5k93](https://doi.org/10.48047/vfjt5k93).
6. Tasic, J., Amir, S., Tan, J., & Khader, M. (2019). A multilevel framework to enhance organizational resilience. *Journal of Risk Research*. <https://doi.org/10.1080/13669877.2019.1617340>
7. World Uncertainty Index. (2025). *WUI: datasets and methodology*. <https://worlduncertaintyindex.com>
8. FM Global. (n.d.). *Resilience index: Explore the data*. <https://www.fm.com/resources/resilience-index/explore-the-data>