

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-12>

УДК 658.012.2:005.52:69

JEL Класифікатор: L74, M10, M21, O12

АЛЕКСІЄНКО Олег

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0005-1762-1967>

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЇХ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ

У статті досліджено теоретичні та методичні аспекти управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в умовах кризового середовища. Узагальнення наукових підходів до трактування поняття «стратегічна стійкість підприємства» дозволило встановити, що дана категорія розглядається як багатовимірна характеристика діяльності підприємства, що відображає його здатність забезпечувати досягнення стратегічних цілей, адаптуватися до динамічного середовища, формувати та зберігати конкурентні переваги, підтримувати фінансову стабільність і забезпечувати системну цілісність розвитку. Встановлено, що стратегічна стійкість має динамічний характер і проявляється як здатність підприємства до адаптивних, інноваційних та проактивних трансформацій в умовах невизначеності.

У результаті дослідження запропоновано систему складових стратегічної стійкості підприємства, що включає фінансову, операційну, ринкову, інноваційно-технологічну, кадрову та управлінську складові. Кожна з них відображає окремий стратегічний вимір життєздатності підприємства та характеризує різні аспекти забезпечення його довгострокового розвитку. Для проведення діагностики стратегічної стійкості підприємств будівельної галузі запропоновано методичний підхід до її оцінювання, що ґрунтується на використанні системи нормованих показників та інтегрального індексу. Методика передбачає нормування показників за шкалою від 0 до 1, розрахунок інтегральних значень кожної складової на основі середнього арифметичного нормованих показників, а також визначення узагальненого інтегрального показника стратегічної стійкості підприємства. Особливістю запропонованого підходу є інтеграція кількісних показників фінансової, операційної, ринкової, інноваційно-технологічної та кадрової складових із якісною оцінкою управлінської складової, що визначається на основі експертного анкетного опитування.

Ключові слова: стратегічна стійкість, стратегічний розвиток, підприємства будівельної галузі, кризові умови, стратегічне управління, інтегральна оцінка, управління ризиками, адаптивність підприємства.

ALEKSIENKO Oleh

KhmelnytskyiNationalUniversity

METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR ASSESSING THE STRATEGIC RESILIENCE OF CONSTRUCTION ENTERPRISES IN THE SYSTEM OF STRATEGIC DEVELOPMENT MANAGEMENT

The article examines the theoretical and methodological aspects of managing the strategic development of construction industry enterprises under crisis conditions. The generalization of scientific approaches to the interpretation of the concept of «strategic sustainability of an enterprise» made it possible to determine that this category is considered as a multidimensional characteristic of enterprise activity, reflecting its ability to achieve strategic goals, adapt to a dynamic environment, create and maintain competitive advantages, ensure financial stability, and preserve the systemic integrity of development. It has been established that strategic sustainability has a dynamic nature and manifests itself as the ability of an enterprise to implement adaptive, innovative, and proactive transformations under conditions of uncertainty.

Based on the generalization of scientific approaches to the structuring of strategic sustainability, it has been found that there is no single unified approach to determining its components in the scientific literature. Most researchers identify them according to the functional logic of enterprise activity, which leads to the duplication of certain elements, particularly resource, financial, and personnel components. In this regard, the study substantiates the need to form a logically structured system of strategic sustainability components, taking into account the specific features of the functioning of construction enterprises in crisis conditions. As a result of the research, a system of strategic sustainability components of an enterprise has been proposed, including financial, operational, market, innovation-technological, personnel, and managerial components. Each of these reflects a separate strategic dimension of enterprise viability and characterizes different aspects of ensuring its long-term development.

To diagnose the strategic sustainability of construction enterprises, a methodological approach to its assessment has been proposed, based on the use of a system of normalized indicators and an integral index. The methodology involves the normalization of indicators on a scale from 0 to 1, the calculation of integral values for each component using the arithmetic mean of normalized coefficients, and the determination of a generalized integral indicator of the strategic sustainability of an enterprise. A distinctive feature of the proposed approach is the integration of quantitative indicators of financial, operational, market, innovation-technological, and personnel components with a qualitative assessment of the managerial component, which is determined through an expert questionnaire survey.

Keywords: strategic sustainability, strategic development, construction enterprises, crisis conditions, strategic management, integral assessment, risk management, enterprise adaptability.

Стаття надійшла до редакції / Received 20.01.2026

Прийнята до друку / Accepted 04.03.2026

Опубліковано / Published 31.03.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Алексієнко Олег

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в умовах кризи потребує перегляду традиційних підходів щодо планування, ресурсного забезпечення, формування конкурентних переваг тощо. Сучасне кризове середовище характеризується поєднанням макроекономічної нестабільності, воєнних ризиків, енергетичної кризи, соціально-кадрових викликів, зміни регуляторних вимог (зокрема щодо енергоефективності та ESG-стандартів), порушення логістичних ланцюгів, зростання вартості ресурсів, а також посилення конкуренції за інвестиційні державні проекти відбудови. За умов кризи стратегічний розвиток вітчизняних підприємств не може бути орієнтований суто на зростання, адже ключовим завданням постає забезпечення стратегічної стійкості та здатності до адаптації в турбулентному середовищі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ ЗДАНОЇ ПРОБЛЕМИ

У сучасних наукових дослідженнях проблематика стратегічної стійкості підприємств висвітлюється у працях О. Буткевич, Я. Довгенко, В. Галушко, Н. Гуржій, В. Косяк, Ж. Крисько, Л. Куц, О. Маслак, І. Мовчан, Г. Мохонько, А. Олійник, Л. Яременко та інших учених. Разом з тим аналіз публікацій засвідчує відсутність універсальної структури складових стратегічної стійкості та наявність дублювання окремих компонентів, що зумовлює необхідність уточнення логіки декомпозиції поняття та формування прикладної методики її діагностики для підприємств будівельної галузі в умовах кризи.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених стратегічній стійкості підприємств, у сучасній науковій літературі відсутній єдиний підхід до її структуризації та кількісного оцінювання, особливо з урахуванням специфіки функціонування підприємств будівельної галузі в умовах кризових коливань. Більшість існуючих методик зосереджується або на окремих функціональних складових діяльності підприємства, або на фінансових показниках, що не дозволяє комплексно оцінити здатність підприємства до довгострокового стратегічного розвитку та адаптації до дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища. Крім того, недостатньо розробленими залишаються підходи до інтеграції кількісних показників діяльності підприємства з якісними характеристиками управління у межах єдиної системи оцінювання стратегічної стійкості. Саме ці питання потребують подальшого наукового обґрунтування та методичного розвитку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає у уточненні сутності поняття «стратегічна стійкість підприємства» та обґрунтуванні його ключових характеристик з урахуванням специфіки функціонування підприємств будівельної галузі в умовах кризи. Також у статті запропоновано логічно впорядковану структуру складових стратегічної стійкості та методичний підхід до її діагностики на основі системи показників і інтегрального індексу. Отримані результати можуть бути використані для підтримки управлінських рішень щодо стратегічного розвитку та підвищення стійкості будівельних підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Будівельна галузь є однією з найбільш чутливих до кризових коливань, а нестабільний попит, затримка фінансування, зміна вартості матеріалів та ресурсів тощо безпосередньо впливають на фінансову рівновагу та можливість реалізовувати довгострокові стратегічні плани. Саме тому управління стратегічним розвитком неможливе без попередньої діагностики рівня стратегічної стійкості підприємства [2, 13]. У зв'язку з цим доцільно передусім розглянути сутність поняття «стратегічна стійкість підприємства», визначити його змістовне наповнення та місце в управлінні стратегічним розвитком підприємства. Існуючі підходи щодо сутності поняття «стратегічна стійкість» наведено у табл. 1.

Узагальнюючи наведені дефініції (табл. 1) можна виокремити ключові характеристики, які формують розуміння стратегічної стійкості, а саме:

- здатність досягати стратегічних цілей – стратегічна стійкість розглядається як цільова категорія, пов'язана з реалізацією стратегії підприємства;
- адаптивність до динамічного середовища – це одна з найбільш повторюваних характеристик поняття, стратегічна стійкість безпосередньо пов'язана із здатністю підприємства адаптуватися, проводити трансформації та реалізовувати керовані зміни;
- формування та збереження конкурентних переваг – стратегічна стійкість фактично ототожнюється з довгостроковою конкурентною позицією підприємства;
- фінансова стабільність – стратегічна стійкість на думку деяких авторів неможлива без фінансової стабільності (ліквідності, платоспроможності, рентабельності);
- збереження цілісності (системної єдності підприємства) та гармонійного розвитку – тобто стратегічна стійкість розглядається з позиції системного підходу, коли підприємство розглядається як цілісна

соціально-економічна система;

– інноваційність та гнучкість – тобто здатність до трансформацій (оновлення, перетворення) та якісних змін;

– динамічність та процесний характер (проактивні трансформації) – тобто стратегічна стійкість є не статичним станом, а процесом (динамічною здатністю до розвитку).

Таблиця 1

Існуючі підходи щодо сутності поняття «стратегічна стійкість»*

Автор, джерело	Розуміння розвитку підприємства
Буткевич О., Довгенко Я., Яременко Л. [1, с. 221]	«це характеристика діяльності підприємства, яка відображає його здатність до стійкого розвитку та досягнення намчених цілей (з мінімально допустимими відхиленнями від запланованих) всупереч впливу динамічного середовища, в якому має місце невизначеність майбутніх результатів та ризикованість господарських процесів»
Галушко В. [3, с. 5]	«інтегральна характеристика діяльності підприємства, що відображає в динаміці його здатність до керованих якісних перетворень в умовах динамічного, слабкопрогнозованого зовнішнього середовища відповідно до попередньо встановлених стратегічних цілей»
Гуржій Н., Косяк В. [4, с. 211]	«спроможність підприємства до концентрації зусиль на пріоритетних напрямках розвитку підприємства, до розвитку і збереження стійких у стратегічному плані конкурентних переваг за ключовими позиціями в умовах динамічного середовища»
Дуброва О. [5, с. 15]	«це динамічне, комплексне, складне і багатогранне поняття, що потребує зваженого підходу до визначення напрямів її забезпечення»
Крисько Ж. [7, с. 112]	«це здатність створювати, розвивати і тривалий час зберігати конкурентні переваги на ринку, тим самим підтримуючи належний рівень ліквідності, платоспроможності та рентабельності в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища»
Куц Л. [8, с. 12]	«є результатом здатності підприємства створювати, розвивати і тривалий час зберігати конкурентні переваги на ринку покупця (в умовах пришвидшених темпів НТП, зростаючих проблем з природними ресурсами, а також екологічних проблем)»
Маслак О., Мовчан І. [9, с. 186]	«здатність формувати, розвивати і тривалий час підтримувати конкурентні переваги, забезпечуючи належний рівень ліквідності та платоспроможності, всупереч впливу динамічного ринкового середовища, в якому має місце невизначеність майбутніх результатів та ризикованість господарських процесів»
Мохонько Г. [10]	«здатність підприємства зберігати свою цілісність, досягати місії та поставлених стратегічних цілей, функціонувати в заданому режимі при різних внутрішніх і зовнішніх впливах, зберігаючи свою цілісність та гармонічний розвиток»
Олійник А., Криївський М., Крихівська Н. [11, с. 123–124]	«здатність до збереження цілісності та сталого розвитку під впливом внутрішніх та зовнішніх дестабілізуючих факторів»
Острроверхов В., Качмарський І. [12, с. 89]	«є комплексною та багатогранною характеристикою організації, яка включає в себе здатність до адаптації, інноваційності, гнучкості та фінансової стабільності»
Удовиченко М. [14, с. 150]	«постійна конкурентна здатність підприємства та продукції до збільшення частки ринку, ефективної цінової політики»
Федотова І. [15, с. 93]	«це здатність підприємства тривалий час досягати поставлених стратегічних цілей при постійному дестабілізуючому впливі факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, зберігаючи свою цілісність та гармонічний розвиток»
Яковчук А. [16, с. 85]	«процес перетворення підсистем підприємства, який спричиняє безпосередній або проактивний вплив на його генеральну, конкурентну чи функціональну стратегії з метою підтримки стратегічної стійкості в умовах динамічного бізнес-середовища»

*сформовано автором на підставі опрацювання літературних джерел

Узагальнення наведених підходів дозволяє зробити висновки, що стратегічна стійкість (як зазначають більшість авторів) є багатовимірною та динамічною характеристикою діяльності підприємства, що поєднує цільову орієнтацію на досягнення стратегічних цілей підприємства із здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища. При цьому ключовими домінантами зазначено: формування та збереження конкурентних переваг, забезпечення фінансової стабільності, підтримка системної цілісності підприємства, інноваційність, гнучкість і процесний характер розвитку. Варто зазначити, що стратегічна стійкість не є статичним станом, оскільки за своєю природою є динамічною здатністю підприємства до адаптації, трансформації та реалізації стратегічних змін. Разом з тим у конкретний момент часу стратегічна стійкість проявляється у певному рівні стану підприємства, що може бути кількісно вимірний із використанням відповідної системи показників.

Таким чином, на нашу думку, під стратегічною стійкістю слід розуміти інтегральну характеристику підприємства, що відображає його динамічну здатність забезпечувати досягнення стратегічних цілей шляхом формування і збереження конкурентних переваг, підтримки фінансової стабільності, системної цілісності та гармонійного розвитку, реалізуючи інноваційні, адаптивні й проактивні зміни в умовах динамічного середовища. Стратегічна стійкість, поряд із динамічною природою, у визначений момент часу відображається як вимірюваний рівень стану підприємства, що може бути формалізований через систему індикаторів та інтегральних показників.

Отже, стратегічна стійкість може бути оцінена через систему індикаторів та інтегральних показників, що відображають рівень збалансованості функціонування підприємства, його здатність протистояти

дестабілізуючим впливам та забезпечувати досягнення довгострокових стратегічних цілей. Разом з тим багатовимірність поняття «стратегічна стійкість» обумовлює необхідність її декомпозиції на окремі складові (підвиди), що відображають різні аспекти функціонування підприємства. Складові (підвиди) стратегічної стійкості, що виділяються авторами у науковій літературі згруповано у табл. 2.

Таблиця 2

Складові (підвиди) стратегічної стійкості*

Автор, джерело	Складові												
	операційна (виробнича)	фінансова	інституційна	технологічна (інноваційно-технологічна, техніко-технологічна)	кадрова (соціальна)	маркетингова	екологічна	ринкова (комерційна)	логістична (бізнес-процесів)	ресурсна	інвестиційно-інноваційна	управлінська	економічна
Буткевич О., Довгенко Я., Яременко Л. [1, с. 221–222]		+		+	+	+	+						
Дуброва О. [5, с. 17]	+	+		+	+	+	+						
Заборовець К. [6, с. 151]		+			+			+	+	+			
Крисько Ж. [7, с. 112]		+		+	+			+					
Мохоцько Г. [10]	+	+			+	+	+				+	+	
Олійник А., Криївський М., Крихівська Н. [11, с. 124]	+	+		+	+	+	+						
Островерхов В., Качмарський І. [12, с. 88]	+	+	+								+		
Федотова І. [15, с. 93]	+	+		+	+	+	+				+		+

*сформовано автором на підставі опрацювання літературних джерел

Наведені підходи авторів щодо виокремлення складових (підвидів) стратегічної стійкості у табл. 2 свідчать про відсутність єдиного універсального підходу до її структуризації. Разом з тим спостерігається певне дублювання окремих складових, зокрема ресурсної, кадрової, фінансової складових, що потребує уточнення їх економічної природи та функціонального призначення. Зазначене зумовлює не механічне узагальнення найбільш уживаних складових (підвидів) стратегічної стійкості, а потребу у формуванні логічно впорядкованої структури, що відповідала б її сутнісному наповненню, а також враховувала специфіку функціонування підприємств будівельної галузі в умовах кризи. Варто зазначити, що більшість авторів (табл. 2) формують перелік складових стратегічної стійкості переважно за функціональним підходом (фінанси, виробництво, маркетинг, кадри), що відображає традиційну структуру управління підприємством. Проте стратегічна стійкість характеризує не окремі функціональні підсистеми, а відображає здатність зберігати цілісність, адаптивність і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Окрім того, виокремлення кадрової, фінансової та ресурсної складових у різних комбінаціях фактично відображає різні аспекти економічного потенціалу підприємства, хоча в кризових умовах зазначені складові виконують різні функціональні ролі. Зокрема фінансова складова є системоутворюючою, оскільки визначає рівень платоспроможності та фінансової стійкості підприємства, забезпечує доступ до зовнішніх і внутрішніх джерел фінансування та формує економічне підґрунтя реалізації стратегічних рішень і розвитку. Кадрова є стратегічно важливою з огляду на потребу збереження, відтворення та розвитку ключових компетенцій, професійного та інтелектуального потенціалу, що забезпечує адаптивність підприємства та його здатність до інноваційних і організаційних трансформацій. Ресурсна є базовою основою забезпечення безперервної діяльності підприємства, оскільки формує матеріально-технічне, сировинне та енергетичне забезпечення виробничих процесів, визначаючи операційну стабільність підприємства.

Враховуючи природу стратегічної стійкості, формування складових має ґрунтуватися на виокремленні стратегічно значущих вимірів довгострокової діяльності підприємства. Ключовими критеріями відбору складових є: системність – складові мають охоплювати всі ключові стратегічні контури життєздатності підприємства; невзаємозамінність – кожна складова має відображати окремий вимір, а не дублювати інші; стратегічна релевантність – складові мають впливати на можливість функціонування підприємства у довгостроковій перспективі в умовах динамічного середовища.

З огляду на це при проведенні діагностики стратегічної стійкості підприємства пропонується не обмежуватися лише тими складовими, що найчастіше зустрічаються в наукових дослідженнях, а доповнити та структурно впорядкувати їх відповідно до логіки забезпечення стратегічної стійкості підприємств будівельної галузі в умовах кризи. Саме тому ми пропонуємо виокремити шість системних складових стратегічної стійкості, а саме: фінансову – характеризує здатність підприємства підтримувати фінансову рівновагу, платоспроможність та забезпечувати фінансування розвитку; операційну – відображає

ефективність основної діяльності підприємства та його здатність виконувати зобов'язання перед контрагентами; ринкову – характеризує позицію підприємства на ринку та його конкурентність на ньому, а також його здатність утримувати або розширювати обсяги діяльності; інноваційно-технологічну – характеризує рівень модернізації виробничої бази, а також здатність підприємства впроваджувати нові технології і підтримувати інноваційний розвиток; кадрову – характеризує стан людського капіталу, сформованість компетенцій та здатність підприємства забезпечувати їх розвиток; управлінську – відображає якість стратегічного управління, ефективність системи ризик-менеджменту та здатність підприємства швидко адаптуватися до умов зовнішнього середовища.

Показники для оцінювання складових стратегічної стійкості підприємства наведено у табл. 3 (у таблиці представлено оцінювання всіх складових крім управлінської).

Таблиця 3

Показники для оцінювання складових стратегічної стійкості підприємства (фінансової, операційної, ринкової, інноваційно-технологічної, кадрової)*

№	Показники	Формула для розрахунку	Стимулятор (більше = краще) чи дестимулятор (менше = краще)	Норматив значення	
				min	max
Показники для оцінювання фінансової складової (F)					
F ₁	Коефіцієнт автономії	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}}$	Стимулятор	0,3	0,5
F ₂	Коефіцієнт поточної ліквідності	$\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	Стимулятор	1,0	2,0
F ₃	Коефіцієнт фінансової стійкості	$\frac{\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Активи}}$	Стимулятор	0,4	0,7
F ₄	Коефіцієнт рентабельності активів	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня вартість активів}}$	Стимулятор	0	0,10
F ₅	Коефіцієнт рентабельності продажу	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід}}$	Стимулятор	0	0,12
Показники для оцінювання операційної складової (O)					
O ₁	Коефіцієнт операційної рентабельності	$\frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Чистий дохід}}$	Стимулятор	0,03	0,12
O ₂	Коефіцієнт валової рентабельності	$\frac{(\text{Чистий дохід} - \text{Собівартість})}{\text{Чистий дохід}}$	Стимулятор	0,08	0,2
O ₃	Частка операційних витрат у доході	$\frac{\text{Операційні витрати}}{\text{Чистий дохід}}$	Дестимулятор	0,75	0,9
O ₄	Оборотність активів	$\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середня вартість активів}}$	Стимулятор	0,7	1,5
O ₅	Оборотність дебіторської заборгованості	$\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середня вартість дебіторської заборгованості}}$	Стимулятор	2,0	5,0
Показники для оцінювання ринкової складової (Mr)					
Mr ₁	Темп приросту виручки за рік, %	$\frac{(\text{Чист. дохід}_t - \text{Чист. дохід}_{t-1})}{\text{Чис. дохід}_{t-1}} \cdot 100\%$	Стимулятор	-5	15
Mr ₂	Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки	$\left(\left(\frac{\text{Чистий дохід}_t}{\text{Чистий дохід}_{t-3}} \right)^{1/3} - 1 \right) \cdot 100\%$	Стимулятор	-5	12
Mr ₃	Темп приросту валового прибутку, %	$\frac{(\text{Вал. приб.}_t - \text{Вал. приб.}_{t-1})}{\text{Вал. приб.}_{t-1}} \cdot 100\%$	Стимулятор	0	15
Mr ₄	Частка ринку, %	$\frac{\text{Чистий дохід}_{\text{компанії}}}{\text{Чистий дохід}_{\text{ринку}}} \cdot 100\%$	Стимулятор	0,01	2
Mr ₅	Частка на субринку, %	$\frac{\text{Чистий дохід}_{\text{компанії}}}{\text{Чистий дохід}_{\text{субринку}}} \cdot 100\%$	Стимулятор	0,05	3
Показники для оцінювання інноваційно-технологічної складової (IT)					
IT ₁	Коефіцієнт оновлення основних засобів	$\frac{\text{Вартість введених основних засобів}}{\text{Первісна вартість основних засобів}}$	Стимулятор	0,02	0,1
IT ₂	Коефіцієнт зносу	$\frac{\text{Амортизація}}{\text{Первісна вартість основних засобів}}$	Дестимулятор	0,2	0,5
IT ₃	Коефіцієнт фондвіддачі	$\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}}$	Стимулятор	1,0	2,5
IT ₄	Частка нематеріальних активів у структурі активів	$\frac{\text{Нематеріальні активи}}{\text{Валюта балансу}}$	Стимулятор	0,005	0,05
IT ₅	Коефіцієнт придатності	$\frac{\text{Залишкова вартість основних засобів}}{\text{Первісна вартість основних засобів}}$	Стимулятор	0,4	0,75
Показники для оцінювання кадрової складової (P)					
P ₁	Продуктивність праці, тис. грн / особу	$\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньооблігова чисельність персоналу}}$	Стимулятор	400	1500

P_2	Прибуток на 1-го працівника, тис. грн / особу	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньооблігова чисельність персоналу}}$	Стимулятор	10	100
P_3	Частка витрат на оплату праці у доходу, %	$\frac{\text{Фонд оплати праці}}{\text{Чистий дохід}}$	Дестимулятор	15	35
P_4	Дохід на 1 грн витрат на персонал	$\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Фонд оплати праці}}$	Стимулятор	1	3,5
P_5	Темп зростання фонду оплати праці, %	$\frac{(\text{Фонд оплати праці}_t - \text{Фонд оплати праці}_{t-1})}{\text{Фонд оплати праці}_{t-1}} \cdot 100\%$	Стимулятор	0	15

*розроблено автором

У випадку оцінювання управлінської складової стратегічної стійкості підприємства методично обґрунтованим є проведення анкетного опитування, оскільки об'єкт вимірювання має переважно нематеріальний, а процесний та організаційний характер і не відображається повною мірою у фінансовій звітності. На відміну від фінансової, операційної та інших складових, які можуть бути кількісно оцінені на основі балансу, звіту про фінансові результати чи іншої звітності підприємства, управлінська стійкість характеризує якість стратегічного управління, наявність системи ризик-менеджменту, рівень формалізації управлінських процедур, здатність до адаптивного реагування на зміни середовища функціонування тощо. Ці аспекти не мають прямого числового відображення у звітності підприємства, але саме вони визначають здатність підприємства підтримувати довгострокову життєздатність в умовах кризи.

Саме тому оцінювання управлінської складової стратегічної стійкості підприємства варто проводити на підставі анкетного опитування. Використання структурованої, формалізованої анкети із використанням нормування результатів дозволить інтегрувати якісні характеристики управління у загальну кількісну модель без втрати наукової обґрунтованості. Анкету для проведення експертного оцінювання управлінської складової стратегічної стійкості підприємства представлено у табл. 4.

Таблиця 4

Анкета для проведення експертного оцінювання управлінської складової (M_n) стратегічної стійкості підприємства*

№ п/п	Питання (оцініть рівень зрілості)	Бал				
		0	0,25	0,5	0,75	1,0
1 Стратегічне управління (M_{n1})						
1.1	Оцініть рівень формалізації та документальне оформлення стратегії розвитку					
1.2	Оцініть регулярність і системність перегляду стратегічних цілей на підприємстві					
1.3	Оцініть рівень використання методів стратегічного аналізу (PEST, SWOT, SNW, VRIO чи інші методи стратегічного аналізу) у процесі стратегічного планування					
1.4	Оцініть ступінь узгодженості стратегічних цілей із фінансовими показниками та KPI підприємства					
1.5	Оцініть рівень комунікацій та доведення стратегічних цілей до керівників структурних підрозділів					
2 Система управління ризиками та внутрішнього контролю (M_{n2})						
2.1	Оцініть рівень формалізації та актуальності реєстру ризиків підприємства					
2.2	Оцініть системність розробки та реалізації заходів мінімізації ризиків					
2.3	Оцініть регулярність і глибину моніторингу ризиків на підприємстві					
2.4	Оцініть рівень впровадження системи раннього попередження про загрози та відхилення					
2.5	Оцініть ефективність функціонування системи внутрішнього контролю чи внутрішнього аудиту					
3 Організаційна гнучкість (M_{n3})						
3.1	Оцініть здатність організаційної структури підприємства адаптуватися до нових проєктів або змін ринку					
3.2	Оцініть рівень делегування повноважень та децентралізації управління					
3.3	Оцініть можливість формування тимчасових (проєктних) команд під конкретні завдання					
3.4	Оцініть рівень горизонтальної координації між структурними підрозділами					
3.5	Оцініть чіткість розподілу відповідальності та управлінських ролей на підприємстві					
4 Оперативність управління (M_{n4})						
4.1	Оцініть швидкість реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища					
4.2	Оцініть наявність та ефективність антикризових процедур					
4.3	Оцініть рівень оперативності прийняття управлінських рішень у нестандартних ситуаціях					
4.4	Оцініть рівень використання цифрових інструментів для підтримки управлінських рішень					

Примітка: оцінювання представлено за шкалою (0–1), де 0 – відсутнє; 0,25 – епізодично / неформалізовано; 0,5 – частково формалізовано; 0,75 – системно функціонує; 1,0 – інтегровано та регулярно вдосконалюється

*розроблено автором

Далі наведемо методику розрахунку стратегічної стійкості підприємства будівельної галузі в умовах кризи. Нормування показників (табл. 3) буде проводитися у діапазоні від 0 до 1 за наступними формулами:

– для стимуляторів:

$$X_{norm} = \frac{X_i - X_{min}}{X_{max} - X_{min}} \quad (1)$$

де X_{norm} – нормоване значення показника;
 X_i – фактичне значення i -го показника;
 X_{min} – мінімально допустиме (порогове) значення показника;
 X_{max} – максимально допустиме (еталонне або нормативне) значення показника;
– для дестимуляторів:

$$X_{norm} = \frac{X_{max} - X_i}{X_{max} - X_{min}} \quad (2)$$

Значення, що виходять за межі $[0; 1]$, доцільно обмежувати якщо $X_{norm} < 0 \rightarrow 0$, якщо $X_{norm} > 1 \rightarrow 1$.

Для кожного показника (табл. 3) розраховується: фактичне значення; нормоване значення за формулами (1–2); всі значення приводяться до інтервалу $[0; 1]$. Оскільки всі показники мають однакову вагу використаємо середнє арифметичне нормованих значень за формулами:

$$F = \frac{\sum_{i=1}^5 F_i^{norm}}{5} \quad (3)$$

$$O = \frac{\sum_{i=1}^5 O_i^{norm}}{5} \quad (4)$$

$$Mr = \frac{\sum_{i=1}^5 Mr_i^{norm}}{5} \quad (5)$$

$$IT = \frac{\sum_{i=1}^5 IT_i^{norm}}{5} \quad (6)$$

$$P = \frac{\sum_{i=1}^5 P_i^{norm}}{5} \quad (7)$$

де F, O, Mr, IT, P – інтегральні показники фінансової, операційної, ринкової, інноваційно-технологічної та кадрової складових стратегічної стійкості підприємства;

$F_i^{norm}, O_i^{norm}, Mr_i^{norm}, IT_i^{norm}, P_i^{norm}$ – нормовані значення фінансових показників в межах складових (фінансової, операційної, ринкової, інноваційно-технологічної та кадрової) стратегічної стійкості підприємства;

5 – кількість показників.

Оскільки для оцінювання управлінської складової стратегічної стійкості підприємства використовується анкетне опитування (табл. 4), у межах якого відповіді респондентів оцінюються за уніфікованою шкалою від 0 до 1, та мають однакову вагу, розрахунок інтегральних значень доцільно здійснювати на основі середнього арифметичного. Оцінювання проводиться за чотирма змістовими блоками: блок 1 – стратегічне управління (Mn_1); блок 2 – система управління ризиками та внутрішнього контролю (Mn_2); блок 3 – організаційна гнучкість (Mn_3); блок 4 – оперативність управління (Mn_4).

На першому етапі визначається середнє арифметичне значення оцінок у межах кожного блоку управлінської складової стратегічної стійкості підприємства за формулою:

$$Mn_i = \frac{\sum_{j=1}^{k_i} x_{ij}}{k_i} \quad (8)$$

де Mn_i – значення i -го блоку управлінської складової (Mn_1, Mn_2, Mn_3, Mn_4);

x_{ij} – оцінка (відповідь експерта) за j -м питанням i -го блоку анкети, що приймає значення у межах $[0; 1]$;

k_i – кількість питань у відповідному блоці.

Загальний показник управлінської складової розраховується за формулою:

$$Mn = \frac{\sum_{i=1}^4 Mn_i}{4} \quad (9)$$

де Mn – інтегральне значення управлінської складової стратегічної стійкості підприємства.

Інтегральний показник стратегічної стійкості (SS) розраховується за наступною формулою:

$$SS = \frac{F + O + Mr + IT + P + Mn}{6} \quad (10)$$

Шкалу для інтерпретації інтегрального показника стратегічної стійкості підприємства представлено у табл. 5.

Таблиця 5

Інтерпретація інтегрального показника стратегічної стійкості підприємства*

Рівень SS	Інтерпретація	Характеристика
0–0,34	Критичний	Вкрай низький рівень стратегічної стійкості. Підприємство має суттєві дисбаланси у одній або більше сферах (фінансовій, операційній, ринковій, інноваційно-технологічній, кадровій). Відсутня системність в управлінні ризиками, розвитком підприємства тощо. Висока ймовірність втрати платоспроможності та / або конкурентних позицій у разі посилення кризових чинників. Необхідне термінове впровадження антикризових заходів та реструктуризація системи управління
0,35–0,49	Низький	Низький рівень стратегічної стійкості. Окремі складові функціонують, однак система є фрагментарною та недостатньо збалансованою. Підприємство здатне реагувати на незначні зміни зовнішнього середовища, однак залишається вразливим до комплексних або тривалих кризових впливів. На підприємстві є потреба систематизувати управлінські процеси, посилити фінансову та операційну стабільність
0,5–0,64	Помірний (задовільний)	Прийнятний рівень стратегічної стійкості. Підприємство демонструє відносну збалансованість складових, забезпечує стабільність основної діяльності та здатне адаптуватися до помірної турбулентності середовища. Водночас існують окремі зони ризику, які потребують оптимізації. Необхідне посилення окремих складових стратегічної стійкості підприємства
0,65–0,79	Достатній	Достатній рівень стратегічної стійкості. Підприємство має збалансовану структуру ресурсів, ефективну систему управління та здатне підтримувати фінансову рівновагу та конкурентні позиції. Адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища забезпечується на належному рівні. Стратегічні механізми функціонують системно та інтегровано
0,8–1,0	Високий	Високий рівень стратегічної стійкості. Підприємство характеризується фінансовою надійністю, ефективністю операційної діяльності, сильною ринковою позицією, інноваційною активністю та зрілою управлінською системою. Забезпечується проактивне управління ризиками, формуються довгострокові конкурентні переваги та активізується розвиток підприємства навіть в умовах підвищеної невизначеності

*розроблено автором

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Запропонований методичний підхід дозволяє комплексно оцінювати рівень стратегічної стійкості підприємства, виявляти слабкі місця у функціонуванні окремих складових, визначати напрями підвищення адаптивності підприємства до кризових впливів та обґрунтовувати управлінські рішення щодо стратегічного розвитку. Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованої методики для проведення комплексної діагностики стратегічної стійкості підприємств будівельної галузі, визначення їх здатності функціонувати в умовах нестабільного середовища та формування обґрунтованих стратегічних рішень щодо забезпечення довгострокового розвитку.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі доцільно пов'язати з поглибленням методичних підходів до оцінювання стратегічної стійкості підприємств з урахуванням галузевої специфіки, а також інтеграцією запропонованої методики із моделями стратегічного управління та системами управління економічною безпекою підприємств. Окремим напрямом подальших наукових розвідок може стати використання економіко-математичних моделей, цифрових інструментів та інтелектуальних систем аналізу даних для прогнозування рівня стратегічної стійкості підприємств у довгостроковій перспективі.

Література

1. Буткевич О., Довгенко Я., Яременко Л. Забезпечення стратегічної стійкості підприємства у контексті формування механізму адаптивного менеджменту за умов впливу дестабілізаційних факторів в Україні. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 1(15). С. 216–228. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-1\(15\)-216-228](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-1(15)-216-228)
2. Гавловська Н., Закусило В., Рудніченко Є., Брецько Н. Сучасні підходи до управління розвитком підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2023. №3. С. 75-81. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-11>
3. Галушко В. Механізм забезпечення стратегічної стійкості підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2010. 20 с
4. Гуржій Н. М., Косяк В. В. Механізм проактивного управління стратегічною маркетинговою стійкістю торговельного підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 210–214. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/35.pdf
5. Дуброва О. С. Стратегічна стійкість підприємства : складові та напрями її забезпечення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 1, т. 1. С. 15–19.
6. Заборовець К. Г. Формування механізму управління стратегічною стійкістю підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Дніпро, 2021. 272 с.
7. Крисько Ж. Стратегічна стійкість підприємства : підходи до визначення та оцінки. *Українська наука : минуле, сучасне, майбутнє*. 2010. Вип. 14–15. С. 111–119. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/855f098b-8b3b-470d-867c-5b6392352e31/content>
8. Куц Л. Л. Стратегічна стійкість підприємства. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 91 с.
9. Маслак О. І., Мовчан І. В. Модель механізму забезпечення стратегічної стійкості машинобудівного підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 185–189.

10. Мохонько Г. А. Оцінювання стратегічної стійкості підприємства видавничо-поліграфічної галузі в умовах нестабільності ринкового середовища. *Ефективна економіка*. 2009. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=24>
11. Олійник А.П., Кривський М.В., Крихівська Н.О. Моделювання взаємозв'язку стратегічної стійкості суб'єктів-партнерів. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 122-128.
12. Островерхов В. М., Качмарський І. В. Стратегічна стійкість організацій : категоріальний базис. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 6(286). С. 86–91. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-86-91>
13. Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І., Омелянчук С. А., Лісовський І. В., Ядуха С. Й. Особливості і зміст розвитку організацій з позиції прийняття ефективних управлінських рішень. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2020. № 3. С. 130-134. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-282-3-24>
14. Удовиченко М.О. Теоретичні аспекти економічної стійкості сільськогосподарських підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2011. № 3, т. 2.. С. 149–151.
15. Федотова І. В. Визначення рівня стратегічної стійкості. *Економіка транспортного комплексу*. 2012. Вип. 20. С. 90–102.
16. Яковчук А. М. Обґрунтування імперативів стратегічної стійкості машинобудівних підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2008. № 1(23). – С. 83–89.

References

1. Butkevych O., Dovhenko Ya., Yaremenko L. Z zabezpechennia stratehichnoi stiiokosti pidpriemstva u konteksti formuvannia mekhanizmu adaptivnoho menedzhmentu za umov vplyvu destabilizatsiinykh faktoriv v Ukraini. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*. 2023. № 1(15). S. 216–228. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-1\(15\)-216-228](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-1(15)-216-228)
17. Havlovska N., Zakusylo V., Rudnichenko Ye., Bretsko N. Suchasni pidkhody do upravlinnia rozvytkom pidpriemstva. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2023. № 3. С. 75-81. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-11>
- 2.
3. Halushko V. Mekhanizm zabezpechennia stratehichnoi stiiokosti pidpriemstva : avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04. Kyiv, 2010. 20 s
4. Hurzhii N. M., Kosiak V. V. Mekhanizm proaktyvnoho upravlinnia stratehichnoiu marketynhovoioiu stiiokistiu torhovelnoho pidpriemstva. *Ekonomika i suspilstvo*. 2017. № 11. S. 210–214. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/35.pdf
5. Dubrova O. S. Stratehichna stiiokist pidpriemstva : skladovi ta napriamy yii zabezpechennia. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. 2010. № 1, t. 1. S. 15–19.
6. Zaborovets K. H. Formuvannia mekhanizmu upravlinnia stratehichnoiu stiiokistiu pidpriemstva : dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04. Dnipro, 2021. 272 s.
7. Krysko Zh. Stratehichna stiiokist pidpriemstva : pidkhody do vyznachennia ta otsinky. *Ukrainska nauka : mynule, suchasne, maibutnie*. 2010. Vyp. 14–15. S. 111–119. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/855ff098b-8b3b-470d-867c-5b6392352e31/content>
8. Kuts L. L. Stratehichna stiiokist pidpriemstva. Ternopil : TNEU, 2012. 91 s.
9. Maslak O. I., Movchan I. V. Model mekhanizmu zabezpechennia stratehichnoi stiiokosti mashynobudivnoho pidpriemstva. *Marketynh i menedzhment innovatsii*. 2011. № 2. S. 185–189.
10. Mokhonko H. A. Otsiniuvannia stratehichnoi stiiokosti pidpriemstva vydavnycho-polihrafichnoi haluzi v umovakh nestabilnosti rynkovoho seredovyscha. *Efektivna ekonomika*. 2009. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=24>
11. Oliinyk A.P., Kryvskiy M.V., Krykhivska N.O. Modeliuvannia vzaiemozv'язku stratehichnoi stiiokosti subiektiv-partneriv. *Biznes Inform*. 2019. № 3. S. 122-128.
12. Ostroverkhov V. M., Kachmarskyi I. V. Stratehichna stiiokist orhanizatsii : katehorialnyi bazys. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*. 2024. № 6(286). S. 86–91. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-86-91>
13. Rudnichenko Ye. M., Havlovska N. I., Omelianchuk S. A., Lisovskyi I. V., Yadukha S. Y. Osoblyvosti i zmist rozvytku orhanizatsii z pozytsii pryiniattia efektyvnykh upravlinskykh rishen. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2020. № 3. S. 130-134. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-282-3-24>
14. Udovychenko M.O. Teoretychni aspekty ekonomichnoi stiiokosti silskohospodarskykh pidpriemstv. *Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii*. 2011. № 3, t. 2.. S. 149–151.
15. Fedotova I. V. Vyznachennia rinvnia stratehichnoi stiiokosti. *Ekonomika transportnoho kompleksu*. 2012. Vyp. 20. S. 90–102.
16. Yakovchuk A. M. Obgruntuvannia imperatyviv stratehichnoi stiiokosti mashynobudivnykh pidpriemstv Ukrainy. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. 2008. № 1(23). – S. 83–89.