

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
Інститут економіки та менеджменту  
Кафедра підприємництва та маркетингу

Костельний Андрій Віталійович  
(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 658:330.341  
(індекс)

## МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Стратегічна стійкість підприємства та її забезпечення в умовах війни  
(назва роботи)

Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
(назва освітньої програми)

076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
(шифр і назва спеціальності)

А. В. Костельний  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Ніценко Віталій Сергійович, д.е.н., проф.  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)  
Рецензент

\_\_\_\_\_  
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

**Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу**

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут економіки та менеджменту

Кафедра підприємництва та маркетингу

Освітній рівень магістр

Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

(шифр і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

«        » \_\_\_\_\_ 2024 року

**ЗАВДАННЯ  
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ**

Костельному Андрію Віталійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Стратегічна стійкість підприємства та її забезпечення в умовах війни»

керівник роботи Ніценко Віталій Сергійович, д.е.н., проф.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “        ” \_\_\_\_\_

2. Строк подання студентом роботи \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до роботи: положення і матеріали внутрішньої звітності, публікації зарубіжних і вітчизняних науковців у періодичних виданнях

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ, Розділ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА, Розділ 2 ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ, Розділ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА, Висновки, Список використаної літератури, Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

концептуальна карта наукових досліджень авторів, видовізація стійкості підприємств, взаємозв'язок стратегічної стійкості та антикризового управління підприємством, концепт стратегічної стійкості в умовах викликів, перетворення стратегічної карти Уордлі шляхом розкриття областей керування стратегічною стійкістю підприємства, блок-схема етапів робіт з стратегічної стійкості підприємства, корпоративна структура Центру, організаційна структура керівництва Центру, організаційна структура Центру на перспективу, напрями удосконалення управління фінансово-економічною стійкістю Центру, напрями удосконалення управління інноваційно-інвестиційною стійкістю Центру, напрями удосконалення управління виробничою стійкістю Центру, напрями удосконалення управлінської стійкості Центру, напрями удосконалення управління маркетинговою стійкістю Центру, напрями удосконалення управління соціальною стійкістю Центру, напрями удосконалення управління екологічною стійкістю та безпекою праці Центру, діаграма шляху СРА

**6. Консультанти розділів роботи**

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	<u>Ніценко Віталій Сергійович, д.е.н., проф.</u>		
2			
3			

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ 21.04.2024 р. \_\_\_\_\_

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	21.04.2024	виконано
2	РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ	23.08.2024	виконано
3	РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	19.10.2024	виконано
4	Вступ	18.11.2024	виконано
5	Висновки	22.11.2025	виконано
6	Список використаних джерел	25.01.2025	виконано
7	Підготовка демонстраційного матеріалу	28.01.2025	виконано

Студент \_\_\_\_\_  
( підпис )

\_\_\_\_ Костельний А.В.  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
( підпис )

Ніценко В.С.  
(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Темою магістерської роботи було обрано: «Стратегічна стійкість підприємства та її забезпечення в умовах війни».

Стратегічна стійкість підприємства є важливим аспектом, що забезпечує його виживання та успішний розвиток у складних умовах сучасного ринку. Зосередження на адаптивності, інноваційності та ефективному управлінні ризиками дозволяє підприємствам не тільки зберігати свою позицію, але й досягати нових висот у своїй діяльності. Тому, розробка та впровадження концептуальних основ стратегічної стійкості стає пріоритетним завданням для керівництва підприємств у XXI столітті.

Автором розроблено пропозиції щодо забезпечення підвищення рівня стратегічної стійкості підприємства в умовах війни. Стан дослідження даної проблеми недостатній, що свідчить про актуальність даного наукового дослідження.

Метою роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці науково-практичних рекомендацій щодо підвищення рівня стратегічної стійкості підприємства, якості приймаємих антикризових управлінських рішень та її забезпечення в умовах війни.

Об'єкт дослідження – специфіка процесу формування та забезпечення стратегічної стійкості діяльності підприємств в умовах війни.

Предмет дослідження – теоретико-методичні основи та практичний інструментарій забезпечення стратегічної стійкості діяльності підприємств в умовах війни.

Результатом роботи є обґрунтування теоретико-методичних та практичного інструментарію для забезпечення стратегічної стійкості діяльності підприємств в умовах війни.

*Ключові слова:* стійкість, стратегічна стійкість, громадські організації, потенціал підприємства, управління стратегічною стійкістю.

## SUMMARY

The topic of the master's thesis was chosen: "Strategic sustainability of the enterprise and its provision in wartime conditions".

Strategic sustainability of the enterprise is an important aspect that ensures its survival and successful development in the difficult conditions of the modern market. Focusing on adaptability, innovation and effective risk management allows enterprises not only to maintain their position, but also to reach new heights in their activities. Therefore, the development and implementation of the conceptual foundations of strategic sustainability is becoming a priority task for enterprise management in the 21st century.

The author has developed proposals for ensuring an increase in the level of strategic sustainability of the enterprise in wartime conditions. The state of research on this problem is insufficient, which indicates the relevance of this scientific research.

The purpose of the work is to substantiate the theoretical foundations and develop scientific and practical recommendations for increasing the level of strategic sustainability of the enterprise, the quality of anti-crisis management decisions taken and its provision in wartime conditions.

The object of the study is the specifics of the process of forming and ensuring strategic sustainability of the activities of enterprises in wartime conditions.

The subject of the research is the theoretical and methodological foundations and practical tools for ensuring the strategic sustainability of the activities of enterprises in wartime.

The result of the work is the justification of the theoretical and methodological and practical tools for ensuring the strategic sustainability of the activities of enterprises in wartime.

*Keywords:* sustainability, strategic sustainability, public organizations, enterprise potential, strategic sustainability management.

## ЗМІСТ

Вступ	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1 Концептуальні основи стратегічної стійкості підприємства	11
1.2 Наукові підходи до стратегічної стійкості підприємства	19
1.3 Методичні основи стратегічної стійкості підприємства	24
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ	34
2.1 Організаційна характеристика досліджуваного підприємства	34
2.2 Ефективність використання потенціалу підприємства	40
2.3 Дослідження стійкості підприємства в умовах війни	47
Висновки до розділу 2	56
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	58
3.1 Удосконалення управління організаційною структурою з метою формування стратегічної стійкості підприємства	58
3.2 Імплементация управлінських заходів щодо стратегічної стійкості підприємства	60
3.3 Підвищення стійкості підприємства через проведення роботи з обізнаності про шляхи кар'єри	71
Висновки до розділу 3	77
Висновки	80
Список використаної літератури	83
Додатки	95

					МР.ПТм - .00.00.000 ПЗ			
Змн.	Лист	№ докум.	Підпис	Дата				
Розроб.		Костельний А.В.			Стратегічна стійкість підприємства та її забезпечення в умовах війни	Літ.	Арк.	Акрушів
Перевір.		Ніценко В.С.				4	95	
Реценз.		Лозінська Л.Д.				ІФНТУНГ, ст. гр. ПТм – 23-1		
Н. контр.		Василик О.Б.						
Затверд.		Перевозова І.В.						

## ВСТУП

**Актуальність теми магістерської роботи.** Стратегічна стійкість підприємства є важливим аспектом, що забезпечує його виживання та успішний розвиток у складних умовах сучасного ринку. Зосередження на адаптивності, інноваційності та ефективному управлінні ризиками дозволяє підприємствам не тільки зберігати свою позицію, але й досягати нових висот у своїй діяльності. Тому, розробка та впровадження концептуальних основ стратегічної стійкості стає пріоритетним завданням для керівництва підприємств у XXI столітті.

Українські вчені достатньо добре розкрили базові поняття, зміст та узагальнили концептуально питання стратегічної стійкості, вплив на неї кризових явищ та нестабільності зовнішнього середовища, взаємозв'язок з системою антикризового керування підприємством. Найбільший внесок у розкриття даного питання зробили наступні вчені: Ж. Л. Крисько, О. І. Маслак, І. В. Мовчан, О. Могилевська, Б. В. Серотюк, К. Г. Заборовець, І. Б. Запужляк, Г. А. Мохонько, М. Рубаха, О. С. Дуброва, М. Ю. Богославський, Ю. В. Набока, А. М. Яковчук, Д. Загірняк, В. Б. Галушко, Ю. П. Воржакова, Н. Ю. Єршова, О. В. Герега, Ж. Л. Крисько, С. Л. Яковенко, Т. Ю. Власенко, Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі, В. І. Алещенко, Т. В. Пономаренко, В. С. Ніценко, Л. І. Васечко, Т. Ключко, В. В. Галушак, А. Ю. Сірко, Ю. В. Шушкова, Є. І. Парфенюк, І. Мельничук, О. Ляшук, І. Сітак, А. Івахненко, Р. Августин, І. Демків, Л. В. Олійник, С. Приймак, О. Волкова, В. В. Чепка, О. К. Матяш, К. Л. Нетудихата, К. С. Кологрива, О. А. Ліснічук, Т. А. Нестерчук, О. В. Мелень, К. О. Куфлієвська, Д. Ф. Крисанов, Н. М. Гуржій, В. В. Косяк, Т. Белова, Я. Фільченкова та інші.

Нестабільні умови функціонування, воєнні дії, падіння доходів підприємств, зростання базових виробничих витрат, відсутність стратегічного бачення не достатньо повно відображені у сучасній науковій літературі, що визначило вибір теми магістерської роботи.

Актуальність даної тематики, її науково-теоретичне та практичне значення

зумовили вибір теми роботи, її мету й завдання.

**Мета дослідження** полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці науково-практичних рекомендацій щодо підвищення рівня стратегічної стійкості підприємства, якості приймаємих управлінських рішень та її забезпечення в умовах війни.

**Згідно мети визначено наступні завдання:**

- проаналізувати теоретичні основи стратегічної стійкості підприємств;
- запропонувати уточнене визначення стратегічної стійкості підприємств та антикризового управління підприємством;
- проаналізувати сучасні наукові підходи до стратегічної стійкості підприємств;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінки стратегічної стійкості підприємств;
- надати оцінку організаційну стану досліджуваного підприємства;
- оцінити ефективність використання потенціалу досліджуваного підприємства;
- проаналізувати стратегічну стійкість досліджуваного підприємства в умовах війни;
- запропонувати оновлену організаційну структуру підприємства;
- сформулювати напрямки посилення стратегічної стійкості за основними її видами.

*Об'єктом дослідження* є специфіка процесу формування та забезпечення стратегічної стійкості діяльності підприємств в умовах війни.

*Предмет дослідження* – теоретико-методичні основи та практичний інструментарій забезпечення стратегічної стійкості діяльності підприємств в умовах війни.

Теоретичною і методологічною основою дослідження є теоретико-методологічні та практичні розробки вітчизняних і іноземних вчених у сфері стратегічної стійкості. Інформативною базою дослідження є статистичні дані, дані анкетного опитування працівників та пересічних громадян; самостійні

аналітичні розрахунки автора роботи.

**Методи дослідження:** З метою досягнення поставленої мети та завдань використано сукупність загальнонаукових й спеціальних методів дослідження: методи аналізу й синтезу – для цілей виявлення специфіки стратегічної стійкості підприємств; системного й порівняльного аналізу – для цілей проведення поділу складових стратегічної стійкості та формування аргументованих висновків; динамічного аналізу – для цілей оцінки динаміки стратегічної стійкості підприємств; аналіз первинної та зведеної документації, метод експертної оцінки – для цілей аналізу ендогенних й екзогенних факторів та їх ефекту на стратегічну стійкість підприємств, методи декомпозиції – для цілей забезпечення стратегічної стійкості підприємств; метод контент-аналізу – для цілей аргументування та формування системи показників стратегічної стійкості підприємства; таксономічний аналіз – для цілей обчислення системи показників стратегічної стійкості підприємства.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Наукова новизна роботи полягає в узагальненні теоретичних засад та обґрунтуванні науково-практичних рекомендацій щодо забезпечення стратегічної стійкості підприємств. Основні положення наукової новизни полягають у наступному:

*набуло подальшого розвитку:*

- сформовано та побудовано схему етапів робіт з стратегічної стійкості підприємства. Запропоновані методичні основи стратегічної стійкості підприємства охоплюють ряд підходів, інструментів та процедур, які допомагають підприємствам забезпечувати свою стійкість, підвищити результативність прийнятих управлінських рішень, залучити нових клієнтів, партнерів, обізнаність серед громадськості;

- запропоновано інтегральний підхід до побудови системи індикаторів та показників стратегічної стійкості підприємства. Приведена система включає наступні групи показників: фінансово-економічна стійкість, інноваційно-інвестиційна стійкість, стійкість виробничої системи, стійкість управлінської системи, стійкість маркетингової системи, стійкість соціальної системи та стійкість

екологічної системи та безпека праці. Пропонована методика дозволить орієнтуватися у виборі необхідних індикаторів та показників, якими мають керуватися при проведенні оцінювання стратегічної стійкості керівники та менеджери департаментів та підприємств.

*уточнено:*

- суть дефініції «стратегічна стійкість», яке на відміну від існуючих понять, дозволить сформулювати стратегічне бачення керівництва перспектив розвитку підприємства, допоможе адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зберігати свою конкурентоспроможність та досягати стратегічних цілей, незважаючи на ризики та виклики.

**Практичне значення одержаних результатів.** Положення та висновки щодо підвищення ефективності стратегічної стійкості підприємства на основі беззупинного моніторингу та оцінки діяльності підприємства, розподілу, виявлення та зниження тиску внутрішніх та зовнішніх загроз поліпшить та забезпечить стратегічну стійкість підприємства.

Наукові результати, які мають прикладний характер, набули практичного втілення в діяльність ГО "Науково-дослідний та консультативно-практичний центр бізнесу, прав та маркетингу".

**Апробація результатів досліджень.** Наукові і практичні положення магістерської роботи були представлені на ІХ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки», в якій представлені методичні основи стратегічної стійкості підприємства (14 листопада 2024 року).

**Структура і обсяг магістерської роботи.** Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури з 91 найменування. Робота викладена на 95 сторінках, містить 21 таблицю та 16 рисунків.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Концептуальні основи стратегічної стійкості підприємства

Теоретичну основу проведених досліджень склали здобутки вітчизняних вчених, які спрямували свої погляди на дослідження концептуальних основ стратегічної безпеки підприємств - Ж. Л. Крисько [35], О. І. Маслак та І. В. Мовчан [43; 44], О. Могилевська [48], Б. В. Серотюк та К. Г. Заборовець [74], Запухляк І. Б. [22], Г. А. Мохонько [49; 50], М. Рубаха [71], окремих її складових - О. С. Дуброва [19], розробки інструментарію - М. Ю. Богославський, К. Г. Заборовець та Ю. В. Набока [6], формування практичних рекомендацій - А. М. Яковчук [87], як антикризовий інструмент - Д. Загірняк та ін. [21], як елемент забезпечення конкурентоспроможності – В. Б. Галушко [11], Г. А. Мохонько та Ю. П. Воржакова [51], з використанням інструментів управлінського обліку - Н. Ю. Єршова [20], у зв'язку з потенціалом підприємства - О. В. Герега [13] тощо.

Інші науковці рахують доцільним досліджувати економічну стійкість в частині стратегічної стійкості - Ж. Л. Крисько [36], С. Л. Яковенко та Т. Ю. Власенко [86], Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі та В. І. Алещенко [16], з використанням вартісного підходу - Т. В. Пономаренко [63-66] тощо. Деякі також виділяють фінансову стійкість - Л. І. Васечко [10], Т. Клочко [23], В. В. Галушак [12], А. Ю. Сірко [75], Ю. В. Шушкова та Є. І. Парфенюк [84], І. Мельничук та О. Ляшук [46], І. Сітак та А. Івахненко [76], Р. Августин та І. Демків [2], Л. В. Олійник [55; 56], С. Приймак та О. Волкова [67], В. В. Чепка та О. К. Матяш [83], К. Л. Нетудихата та К. С. Кологрива [52], О. А. Ліснічук та Т. А. Нестерчук [40], О. В. Мелень та К. О. Куфлієвська [45], ринкову стійкість - Д. Ф. Крисанов [34], Т. З. Чаргазія [82], маркетингову стійкість - О. Могилевська [48], Н. М. Гуржій та В. В. Косяк [17], Т. Белова та Я. Фільченкова [5] тощо.

Концептуальна карта наукових досліджень авторів зображена на наступному рисунку 1.1.

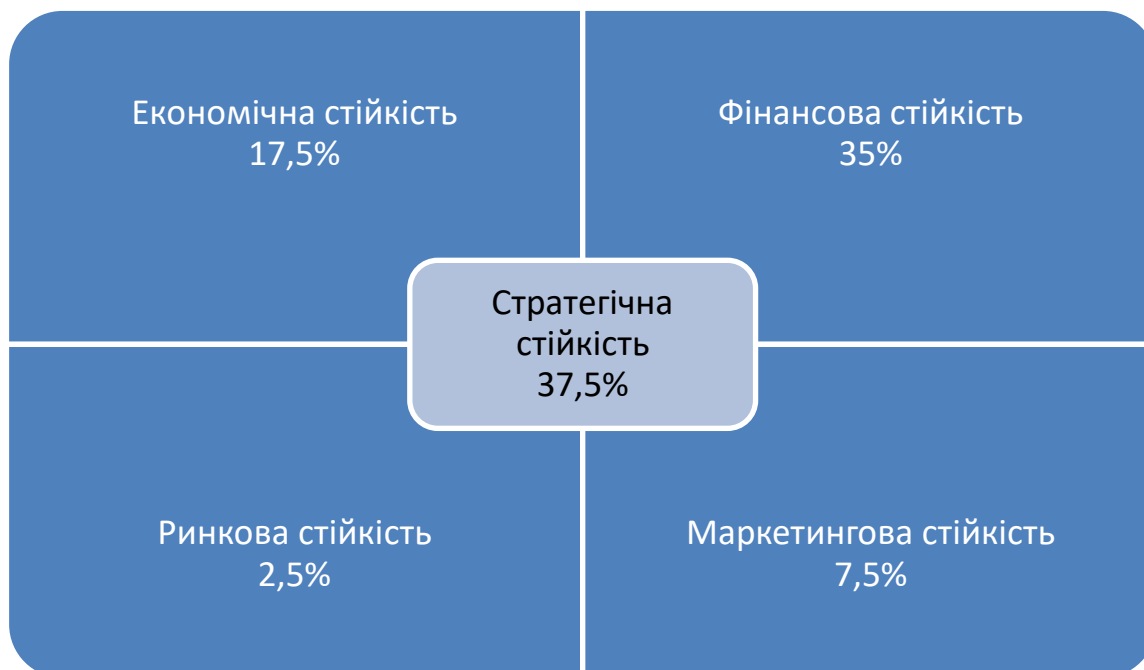


Рисунок 1.1 - Концептуальна карта наукових досліджень авторів

*Джерело: дослідження автора*

Як бачимо, із 40 наукових джерел літератури, випадково вибраних нами для дослідження, найбільше уваги автори приділяють саме питанням стратегічної стійкості підприємства (37,5%), фінансовій стійкості (35%), економічній стійкості (17,5%), маркетинговій стійкості (7,5%) та ринковій стійкості (2,5%).

Автором Ж. Л. Крисько [35] проведена кропітка робота по вивченню та систематизації різновидів стійкості підприємств (рисунок 1.2). Кожен елемент стійкості характеризує той чи інший аспект діяльності підприємства. Однак, основним є стійкість економічного стану підприємства, який включає усі інші його підвиди. Стосовно функціонування підприємства на перспективу, керівництво має вирішити коло питань, які стосуються ринкового положення підприємства, його конкурентних переваг, можливості залучати фінансові ресурси для розширення масштабів діяльності, модернізації виробничої бази, оновлення основних виробничих засобів, утримання старих кваліфікованих кадрів та залучення нових досвідчених, впровадження нових технологій тощо.

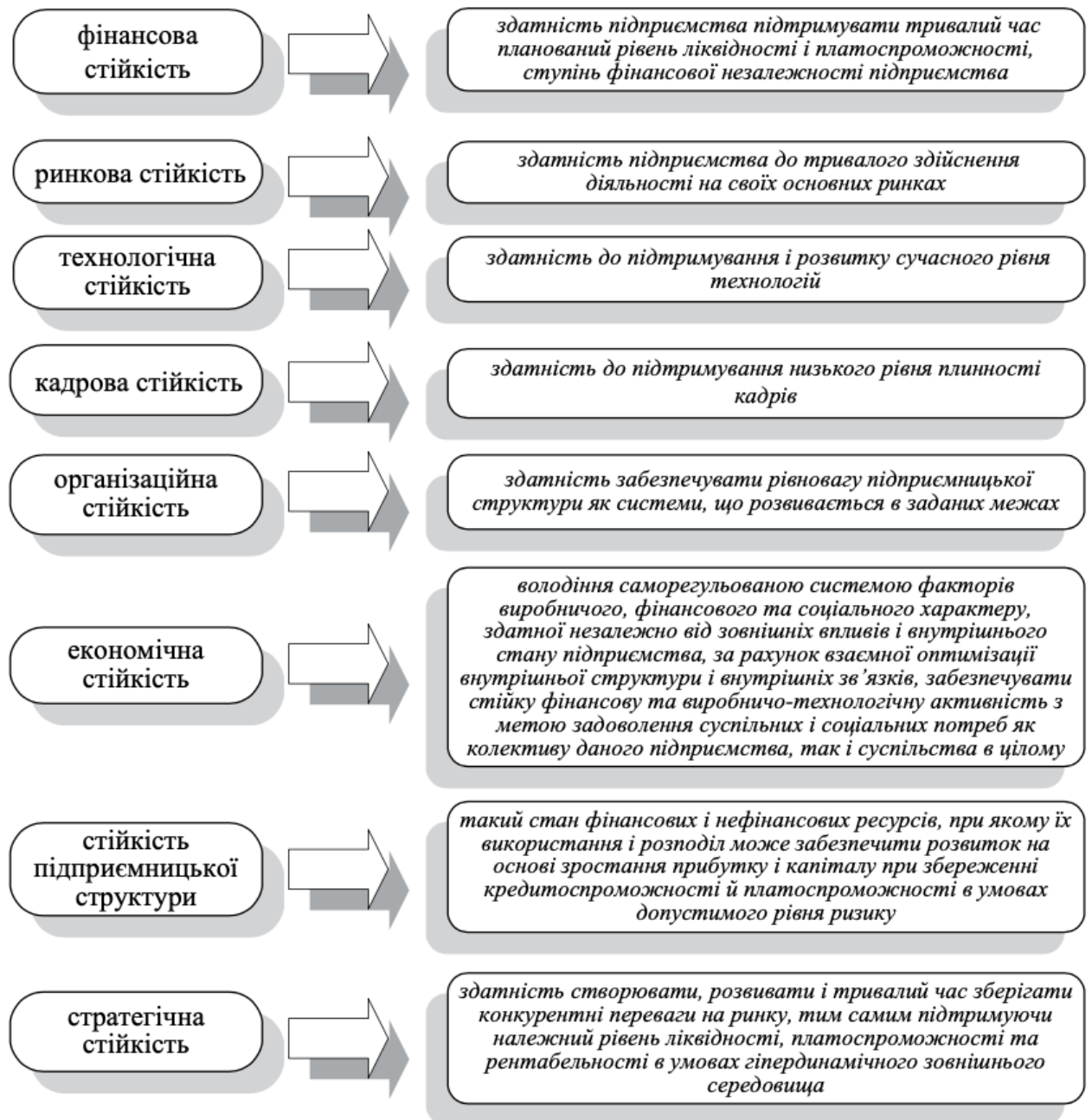


Рисунок 1.2 - Видовізація стійкості підприємств

Джерело: [35]

Концетуальні основи стратегічної стійкості на базі існуючих концептів добре розкрили Б. В. Серотюк та К. Г. Заборовець [74]. Вони використали 7 різних підходів, пов'язаних та впливаючих один на одного (рисунок 1.3). Автори виділили бізнес-процеси, пов'язані з етапами розвитку компанії та впливу на ефективність, і як результат, на стратегічну стійкість підприємства.

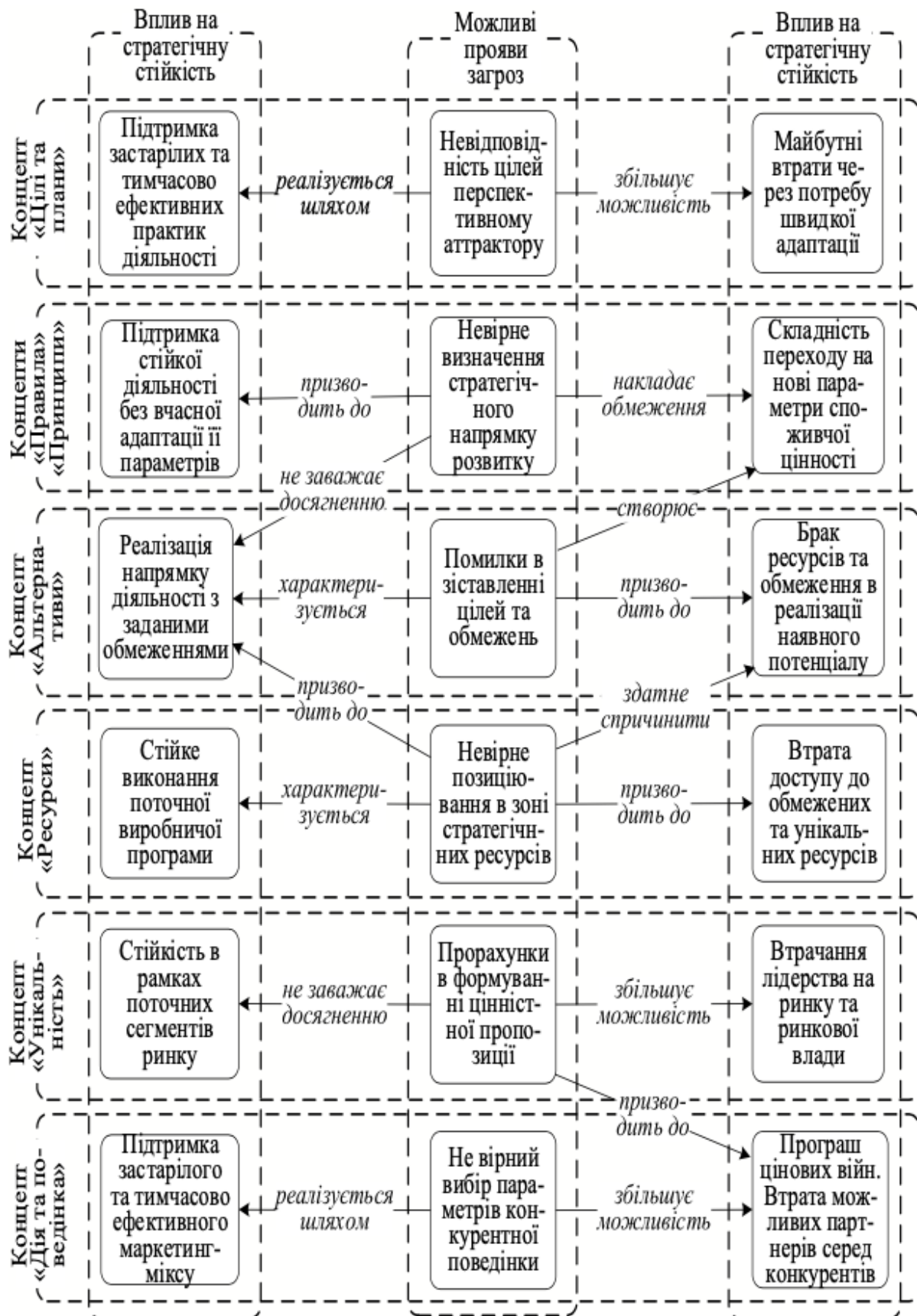


Рисунок 1.3 – Взаємозв'язок стратегічної стійкості та антикризового управління підприємством

Джерело: [74]

У сучасному динамічному бізнес-середовищі стратегічна стійкість підприємства стає ключовим чинником його успішного функціонування та розвитку [6; 19; 22; 36; 42-44; 87]. Стратегічна стійкість визначається як здатність підприємства адаптуватися до змін, зберігати свою конкурентоспроможність і досягати поставлених цілей в умовах невизначеності та ризиків (рисунок 1.4).

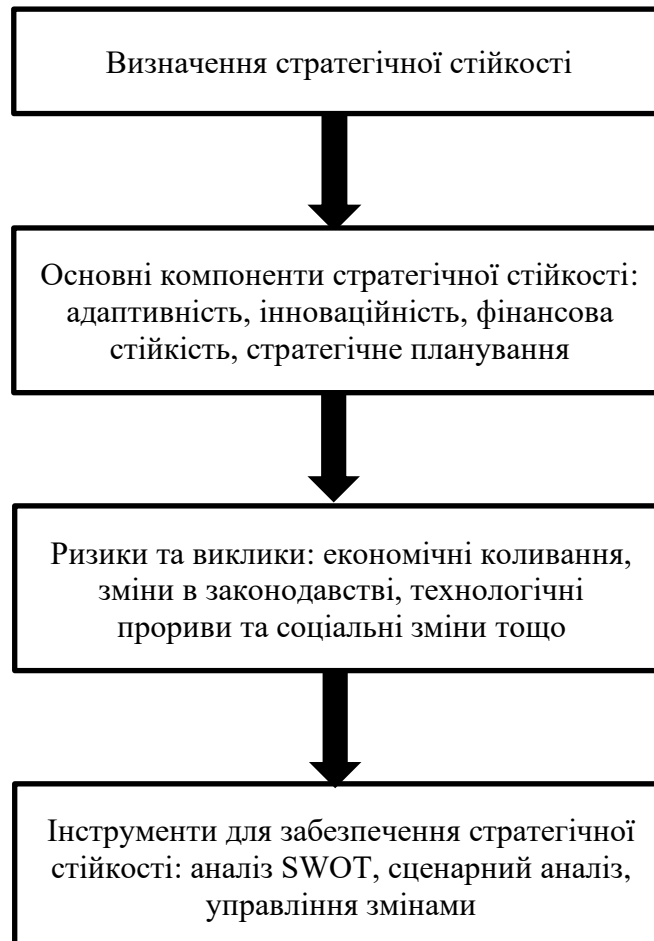


Рисунок 1.4 – Концепт стратегічної стійкості в умовах викликів

*Джерело: дослідження автора*

Концептуальна основа стратегічної стійкості підприємства передбачає:

- визначення стратегічної стійкості. Стратегічна стійкість охоплює кілька аспектів: фінансову стійкість, організаційну гнучкість, інноваційний потенціал та здатність до адаптації. Це комплексне поняття, яке включає в себе як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на діяльність підприємства;

- основні компоненти стратегічної стійкості:

а) адаптивність: здатність підприємства швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі, включаючи зміни в попиті, технологіях та регуляторних вимогах;

б) інноваційність: постійний пошук нових рішень, продуктів і послуг, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним. Інновації можуть бути як технологічними, так і організаційними;

в) фінансова стійкість: забезпечення достатнього рівня ліквідності та прибутковості, що дозволяє підприємству витримувати економічні коливання та інвестиції в розвиток;

г) стратегічне планування: розробка та реалізація довгострокових стратегій, які враховують потенційні ризики та можливості, що виникають у зовнішньому середовищі;

- ризики та виклики. Сучасні підприємства стикаються з численними ризиками, такими як економічні коливання, зміни в законодавстві, технологічні прориви та соціальні зміни. Важливо не лише ідентифікувати ці ризики, але й розробити ефективні стратегії для їх управління;

- інструменти для забезпечення стратегічної стійкості:

а) аналіз SWOT: використання SWOT-аналізу для визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що існують у зовнішньому середовищі;

б) сценарний аналіз: розробка різних сценаріїв розвитку подій та їх впливу на підприємство, що дозволяє завчасно підготуватися до можливих викликів;

в) управління змінами: розробка системи управління змінами, що забезпечує гнучкість і готовність підприємства до швидкої адаптації.

Стратегічна стійкість підприємства є важливим аспектом, що забезпечує його виживання та успішний розвиток у складних умовах сучасного ринку. Зосередження на адаптивності, інноваційності та ефективному управлінні ризиками дозволяє підприємствам не тільки зберігати свою позицію, але й досягати нових висот у своїй діяльності. Тому, розробка та впровадження концептуальних основ стратегічної стійкості стає пріоритетним завданням для

керівництва підприємств у XXI столітті.

У зв'язку з цим важливо розкрити зміст основних елементів стратегічної стійкості підприємства, до яких належать: об'єкт, суб'єкт, предмет та принципи (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 - Елементи стратегічної стійкості підприємства

Елементи	Зміст
1. Об'єкт стратегічної стійкості	Об'єктом стратегічної стійкості є підприємство в цілому, включаючи його структуру, ресурси, процеси, продукти та послуги. Це також може включати зовнішнє середовище, в якому функціонує підприємство, з усіма його ризиками та можливостями.
2. Суб'єкт стратегічної стійкості	Суб'єктами стратегічної стійкості є керівництво підприємства, менеджери та працівники, які відповідають за розробку та реалізацію стратегій, що забезпечують стійкість. Також до суб'єктів можна віднести зовнішні сторони, такі як акціонери, постачальники, клієнти та інші зацікавлені сторони, які впливають на діяльність підприємства.
3. Предмет стратегічної стійкості	Предметом стратегічної стійкості є концепції, методи та інструменти, що використовуються для забезпечення здатності підприємства адаптуватися до змін. Це включає в себе: <ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегії управління ризиками;</li> <li>- інноваційні процеси;</li> <li>- фінансове управління;</li> <li>- організаційна культура та розвиток персоналу.</li> </ul>
4. Принципи стратегічної стійкості	Основні принципи стратегічної стійкості включають: <p>Адаптивність: Здатність підприємства швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах.</p> <p>Інноваційність: Постійне впровадження нових ідей, технологій та процесів для підтримки конкурентоспроможності.</p> <p>Фінансова стабільність: Забезпечення достатнього рівня ліквідності та прибутковості для витримування економічних коливань.</p> <p>Системний підхід: Врахування всіх аспектів діяльності підприємства та їх взаємозв'язків при розробці стратегій.</p> <p>Прозорість: Відкритість у комунікаціях з усіма зацікавленими сторонами, що сприяє довірі та підтримці.</p>

*Джерело: дослідження автора*

Саме тому потребує детального пророблення система взаємозв'язку стратегічної стійкості з антикризовим управлінням підприємством, що знайшло відображення у наукових працях [7; 15; 37; 47; 53-54].

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високою динамічністю та непередбачуваністю, стратегічна стійкість і антикризове

управління підприємством є взаємопов'язаними концепціями, які сприяють забезпеченню довгострокового успіху та виживанню компаній у складних умовах господарювання (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Зв'язок концепцій стратегічної стійкості і антикризового управління підприємством

1. Наукові категорії	
Стратегічна стійкість	Антикризове управління
2. Взаємозв'язок концепцій	
Превентивний характер: стратегічна стійкість передбачає проактивний підхід до управління ризиками і змінами. Вона дозволяє підприємствам своєчасно виявляти потенційні загрози, що є основою для антикризового управління. Чим вищий рівень стратегічної стійкості, тим менша ймовірність виникнення кризових ситуацій.	Адаптивність: антикризове управління включає в себе адаптацію підприємства до нових умов, що виникають внаслідок кризи. Стратегічна стійкість забезпечує підприємство необхідними ресурсами та гнучкістю для швидкої реакції на зміни, що сприяє успішному антикризовому управлінню.
Інновації та вдосконалення: підприємства, які активно працюють над підвищенням своєї стратегічної стійкості, зазвичай інвестують у інновації, технології та вдосконалення процесів. Це дозволяє їм ефективніше реагувати на кризові ситуації, швидше відновлюватися та адаптуватися до нових умов.	Фінансова стабільність: стратегічна стійкість включає в себе елементи фінансової стійкості, які є критично важливими для успішного антикризового управління. Підприємства з міцною фінансовою базою можуть легше витримувати економічні потрясіння та реалізовувати антикризові заходи.
3. Практичні аспекти інтеграції	
Моніторинг та аналіз: важливо впроваджувати системи моніторингу, які дозволяють своєчасно виявляти зміни в зовнішньому середовищі, що можуть призвести до кризи. Це включає в себе аналіз ринкових тенденцій, конкурентного середовища та внутрішніх процесів підприємства.	Навчання та розвиток: підвищення кваліфікації персоналу у сфері антикризового управління та стратегічного планування є важливим елементом забезпечення стратегічної стійкості. Працівники, які мають відповідні знання та навички, можуть швидше реагувати на кризові ситуації та сприяти досягненню стратегічних цілей.
Розробка стратегій: підприємства повинні розробляти комплексні стратегії, які враховують як довгострокові цілі (стратегічна стійкість), так і короткострокові виклики (антикризове управління). Це дозволяє забезпечити баланс між стабільністю та гнучкістю.	

*Джерело: дослідження автора*

Дані таблиця 1.2 показують, що взаємозв'язок стратегічної стійкості та антикризового управління підприємством є критично важливим для забезпечення успішного функціонування компаній у сучасному світі. Підприємства, які активно працюють над підвищенням своєї стійкості та готовністю до криз, особливо в умовах воєнних дій.

## **1.2 Наукові підходи до стратегічної стійкості підприємства**

Стратегічна стійкість підприємства висвітлюється у працях вітчизняних вчених-економістів. Деякі автори ототожнюють поняття «економічна стійкість» та «стратегічна стійкість». Однак, ці поняття не є тотожними, оскільки перше розглядається через призму результативності, тобто прибутковості бізнесу, то друге – шляхом розвитку підприємства імплементуючи виробничу, фінансово-економічну, соціальну, маркетингову, екологічну чи інші види стійкості [21]. Інші автори стратегічну стійкість підприємства називають стійкий розвиток підприємства у довготерміновій перспективі [20].

В роботі Л. В. Олійник [55; 56] поняття «стійкість» пов'язується з поняттями «стабільність», «надійність», «сталість», «постійність». Тобто автор зазначає, що усі наведені дефініції забезпечують високу результативність діяльності будь-якого об'єкту управління. В. Б. Галушко [11] доповнюючи погляд Л. В. Олійник, пропонує ув'язувати стратегічну стійкість підприємства з рівнем його конкурентоспроможності. У даному напрямку І.Р. Поліщук та Г.Ю. Хоменко [62] зазначають, що функціонування підприємства на ринку споживчих товарів націлене на максимізацію визначених цілей стратегічного розвитку і завдань тактичної роботи, які забезпечують можливість вести результативну діяльність суб'єктів господарювання, життєспроможність і його конкурентоздатність на ринку. Акціонери мають інтерес на будь-якій стадії стадії зрілості компанії у встановленні оптимальної відповідності між чистими активами та зареєстрованим (пайовим) капіталом, необхідного для реалізації власних прав щодо отримання дивідендів тощо. О. В. Буткевич, Я. О. Довгенко

та Л. І. Яременко [9] пропонують використовувати адаптивний менеджмент до системи стратегічної стійкості підприємства.

Згідно судження Ж. Л. Крисько [35], стратегічна стійкість підприємства проявляється шляхом оптимізації втрат за негативних умов екзогенного середовища, а за позитивної ситуації – при можливості нарощування вартості капіталу підприємства, вираженого матеріальними та нематеріальними активами, що посилює виживаємість підприємства в умовах невизначеності та нестабільності екзогенної середовища у перспективі.

У свою чергу, Л. І. Васечко [10] зазначає, що з метою формування стійкого положення підприємства у перспективі важливо визначитися з типом обраної політики, яка напряду впливатиме на рівень рентабельності, прибутковості та ризиковості.

Такі автори, як М. Ю. Богославський, К. Г. Заборовець та Ю. В. Набока [6] пов'язують рівень корпоративної безреки з стратегічною стійкістю підприємства. На їх погляд ефективність розробки та реалізації розроблених стратегічних візій залежить від якісного, кваліфікованого та досвідченого менеджменту підприємства. Авторами, на основі робіт Уордлі, запропоновано побудувати удосконалений варіант стратегічної карти шляхом розкриття областей керування стратегічною стійкістю підприємства (рисунок 1.5). Даний підхід передбачає, що на вертикальній осі відображається складові цінності, створюваних підприємством, для задоволення потреб споживачів, а горизонтальній – стадії зрілості підприємства (життєвого циклу). При потребі визначені області можуть коригуватися чи удосконалюватися, залежно від ситуації на ринку та ринкових потреб споживачів.

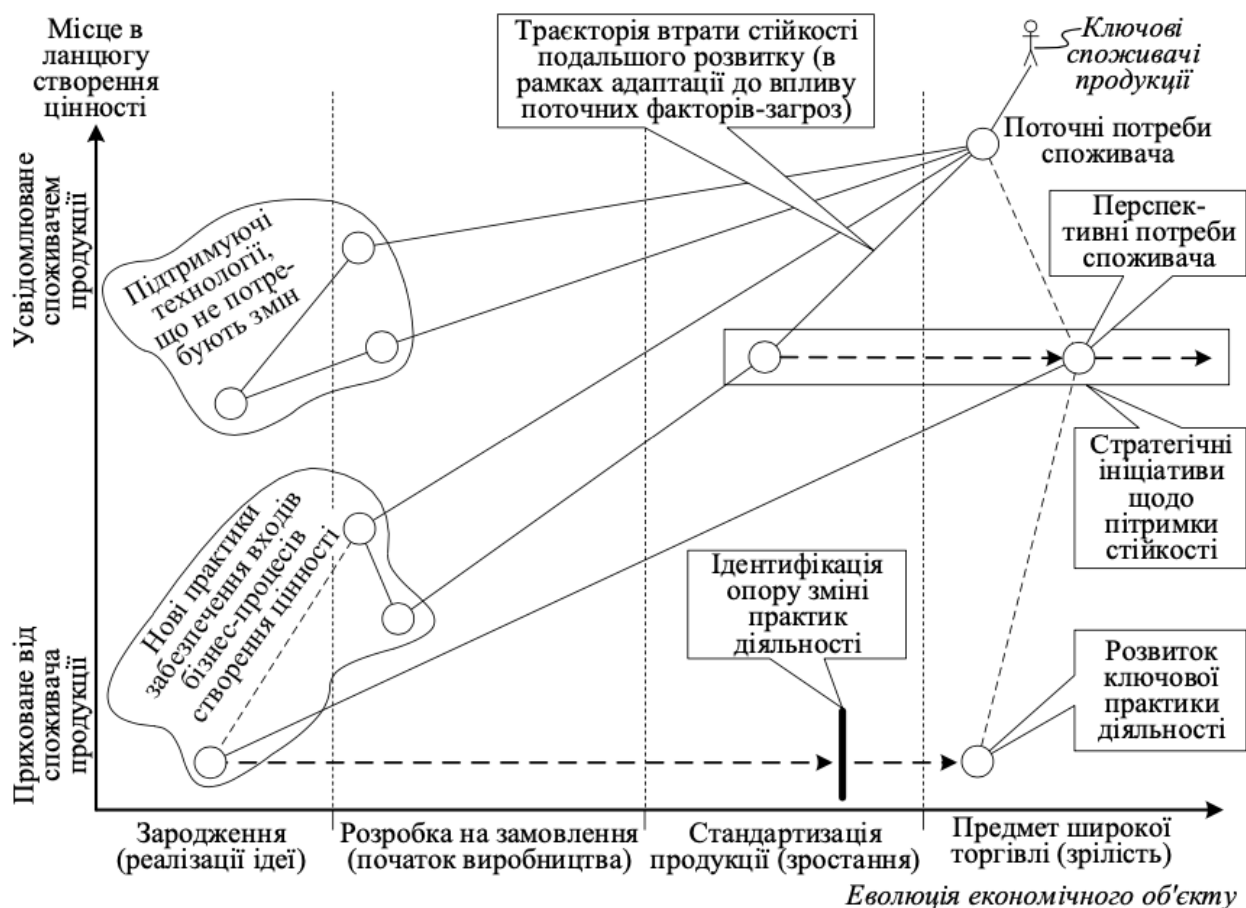


Рисунок 1.5 - Перетворення стратегічної карти Уордлі шляхом розкриття областей керування стратегічною стійкістю підприємства

Джерело: [6]

Ю. В. Шушкова й Є. І. Парфенюк [84] зазначають, що вітчизняні підприємства ще до війни знаходилися у незадовільному фінансовому стані, тому в умовах війни керівництво підприємств має намітити заходи щодо запобігання остаточного банкруства й переходити до тактики виживання, підвищуючи економічну ефективність та стійкість. Завдяки системній роботі у даній площині з'явився новий вид управління, так зване антикризове керування, на базі відповідної затвердженої методики для подолання кризової ситуації. Саме тому дослідники вважають вагомість фінансової стійкості як нового напрямку економічної роботи та досліджень.

Б. В. Серотюк та К. Г. Заборовець [74] вказують на складний зміст вимог до відповідної характеристики примаємих рішень, націлених на підтримку

стратегічної стійкості, а також запобігання кризових явищ. Необхідно приділяти особливу увагу управлінню не тільки внутрішніх чинників впливу на результативність процесів господарювання, а й на зовнішні, особливо викликаючих кризовий стан підприємства. Тому важливо сформувавши та запровадити у господарську практику функціонування підприємства механізм антикризового управління.

І. Сітак та А. Івахненко [76] вказують на важливість приділення достатньо повної уваги менеджменту підприємства питанням фінансової стійкості підприємства. За їх баченням, й занадто низький й занадто високий її рівень є недобрим індикатором, оскільки може мати негативні наслідки, такі як недостатній рівень платоспроможності й обмеженість фінансів для розвитку бізнесу, зростання витрат на утримання матеріальних запасів.

На думку В. Б. Галушко [11] стратегічна стійкість залежить від оптимальності пророблених та сформованих цілей щодо стратегічної роботи, на якій впливають не тільки внутрішні положення, етапи життєвого циклу, а також від прогнозування розвитку ринку та галузі у цілому.

К. О. Алексич [3] рекомендує використовувати такий інструмент ефективності як стратегічний конкурентний аналіз. Це, за думкою автора, передбачає проведення оцінки чинників зовнішнього оточення, конкурентних переваг та ресурсної бази для посилення наявної стратегії стійкості.

За ведення військових дій в Україні, важливим аспектом за О. Кушніренко, Н. Гахович та Л. Венгер [38], є важливим методом роботи вистпає сценарне планування. Його перевагою є еластичний інструмент прогнозування, що спрощує ідентифікацію та оцінку потенційних ризиків та небезпек й вибрати декілька припустимих альтернатив майбутнього стану підприємства.

Інше баченні у І. Федотової [81], яка до проблем аналізу стратегічної стійкості відносить недостатньо розвинений методичний інструментарій шляхом варіації розроблених та обраних менеджерських рішень за несприятливих ринкових умов.

При дослідженні стратегічної стійкості Ю. І. Ключ та О. С. Стрюк [24]

зважають на потребі ретельного аналізу факторів стратегічного впливу. У даному напрямку має бути визначення ефективних умов функціонування з врахуванням сфери суб'єкта підприємницької діяльності, що дозволить досягти необхідного рівня стратегічної стійкості організації та конкурентоздатності продукції.

С. Приймак та О. Волкова [67], доповнюючи І. Федотову, зазначають про важливість аргументованого вибору методології, що містить набір необхідних індикаторів щодо аналізу платоспроможності та фінансової стійкості, а також їх пояснення.

Такі науковці, як Н. Г. Пігуль, Н. А. Дехтяр та А. Л. Поповченко [59] виокремлюють дві групи відносних показників, що характеризують фінансову стійкість: коефіцієнти покриття та коефіцієнти капіталізації. На їх думку, запропонована система показників фінансової стійкості забезпечить оцінку наявності, впорядкування та застосування ресурсів підприємства, що є у власності підприємства, та його потенціал розвитку на перспективу.

Л. Є. Довгань та Г. А. Мохонько [18] вказують, що при проведенні оцінки стратегічної стійкості підприємства, використовуючи динамічні ряди, визначають плюси та мінуси головних критеріїв його діяльності під дією різноманітних зовнішніх та внутрішніх чинників.

О. І. Маслак, І. В. Коробкова та С. В. Дідур [42] рекомендують використовувати коефіцієнт кореляції Спірмена (R) для ефекту абсолютних показників (виражених в натуральних, грошових вимірниках) на стійкість підприємства.

Важко переоцінити здобутки вітчизняних вчених у розвиток наукової категорії «стратегічна стійкість». Нами узагальнено погляди науковців на визначення даної дефініції у таблиці 1.3 та Додатку А.

Виокремлені складові дефініції «стратегічна стійкість» дають можливість надати власне її розуміння: стратегічна стійкість - це здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зберігати свою конкурентоспроможність та досягати стратегічних цілей, незважаючи на ризики

та виклики.

Таблиця 1.3 – Наукові підходи до визначення змісту дефініції «стратегічна стійкість»

Автори	Цілісність	Досягнення місії	Досягнення цілей	Під впливом динамічного середовища	Розвиток	Стійкість	Невизначеність	Ризикованість
Г. А. Мохонько	+	+	+	+	+	-	-	-
Ю. В. Шушкова, Є. І. Парфенюк	-	-	+	+	-	+	+	+
О. С. Дуброва	+	-	+	+	+	-	+	+
М. Рубаха	-	-	+	-	+	+	-	-
Б. В. Серотюк, К. Г. Заборовець	+	+	+	-	-	-	+	+
М. Ю. Богославський, К. Г. Заборовець, Ю. В. Набока	+	+	-	+	+	+	+	+
В. Б. Галушко	+		+	+	-	+	-	-
О. В. Герєга	+	+	-	+	+	-	+	+
Н. Ю. Єршова	+		+	+	+	+	-	-
А. М. Яковчук	-	-	+	-	-	+	+	+
Д. Загірняк	+	+	+	+	+	+	-	-
Ж. Л. Крисько		+	+	+	+	+	-	-
О. І. Маслак, І. В. Мовчан	-	-	+	-	+	-	+	+
О. Могилевська	+	+	-	+	+	+	-	-

*Джерело: дослідження автора*

### 1.3 Методичні основи стратегічної стійкості підприємства

Стратегічна стійкість підприємства є критично важливим аспектом сучасного бізнесу, оскільки вона визначає здатність компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зберігати свою конкурентоспроможність і досягати поставлених цілей [1]. Методичні основи стратегічної стійкості охоплюють ряд підходів, інструментів та процедур, які допомагають підприємствам забезпечувати свою стійкість (рисунки 1.6):

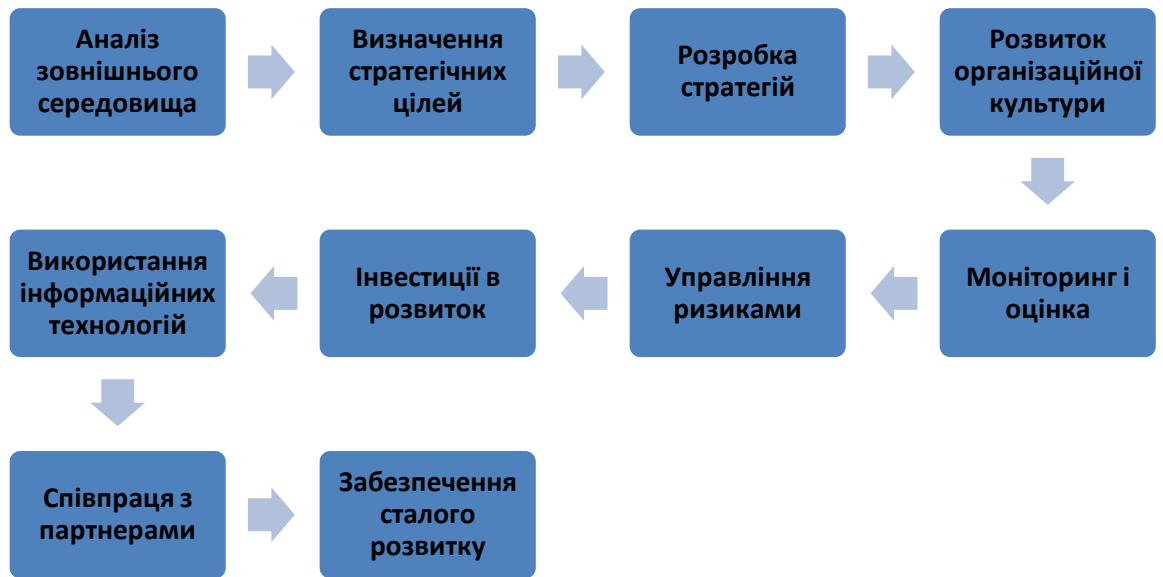


Рисунок 1.6 - Блок-схема етапів робіт з стратегічної стійкості підприємства

*Джерело: дослідження автора*

- аналіз зовнішнього середовища. Першим кроком у забезпеченні стратегічної стійкості є проведення аналізу зовнішнього середовища. Це включає:

а) PESTEL-аналіз: оцінка політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових факторів, які можуть вплинути на діяльність підприємства;

б) SWOT-аналіз: визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що виникають у зовнішньому середовищі;

- визначення стратегічних цілей. Визначення чітких і досяжних стратегічних цілей є важливим елементом методичних основ стратегічної стійкості. Цілі повинні бути:

а) SMART: конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі;

- розробка стратегій. На основі аналізу зовнішнього середовища та визначення стратегічних цілей підприємство повинно розробити стратегії, які забезпечать його стійкість:

а) стратегії диференціації: впровадження інноваційних продуктів або

послуг, які відрізняються від конкурентів;

б) стратегії зниження витрат: оптимізація витрат для підвищення конкурентоспроможності;

в) стратегії розвитку нових ринків: вихід на нові ринки або сегменти з метою збільшення обсягу продажу;

- управління ризиками. Методичні основи стратегічної стійкості також передбачають управління ризиками:

а) ідентифікація ризиків: визначення потенційних ризиків, які можуть вплинути на діяльність підприємства;

б) оцінка ризиків: аналіз ймовірності виникнення ризиків і їх можливих наслідків;

в) розробка планів управління ризиками: визначення заходів для мінімізації ризиків або підготовка до їх подолання;

- моніторинг і оцінка. Постійний моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища є необхідним для підтримки стратегічної стійкості:

а) оцінка ефективності стратегій: аналіз результатів реалізації стратегій і їх впливу на стійкість підприємства;

б) адаптація стратегій: внесення змін до стратегій у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі або внутрішніх процесах;

- розвиток організаційної культури. Організаційна культура грає важливу роль у забезпеченні стратегічної стійкості. Підприємства повинні:

а) стимулювати інновації: заохочувати співробітників до генерування нових ідей і впровадження змін;

б) формувати гнучкість: розвивати здібності співробітників до адаптації та реагування на зміни;

- інвестиції в розвиток. Інвестиції в технології, навчання персоналу та розвиток інфраструктури є важливими для підтримки стратегічної стійкості. Це включає:

а) технологічні інновації: впровадження нових технологій для підвищення продуктивності та зниження витрат;

б) навчання і розвиток: інвестиції в навчання співробітників для підвищення їх кваліфікації та забезпечення адаптивності до змін;

- використання інформаційних технологій. Сучасні технології можуть суттєво підвищити стратегічну стійкість підприємства:

а) системи бізнес-аналітики: впровадження аналітичних інструментів для моніторингу ринкових тенденцій, поведінки споживачів та внутрішніх процесів;

б) автоматизація процесів: використання технологій для автоматизації рутинних завдань, що дозволяє зосередитися на стратегічних ініціативах;

- співпраця з партнерами. Співпраця з іншими підприємствами, постачальниками і науковими установами може стати важливим елементом стратегічної стійкості:

а) створення альянсів: формування стратегічних партнерств для спільного використання ресурсів і технологій;

б) обмін знаннями: співпраця в галузі досліджень і розробок для впровадження інноваційних рішень;

- забезпечення сталого розвитку. Стійкість підприємства також пов'язана зі сталим розвитком, що передбачає:

а) екологічна відповідальність: впровадження екологічно чистих технологій та практик, що зменшують негативний вплив на навколишнє середовище;

б) соціальна відповідальність: участь у соціальних програмах та ініціативах, що підвищують репутацію підприємства і довіру з боку споживачів.

Методичні основи стратегічної стійкості підприємства охоплюють широкий спектр підходів і інструментів, що дозволяють компаніям адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та зберігати свою конкурентоспроможність. Важливо, щоб підприємства постійно вдосконалювали свої стратегії, інвестували в розвиток і технології, а також забезпечували активну участь співробітників у процесі адаптації до змін. Таким чином, стратегічна стійкість стає не лише метою, а й постійним процесом, що вимагає уваги та зусиль з боку всіх учасників бізнесу.

Багатоваріантність наукових поглядів до побудови системи показників стратегічної стійкості підприємства потребує визначення, систематизації та групування їх за критеріями. При чому важливо усвідомлювати, що залежно від виду економічної діяльності керівництво підприємства може потребувати різного набору індикаторів, притаманних саме його сфери роботи. В цілому можливо виокремити загальні та специфічні показники. Перші – можуть бути використані усіма без врахування виду економічної діяльності, другі – тільки тими підприємствами, які працюють в такій сфері (наприклад, будівництво, сільське господарство, страхування тощо).

Добре розкрито методичні основи даного питання Т. В. Пономаренко [64], яка зазначила про важливість застосування підходів відомих консалтингових фірм при використанні вартісно-орієнтованої розрахункової моделі «фінансове здоров'я» підприємства аналізують за декількома основними проєкціями (напрямами):

- проєкція сучасної економічної результативності діяльності, яка в класичній (бухгалтерській) аналітичній моделі розумілася як «проєкція доходності (прибутковості)», так як більшість індикаторів містять, в основі розрахунку, саме дохід (виручку) чи прибуток (валовий, операційний, чистий). Саме тому при використанні даної проєкції досліджується метрика результативності використання наявних ресурсів;

- проєкція ліквідності (або життєдіяльності), що зв'язана з оцінкою потенціалу компанії до продукування грошових потоків та можливості забезпечувати запити за зобов'язаннями кредиторам, кредиторам та акціонерам;

- проєкція гармонійності росту бізнесу, що передбачає оцінку капіталу підприємства та аналізує потребу збільшення масштабів функціонування.

Дані проєкції передбачають доповнення традиційних (класичних) фінансово-економічних показників стратегічної стійкості підприємства, нефінансовими; показниками іноземного походження: EBIT, EBITDA, FOCF, FCFF.

Інше бачення має Ж. Л. Крисько [36], яка пропонує застосовувати «золоте

правило економіки підприємства», що передбачає використання послідовних показників, що мають бути більшими за попередні:

$$T_{\Pi} > T_{В} > T_{ВК} > T_{а} \quad (1.1)$$

де  $T_{\Pi}$  – темп зростання чистого прибутку;  $T_{В}$  – темп зростання доходу від реалізації товарів;  $T_{ВК}$  – темп зростання вартості власного капіталу;  $T_{а}$  – темп зростання вартості активів. Виходячи з даного правила можна сказати, що при додержанні приведених умов підприємство залишається стабільним та стійким.

Н. Ю. Єршова [20] пропонує застосовувати для цілей дослідження стратегічної стійкості підприємства методику нечітких множин.

О. Резнікова [70] наголошує про важливість використання показників результативності з метою аналізу ефективності заходів для підвищення її стійкості та прийняття управлінських рішень для забезпечення стратегій розвитку.

Важливим є визначення показників ефективності, які використовуватимуться в організації для оцінювання результативності заходів у сфері зміцнення її стійкості та ухвалення управлінських рішень щодо уточнення стратегій розвитку.

З цією метою Л. Є. Довгань та Г. А. Мохонько [18] запропонували систему індикаторів та показників стратегічної стійкості підприємства, які були систематизовані, доповнені та приведені нами у наступній таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Інтегральний підхід до побудови системи індикаторів та показників стратегічної стійкості підприємства

Складові	Індикатори	Показники
Фінансово-економічна стійкість	Фінансово-економічна безпека Доступ до фондового ринку Доступність кредитних ресурсів Банкротство та ліквідація Антикризові заходи	Коефіцієнт автономії Коефіцієнти ліквідності (поточної, швидкої, абсолютної) Коефіцієнт мобільності Коефіцієнт співвідношення власного та позикового капіталу Запас фінансової міцності

Складові	Індикатори	Показники
	Свобода ведення бізнесу	
Інноваційно-інвестиційна стійкість	Патентна активність Науково-технічні спроможність бізнесу Інвестиційна спроможність Спільна діяльність Кооперація	Темп приросту інвестицій, % Питома вага власних інвестицій, % Коефіцієнт прибутковості власних активів та активів в цілому Рівень інвестиційної активності, % Питома вага витрат на інформатизацію, автоматизацію, роботизацію в загальних інвестиціях Коефіцієнт оновлення виробничого капіталу Коефіцієнт співвідношення оновлених та вибувчих основних засобів
Стійкість виробничої системи	Конкурентоздатність Ефективність використання ресурсів Якісні характеристики товарів Стан основних виробничих засобів Застосовувані технології Метод амортизації основних засобів	Темп приросту виробництва продукції, товарів, послуг, % Собівартість одиниці виробленої продукції, грн Капіталовіддача, грн Капіталоемність, грн Продуктивність праці, грн Коефіцієнт зносу основних виробничих засобів Матеріаловіддача, грн Матеріалоемність, грн Співвідношення темпів приросту продуктивності праці та заробітної плати, % Ритмічність виробництва Коефіцієнт браку продукції
Стійкість управлінської системи	Система управління якістю Система контролю Ефективність управлінських рішень Досягнення місії компанії Виконання поставлених цілей	Рівень комп'ютеризації, автоматизації та роботизації виробничих процесів Питома вага управлінського персоналу, % Дохід та прибуток на одного працівника управління, грн Рівень витрат на одного працівника управління, грн Коефіцієнт співвідношення доходу (прибутку) до витрат на одного працівника управління Ефективність управлінських рішень
Стійкість маркетингової системи	Масштабування ринкових можливостей Ефективність роботи ринку Ефективність маркетингових заходів	Питома вага реалізованої продукції, % Прибутковість бізнесу, грн Рентабельність бізнесу, % Коефіцієнт співвідношення доходу (прибутку) до витрат від маркетингових заходів Питома вага освоєних видатків на маркетингові заходи, % Рівень витрат на маркетингові заходи
Стійкість соціальної системи	Якісні характеристики працівників Здоров'я робітників Благополуччя робітників	Коефіцієнт плинності кадрів Коефіцієнт стабільності кадрів

Складові	Індикатори	Показники
	Розвинена соціальна інфраструктура Соціальний пакет для працівників Система перекваліфікації та підвищення кваліфікації працівників	Коефіцієнт співвідношення рівня заробітної плати працівників до середньогалузевого чи середньодержавного її рівня Наявність об'єктів соціальної інфраструктури Витрати на утримання об'єктів соціальної інфраструктури, грн Частка витрат на соціальну сферу у загальних витратах, % Темп приросту заробітної плати, % Розмір соціального пакету
Стійкість екологічної системи та безпека праці	Вплив на навколишнє природне середовище Технічні та гігієнічні умови праці Умови безпеки життєдіяльності Вміст забруднюючих речовин в повітрі, воді та приміщеннях, відповідно встановленим нормативам	Рівень травматизму на виробництві, % Темп приросту витрат на охорону праці, % Обсяг видатків на охорону праці на 1 працівника, грн Рівень податків та зборів на забруднення (стаціонарних та пересувних джерел) у розрахунку на 1 тис грн товарної продукції, грн Рівень податків та зборів за використання природних ресурсів (води, землі, корисних копалин) Об'єм викидів забруднюючих речовин у навколишнє природне середовище (воду, ґрунт, повітря), м <sup>3</sup> , т Коефіцієнт співвідношення рівня видатків на екологічні заходи у загальних витратах Коефіцієнт співвідношення рівня видатків на екологічні заходи в інвестиціях

*Джерело: дослідження автора з використанням [18]*

Запропонована методика дозволить орієнтуватися у виборі необхідних індикаторів та показників, якими мають керуватися при проведенні оцінювання стратегічної стійкості керівники та менеджери департаментів та підприємств.

### Висновки до розділу 1

1. Проведено аналіз та групування наукових досліджень авторів щодо концептуального бачення стратегічної стійкості підприємства. Побудовано концептуальну карту на базі наукових досліджень. З'ясовано, що найбільшу питому вагу займають дослідження, присвячені саме стратегічному напрямку розвитку стійкості, фінансовій та економічній стійкості.

2. Приведено та охарактеризовано видовізацію стійкості підприємств

(фінансова, ринкова, технологічна, кадрова, організаційна, економічна, підприємницької структури та стратегічна). Причому, стратегічна стійкість є кінцевим й узагальнюючим видом серед усього різновиду стійкості підприємств. Дана видова класифікація покладена в основу дослідження взаємозв'язку стратегічної стійкості та антикризового управління підприємством.

3. Обґрунтовано та побудовано концепт стратегічної стійкості в умовах викликів. Стратегічна стійкість визначається як здатність підприємства адаптуватися до змін, зберігати свою конкурентоспроможність і досягати поставлених цілей в умовах невизначеності та ризиків. Пропонований концепт включає: визначення стратегічної стійкості, основні компоненти стратегічної стійкості, ризики та виклики, інструменти для забезпечення стратегічної стійкості.

4. Проаналізовано сучасну наукову базу щодо визначення дефініції «стратегічна стійкість». Виокремлено основні компоненти стратегічної стійкості (цілісність, досягнення місії, досягнення цілей, під впливом динамічного середовища, розвиток, стійкість, невизначеність, ризикованість). Сформовано авторське бачення даної наукової категорії, яку на відміну від існуючих враховує ефект динамічності та турбулентності оточуючої середовища, адаптуючись до таких ефектів, зберігаючи конкурентоспроможність та досягнення стратегічних цілей.

5. Доведено, що методичні основи стратегічної стійкості охоплюють ряд підходів, інструментів та процедур, які допомагають підприємствам забезпечувати свою стійкість. На базі даного припущення сформовано блок-схему етапів робіт з стратегічної стійкості підприємства: аналіз зовнішнього середовища, визначення стратегічних цілей, розробка стратегій, управління ризиками, моніторинг і оцінка, розвиток організаційної культури, інвестиції в розвиток, використання інформаційних технологій, співпраця з партнерами, забезпечення сталого розвитку.

6. Аналіз сучасних підходів до індикаторів та показників стратегічної стійкості, дали змогу ідентифікувати основні їх складові: фінансово-економічна стійкість, інноваційно-інвестиційна стійкість, стійкість виробничої системи,

стійкість управлінської системи, стійкість маркетингової системи, стійкість соціальної системи, стійкість екологічної системи та безпека праці. Приведена методика надасть можливість розбиратися у підборі важливих, з точки зору керівництва та менеджменту підприємства, індикаторів та показників, якими вони мають керуватися при проведенні оцінювання стратегічної стійкості.

## РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

### 2.1 Організаційна характеристика досліджуваного підприємства

Суб'єктом дослідження виступає некомерційна ГО "Науково-дослідний та консультативно-практичний центр бізнесу, прав та маркетингу" (далі – Центр), зареєстрована 27 серпня 1999 р. й розташована за наступною юридичною адресою: 76018, Україна, Івано-Франківська обл., місто Івано-Франківськ, вулиця Незалежності, будинок, 67/1, офіс, 401 (Додаток Б).

Керівником Центру є Перезовова Ірина Володимирівна. Засновниками Центру виступили Кузьмин Віктор Миколайович, Мелінішин Богдан Дмитрович та Петренко Віктор Павлович. Більш детально корпоративна структура Центру продемонстрована на рисунку 2.1.

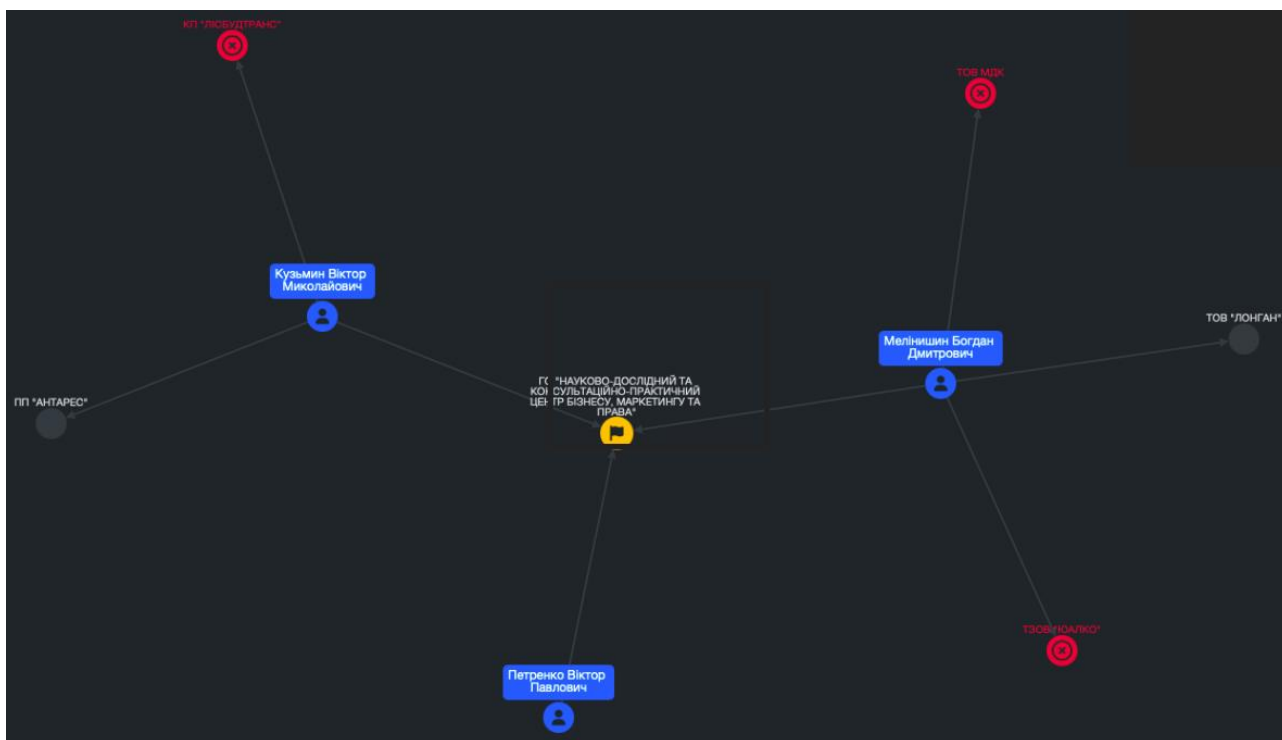


Рисунок 2.1 - Корпоративна структура Центру

Джерело: [14]

Основним видом діяльності згідно КВЕД у Центра - 94.99 Діяльність інших громадських організацій, н.в.і.у.

Інформація про діяльність Центру є достатньо добре висвітлена на основних сторінках Інтернет-сайтів та соціальних мережах (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Інформаційні джерела про діяльність Центру в Інтернет просторі

Назва Інтернет-сайту чи соцмережі	Посилання на Центр
YouControl	<a href="https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/25735458/">https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/25735458/</a>
Опендатабот	<a href="https://opendatabot.ua/c/25735458">https://opendatabot.ua/c/25735458</a>
Ua-Region	<a href="https://www.ua-region.com.ua/25735458">https://www.ua-region.com.ua/25735458</a>
Хостинг Україна	<a href="https://www.ukraine.com.ua/egrpou/25735458/">https://www.ukraine.com.ua/egrpou/25735458/</a>
List.in.ua	<a href="https://list.in.ua/Івано-Франківськ/Громадська-організація-науково-дослідний-та-консультаційно-практичний-центр-бізнесу-маркетингу-та-права">https://list.in.ua/Івано-Франківськ/Громадська-організація-науково-дослідний-та-консультаційно-практичний-центр-бізнесу-маркетингу-та-права</a>
Clarity	<a href="https://clarity-project.info/entity/25735458">https://clarity-project.info/entity/25735458</a>
VKURSI	<a href="https://vkursi.pro/card/ho-naukovo-doslidnyy-ta-konsultatsiyno-praktychnyy-tsentr-biznesu-marketynhu-ta-prava-25735458">https://vkursi.pro/card/ho-naukovo-doslidnyy-ta-konsultatsiyno-praktychnyy-tsentr-biznesu-marketynhu-ta-prava-25735458</a>
Facebook	<a href="https://www.facebook.com/people/Науково-дослідний-консультаційно-практичний-центр-бізнесу/маркетингу/права/100084031064685/?locale=sv_SE&amp;rdr">https://www.facebook.com/people/Науково-дослідний-консультаційно-практичний-центр-бізнесу/маркетингу/права/100084031064685/?locale=sv_SE&amp;rdr</a>
Findme.in.ua	<a href="https://findme.in.ua/ua/ivano-frankivsk/company/gromadska-organizaciya-naukovo-doslidnyy-ta-konsultaciyno-praktichniy-centr-biznesu-marketingu-ta-prava/">https://findme.in.ua/ua/ivano-frankivsk/company/gromadska-organizaciya-naukovo-doslidnyy-ta-konsultaciyno-praktichniy-centr-biznesu-marketingu-ta-prava/</a>

*Джерело: дослідження автора на основі відкритих Інтернет джерел*

Вагомий внесок у побудову тривалих та стійких взаємовідносин з іншими організаціями здійснює її керівник – Перезовова І.В. За час її управління Центр підписав багато договорів про співпрацю з різними університетами України у різних напрямках, проводив безкоштовні семінари та вебінари, приймав участь в організації та проведенні круглих столів, забезпечував проведення виробничої та переддипломної практики для студентів, підвищував кваліфікацію наукових та освітніх працівників тощо.

Організаційна структура Центру містить наступні керівні органи:

- вищий керівний орган – Загальні збори Центру;
- постійний виконавчий орган – Рада Центру;
- керівник організації – Голова Ради Центру;

– контрольно – ревізійний орган – Ревізійна комісія або Ревізор Центру.

Більш детальна інформація представлена на рисунку 2.1.

1. Загальні органи управління	
1.1. Загальні збори	
2. Виконавчі органи	
2.1. Рада	2.2. Голова Ради
3. Контрольно-ревізійний орган	
3.1. Ревізійна комісія або Ревізор Центру	

Рисунок 2.1 - Організаційна структура керівництва Центру

*Джерело: дослідження автора*

Характеристика основних складових організаційної структури керівництва Центру включає:

- загальні органи управління:

а) Загальні Збори: найвищий орган управління, що складається з усіх членів організації; відповідає за затвердження основних напрямків діяльності, бюджету, вибори керівних органів.

- виконавчі органи:

а) Рада: керівний орган, що обирається Загальними зборами; відповідає за стратегічне управління, прийняття рішень, контроль за виконанням планів.

б) Голова Ради: виконавча особа, відповідальна за оперативне управління організацією; керує щоденною діяльністю, реалізацією проектів, взаємодіє з партнерами та клієнтами;

- контрольно-ревізійний орган:

а) Ревізійна комісія або Ревізор Центру.

Рада Центру складається з: Голови Ради, заступника голови Ради Центру, члену Ради Центру. Всі члени Центру виконують свої обов'язки в Центрі на громадських засадах.

Виключна компетенція Загальних зборів Центру:

- визначення основних напрямів діяльності Центру;

- затвердження змін і доповнень до Статуту Центру;

- затвердження основних напрямків, планів і програм діяльності Центру;

- затвердження річних бюджетів, балансів, фінансових та інших звітів керівних органів Центру;
- обрання Голови Ради Центру та інших членів Ради Центру, Ревізійної комісії або Ревізора Центру;
- участь Центру в інших юридичних особах, а також в об'єднаннях юридичних осіб;
- створення і припинення відокремлених підрозділів Центру;
- розпорядження майном Центру, делегування окремих повноважень іншим органам або особам (крім тих, що законами віднесені до повноважень вищого керівного органу);
- затвердження членських внесків Центру;
- прийняття рішення про дострокове припинення повноважень Голови Центру;
- заслуховування звітів Голови Ради Центру та Ревізійної комісії або Ревізора Центру;
- прийняття рішення про проведення незалежного фінансового або іншого аудиту Центру;
- прийняття рішення про припинення діяльності Центру;
- обрання ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу Центру;
- визначення порядку та способів реалізації права власності та здійснення контролю за її реалізацією.

До компетенції Ради Центру належить:

- визначення конкретних завдань і форм діяльності Центру згідно зі Статутом та рішеннями Загальних зборів Центру;
- затвердження і змінення оперативних і фінансових планів, складання річних бюджетів, балансів і звітів Центру;
- встановлення порядку фінансування та інших форм реалізації статутних завдань Центру;
- затвердження зразків та описів бланків, штампів, печаток;

- здійснення прийняття у почесні члени;
- організація виконання рішень Загальних зборів Центру;
- вирішення поточних організаційних питань;
- забезпечення фінансово-господарської діяльності;
- затвердження обов'язкових до виконання положень, що регулюють діяльність Центру крім тих, затвердження яких віднесено до виключної компетенції Загальних зборів Центру;
- прийняття будь-яких рішень, що стосуються діяльності Центру крім тих, що належать до виключної компетенції Загальних зборів Центру;
- рішення всіх поточних питань, які мають потребу в колегіальному обговоренні;
- Рада Центру має право представляти будь-які пропозиції та питання на розгляд Загальних зборів Центру.

- право припинити членство чи виключити з Центру будь-якого члена, крім Голови Ради Центру, членів Ради Центру, членів Ревізійної комісії (Ревізора) Центру.

Голова Центру обирається та звільняється Загальними зборами Центру раз на два роки є підзвітним Загальним зборам Центру та підконтрольним Раді Центру за посадою є Головою Ради Центру і вправі вносити на розгляд Загальних зборів Центру та Ради Центру пропозиції з будь-якого аспекту діяльності Центру.

Голова Ради Центру здійснює керівництво поточною діяльністю Центру відповідно до законодавства, цього Статуту, рішень керівних органів управління.

У межах своєї компетенції Голова Центру:

- представляє Центр відносно з державою та третіми особами;
- представляє Центр у відносінах з підприємствами, установами, організаціями, органами влади та місцевого самоврядування;
- має право підпису всіх офіційних, фінансових та банківських документів;
- видає накази, розпорядження, затверджує інструкції та інші обов'язкові для виконання членами Центру документи, відкриває рахунки в установах банку,

видає доручення (довіреності), здійснює поточне управління майном та фінансовими ресурсами Центру, в тому числі здійснює відчуження майна (з урахуванням обмежень, встановлених Радою Центру);

- укладає від імені Центру договори, контракти, в тому числі трудові договори, та вчиняє інші правочини, не заборонені законодавством України та цим Статутом;

- приймає будь-які інші рішення, що стосуються діяльності Центру та не суперечать цьому Статуту та законодавству України;

- головує на засіданнях Ради Центру;

- має право скликати Загальні збори Центру та засідання Ради Центру;

- здійснює контроль за господарською діяльністю Центру.

- вирішує інші питання діяльності Центру відповідно до мети і основних завдань його діяльності, віднесені до його компетенції внутрішніми документами Центру та цим Статутом, приймає з цих питань будь-які інші рішення або виконує будь-які інші дії крім тих, що відносяться до компетенції керівних органів Центру, Ради Центру та Загальних зборів Членів Центру.

- щорічно звітує про свою роботу та роботу Ради Центру перед Загальними зборами Центру.

Ревізійна комісія (Ревізор) Центру має повноваження:

- проводити перевірку фінансово-господарської діяльності Центру за власною ініціативою, за дорученням Загальних Зборів Центру або на письмову вимогу 1/3 членів Центру;

- звітує про свою діяльність перед Загальними Зборами Центру, подає на їх затвердження річний звіт про свою діяльність;

- здійснює первинний розгляд скарг на рішення, дії чи бездіяльність керівних органів Центру, контролює стан дотримання керівними органами Центру та його членами вимог цього Статуту та інших нормативних документів Центру.

Організаційна структура ГО "Науково-дослідний та консультаційно-практичний центр бізнесу, прав та маркетингу" має класичну структуру й забезпечує виконання поточних завдань та досягнення цілей.

## **2.2 Ефективність використання потенціалу підприємства**

ГО "Науково-дослідний та консультаційно-практичний центр бізнесу, прав та маркетингу" (далі – Центр) відіграє важливу роль у підтримці підприємництва, розвитку правових норм та маркетингових стратегій в Україні. Оцінка ефективності використання потенціалу Центру є важливим етапом для визначення його внеску в розвиток бізнес-середовища та покращення умов для підприємців.

Ресурсний потенціал Центру включає сукупність фінансових, трудових, матеріальних та нематеріальних ресурсів, що можуть бути використані управлінням для досягнення місії та цілей Центру. Важливим компонентом виступає якісний склад персоналу. Розмір достурних ресурсів (земельних, водних, повітряних, природних копалин, інших матеріальних ресурсів та працівників) визначає розміри підприємства та масштаби функціонування Центру.

Ефективність використання потенціалу Центру може бути оцінена за кількома критеріями:

- кількість реалізованих проектів: аналіз кількості проведених досліджень, семінарів та консультацій, що свідчить про активність Центру;
- якість наданих послуг: вивчення відгуків клієнтів та учасників програм, що дозволяє оцінити задоволеність та досягнення поставлених цілей;
- вплив на бізнес-середовище: оцінка змін у підприємницькому середовищі, які стали результатом діяльності Центру, зокрема, поліпшення умов ведення бізнесу, підвищення правової обізнаності.
- співпраця з партнерами: аналіз кількості та якості партнерських відносин з іншими організаціями, державними структурами та бізнесом.

Ефективність використання ресурсів Центру проведемо з врахуванням запропонованої О. А. Стахів та Т. Л. Адамчук [78]. Ними запропоновано застосовувати матричний підхід. Згідно даної моделі будуються таблиці прямокутної форми (матричні таблиці), компоненти яких показують взаємовідношення економічних показників і надають визначену економічну характеристику, зміст якої розраховується за відомими в теорії матриць правилам. Фундаментом є формування потрібної матричної таблиці, яка містить у собі групи індикаторів, вбудовані, виходячи з економічного розуміння потенціалу:

- показники ефекту ( $P_e$ ), що відзеркалюють результат використання різновидів ресурсів Центру;
- показники затрат ( $P_z$ ), зв'язаних з використанням різновидів ресурсів Центру;
- показники потенціалу ( $P_p$ ), тобто показники кількісної оцінки, які відеркалюють джерела формування елементів ресурсного потенціалу Центру.

Нижче приведено матрицю використання ресурсного потенціалу Центру (таблиця 2.1).

Для використання в цілях дослідження запропонованого матричного підходу приведемо характеристику необхідних показників та їх рівень. Зазначимо, що ефективність використання ресурсного потенціалу Центру можна розподілити за сегментами дослідження, наприклад, фінансова ефективність (аналіз витрат та доходів Центру, що дозволяє визначити його фінансову стійкість та здатність до самофінансування); кадровий потенціал (оцінка кваліфікації та досвіду працівників Центру, що впливає на якість наданих послуг); інформаційні технології (використання сучасних технологій для збору, обробки та аналізу даних, що підвищує ефективність роботи Центру). У нашому випадку, оскільки наявних показників недостатньо, тому ми приведемо їх кількісну характеристику за даними таблиці 2.2.

Таблиця 2.1 - Матрицю використання ресурсного потенціалу Центру

Чисельник → Знаменник ↓	Пе	Пз	Пп
Пе	$\frac{P_e}{P_e} = 1,000$	Інтероперабельність затрат за ефектом $\frac{P_z}{P_e}$	Інтероперабельність потенціалу за ефектом (на одиницю потенціалу) $\frac{P_p}{P_e}$
Пз	Рентабельність виробництва $\frac{P_e}{P_z}$	$\frac{P_z}{P_z} = 1,000$	Інтероперабельність потенціалу за затратами (на одиницю затрат) $\frac{P_p}{P_z}$
Пп	Рентабельність використання ресурсів $\frac{P_e}{P_p}$	Інтероперабельність затрат за ресурсами $\frac{P_z}{P_p}$	$\frac{P_p}{P_p} = 1,000$

Джерело: побудовано автором з використанням [78]

Таблиця 2.2 - Характеристика ресурсного потенціалу Центру

Показник	2023	2022	2021	Коефіцієнт зміни показника
Чистий дохід (ЧД), тис грн	199,2	175,8	166,8	1,1942
Повна собівартість (ПС), тис грн	154,1	147,7	123,9	1,2437
Матеріальні затрати (МЗ), тис грн	71,6	71,9	57,1	1,2539
Витрати на оплату праці (ОП), тис грн	82,5	75,8	66,8	1,2350
Вартість основних фондів (ОФ), тис грн	657,7	599,6	487,3	1,3497
Чисельність працівників (ЧП), чол	5	5	4	1,2500

Джерело: дослідження автора

Приведені дані свідчать про позитивну динаміку зміни показників використання ресурсного потенціалу. Так, чистий дохід за період дослідження зріс 19,4%, що демонструє поступове збільшення обсягів виконаних замовлень. Оскільки багато видів виконуваних робіт надаються на безкоштовній основі, то

частина членських внесків та безповоротної фінансової допомоги на підтримку роботи Центру дає можливість вистояти у складних умовах сьогодення.

Повна собівартість наданих послуг має випереджаючі темпи росту, аніж чистого доходу, що пов'язано з ростом матеріальних витрат та витрат на оплату праці. Значення показника на кінець 2023 р. по відношенню до 2021 р. зріс на 24,4%. Зростання повної собівартості відбулося за рахунок зростання матеріальних затрат на 25,4% та витрат на оплату праці на 23,5%.

Спостерігається позитивна тенденція у нарощуванні вартості основних фондів (на 35%), в основному пов'язаних з веденням професійної діяльності працівників Центру.

За 2021-2023 рр. також зросла чисельність зайнятих працівників на 25%. Невисокий рівень оплати праці, пов'язаний, перш за все, з тим моментом, що усі працюють не повний робочий день й не входять у штат Центру.

Оскільки Центр є неприбутковою громадською організацією, отримання чистого прибутку та сплата податку по ньому відсутні у діяльності Центру.

Сформуємо та заповнемо матрицю коефіцієнтних значень ресурсів, що використовуються Центром з використанням даних таблиці 2.1 (таблиця 2.3).

Значення розрахованих коефіцієнтів, розташованих над діаганаллю матриці, мають перевищувати 1, що показує про ефективне використання наявних ресурсів.

Для виділеної групи показників розраховується середньозважене значення коефіцієнтів.

Використовуючи проведені розрахункові значення показників таблиці 2.3 розрахуємо середньозважене значення наступних коефіцієнтів:

- коефіцієнт трансформації ресурсів і затрат в кінцеві результати (К1) – демонструє середній рівень затрат на надання послуг:


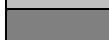
$$K_1 = \frac{ЧД_1 + ЧД_2 + ЧД_3 + ЧД_4 + ЧД_5}{5} \quad (2.1)$$

$$K_1 = \frac{0,9602 + 0,9524 + 0,9670 + 0,8848 + 0,9554}{5} = \frac{4,7197}{5} = 0,9439$$

Таблиця 2.3 – Матриця коефіцієнтних значень ресурсів, що використовуються Центром

Показники	ЧД (1,2,n)	ПС (1,2,n)	МЗ (1,2,n)	ОП (1,2,n)	ОФ (1,2,n)	ЧП (1,2,n)
Коефіцієнт	1,1942	1,2437	1,2539	1,2350	1,3497	1,2500
ЧД	1,000	Витрато-емність	Матеріало-емність по ЧД	Зарплато-емність по ЧД	Фондо-емність по ЧД	Праце-емність по ЧД
1,1942		1,0415	1,0500	1,0342	1,1302	1,0467
ПС	Витрато-віддача	1,000	Відношення витрат на матеріали та ПС	Відношення витрат на ОП та ПС	Відношення витрат на ОФ та ПС	Відношення ЧП та ПС
1,2437	0,9602		1,0082	0,9930	1,0852	1,0051
МЗ	Матеріало-віддача	Матеріало-емність	1,000	Відношення витрат на ОП та МЗ	Відношення витрат на ОФ та МЗ	Відношення ЧП та МЗ
1,2539	0,9524	0,9919		0,9849	1,0764	0,9969
ОП	Зарплато-віддача	Зарплато-емність	Інтероперабельність МЗ за ОП	1,000	Відношення витрат на ОФ та ОП	Відношення ЧП та ОП
1,2350	0,9670	1,0070	1,0153		1,0929	1,0121
ОФ	Фондо-віддача	Фондо-емність	Інтероперабельність МЗ за ОФ	Інтероперабельність ОП за ОФ	1,000	Відношення ЧП за ОФ
1,3497	0,8848	0,9215	0,9290	0,9150		0,9261
ЧП	Продуктивність праці	Праце-емність праці	Матеріало-озброєність праці	Середня ОП 1 працівника на рік	Фондо-озброєність праці	1,000
1,2500	0,9554	0,9950	1,0031	0,9880	1,0798	

Джерело: дослідження автора

Примітки:  - показники співвідношення затрат та результатів ()  
 - показники використання ресурсів

- коефіцієнт взаємовідношення витрат і ресурсів (K2) - демонструє взаємозв'язок між різновидами затрат на надання послуг:

$$K_2 = \frac{ПС_1 + ПС_2 + ПС_3 + ПС_4 + МЗ_1 + МЗ_2 + МЗ_3 + ОП_1 + ОП_2 + ОФ_1}{10} \quad (2.2)$$

$$K_2 = \frac{0,9919 + 1,007 + 0,9215 + 0,995 + 1,0153 + 0,929 + 1,0031 + 0,915 + 0,988 + 1,0798}{10}$$

$$K_2 = \frac{9,8456}{10} = 0,9846$$

На основі проведених обчислень розрахункових коефіцієнтів проведемо визначення інтегрального показника ефективності використання ресурсного потенціалу:

- інтегральний коефіцієнт ефективності використання ресурсного потенціалу:

$$K_i = \frac{K_1 + K_2}{2} \quad (2.3)$$

$$K_i = \frac{0,9439 + 0,9846}{2} = \frac{1,9285}{2} = 0,9642$$

Проведені розрахунки показали, що Центр має тенденції до погіршення матеріального забезпечення, не дивлячись на покращення деяких економічних показників.

Ефективність використання потенціалу Центру залежить від багатьох факторів, включаючи якість наданих послуг, здатність адаптуватися до змінюваних умов ринку, а також активність у співпраці з підприємствами та іншими організаціями. Оцінка ефективності діяльності Центру є важливим інструментом для виявлення його сильних і слабких сторін, що дозволяє розробити стратегії для подальшого розвитку.

Рекомендації для підвищення ефективності. Для підвищення ефективності використання потенціалу Центру можна запропонувати кілька стратегій:

Розширення спектру послуг: Включення нових напрямів діяльності, таких як цифровий маркетинг або електронна комерція, відповідно до сучасних трендів.

Покращення комунікацій: Активізація маркетингових заходів для підвищення обізнаності про діяльність Центру серед цільової аудиторії.

Залучення нових партнерів: Розширення мережі співпраці з бізнесом, освітніми установами та державними органами для створення додаткових можливостей.

Проведення моніторингу результатів: Впровадження системи моніторингу та оцінки результатів діяльності Центру для своєчасного коригування стратегій.

Стратегічні ініціативи. Для покращення ефективності та досягнення стратегічних цілей Центру можна розглянути наступні ініціативи:

- впровадження інновацій: активація досліджень у сфері нових технологій, таких як штучний інтелект та аналітика даних, для покращення якості послуг та адаптації до нових умов ринку;

- розробка програм лояльності: введення програм для постійних клієнтів, які заохочують їх користуватися послугами Центру на регулярній основі;

- залучення волонтерів та експертів: співпраця з фахівцями у відповідних сферах для проведення семінарів та тренінгів, що збагачує пропозицію Центру;

- оцінка потреб клієнтів: регулярне проведення опитувань і досліджень серед клієнтів для виявлення їхніх потреб і очікувань, що дозволяє адаптувати послуги до реальних вимог ринку.

Ефективність використання потенціалу ГО "Науково-дослідний та консультаційно-практичний центр бізнесу, прав та маркетингу" залежить від багатьох факторів, включаючи якість наданих послуг, здатність адаптуватися до змінюваних умов ринку, а також активність у співпраці з підприємствами та іншими організаціями. Оцінка ефективності діяльності Центру є важливим інструментом для виявлення його сильних і слабких сторін, що дозволяє розробити стратегії для подальшого розвитку.

На основі проведеного аналізу, можна зробити висновок, що ГО "Науково-дослідний та консультаційно-практичний центр бізнесу, прав та маркетингу" має значний потенціал для покращення своєї ефективності. Впровадження запропонованих ініціатив, зосередження на інноваціях та активна співпраця з партнерами можуть суттєво підвищити його роль у розвитку бізнес-середовища в Україні.

Забезпечення стратегічної стійкості та ефективності діяльності Центру не лише сприятиме його розвитку, а й позитивно вплине на підприємців, які отримують якісні консультаційні та дослідницькі послуги, що, в свою чергу, сприятиме загальному розвитку економіки країни.

### 2.3 Дослідження стійкості підприємства в умовах війни

Для того, щоб оцінити ефективність використання ресурсів Центру, використаємо приведену у підрозділі 1.3 запропоновану систему показників. Дана система охарактеризована та подана нами в Додатку В. Однак, у зв'язку з нестачею даних, нами використано обмежений набір показників для характеристики стійкості підприємства. Почнемо аналіз з фінансово-економічної стійкості Центру (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 - Оцінка фінансово-економічної стійкості Центру

Показники	2023	2022	2021	Зміна показника, +/-
Коефіцієнт автономії	0,521	0,515	0,484	0,037
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,389	2,275	1,902	0,487
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,890	0,825	0,750	0,140
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,184	0,179	0,165	0,019
Коефіцієнт мобільності активів	0,451	0,466	0,443	0,008
Запас фінансової міцності	0,186	0,177	0,168	0,018

*Джерело: дослідження автора*

Згідно отриманих результатів аналізу можна зробити наступні висновки:

- коефіцієнт автономії: Центр робить акцент не тільки на стійкому положенні у поточний момент, а також на підвищенні рівня показника на перспективу. Оскільки значення коефіцієнта у межах допустимих коливань (0,4-0,6), можна зазначити, що Центр уникає серйозних небезпек та ризиків щодо фінансової автономії, покладаючись, в першу чергу, на власні фінансові можливості;

- коефіцієнт поточної ліквідності: Центр приділяє увагу щодо ефективності використання наявних фінансових ресурсів, особливо враховуючи потребу у своєчасних розрахунках з залученими до різного роду робіт фахівцями та працівниками. Отримані значення коефіцієнта у повній мірі демонструють достатній рівень платоспроможності Центру, оскільки його значення відповідають нормативним (1,0-3,0);

- коефіцієнт швидкої ліквідності: Центр періодично проводить моніторинг показника з метою встановлення можливості своєчасно проводити розрахунки з залученими сторонами. Отримані результуючі значення коефіцієнта показують, що Центр має достатньо високоліквідних активів для покриття виниклих поточних зобов'язань та знаходяться у межах нормативу (0,5 й вище);

- коефіцієнт абсолютної ліквідності: значення показника свідчить про високий рівень абсолютної ліквідності та дає підстави стверджувати про спроможність Центру не мати проблем за своїми зобов'язаннями. Його рівень також знаходиться у межах норми (0,1-0,2);

- коефіцієнт мобільності активів: даний показник відображає ситуацію при якій Центр може трансформувати одні активи в інші швидко й без проблем. Оскільки нормативного значення показника не існує, його порівнюють з підприємствами, що працюють в аналогічній сфері. В цілому значення показника є добрим й не має негативного впливу на результати діяльності Центру;

- запас фінансової міцності: значення показника має гарну траєкторію розвитку й демонструє, що навіть при зменшенні клієнтської бази в умовах війни, ріст цін зможе невілюювати такі негативні наслідки.

Згідно інтегрального підходу Т. І. Поверляк [60], визначимо тип фінансово-економічної стійкості Центру за даними таблиці 2.5. Центр має виключно нормальний стан фінансово-економічної стійкості. У наступних періодах функціонування та розвитку керівництво Центру має звернути увагу на можливому підвищенні рівня показника до абсолютного.

Таблиця 2.5 – Тип фінансово-економічної стійкості підприємства

Тип стійкості	Показник			
	Коефіцієнт автономії, $\leq 1$	Коефіцієнт фінансового ризику, $\leq 0$	Власні оборотні кошти	Маневреність власного капіталу, $> 0$
Абсолютний	0,66-1	0	значно $> 0$	
Нормальний	0,46-0,65	0-1	$> 0$	
Нестійкий	0,0-0,45	$> 1$	0	
Кризовий	$< 0$	$> 1$ (більше, ніж у 10 раз)	$< 0$	

Джерело: уточнено [60] та власні дослідження

Наступним кроком нашого дослідження є аналіз показників інноваційно-інвестиційної стійкості Центру (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 - Оцінка інноваційно-інвестиційної стійкості Центру

Показники	2023	2022	2021	Зміна показника, +,-
Темп приросту інвестицій, %	15,6	14,8	14,0	1,6
Питома вага власних інвестицій, %	76,7	69,6	70,1	6,6
Рівень інвестиційної активності, %	18,7	18,3	19,5	-0,8
Питома вага витрат на інформатизацію та автоматизацію в загальних інвестиціях, %	24,4	20,8	22,7	1,7
Коефіцієнт оновлення виробничого капіталу	0,194	0,198	0,186	0,008
Коефіцієнт співвідношення оновлених та вибувших основних засобів	0,992	0,984	1,004	-0,012

Джерело: дослідження автора

Проведемо характеристику отриманих результатів дослідження за даними таблиці 2.6:

- темп приросту інвестицій: демонструє інвестиційні можливості Центру забезпечити його ріст та розширення. Значення показника за період дослідження виросло, що свідчить про правильно обрану стратегію роботи;

- питома вага власних інвестицій: основними інвестиційними коштами слугують власні кошти Центру, тобто членські внески та витрати, що здійснюються для забезпечення ефективної безперебійної роботи, особливо актуальним йе є в умовах війни;

- рівень інвестиційної активності: свідчить про те, що Центр витрачає кошти на підвищення рівня знань, компетенцій та кваліфікації власних працівників для підвищення результативності його роботи. Його значення несуттєво знизилося, що пов'язано, у першу чергу, з ростом чисельності зайнятих на одну особу;

- питома вага витрат на інформатизацію та автоматизацію в загальних інвестиціях: ця стаття видатків має особливе значення, оскільки працівники Центру, працюючи у різних напрямках роботи, вимагають різного програмного забезпечення й нових знань для їх застосування на практиці;

- коефіцієнт оновлення виробничого капіталу: Центр намагається забезпечити своїх працівників необхідними сучасними й ефективними засобами комп'ютеризації, що й несе більшу частину витрат на оновлення;

- коефіцієнт співвідношення оновлених та вибувших основних засобів: значення показника демонструє, що Центр проводить збалансовану політику щодо поступового та своєчасного оновлення основних засобів, що є й в його розпорядженні.

Проведене дослідження підтверджується тезою О. В. Левкович та Ю. М. Калашнікова [39], за якими підприємство має фінансувати, тобто інвестувати власні кошти, у інноваційний розвиток, що впливає на фінансову стійкість та дає можливість досягти поставлених цілей підприємства.

Наступним етапом аналізу стійкості Центру є оцінка стійкості виробничої системи (таблиця 2.7).

Проведемо розгляд отриманих результатів Центру за досліджуваний період:

- темп приросту надання послуг: даний показник показує, що керівництву Центру вдалося наростити надання послуг на 5,6% й у подальшому його значення буде збільшуватися;

- собівартість одиниці наданих послуг: собівартість за аналізований період знизилася на 416,3 грн, що демонструє ефективність реалізованих управлінських рішень керівництва Центру;

Таблиця 2.7 - Оцінка стійкості виробничої системи Центру

Показники	2023	2022	2021	Зміна показника, +,-
Темп приросту надання послуг, %	17,9	16,5	12,3	5,6
Собівартість одиниці наданих послуг, грн	2357,5	2856,4	2773,8	-416,3
Капіталовіддача, грн	1,78	1,66	1,71	0,07
Капіталоємність, грн	0,76	0,86	0,81	-0,05
Продуктивність праці, тис грн	39,84	35,16	41,70	-1,86
Коефіцієнт зносу основних виробничих засобів	0,34	0,37	0,41	-0,07
Матеріаловіддача, грн	1,98	1,82	1,91	0,07
Матеріалоємність, грн	0,35	0,41	0,38	-0,03
Співвідношення темпів приросту продуктивності праці та заробітної плати, %	24,5	19,6	17,4	7,1

*Джерело: дослідження автора*

- капіталовіддача: показник зріс за 2021-2023 рр. незначно на 7 коп з 1,71 грн до 1,78 грн, що в цілому демонструє високу віддачу на вкладений капітал в основні фонди Центру;

- капіталоємність: зворотний показник капіталовіддачі, що відображає зниження вмісту витрат в 1 грн основних фондів. Таким чином, зниження показника у динаміці з 0,81 грн до 0,76 грн є позитивним й демонструє, що керівництво Центру притримується стратегії своєчасного оновлення, модернізації та ефективного використання наявних основних фондів;

- продуктивність праці: значення даного показника знизилася на 1860 грн, що пов'язано з зменшенням кількості замовлень та ростом працівників на 25% в умовах війни;

- коефіцієнт зносу основних виробничих засобів: рівень показника достатній для ведення ефективної та безперебійної роботи Центру, що свідчить про його значення у 2023 р. – 34%;

- матеріаловіддача: значення показника (1,98 грн) свідчить про високий рівень віддачі приведених витрат на матеріали, потрібні для надання послуг у повному обсязі. Його ріст за 2021-2023 рр. на 7 коп є тому підтвердженням;

- матеріалоємність: зворотний показник матеріаловіддачі, що відображає

зниження вмісту витрат на послуги в 1 грн матеріальних ресурсів. Рівень показника знизився до 35 коп. у 2023 р й порівняно з 2021 р. знизився на 3 коп., що є позитивним явищем, що свідчить про ефективність реалізованих управлінських заходів;

- співвідношення темпів приросту продуктивності праці та заробітної плати: показник демонструє позитивну динаміку – з 17,4% у 2021 р. до 24,5% у 2023 р., тобто Центр може вести розширене відтворення.

Наступним кроком є дослідження оцінки стійкості управлінської системи Центру (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 - Оцінка стійкості управлінської системи Центру

Показники	2023	2022	2021	Зміна показника, +/-
Питома вага управлінського персоналу, %	20	20	25	-5
Рівень комп'ютеризації та автоматизації виробничих процесів	78,5	74,6	72,1	6,4
Дохід на одного працівника управління, грн	199,2	175,8	166,8	32,4
Рівень витрат на одного працівника управління, грн	154,1	147,7	123,9	30,2
Коефіцієнт співвідношення доходу до витрат на одного працівника управління	1,29	1,19	1,35	-0,05

*Джерело: дослідження автора*

- питома вага управлінського персоналу: значення показника знизилося на 5%, що пов'язано зі збільшенням чисельностей зайнятих працівників на 20%. У той же самий час, кількість управлінського персоналу не змінилася;

- рівень комп'ютеризації та автоматизації виробничих процесів: оскільки Центр надає послуги консультаційного характеру, то використання інформаційних технологій у його діяльності має першочергове значення, Інтернет з'єднання, проведення онлайн опитувань тощо. Про це також свідчить перехід роботи в онлайн середовище та зростання рівня комп'ютеризації на 6,4% за 2021-2023 рр.;

- дохід на одного працівника управління: даний показник зріс на 32,4% за

досліджуваний період, що пов'язано з підвищенням ефективності прийнятих стратегічних рішень щодо підвищення рівня стійкості Центру;

- рівень витрат на одного працівника управління: у зв'язку з тим фактом, що тарифи на комунальні послуги, податки підвищуються, вартість матеріалів та комплектуючих зростає, все це призвело до зростання витрат на 30,2%;

- коефіцієнт співвідношення доходу до витрат на одного працівника управління: проведений аналіз показав, що темп росту доходів перевищує темп зростання витрат на 0,29 й його значення у 2023 р. знизилося на 0,05 порівняно з 2021 р. й свідчить про якість управлінських рішень;

Ефективність управлінських рішень, за висновками О. Лозовського та М. Горшкова [41], поняття багатогранне й передбачає розгляд багатьох аспектів, які неможливо оцінити в одному показнику й потребує системного, інтегального підходу для його оцінки. Ними передбачається дослідження наступних складових: організаційна ефективність, економічна ефективність, технологічна ефективність, соціальна ефективність, правова ефективність та екологічна ефективність. Таким чином, ускладнений розгляд даного питання незавжди можливий, особливо за відсутності частини інформації у вільному доступі, на що також має вплив й ведення воєнних дій в країні.

Наступним кроком є дослідження оцінки стійкості маркетингової системи Центру (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 - Оцінка стійкості маркетингової системи Центру

Показники	2023	2022	2021	Зміна показника, +/-
Питома вага реалізованої продукції, %	100,0	100,0	100,0	0,00
Коефіцієнт співвідношення доходу до витрат від маркетингових заходів	0,213	0,204	0,197	0,160
Питома вага освоєних видатків на маркетингові заходи, %	100,0	98,4	99,2	0,80
Рівень витрат на маркетингові заходи, %	118,6	111,9	112,7	5,9

*Джерело: дослідження автора*

Дослідження стійкості маркетингової системи Центру дало можливість

встановити:

- питома вага реалізованої продукції: оскільки Центр не продукує продукцію, а надає різні види послуг, то обсяг замовлень виконано повністю, тобто на 100%;

- коефіцієнт співвідношення доходу до витрат від маркетингових заходів: аналіз показника засвідчив ефективну роботу керівництва Центру, так як доходи від реалізації маркетингових заходів перевищують витрати на їх проведення у кожному з років дослідження. Значення показника вдалося наростити за 2021-2023 рр. з 19,7% до 21,3%, тобто на 1,6%;

- питома вага освоєних видатків на маркетингові заходи: керівництву Центру вдалося максимізувати освоєних видатків на маркетингові заходи повністю. Значення показника зросло за 2021-2023 рр. на 0,8%;

- рівень витрат на маркетингові заходи: значення показника перевищує 100%, що означає про прибутковість проведених рекламних заходів по залученню нових клієнтів до співпраці з Центром.

Наступним кроком є дослідження оцінки стійкості соціальної системи Центру (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 - Оцінка стійкості соціальної системи Центру

Показники	2023	2022	2021	Зміна показника, +/-
Коефіцієнт плинності кадрів	0,0	0,0	0,0	0,0
Коефіцієнт стабільності (постійності) кадрів	100,0	100,0	100,0	0,0
Темп приросту заробітної плати, %	8,84	-9,22	0,00	8,84

*Джерело: дослідження автора*

Проведені дослідження оцінки стійкості соціальної системи Центру дали можливість зробити наступні висновки:

- коефіцієнт плинності кадрів: за період дослідження жодного працівника не було звільнено, то значення показника мінімальне й дорівнює 0;

- коефіцієнт стабільності (постійності) кадрів: у зв'язку з тим фактом, що працівники працювали стабільно й не змінювали місце роботи й не звільнялися

з різних причин, значення показника на протязі трьох років залишалося стабільним й становило 100%;

- темп приросту заробітної плати: показник має різновекторне направлення, оскільки у 2022 р., коли почалася війна, стабільність роботи не тільки Центр, а й інших компаній суттєво знизилася, тому й рівень заробітної плати скоротився на понад 9% по відношенню до попереднього року. У 2023 р. вже відбулося потепління та пришвидшення економічної активності, що й відобразилося на рості заробітної плати на майже 9%.

Частина показників, пов'язаних з соціальною активністю Центру та утриманням соціальної інфраструктури не відображена у документах Центру, тому рахуємо не доцільним відображати зазначені показники у дослідженні.

Останнім кроком є дослідження оцінки стійкості екологічної системи та безпека праці Центру (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 - Оцінка стійкості екологічної системи та безпека праці Центру

Показники	2023	2022	2021	Зміна показника, +/-
Рівень травматизму на виробництві, %	0,0	0,0	0,0	0,0
Темп приросту витрат на охорону праці, %	2,2	2,3	0,0	2,2
Обсяг видатків на охорону праці на 1 працівника, грн	1500,0	1420,0	1370,0	130,0

*Джерело: дослідження автора*

Приведені розрахунки оцінки стійкості екологічної системи та безпека праці Центру дали можливість зробити наступні висновки:

- рівень травматизму на виробництві: даний показник знаходиться на мінімальному рівні (дорівнює 0) й дає підстави стверджувати про безпечні умови праці в Центрі;

- темп приросту витрат на охорону праці: зростання витрат на охорону праці несуттєво зросло, оскільки зростають витрати на охорону праці й на обслуговування сторонніми організаціями;

- обсяг видатків на охорону праці на 1 працівника: даний показник має тенденцію до зростання, що пов'язано з тими ж чинниками, як й у попередньому показнику.

Проведемо розгляд тенденцій стратегічної стійкості Центру за аналізований період в сформованій таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Динаміка зміни стратегічної стійкості Центру за 2021-2023 рр.

Складова	Центр			Динамічна зміна
	2023	2022	2021	
Фінансово-економічна стійкість	н	н	н	↑
Інноваційно-інвестиційна стійкість	н	н	н	↑
Стійкість виробничої системи	н	н	н	↑↓
Стійкість управлінської системи	н	н	н	↑↓
Стійкість маркетингової системи	н	н	н	↑
Стійкість соціальної системи	н	н	н	↑
Стійкість екологічної системи та безпека праці	в	в	в	↑

*Джерело: дослідження автора*

Примітка: визначення рівня стійкості Центру:  
н – нормальний; в – високий; к - кризовий

Приведений систематизований підхід до динаміки зміни стратегічної стійкості Центру показав, що в цілому Центру нічого не загрожує на поточний момент й керівництво досягає поставлених цілей.

## Висновки до розділу 2

1. Досліджуваний суб'єкт ГО "Науково-дослідний та консультативно-практичний центр бізнесу, прав та маркетингу" є відомою організацією, що надає послуги та консультації у різних видах діяльності. Інформація про організацію поширена у багатьох Інтернет виданнях та сторінках. Новий голова правління веде активну діяльність по залученню обізнаних фахівців та експертів до

співпраці, що суттєво підсилює позиції організації на ринку послуг.

2. Центр має класичну структуру управління, що складається з наступних елементів: вищий керівний орган – Загальні збори Центру; постійний виконавчий орган – Рада Центру; керівник організації – Голова Ради Центру та контрольно-ревізійний орган – Ревізійна комісія або Ревізор Центру. Приведена структура задовольняє обраним горизонтам розвитку, досягненню місії та виконанню поставлених цілей.

3. Запропоновано використовувати для оцінки ресурсного потенціалу Центру матричну модель. Перевагою даного підходу є використання трьох груп показників, а саме: показники ефекту, показники затрат та показники потенціалу. Приведені показники формують матрицю, компоненти яких показують взаємовідношення економічних показників і надають визначену економічну характеристику, зміст якої розраховується за відомими в теорії матриць правилам.

4. Приведені розрахунки показали достатній рівень використання ресурсного потенціалу Центру. Побудована матриця коефіцієнтних значень ресурсів, що використовуються Центром. Ефективність використання потенціалу Центру залежить від багатьох факторів, включаючи якість наданих послуг, здатність адаптуватися до змінюваних умов ринку, а також активність у співпраці з підприємствами та іншими організаціями.

5. Досліджено оцінку стійкості Центру у розрізі відповідних її видів. Було запропоновано використовувати систему охарактеризованих показників. Однак, у зв'язку, з відсутності частини інформації нами використано для аналізу лише частину приведених показників. Проведені розрахунки засвідчили про нормальну стійкість Центру майже по усім видам стійкості.

## РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1 Удосконалення управління організаційною структурою з метою формування стратегічної стійкості підприємства

Проведений аналіз організаційної структури Центру показав, що використання класичної (традиційної) структури задовільняє поточним вимогам та завданням керівництва. Однак, у зв'язку з динамічністю розвитку зовнішнього середовища, особливо умовах воєнних дій, на нашу думку, потрібно внести деякі удосконалення в її складі.

Організаційна структура Центру на перспективу може варіюватися в залежності від специфіки діяльності, цілей та завдань організації. Проте, зазвичай, така структура містить кілька основних елементів, які забезпечуватимуть ефективну роботу Центру. Більш детальна інформація наведена на рисунку 3.1.

1. Загальні органи управління		
1.1. Загальні збори		
2. Виконавчі органи		
2.1. Рада	2.2. Голова Ради	
3. Фахові підрозділи		
3.1. Науковий відділ	3.2. Консультаційний відділ	3.3. Відділ маркетингу та комунікацій
4. Адміністративні та фінансові підрозділи		
4.1. Фінансовий відділ	4.2. Адміністративний відділ	
5. Партнерські та зовнішні зв'язки		
5.1. Партнери	5.2. Волонтери та експерти	
6. Контрольно-ревізійний орган		
6.1. Ревізійна комісія або Ревізор Центру		

Рисунок 3.1 - Організаційна структура Центру на перспективу

*Джерело: дослідження автора*

Характеристика основних складових покращеної організаційної структури включає:

- загальні органи управління:

а) загальні збори: найвищий орган управління, що складається з усіх членів організації; відповідає за затвердження основних напрямків діяльності, бюджету, вибори керівних органів;

- виконавчі органи:

а) правління (рада): керівний орган, що обирається Загальними зборами; відповідає за стратегічне управління, прийняття рішень, контроль за виконанням планів;

б) голова правління: виконавча особа, відповідальна за оперативне управління організацією; керує щоденною діяльністю, реалізацією проектів, взаємодіє з партнерами та клієнтами;

- фахові підрозділи:

а) науковий відділ: займається проведенням наукових досліджень у галузі бізнесу, права та маркетингу; розробляє рекомендації та методології на основі проведених досліджень;

б) консультаційний відділ: надає консультаційні послуги підприємствам та організаціям; може включати фахівців з різних галузей, таких як право, маркетинг, фінанси;

в) відділ маркетингу та комунікацій: відповідає за промоцію діяльності організації, взаємодію з медіа та партнерами; займається організацією заходів, навчальних семінарів, конференцій;

- адміністративні та фінансові підрозділи:

а) фінансовий відділ: відповідає за бюджетування, фінансовий моніторинг та звітність; управляє фінансовими ресурсами організації;

б) адміністративний відділ: забезпечує адміністративну підтримку, управління документами та ресурсами; відповідає за кадрові питання, організацію робочого процесу;

- партнерські та зовнішні зв'язки:

а) партнери: можуть включати інші організації, бізнеси, навчальні заклади, державні структури; співпраця з партнерами може включати спільні проекти, дослідження та навчання;

б) волонтери та експерти: залучення волонтерів та експертів для реалізації проектів або консультативної діяльності; може включати фахівців з різних галузей, які готові ділитися своїм досвідом.

Організаційна структура ГО "Науково-дослідний та консультативно-практичний центр бізнесу, прав та маркетингу" повинна бути гнучкою та адаптивною, щоб ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та реалізувати свої цілі. Чітка організаційна структура дозволяє забезпечити ефективне управління, розподіл обов'язків та досягнення стратегічних цілей організації.

### 3.2 Імплементация управлінських заходів щодо стратегічної стійкості підприємства

Іншим напрямком роботи щодо посилення позиції Центру в стратегічному горизонті є формування необхідних напрямків підвищення стійкості Центру в стратегічному горизонті (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Динаміка зміни стратегічної стійкості Центру за 2021-2023 рр. та на перспективу

Складова	Динаміка змін		Зміна стану	
	2021-2023	2025-2027	2021-2023	2025-2027
Фінансово-економічна стійкість	↑	↑	н	в
Інноваційно-інвестиційна стійкість	↑	↑	н	в
Стійкість виробничої системи	↑↓	↑	н	в
Стійкість управлінської системи	↑↓	↑	н	в
Стійкість маркетингової системи	↑	↑	н	в
Стійкість соціальної системи	↑	↑	н	в
Стійкість екологічної системи та безпека праці	↑	↑	в	в

*Джерело: дослідження автора*

Пропонована схема перспективного погляду на стійкість Центру засвідчує, що у 2025-2027 рр. керівництву потрібно прийняти ряд заходів щодо підвищення

впливу на ситуацію, тобто підвищення рівня усіх показників, які включені до складових стратегічної стійкості Центру. Тому наступним кроком нашого дослідження є формування пропозицій щодо подальшого посилення стратегічної стійкості Центру у розрізі її складових.

Удосконалення управління фінансово-економічною стійкістю Центру передбачає забезпечення не тільки виживання в умовах війни, а й подальшого зростання масштабів діяльності. Даний напрямок роботи включатиме проведення наступних видів робіт, представлених на рисунку 3.2.

Приведені заходи у результаті нададуть переваги Центру в умовах нестабільності, кризи економіки, конкуренції з боку інших організацій. Забезпечити досягнення приведених заходів можливо за використання системного підходу до управління фінансами Центру та стратегічного планування. Реалізація запропонованих заходів дозволить Центру зміцнити свої позиції на ринку, підвищити ефективність діяльності та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Забезпечення фінансової стійкості не лише сприятиме успішній реалізації проектів, але й дозволить Центру стати надійним партнером для підприємців, державних органів та інших зацікавлених сторін у сфері бізнесу, права та маркетингу.

Оскільки саме інновації виступають драйвером розвитку економіки будь-якого підприємства, тому важливим та дієвим механізмом адаптації Центру до ринкових умов є покращення управління інноваційно-інвестиційною стійкістю. Даний напрямок роботи включатиме проведення наступних видів робіт (рисунок 3.3).

Удосконалення управління інноваційно-інвестиційною стійкістю Центру є критично важливим для забезпечення його успішної діяльності та довгострокового розвитку. Реалізація запропонованих заходів дозволить Центру впровадити елементи комп'ютеризації та автоматизації різних сторін діяльності Центру, забезпечить ефективність обробки інформації, формування бази даних тощо.

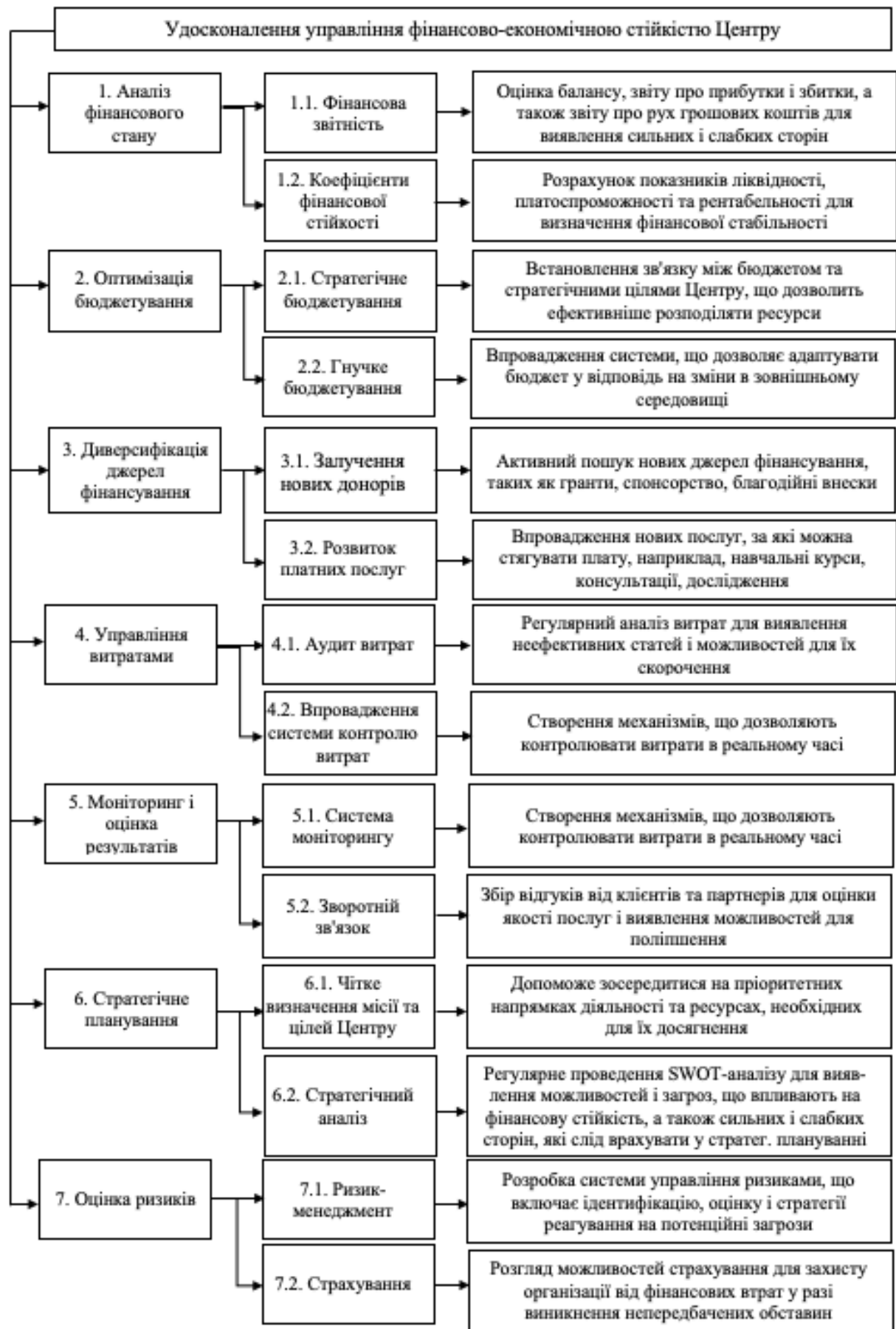


Рисунок 3.2 – Напрями удосконалення управління фінансово-економічною стійкістю Центру

Джерело: дослідження автора

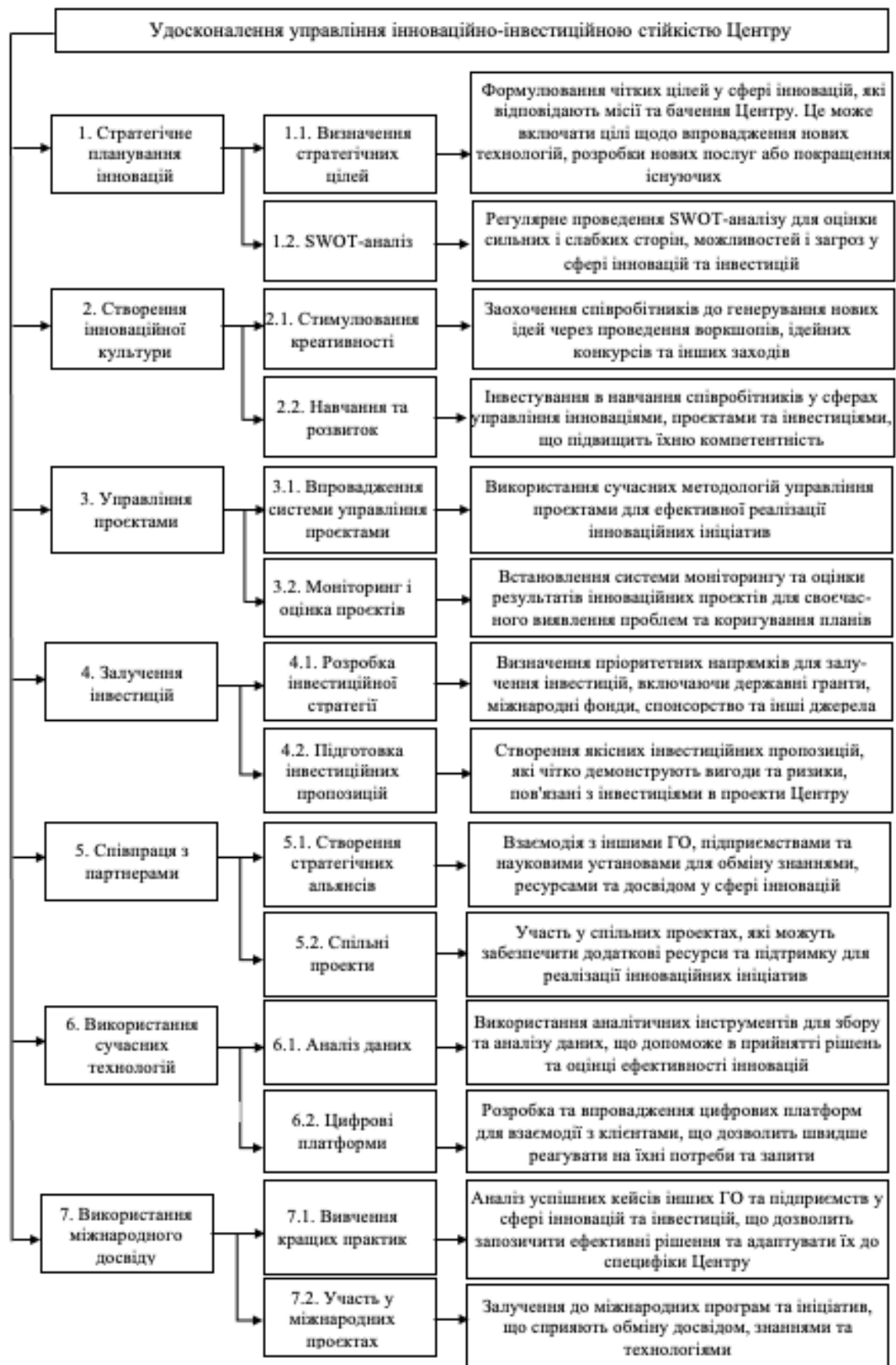


Рисунок 3.3 – Напрями удосконалення управління інноваційно-інвестиційною стійкістю Центру  
Джерело: дослідження автора

Забезпечення інноваційно-інвестиційної стійкості допоможе Центру адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, швидко реагувати на нові виклики та можливості, а також залучати необхідні інвестиції для реалізації своїх проєктів. В результаті, Центр зможе значно підвищити свою ефективність та досягти поставлених цілей, сприяючи розвитку бізнесу та правової культури в Україні.

Виробнича стійкість є критично важливим аспектом для забезпечення стабільної та ефективної роботи будь-якої організації, у тому числі і для Центру. Удосконалення управління виробничою стійкістю передбачає впровадження цілого ряду стратегій і практик, що дозволять підвищити ефективність виробничих процесів, знизити ризики та забезпечити якість послуг (рисунок 3.4). Реалізація запропонованих заходів дозволить Центру підвищити ефективність своїх виробничих процесів, зменшити ризики та забезпечити високу якість послуг. Забезпечення виробничої стійкості не лише сприятиме успішній реалізації проєктів, а й дозволить Центру стати надійним партнером для підприємців, державних органів та інших зацікавлених сторін у сфері бізнесу, права та маркетингу. Стратегічний підхід до управління виробничою стійкістю забезпечить довгостроковий розвиток, адаптацію до змін у зовнішньому середовищі та зростання конкурентоспроможності організації.

Управлінська стійкість є одним з ключових факторів для забезпечення ефективного функціонування Центру. Вона передбачає здатність організації адаптуватися до змін, підтримувати стабільність у процесах управління та забезпечувати реалізацію стратегічних цілей. Удосконалення управлінської стійкості може включати ряд стратегій та практик (рисунок 3.5).

Маркетингова стійкість є важливим аспектом для забезпечення успішної діяльності Центру. Вона передбачає здатність Центру адаптуватися до змін на ринку, підтримувати конкурентоспроможність та задовольняти потреби клієнтів. Удосконалення управління маркетинговою стійкістю може включати кілька ключових напрямків (рисунок 3.6).

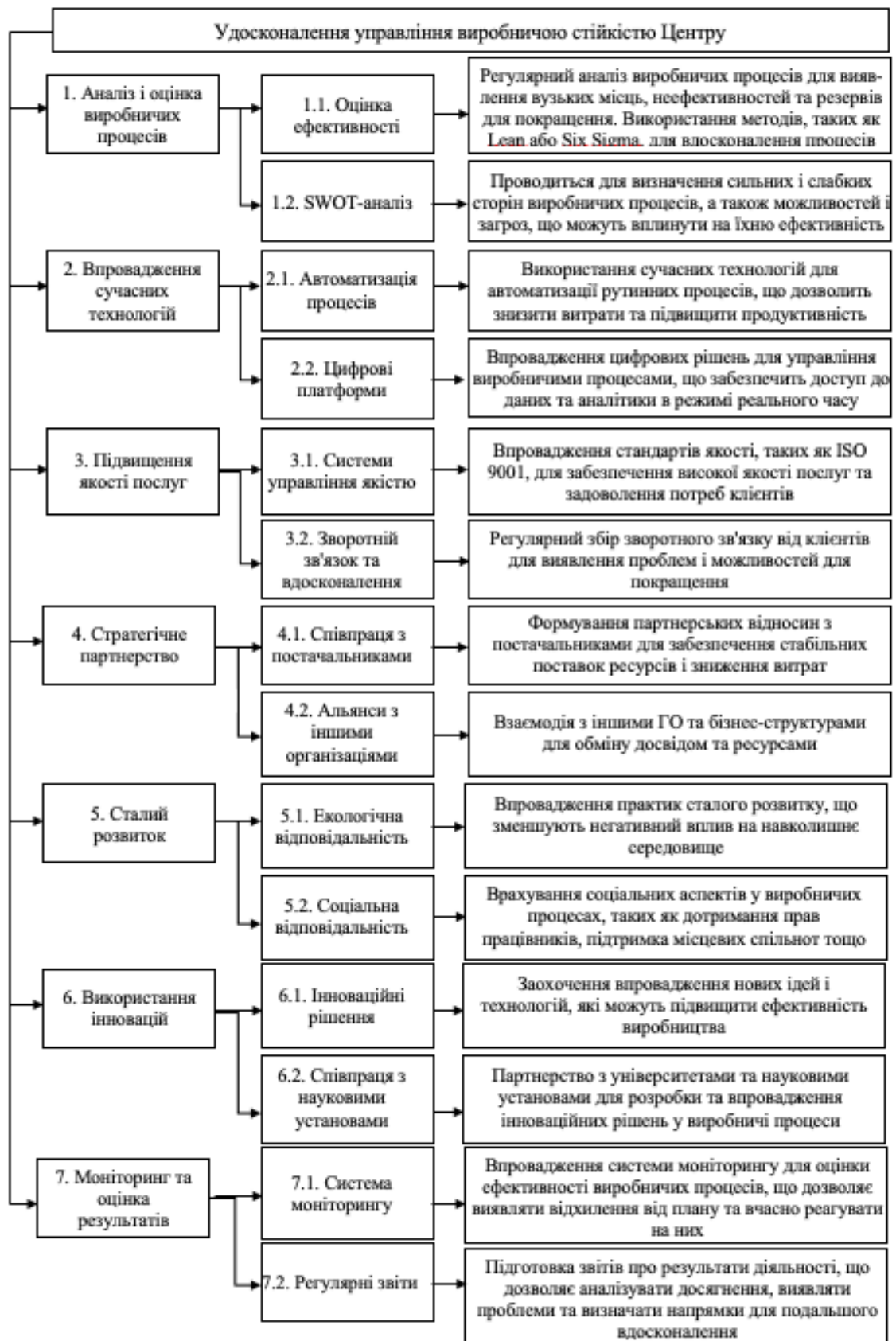


Рисунок 3.4 – Напрями удосконалення управління виробничою стійкістю Центру

Джерело: дослідження автора

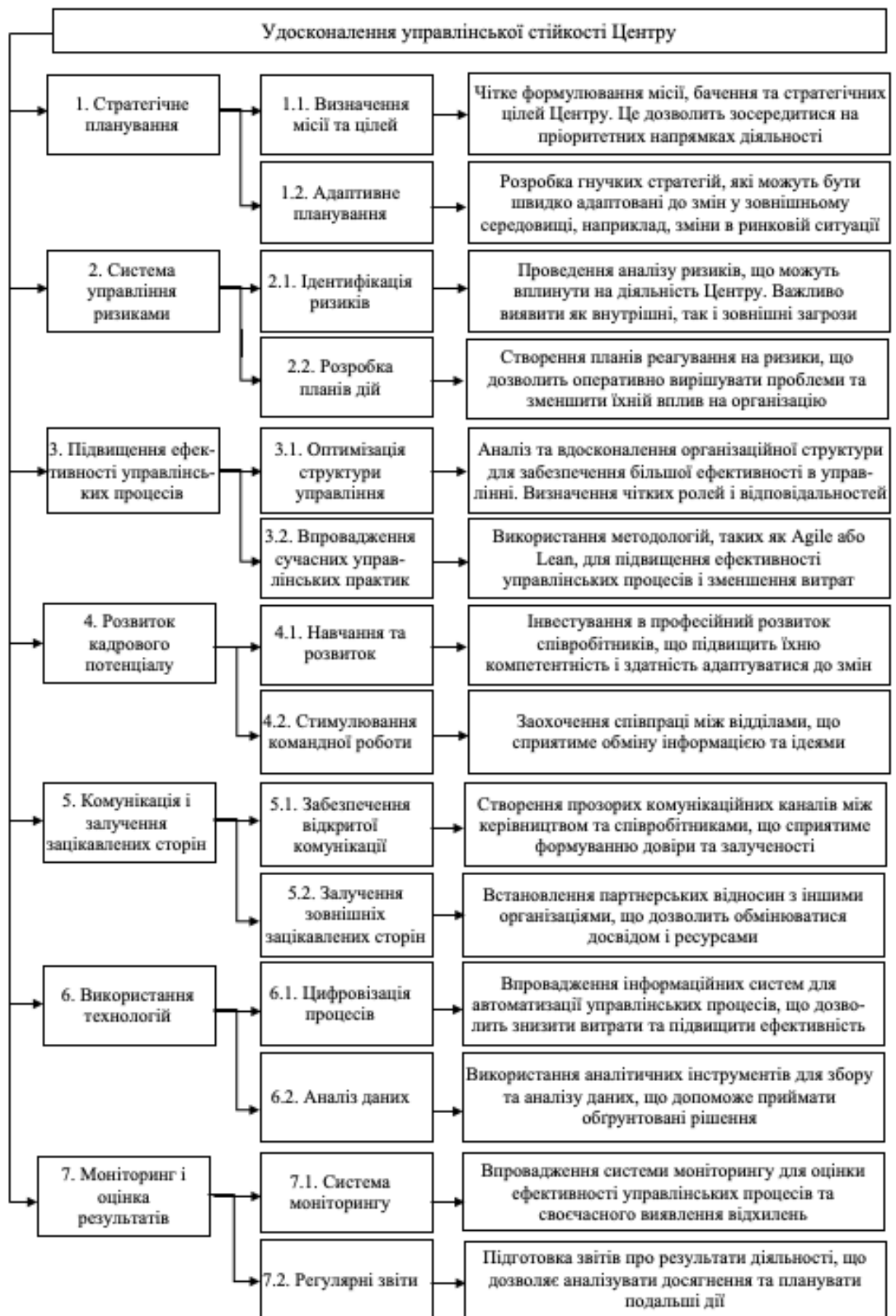


Рисунок 3.5 – Напрями удосконалення управлінської стійкості Центру  
Джерело: дослідження автора

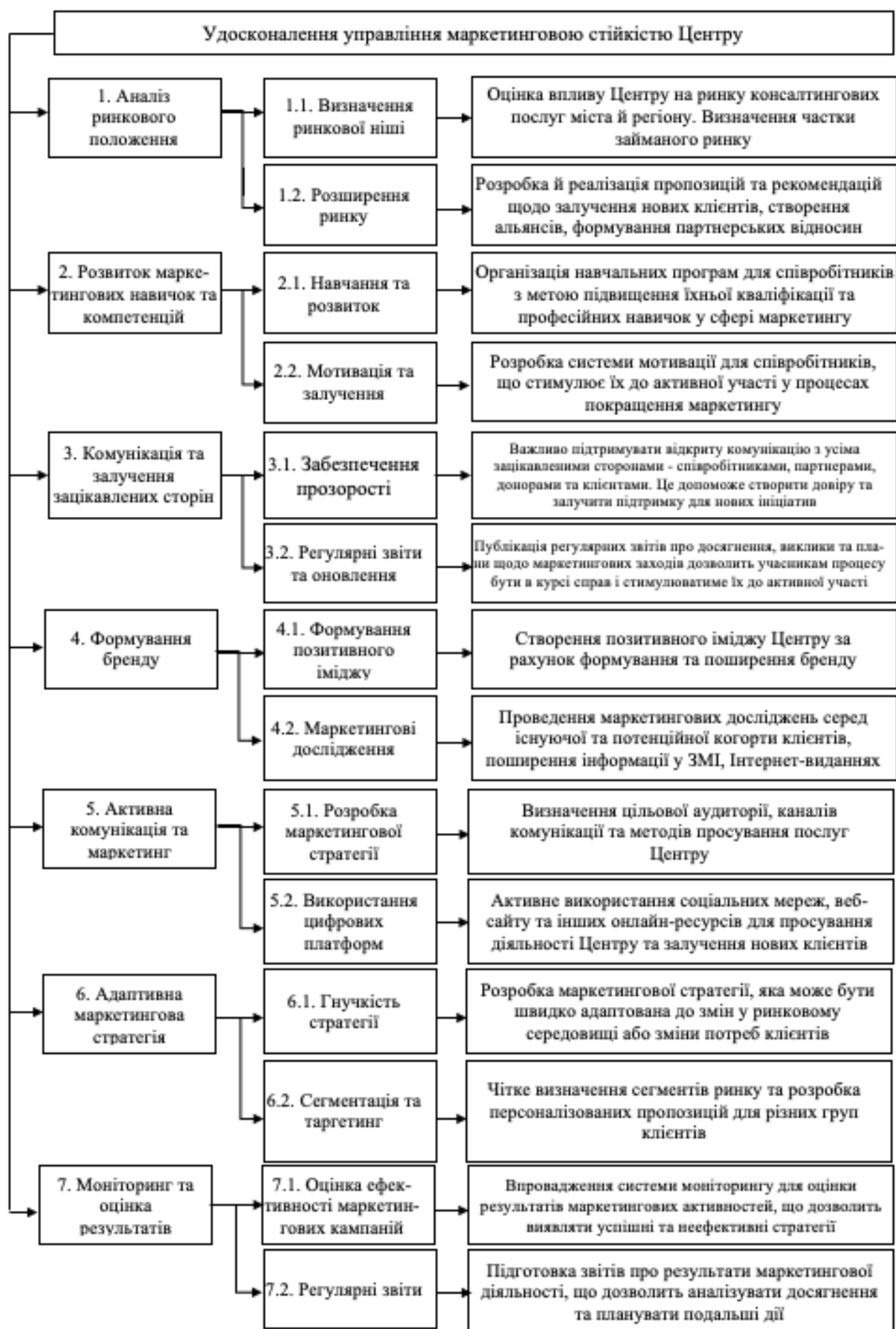


Рисунок 3.6 – Напрями удосконалення управління маркетинговою стійкістю Центру

Джерело: дослідження автора

Забезпечення маркетингової стійкості сприятиме довгостроковому розвитку Центру, дозволяючи йому ефективно реагувати на виклики та можливості, що виникають у динамічному бізнес-середовищі.

Соціальна стійкість є важливим аспектом для Центру. Вона передбачає здатність Центру підтримувати та розвивати відносини з різними зацікавленими сторонами, враховувати соціальні потреби та очікування, а також сприяти сталому розвитку суспільства. Удосконалення управління соціальною стійкістю може включати кілька ключових напрямків (рисунок 3.7).

Забезпечення соціальної стійкості допоможе Центру стати надійним партнером для місцевих спільнот, державних органів та інших зацікавлених сторін, що в свою чергу сприятиме розвитку позитивного іміджу та підвищенню довіри до організації. Це створить міцну основу для успішної реалізації проектів і ініціатив, які відповідають потребам суспільства.

Екологічна стійкість та безпека праці є важливими аспектами для Центру. Вони не лише забезпечують здоров'я та безпеку співробітників, але й сприяють збереженню навколишнього середовища, що є критично важливим у сучасному світі. Удосконалення управління в цих сферах може включати кілька ключових напрямків (рисунок 3.8).

В цілому, приведені напрямки робіт по удосконаленню управління Центром має сприяти поліпшенню забезпеченості інформаційними технологіями, покращенню комунікації з оточуючими партнерами та клієнтами, підвищенню обізнаності громадськості з роботою Центру, запровадженню сталих практик по управлінській, виробничій, соціальній та екологічній роботі, і як результат, підвищення стійкості Центру у стратегічному вимірі.



Рисунок 3.7 – Напрями удосконалення управління соціальною стійкістю Центру

Джерело: дослідження автора

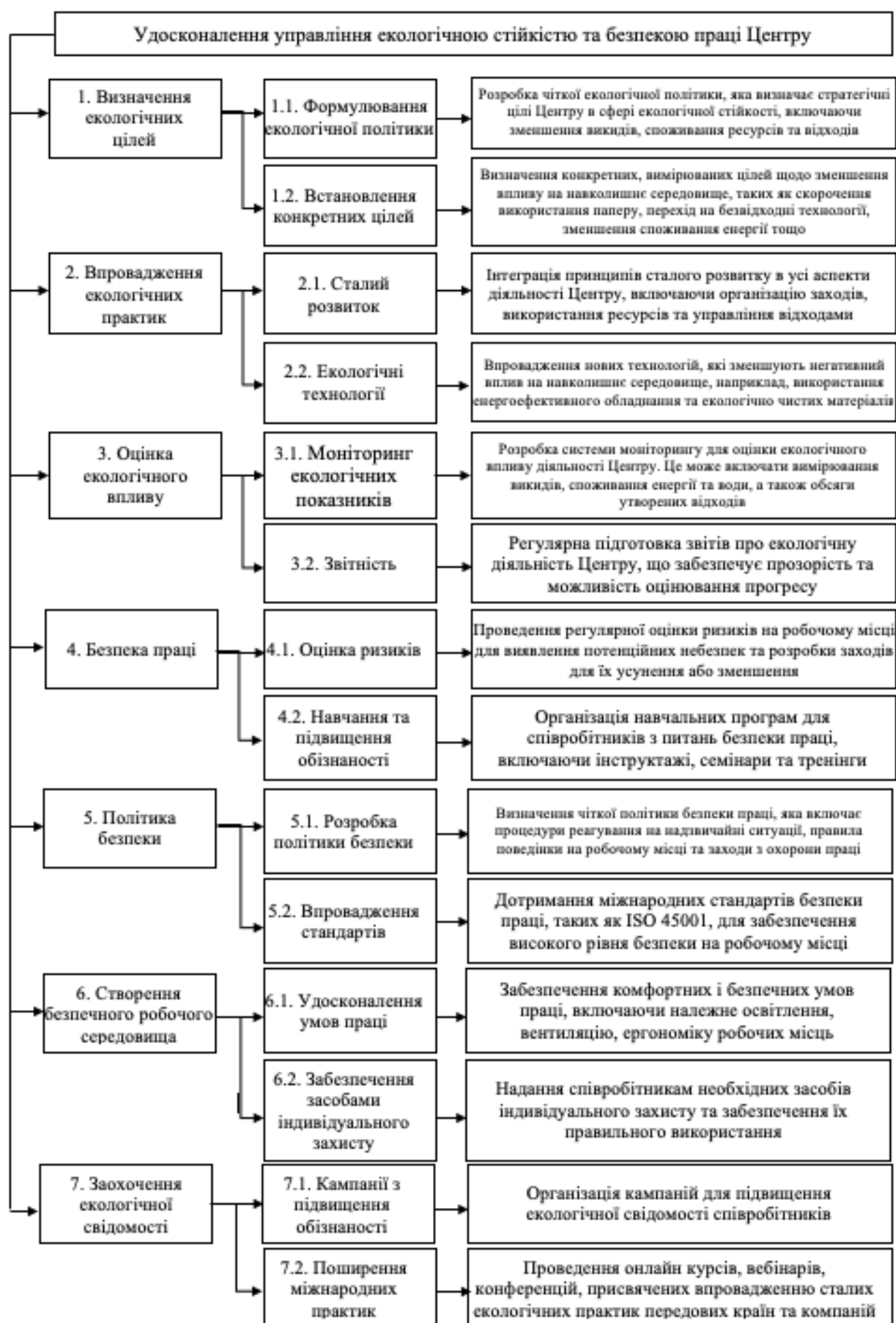


Рисунок 3.8 – Напрями удосконалення управління екологічною стійкістю та безпекою праці Центру

Джерело: дослідження автора

### **3.3 Підвищення стійкості підприємства через проведення роботи з обізнаності про шляхи кар'єри**

Приведені попередньо напрямки удосконалення управління стратегічної стійкості Центру потребують проведення відповідних затрат часу та грошових коштів.

Проведене дослідження не передбачає грошових затрат на його проведення, тому не було приведено витратну частину даного дослідження.

Дане дослідження було зосереджено на розвитку та підтвердженні обізнаності про шляхи кар'єри в Центрі серед студентів Івано-Франківського національного технічного університету нафти та газу.

Розробка та валідація шкали в цьому дослідженні розпочалася з генерації елементів шкали, скорочення елементів за допомогою EFA (Exploratory factor analysis - Пошуковий факторний аналіз) та CFA (Confirmatory factor analysis - Підтверджуючий факторний аналіз), і, нарешті, обчислення шкали надійності та підшкал. Надійність підшкал і основної шкали, що відносяться до факторного рішення, були обчислені за допомогою альфа Кронбаха.

Нами в цілях дослідження використано дедуктивний підхід для створення 84 елементів шкали для формування початкового пулу елементів. Відповідно до SCCT (Social cognitive career theory - Теорія соціальної когнітивної кар'єри), було визначено шість областей для розробки групи елементів шкали: ефективність кар'єри, результат, інтерес, цілі, підтримка та бар'єри. Серед етапів процедур розробки шкали обов'язковим є отримання думок експертів для забезпечення конструктивної валідності елементів шкали. Дослідники проконсультувалися з десятьма експертами з кафедр, вивчаючих освіту, психологію, соціологію, менеджмент бізнесу та комерцію Івано-Франківського національного технічного університету нафти та газу та сторонніх організацій, щоб уточнити елементи шкали. Подібним чином були проведені консультації з фахівцями кафедр освіти, управління бізнесом та відділу консультаційної психології. В принципі, валідація елементів пулу під час розробки шкали забезпечує дійсність змісту.

Нами було видалено чотири пункти шкали після висновків експертів; отже, для подальшого аналізу залишилося 80 елементів.

У поточному дослідженні застосовувався кількісний підхід, а для збору даних для розробки та перевірки шкали обізнаності щодо кар'єрних шляхів використовувався дизайн перехресного опитування. У дослідженні брали участь студенти з Івано-Франківського національного технічного університету нафти та газу.

Загалом 311 студентів 1-5 курсів, взяли участь у дослідженні за допомогою неімовірнісної вибірки. Серед респондентів: були жінки, 128 (41,2%) і чоловіки 183 (58,8%), віком від 16 до 23 років, і більшість їхніх батьків мали вищу чи повну вищу освіту.

Нами використано орієнтовно розроблену шкалу обізнаності про кар'єрний шлях, що включає 80 пунктів, згрупованих у шість факторів; сприйняті кар'єрних здібностей, виражені ефективністю кар'єри (28 пунктів, наприклад, мій очікуваний вибір кар'єри змушує мене відчувати себе впевненим і успішним у навчанні), результат кар'єри (18 пунктів, наприклад, мій варіант кар'єри матиме високі винагороди в моєму житті), кар'єрний інтерес (6 пунктів), кар'єрні цілі (13 пунктів), підтримка кар'єри (6 пунктів, наприклад, я зацікавлений у роботі з машинами, інструментами, проектуванні та створенні моделей) та кар'єрні бар'єри (9 пунктів, наприклад, я маю намір здобути вищу освіту, щоб розширити шанси працевлаштування). П'ятибальна шкала Лайкерта керувалася розробкою шкали в діапазоні від 1 – зовсім не згоден до 5 – повністю згоден.

EFA зменшує масштабні елементи до невеликих і керованих розмірів. У цьому дослідженні використовувався PCA (Principal Component Analysis - Аналіз основних компонентів) для зменшення розмірності, за допомогою якого зменшуються елементи та структуруються змінні.

Нами використано SPSS (Statistical Package for the Social Sciences – Статистичний пакет для соціальних наук) плюс AMOS (Analysis of Moment Structures – Аналіз моментних структур) версії 22.0 для аналізу даних. Було

закодовано 80 пунктів шкали відповідно до розмірів SCCT; ефективність кар'єри (EFF1–EFF28), результат кар'єри (OUT1–OUT18), кар'єрний інтерес (INT1–INT6), кар'єрні цілі (GL1–GL13), підтримка кар'єри (SP1–SP6) і кар'єрні бар'єри (BR1–BR9). Перед факторним аналізом елементів шкали, як правило, слід визначити адекватність вибірки. Згідно з умовами факторного аналізу, для аналізу рекомендовано вимірювання адекватності вибірки Кайзера-Майєра-Олкіна (Kaiser-Meyer-Olkin - КМО) вище 0,5 і критерій сферичності Бартлетта  $p < 0,05$  [88]. Значення КМО у цьому дослідженні становило 0,892, а тест Бартлетта сферичності *прибл.*  $\chi^2 = 12374,630$ , ступінь свободи ( $df$ )=3160 і  $p < 0,000$  (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - КМО та тест Бартлетта

Міра адекватності вибірки КМО		0,892
Тест Бартлетта на сферичність	<i>прибл.</i> $\chi^2$ -квадрат	12374,630
	$df$	3160
	Sig.	0,000

*Джерело: дослідження автора*

Після визначення адекватності вибірки для факторного аналізу було проведено зменшення розмірності за допомогою PCA. Власні значення вище 1 і коефіцієнт завантаження 0,5 визначили рішення виділити елементи масштабу. Крім того, було вибрано техніку обертання Varimax для визначення розподілу елементів шкали між факторами. З аналізу перша спроба дала шість факторів із загальною дисперсією 41,544%. Задля чіткої ідентифікації факторів і визначення точної кількості факторів для виділення та відповідного пояснення дисперсій було повторно проаналізовано елементи шкали, виключивши елементи з низькими коефіцієнтами навантаження. Аналіз дав п'ятифакторне рішення з поясненням 51,142% дисперсії (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 - Пояснення загальної дисперсії

Компонент	Початкові власні значення			Екстракція сум квадратів навантажень		
	Всього	% дисперсії	Кумулятивний %	Всього	% дисперсії	Кумулятивний %
1	10,675	31,398	31,398	10,675	31,398	31,398
2	2,140	6,294	37,692	2,140	6,294	37,692
3	1,640	4,823	42,515	1,640	4,823	42,515
4	1,579	4,645	47,160	1,579	4,645	47,160
5	1,354	3,981	51,142	1,354	3,981	51,142
6	1,190	3,499	54,641			
7	1,027	3,021	57,662			
8	0,972	2,858	60,520			
9	0,949	2,791	63,311			
10	0,884	2,600	65,911			
11	0,870	2,558	68,470			
12	0,788	2,318	70,788			
13	0,753	2,214	73,003			
14	0,688	2,025	75,027			
15	0,664	1,953	76,980			
16	0,645	1,897	78,877			
17	0,602	1,769	80,646			
18	0,577	1,698	82,344			
19	0,564	1,659	84,003			
20	0,533	1,568	85,570			
21	0,515	1,515	87,085			
22	0,457	1,345	88,430			
23	0,446	1,311	89,741			
24	0,419	1,232	90,973			
25	0,398	1,169	92,142			
26	0,387	1,137	93,280			
27	0,365	1,074	94,354			
28	0,342	1,005	95,358			
29	0,323	0,950	96,308			
30	0,317	0,931	97,240			
31	0,270	0,793	98,033			
32	0,249	0,732	98,764			
33	0,215	0,632	99,396			
34	0,205	0,604	100,000			

Джерело: дослідження автора

У PCA з використанням варімаксної ротації п'ятифакторне рішення, що складається з 34 елементів шкали, було згруповано з 17 пунктів ефективності кар'єри (GL6, OUT16, OUT1, GL1, BR3, OUT2, GL2, EFF14, GL7, GL3, OUT11, OUT9, EFF1, OUT10, OUT17, GL4 і SP1), 4 пункти для кар'єрних результатів (EFF12, EFF22, FF10, FF 2), кар'єрні інтереси – 5 пунктів (SP4, GL9, GL 10, SP5, GL 5), 4 пункти кар'єрних цілей (EFF27, 19, 26, 18) та підтримка кар'єри - 4 елементи (EFF5, EFF3, OUT13, OUT8). Шкала є надійною, коли коефіцієнт надійності становить 0,7 і вище. Нами обчислили загальну шкалу та підшкалу надійності, використовуючи альфа Кронбаха (Додаток Г).

Перед проведенням дослідження нами отримано відповіді залучених 311 студентів. Дослідження проводилося з листопада по грудень 2024 року. CFA – це фундаментальний процес, за допомогою якого пункти шкали чітко визначають цілу психологічну конструкцію, а змінні та фактори корелюються. У дослідженні CFA використовувався метод оцінки максимальної ймовірності (Maximum Likelihood Estimates - MLE), який припускає, що коли обчислена ймовірність є високою, це свідчить про хорошу відповідність моделі. На рисунку 2 показано схематичне представлення факторів поінформованості про шляхи кар'єри та їх спостережувані змінні.

Щодо рішення про відповідність моделі CFA середньоквадратична помилка апроксимації (Root-Mean-Square Error of Approximation - RMSEA) коливається від 0,05 до 0,08, індекс Такера–Льюїса (Tucker–Lewis Index - TLI) і порівняльна відповідність Індекс (Comparative Fit Index - CFI), Індекс придатності (Good Fit Index - GFI), значення, близьке до 0,90 або 0,95 вказують на хорошу підгонку моделі. Крім того, значення CFI та TLI, ближчі до 1, вказують на найкращу відповідність моделі. Крім того, відношення Хі-сквайра до ступеня свободи (CMIN/DF) 5 або менше вказує на хорошу відповідність моделі. Таким чином, нами оцінено придатність моделі на основі параметрів CMIN/DF, TLI, CFI, GFI та RMSEA. Після CFA нами використано альфу Кронбаха для обчислення надійності та підшкал шкали.

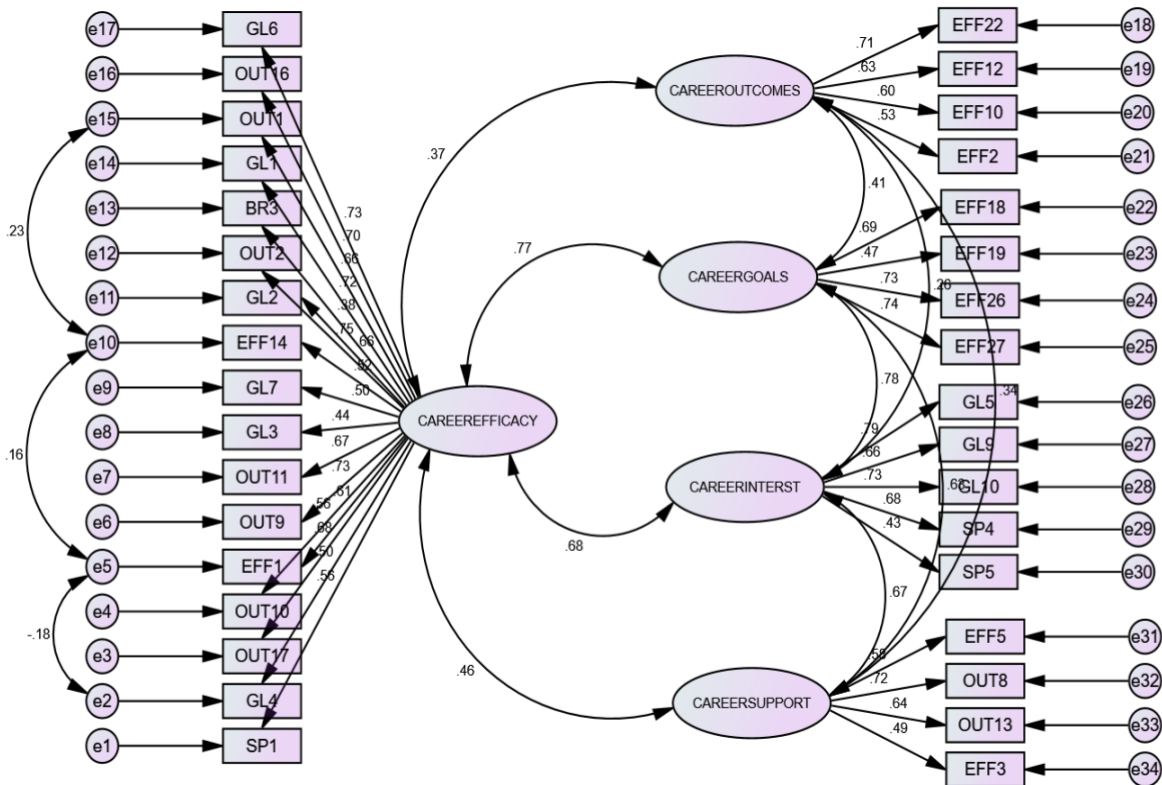


Рисунок 3.9 - Діаграма шляху СРА

Джерело: дослідження автора

Згідно з емпіричним правилом, індекси відповідності моделі, отримані з СРА (таблиця 3.4), відображають хорошу відповідність моделі.

Таблиця 3.4 - Індикси відповідності моделі СРА

Параметр	Прийнятне значення	Результати	Інтерпретація
$X^2/DF$	$X^2/DF < 5$	1,381	Прийнятно
GFI	$GFI \geq 0,90$	0,883	Прийнятно
CFI	$CFI \geq 0,90$	0,948	Прийнятно
TLI	$TLI \geq 0,90$	0,943	Прийнятно
RMSEA	$RMSEA < 0,08$	0,035	Прийнятно

Джерело: дослідження автора

Згідно дослідження [89] стверджуються, що вивчення взаємодіяльності підшкал відображає їхні характеристики, щоб пояснити досліджуваний конструкт. Окрім СРА, дослідник обчислив взаємозв'язок п'яти факторів. Аналіз показав, що п'ять підшкал і широка шкала значно корелюють ( $P < 0,01$ ) одна з одною (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 - Взаємкореляції п'ятифакторного рішення Шкала обізнаності про шляхи кар'єри

		ЕФЕКТИВ- НІСТЬ КАР'ЄРИ	РЕЗУЛЬТАТ КАР'ЄРИ	ІНТЕРЕС КАР'ЄРИ	КАР'ЄРНІ ЦІЛІ	ПІДТРИМКА КАР'ЄРИ	КАР'ЄРНА ОБІЗНАНІСТЬ
Коефіцієнт Спірмена	ЕФЕКТИВНІСТЬ КАР'ЄРИ	1,00					
	РЕЗУЛЬТАТ КАР'ЄРИ	0,32*	1,00				
	ІНТЕРЕС КАР'ЄРИ	0,64*	0,26*	1,00			
	КАР'ЄРНІ ЦІЛІ	0,66*	0,32*	0,56*	1,00		
	ПІДТРИМКА КАР'ЄРИ	0,35*	0,31*	0,41*	0,40*	1,00	
	КАР'ЄРНА ОБІЗНАНІСТЬ	0,91*	0,51*	0,78*	0,77*	0,58*	1,00

\* Кореляція є значущою на рівні 0,01 (двостороння). Усі  $p < 0,01$  (N = 311)

*Джерело: дослідження автора*

Таким чином, з PCA та CFA було збережено п'ять факторів, що складаються з 34 елементів. Нами було розраховано надійність широкої шкали та надійність п'яти підшкал (Додаток Д).

### Висновки до розділу 3

1. Запропоновано удосконалити організаційну структуру Центру для підвищення стратегічної стійкості. Окрім існуючих елементів організаційної структури, планується розширити ввівши фахові підрозділи: науковий відділ, консультаційний відділ та відділ маркетингу та комунікацій; адміністративні та фінансові підрозділи: фінансовий відділ та адміністративний відділ; партнерські та зовнішні зв'язки: партнери та волонтери та експерти. Пропонована модель повинна бути гнучкою та адаптивною, щоб ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та реалізувати свої цілі. Чітка організаційна структура дозволить забезпечити ефективне управління, розподіл обов'язків та досягнення стратегічних цілей організації.

2. Сформовано таблицю динаміки зміни стратегічної стійкості Центру за 2021-2023 рр. та на перспективу. Пропонована схема перспективного погляду на стійкість Центру засвідчила, що керівництву потрібно прийняти ряд заходів щодо підвищення впливу на ситуацію, тобто підвищення рівня усіх видів стійкості, які включені до складових стратегічної стійкості Центру.

3. Рекомендовано проведення удосконалення управління основними видами стійкості Центру у стратегічному періоді. Для кожного з видів стійкості (фінансово-економічна стійкість, інноваційно-інвестиційна стійкість, стійкість виробничої системи, стійкість управлінської системи, стійкість маркетингової системи, стійкість соціальної системи та стійкість екологічної системи та безпека праці) сформовано 7-компонентну структуру напрямків роботи, що має бути досягнена на протязі 2025-2027 рр.

4. Проведено дослідження з підвищення стійкості підприємства через проведення роботи з обізнаності про шляхи кар'єри. На базі проведеного опитування студентів університету з залученням на добровільній основі викладачів та сторонніх експертів. Визначено, узгоджено та затверджено основні компоненти, які згруповані у 6 груп: сприйняті кар'єрних здібностей, виражені ефективністю кар'єри (28 пунктів), результат кар'єри (18 пунктів), кар'єрний інтерес (6 пунктів), кар'єрні цілі (13 пунктів), підтримка кар'єри (6 пунктів) та кар'єрні бар'єри (9 пунктів). Використано п'ятибальну шкалу Лайкерта для керування розробкою шкали в діапазоні від 1 (зовсім не згоден) до 5 (повністю згоден).

5. Проведено аналіз основних компонентів для зменшення розмірності, за допомогою якого зменшуються елементи та структуруються змінні. Отримано п'ятифакторне рішення, що складається з 34 елементів шкали, було згруповано з 17 пунктів ефективності кар'єри, 4 пункти для кар'єрних результатів, кар'єрні інтереси – 5 пунктів, 4 пункти кар'єрних цілей та підтримка кар'єри - 4 елементи. Шкала є надійною, коли коефіцієнт надійності становить 0,7 і вище. Нами обчислено загальну шкалу та підшкалу надійності, використовуючи альфа Кронбаха.

6. Розробка шкали обізнаності щодо кар'єрних шляхів для оцінки обізнаності щодо кар'єрних шляхів серед студентів викликала суттєвий інтерес. За даними факторного аналізу, п'ятифакторна модельна шкала, що складається з 34 факторів, є релевантною для дослідження обізнаності про шляхи кар'єри серед студентів університету. Аналіз переконливо продемонстрував прийнятну валідність і надійність шкали. Відповідно до аналізу даних, шкала показала порогову валідність і надійність школи. Однак це дослідження обмежалося студентами університету, дизайном перехресного опитування та технікою цілеспрямованої вибірки. Для подальшої перевірки цієї шкали можна проводити аналогічні дослідження чи з деякими доповненнями або змінами.

## ВИСНОВКИ

1. Стратегічна стійкість є важливою складовою розвитку підприємства. Сучасна наукова література розглядає концептуальне бачення стратегічної стійкості підприємства з різних позицій. Однак, підсумовуючи розрізнені авторські бачення розглянуто елементи стратегічної стійкості підприємства, що включають об'єкт, суб'єкт, предмет та принципи. Концепт стратегічної стійкості підприємства передбачає: визначення стратегічної стійкості, основні компоненти стратегічної стійкості, ризики та виклики та інструменти для забезпечення стратегічної стійкості.

2. Приведено уточнене авторське розуміння дефініції «стратегічна стійкість» на базі існуючих поглядів вчених, яке на відміну від існуючих понять, дозволить сформулювати стратегічне бачення керівництва перспектив розвитку підприємства, допоможе адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зберігати свою конкурентоспроможність та досягати стратегічних цілей, незважаючи на ризики та виклики

3. Проаналізовано наукові підходи до стратегічної стійкості підприємства. Деякі вчені ототожнюють поняття «економічна стійкість» та «стратегічна стійкість». Проте, ці дефініції не є подібними, оскільки перше розглядається через призму результативності, тобто прибутковості бізнесу, то друге – шляхом розвитку підприємства імплементуючи виробничу, фінансово-економічну, соціальну, маркетингову, екологічну чи інші види стійкості. Також автори стратегічну стійкість підприємства називають стійкий розвиток підприємства у довготерміновій перспективі.

4. Обґрунтовано методичні підходи до оцінки стратегічної стійкості підприємств. Доведено, що методичні основи стратегічної стійкості охоплюють ряд підходів, інструментів та процедур, які допомагають підприємствам забезпечувати свою стійкість. На базі даного припущення сформовано блок-схему етапів робіт з стратегічної стійкості підприємства: аналіз зовнішнього середовища, визначення стратегічних цілей, розробка стратегій, управління

ризиками, моніторинг і оцінка, розвиток організаційної культури, інвестиції в розвиток, використання інформаційних технологій, співпраця з партнерами, забезпечення сталого розвитку.

5. Надано оцінку організаційну стану досліджуваного підприємства. Досліджуваний суб'єкт ГО "Науково-дослідний та консультативно-практичний центр бізнесу, прав та маркетингу" є одним з лідерів на ринку консультативних послуг з різних видів діяльності. Центр має традиційну структуру управління, що містить наступні елементи: вищий керівний орган – Загальні збори Центру; постійний виконавчий орган – Рада Центру; керівник організації – Голова Ради Центру та контрольно-ревізійний орган – Ревізійна комісія або Ревізор Центру. Існуюча структура забезпечує обраний вектор діяльності, однак потребує удосконалення для забезпечення стратегічної стійкості.

6. Для оцінки ресурсного потенціалу Центру нами пропонується застосовувати матричну модель. Перевагою запропонованого підходу є використання декількох груп індикаторів, а саме: показників ефекту, показників затрат та показників потенціалу. Представлені показники формують матрицю, компоненти яких показують взаємовідношення економічних показників і надають визначену економічну характеристику, зміст якої розраховується за відомими в теорії матриць правилам. Приведені дослідження показали задовільний рівень використання ресурсного потенціалу Центру. Побудована матриця коефіцієнтних значень ресурсів, що використовуються Центром. Ефективність використання потенціалу Центру залежить від багатьох факторів, включаючи якість наданих послуг, здатність адаптуватися до змінюваних умов ринку, а також активність у співпраці з підприємствами та іншими організаціями

7. Проаналізовано стратегічну стійкість досліджуваного підприємства в умовах війни. Досліджено оцінку стійкості Центру у розрізі відповідних її видів, розкритих у підрозділі 1.2. Було запропоновано використовувати систему охарактеризованих показників. Однак, у зв'язку, з відсутності частини інформації нами використано для аналізу лише частину приведених показників.

Дослідження показали задовільльну стійкість Центру майже по усім видам стійкості.

8. Запропоновано оновлену організаційну структуру підприємства на перспективу, яка на відміну від існуючої, задовільнить стратегічний розвиток Центру. Пропонується провести розширення організаційної структури Центру доповнивши її фаховим підрозділом (науковий відділ, консультаційний відділ та відділ маркетингу та комунікацій), адміністративним та фінансовим підрозділом (фінансовий відділ та адміністративний відділ), партнерським та з зовнішніх зв'язків (партнери та волонтери та експерти). Пропонована модель повинна бути гнучкою та адаптивною, щоб ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та реалізувати свої цілі. Чітка організаційна структура дозволить забезпечити ефективне управління, розподіл обов'язків та досягнення стратегічних цілей організації.

9. Сформовано напрямки посилення стратегічної стійкості за основними її видами. Рекомендовано проведення удосконалення управління основними видами стійкості Центру у стратегічному горизонті. Для кожного з видів стійкості (фінансово-економічна стійкість, інноваційно-інвестиційна стійкість, стійкість виробничої системи, стійкість управлінської системи, стійкість маркетингової системи, стійкість соціальної системи та стійкість екологічної системи та безпека праці) сформовано 7-компонентну структуру напрямків роботи, що має бути досягнена на протязі 2025-2027 рр.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. 4 стратегічні шляхи посилити стійкість бізнесу. 2023. *Integral Solutions*. <https://integralsolutions.pl/uk/4-sposoby-wzmocnienia-odpornosci-biznesowej/>.
2. Августин Р., Демків І. Стратегічно-тактичний інструментарій управління фінансовою стійкістю і платоспроможністю підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. С. 121–126. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-17>.
3. Алексич К. О. Стратегічний конкурентний аналіз як інструмент формування конкурентних переваг у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10(1). С. 10-17. [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/10\\_1\\_2016ua/4.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/10_1_2016ua/4.pdf).
4. Аналіз і діагностика фінансово-господарської діяльності: Шпаргалка, 2009. <http://epi.cc.ua/analiz-diagnostika-finansovo-hozyaystvennoy.html>.
5. Белова Т., Фільченкова Я. Маркетингова стійкість підприємства в ринковому середовищі та показники її оцінювання. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 36-39. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-6>.
6. Богославський М. Ю., Заборовець К. Г., Набока Ю. В. Розвиток інструментарію забезпечення стратегічної стійкості та корпоративної безпеки підприємства в умовах глобальної конкуренції. *Економічний простір*. 2019. № 151. С. 113-122. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/151-10>.
7. Богуславська С., Білоус С., Дяк В. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>.
8. Борзих А. Л. Використання основних методів та прийомів аналізу розрахунків з оплати праці. Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ. 2014. [http://www.vtei.com.ua/konfa/27\\_03/3/3.pdf](http://www.vtei.com.ua/konfa/27_03/3/3.pdf).

9. Буткевич О. В., Довгенко Я. О., Яременко Л. І. 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).

10. Васечко Л. І. Стратегічні напрями забезпечення фінансової стійкості підприємства. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2021. № 1(7). С. 26-40. <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/123/110>.

11. Галушко В. Б. Конкурентоспроможність підприємства як засіб досягнення його стратегічної стійкості. *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Спец. вип.: Економіка підприємства: теорія і практика: в 2 ч. Ч. I*. 2008. С. 88–92. <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/22528>.

12. Галушак В. В. Фінансова стійкість та фінансова стратегія підприємства як ефективне формування та використання фінансових ресурсів. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 810-813. <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/171.pdf>.

13. Герєга О. В. Стратегічні орієнтири управління потенціалом фінансово-економічної стійкості торговельних підприємств. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2020. № 61. С. 84-92. <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/730/693>.

14. ГО "Науково-дослідний та консультаційно-практичний центр бізнесу, прав та маркетингу". Оpendатабот. 2024. <https://opendatabot.ua/c/25735458>.

15. Гринчишин Я. М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. Том 32 (71). № 1. С. 38-41. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-1-6>.

16. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Алещенко В. І. Стратегічне управління як елемент організаційно-економічного механізму забезпечення економічної

стійкості підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 30–34. [http://www.economy.in.ua/pdf/12\\_2021/7.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2021/7.pdf).

17. Гуржій Н. М., Косяк В. В. Механізм проактивного управління стратегічною маркетинговою стійкістю торговельного підприємства. *Економіка і суспільство*. Серія: *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 11. С. 210-214. [https://economyandsociety.in.ua/journals/11\\_ukr/35.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/35.pdf).

18. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А. Обґрунтування показників, що характеризують стратегічну стійкість підприємств видавничо-поліграфічної галузі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 9. С. 35-38. [http://www.investplan.com.ua/pdf/9\\_2011/11.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2011/11.pdf).

19. Дуброва О. С. Стратегічна стійкість підприємства: складові та напрями її забезпечення. *Вісник Хмельницького нац. у-ту*. 2010. №1. Т. 1. С. 15–19. [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010\\_1\\_1/pdf/015-019.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_1_1/pdf/015-019.pdf).

20. Єршова Н. Ю. Методичний підхід до оцінювання стратегічної стійкості підприємств на основі інформаційної платформи стратегічного управлінського обліку. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2016. Том 23. № 2. С. 51-59.

21. Загірняк Д., Данилко В., Іщенко С., Лига Д. Стратегічна стійкість в умовах глобалізації економіки як антикризовий інструмент. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2020. № 3. С. 98–101. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.3.102>.

22. Запухляк І. Б. Теоретичні аспекти визначення стійкості підприємства як передумови забезпечення його розвитку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: *Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 12. С. 90-93. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2015\\_12\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2015_12_22).

23. Ключко Т. Фінансова безпека як умова фінансової стійкості підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №23. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-17>.

24. Ключ Ю. І., Стрюк О. С. Визначення факторів, що впливають на стратегічну стійкість підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2022. Вип. 2. С. 51-54. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).51-54](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).51-54).

25. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт абсолютної ліквідності. Онлайн-журнал «Financial Analysis online». <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/250-koefitsient-absolyutnoji-likvidnosti>.

26. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт мобільності активів. Онлайн-журнал «Financial Analysis online». <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/267-koefitsient-mobilnosti-aktiviv>.

27. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт поточної ліквідності (Коефіцієнт покриття). Онлайн-журнал «Financial Analysis online». <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/256-pokaznik-potochnoji-likvidnosti-pokaznik-pokrittya>.

28. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт фінансової автономії (Коефіцієнт фінансової незалежності). Онлайн-журнал «Financial Analysis online». <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/346-pokaznik-finansovoji-avtonomiji-pokaznik-finansovoji-nezalezhnosti>.

29. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт фондівдачі. *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/345-pokaznik-fondoviddachi>.

30. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт швидкої ліквідності (Коефіцієнт термінової ліквідності). Онлайн-журнал «Financial Analysis online». <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/252-koefitsient-shvidkoji-likvidnosti-koefitsient-terminovoji-likvidnosti>.

31. Костельний А.В. Методичні основи стратегічної стійкості підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки: матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*, 14 листопада 2024 р. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 51-53.

32. Костіна О. М. Система антикризової стійкості промислових підприємств. *Сучасні тенденції та актуальні питання соціально-економічного розвитку підприємств: матеріали міжнародної науково-практичної конференції*. Харків: ХНУБА. 2013. Частина 1. С. 108–112.

33. Кравченко В. Соціальний пакет та його компоненти. *LivingFo*. 2023. <https://livingfo.com/sotsialnyj-paket-ta-joho-komponenty/>.

34. Крисанов Д. Ф. Управління ринковою стійкістю підприємства в умовах інтеграції України до ЄС. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2018. Том 3. № 38. С. 61-69. <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/446/422>.

35. Крисько Ж. Л. Стратегічна стійкість підприємства: підходи до визначення та оцінки. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2010. Вип. 14-15. С. 111-119. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/23891/1/Стаття.pdf>.

36. Крисько Ж. Л. Управління економічною стійкістю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 10. С. 399-403. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/82.pdf>.

37. Кушнір Н. Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016. № 5. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954>.

38. Кушніренко О., Гахович Н., Венгер Л. Стратегічні сценарії промислового розвитку України та можливості реалізації в умовах невизначеності. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології*. 2022. №1(3). <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2022-3-2>.

39. Левкович О. В., Калашнікова Ю. М. Фінансова стійкість як передумова інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.76>.

40. Ліснічук О. А., Нестерчук Т. А. Методичні підходи до оцінювання фінансової стійкості підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 454-462. [https://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/63.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/63.pdf).

41. Лозовський О., Горшков М. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організації. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-86>.

42. Маслак О. І., Коробкова І. В., Дідур С. В. Стратегічна стійкість машинобудівного підприємства: фактори впливу. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2014. Вип. 6(89). Ч. 2. С. 9-12. [https://visnikkrnu.kdu.edu.ua/statti/2014\\_6\\_9.pdf](https://visnikkrnu.kdu.edu.ua/statti/2014_6_9.pdf).

43. Маслак О. І., Мовчан І. В. Економічна сутність категорії «стратегічна стійкість підприємства». *Ефективна економіка*. 2013. № 5. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2002>.

44. Маслак О. І., Мовчан І. В. Загроза втрати стратегічної стійкості підприємства: шляхи та способи протидії. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2013. Вип. 1(78). С. 134-137. [https://visnikkrnu.kdu.edu.ua/statti/2013-1\(78\)/134.pdf](https://visnikkrnu.kdu.edu.ua/statti/2013-1(78)/134.pdf).

45. Мелень О. В., Куфлієвська К. О. Аналіз методів оцінки фінансової стійкості підприємств. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/070ab970-5a70-4c16-887b-e5f46d9fea22/content>.

46. Мельничук І., Ляшук О. Механізм управління фінансовою стійкістю страхової компанії: теоретичний аспект. *Економіка та суспільство*. 2022. №44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-46>.

47. Миськів Г. В., Білик В. М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. Вип. 6. № 1. С. 19-27. <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.019>.

48. Могилевська О. Концептуальні підходи до стійкого розвитку промислових підприємств і формування маркетингу стійкості. *Економіка та суспільство*. 2021. №34. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-72>.

49. Мохонько Г. А. Стратегічна стійкість підприємства та її забезпечення в умовах нестабільного ринкового середовища: дис. ... канд. економ. наук.: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). К., 2010. 215 с.

50. Мохонько Г. А. Стратегічні напрями забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах нестабільного середовища. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 12. С. 32-36. [http://www.investplan.com.ua/pdf/12\\_2010/11.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2010/11.pdf).

51. Мохонько Г. А., Воржакова Ю. П. Стратегічна стійкість поліграфічних підприємств у системі забезпечення їх конкурентоспроможності. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2020. № 5. <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/204742/204656>.

52. Нетудихата К. Л., Кологрива К. С. Фактори фінансової стійкості підприємства. *Регіональна економіка та управління*. 2019. 1 (23). С. 116-120. <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/825358>.

53. Ніценко В.С. Діагностика кризового стану підприємства. *Матеріали ІV Міжнародного Форуму молодих вчених «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи»*. У двох томах. Харків: ХНТУСГ, 2010. Т. 2. С. 46-47.

54. Ніценко В.С. Кризовий стан сільськогосподарських підприємств: передумови і симптоми виникнення кризи. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму [«Світова економіка ХХІ століття: цикли та кризи»]*. 2010. № 1 (3). Т. 2. С. 237-245.

55. Олійник Л. В. Стратегічні напрями забезпечення фінансової стабільності підприємства. *Фінанси, облік, банки*. 2017. № 1 (22). С. 118–124. [https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/745/1/Oliinyk\\_4.pdf](https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/745/1/Oliinyk_4.pdf).

56. Олійник Л. В., Кузнецова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. Вип. 3. С. 118-126. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou\\_2018\\_3\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2018_3_15).

57. Opal. Запас фінансової міцності – найважливіший показник стійкості фірми. <http://opal.net.ua/2020/11/30/zapas-finansovoyi-mitsnosti-najvazhlivishij-pokaznik-stijkosti-firmi/>.

58. Пігуль Н. Г., Дехтяр Н. А., Пігуль Є. І. Теоретичні засади управління капіталом підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 48. С. 251-256. [http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/69\\_2022/38.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/69_2022/38.pdf).

59. Пігуль Н. Г., Дехтяр Н. А., Поповченко А. Л. Теоретичні засади управління фінансовою стійкістю підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 69. С. 199-205. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr\\_2022\\_69\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2022_69_38).

60. Поверляк Т. І. Типи фінансово-економічної стійкості сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 1. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1723>.

61. Показники стану та ефективності використання основних фондів. <https://finpdotme.wordpress.com/лекції/тема-3-фінансовы-аспекти-формування-та/лекція-3-фінансові-аспекти-формування/показники-стану-та-ефективності-вико/>.

62. Поліщук І.Р., Хоменко Г.Ю. Аналіз фінансової стійкості: методичний підхід. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 24. С. 437-442. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24\\_2018\\_ukr/76.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/76.pdf).

63. Пономаренко Т. В. Логіка оцінювання забезпечення економічної стійкості підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 13(2). С. 123-130. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2017\\_13%282%29\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_13%282%29_26).

64. Пономаренко Т. В. Методичний підхід до оцінювання економічної стійкості підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 333-340. [https://economyandsociety.in.ua/journals/8\\_ukr/59.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/59.pdf).

65. Пономаренко Т. В. Оцінювання економічної стійкості підприємства на основі вартісного підходу. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2016. Том 24. № 2. С. 106-113. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/8390/1/17.pdf>.

66. Пономаренко Т. В. Прогнозування імовірності банкрутства в контексті оцінювання економічної стійкості підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2016. Том 23. № 2. С. 160-168. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/2488/1/24.pdf>.

67. Приймак С., Волкова О. Діагностика фінансової стійкості підприємств в умовах посилення глобальної конкуренції. *Економіка та суспільство*. 2021. № 30. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-58>.

68. Прокопишин О. С., Дранус Л. С., Дранус В. В. Стратегічна стійкість підприємств електронної комерції в умовах глобальної цифрової трансформації. *Ефективна економіка*. 2024. №9. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.32>.

69. Радєва О. Г., Грінченко А. Ю. Аналіз обсягу випуску та реалізації готової продукції на підприємстві ТОВ «Тісіес Груп». *Логос*. 2019. № 4. <https://doi.org/10.11232/2663-4139.04.35>.

70. Резнікова О. Першочергові цілі та завдання у сфері забезпечення організаційної стійкості. Центр безпекових досліджень, Національний інститут стратегічних досліджень. 2023. [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-02/az-zabezpechennya-organizaciynoi-stiykosti\\_21\\_02\\_2023\\_0.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-02/az-zabezpechennya-organizaciynoi-stiykosti_21_02_2023_0.pdf).

71. Рубаха М., Ткачик Л., Приймак І., Демчишак Н., Юрків Р. Факторний аналіз фінансової результативності та формування стратегічної стійкості українських ІТ-компаній в умовах викликів війни. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. № 1(54). С. 260–281. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4229>.

72. Самодурова Д. А. Теоретичні аспекти інвестиційної активності підприємств. *Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку*. 2016. 2016. С. 174-182. <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000811966>.

73. Серединська В.М., Загородна О.М. Напрями вдосконалення стратегічного управління на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 3. С. 276-282. [https://economyandsociety.in.ua/journals/3\\_ukr/49.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/49.pdf).

74. Серотюк Б. В., Заборовець К. Г. Концептуалізація стратегічної стійкості в антикризовому управлінні безперервністю діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. №6 (228). С. 66-78. [https://economicscience.net/wp-content/uploads/2021/08/6.20\\_topic\\_Serotyuk-B.V.-Zaborovets-K.G.66-78.pdf](https://economicscience.net/wp-content/uploads/2021/08/6.20_topic_Serotyuk-B.V.-Zaborovets-K.G.66-78.pdf).

75. Сірко А. Ю. Теоретико-методологічний підхід до аналізу фінансової стійкості підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип. 27(2). С. 134-138. <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/28.pdf>.

76. Сітак І., Івахненко А. Управління фінансовою стійкістю в системі формування фінансової стратегії підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. *Економічні науки*. 2021. № 3. С. 7–15. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.3.7>.

77. Соловійов І. О., Юрченко А. Ю. Стратегічні орієнтири забезпечення економічної стійкості борошномельних підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 564-567. <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/115.pdf>.

78. Стахів О. А., Адамчук Т. Л. Ефективність використання потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2016. № 3. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5786>.

79. Томчук О. Ф. Методичні аспекти аналізу позикового капіталу сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 27. Ч. 2. С. 76-83. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-27-36>.

80. Торкатюк В. І., Покровська О. Ю., Кравцова С. В., Аліреза А., Мітіна Т. В., Кузічкіна Н. І., Євтушенко М. В. Стратегічна стійкість будівельних підприємств та її забезпечення в умовах сталого розвитку. *Менеджмент*

міського та регіонального розвитку: програма та тези доп. міжнар. наук.-практ. конф., Харків, 28–29 березня 2013 р. / Харків. обл. держ. адмін., Харків. міськ. виконком, Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова та ін. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2013. С.146–147. <http://eprints.kname.edu.ua/32569/>.

81. Федотова І. Визначення рівня стратегічної стійкості функціонування АТП. *Економіка транспортного комплексу*. 2012. № 20. С 90-102.

82. Чаргазія Т. З. Аналіз підходів до оцінки рівня інвестиційної активності в економіці міста. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 18. С. 16-22.

83. Чепка В. В., Матяш О. К. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 649-655. [https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/107.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/107.pdf).

84. Шушкова Ю. В., Парфенюк Є. І. Стратегічні орієнтири та засоби зміцнення фінансової стійкості підприємств в умовах нестабільності. *Академічні візії*. 2023. № 24. <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/623>.

85. Юрчишена Л. В., Волинець С. М. Аналіз ефективності використання основних засобів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2011. № 8. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=668>.

86. Яковенко С. Л., Власенко Т. Ю. Ефективне управління економічною стійкістю підприємства – запорука успішного бізнесу. *Регіональна економіка та управління*. 2018. № 2 (20). С. 102-105. <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/646540.pdf>.

87. Яковчук А. М. Обґрунтування імперативів стратегічної стійкості машинобудівних підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1 (23). С. 83-89. <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1818/1728>.

88. Field A. *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. Fifth Edit. SAGE edge, 2018.

89. Hinkin T. R., Tracey J. B., Enz C. A. *Scale Construction: Developing Reliable and Valid Measurement Instruments*, 1991.

90. PVA. Капіталоемність (капіталомісткість продукції). <https://pva.com.ua/kapitaloyemnist-kapitalomistkist-produkcziji/>.

91. ROMI: як рахувати і використовувати в маркетингу.

<https://profit.store/uk/knowledge-base/romi-yak-rahuvaty-i-vykorystovuvaty-v-marketynгу>.

## **ДОДАТКИ**

## Список наукових праць

№ п/п	Назва	Характер роботи	Вихідні дані	Обсяг, стор.	Співавтори
<b>I. Матеріали конференцій</b>					
1	МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	Електронне видання	«Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки»: матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 14 листопада 2024 р. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 51-53.	2	А.В. Костельний

**Довідка**  
**про впровадження результатів**  
**магістерського дослідження**



## БІБЛІОГРАФІЧНА ДОВІДКА

Тема магістерської роботи: «Стратегічна стійкість підприємства та її забезпечення в умовах війни»

Обсяг пояснювальної записки: 95 сторінок

Кількість рисунків: 16

Кількість таблиць: 21

Графічних матеріалів: 14

Додатки на 16 сторінках

\_\_\_\_\_ **Андрій КОСТЕЛЬНИЙ**