

УДК 658.114

JEL Classification: L14, M21, C43

DOI: 10.31767/nasoa.3-2026.16

Н. В. ШАНДОВА,

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки,
Херсонський національний технічний університет,
E-mail: shandova.nataliya@kntu.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6278-1143*

Р. А. ШАНДОВ,

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Херсонський національний технічний університет,
E-mail: shandov@i.ua,
ORCID: 0009-0003-4130-1088*

О. В. СЕНЧИН,

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Херсонський національний технічний університет,
E-mail: senchyn.oleksandr@kntu.net.ua,
ORCID: 0009-0000-8366-6673*

Оцінювання економічної стійкості промислових підприємств як основа ухвалення рішень щодо формування стратегічних альянсів

У статті розкрито проблему оцінювання економічної стійкості промислових підприємств у контексті ухвалення рішень щодо формування стратегічних альянсів. Зростання вимог до обґрунтованості вибору стратегічних партнерів обумовлює необхідність удосконалення методичних підходів до оцінювання економічної стійкості підприємств.

Запропоновано методичний підхід, що передбачає інтегральне оцінювання економічної стійкості на основі п'яти функціональних блоків: фінансового, виробничо-технологічного, ринкового, інноваційно-організаційного та адаптаційного. Для комплексної характеристики економічної стійкості запропоновано використовувати інтегральний індекс економічної стійкості (IES) та індекс структурної збалансованості (IBS), які забезпечують оцінювання не лише загального рівня економічної стійкості, а й узгодженості розвитку її функціональних складових. Для інтерпретації результатів запропоновано матрицю позиціонування підприємств у координатах «IES–IBS», яка дає змогу диференціювати підприємства за поєднанням рівня економічної стійкості та її структурної збалансованості.

Апробацію методичного підходу здійснено на основі відкритих даних

фінансової звітності п'яти підприємств гірничо-металургійного комплексу України, діяльність яких відбувається в умовах високої капіталомісткості виробництва, значної залежності від зовнішніх ринків і підвищеного рівня економічних ризиків. Отримані результати підтвердили практичну придатність запропонованого підходу та показали, що підприємства з близькими значеннями IES можуть істотно відрізнятися за рівнем структурної збалансованості економічної стійкості. Це розширює інформаційно-аналітичне забезпечення ухвалення рішень щодо формування стратегічних альянсів та створює підґрунтя для подальшого розвитку методів оцінювання економічної стійкості підприємств.

Ключові слова: стратегічні альянси промислових підприємств, економічна стійкість підприємства, інтегральний індекс економічної стійкості, індекс структурної збалансованості.

N. V. SHANDOVA,

Dsc in Economics, Professor,
Head of the Department of Economics,
Entrepreneurship and Economic Security,
Kherson National Technical University, Khmelnytskyi
E-mail: shandova.nataliya@kntu.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6278-1143

R. A. SHANDOV,

Postgraduate student,
Kherson National Technical University,
E-mail: shandov@i.ua,
ORCID: 0009-0003-4130-1088

O. V. SENCHYN,

Postgraduate student,
Kherson National Technical University,
E-mail: senchyn.oleksandr@kntu.net.ua,
ORCID: 0009-0000-8366-6673

Assessment of Economic Sustainability of Industrial Enterprises as a Basis for Decision-Making on the Formation of Strategic Alliances

The article is devoted to the assessment of the economic sustainability of industrial enterprises in the context of decision-making on the formation of strategic alliances. The growing need for well-founded decisions in the selection of strategic partners necessitates the improvement of methodological approaches to assessing the economic sustainability of enterprises.

The authors propose a methodological approach involving the integral assessment of economic sustainability based on five functional blocks: financial and economic, production and technological, market, innovation and organizational, and adaptive. For a comprehensive characteristic of economic sustainability, the authors propose using Integral Index of Economic Sustainability

(IES) and Index of Structural Balance (IBS), which enable the assessment of not only the overall level of economic sustainability but also the coherence of the development of its functional components. For the interpretation of the results, a positioning matrix for enterprises in the “IES–IBS” coordinate system is proposed, which allows for the differentiation of enterprises based on a combination of their economic sustainability level and its structural balance.

The methodological approach was tested using open data from the financial statements of five Ukrainian enterprises in the mining and metallurgical industry, which operation is characterized by high capital intensity, heavy dependence on external markets, and high exposure to economic risks. The results confirmed the applicability of the proposed approach and demonstrated that enterprises with similar values of IES may differ significantly in the level of structural balance of their economic sustainability. This expands the informational and analytical support for decision-making on the formation of strategic alliances, and lays the groundwork for the further development of methods for assessing the economic sustainability of enterprises.

Keywords: strategic alliances of industrial enterprises, economic sustainability of enterprise, Integral Index of Economic Sustainability, Index of Structural Balance.-

Постановка проблеми. У сучасних умовах функціонування промислових підприємств, що характеризуються високим рівнем економічної невизначеності, посиленням глобальної конкуренції, трансформацією виробничих ланцюгів, прискоренням технологічних змін і зростанням геополітичних ризиків, особливої актуальності набуває пошук ефективних форм забезпечення довгострокового розвитку та підвищення економічної стійкості суб’єктів господарювання. Одним із таких напрямів є формування стратегічних альянсів, які дають змогу підприємствам об’єднувати ресурси, компетентності та інноваційний потенціал, знижувати рівень невизначеності та підвищувати адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Проте ефективність стратегічного партнерства значною мірою залежить від економічного стану його учасників. Недостатній рівень економічної стійкості окремого підприємства може призводити до невиконання партнерських зобов’язань, зниження синергетичного ефекту від співпраці, зростання ризиків реалізації спільних проєктів і втрати довгострокових конкурентних переваг. За таких умов обґрунтування рішення щодо формування стратегічного альянсу потребує не лише оцінювання потенційних партнерів, а й комплексного визначення рівня економічної стійкості самого підприємства.

Незважаючи на широке застосування інтегральних підходів до оцінювання економічної стійкості підприємств, їх використання переважно спрямоване на визначення фінансового стану, рівня економічної безпеки, інвестиційної привабливості або адаптаційних можливостей підприємства. Водночас потреби стратегічного управління зумовлюють необхідність у розширенні функціонального призначення таких оцінок,

зокрема їх використання для обґрунтування стратегічних рішень щодо розвитку міжорганізаційної взаємодії.

У зв'язку з цим виникає необхідність удосконалення методичного підходу до інтегрального оцінювання економічної стійкості промислових підприємств з урахуванням специфіки формування стратегічних альянсів, який підвищить обґрунтованість управлінських рішень щодо стратегічного партнерства та закладе аналітичне підґрунтя для оцінювання економічної спроможності підприємств до довгострокової кооперації, що й визначає актуальність цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування стратегічних альянсів промислових підприємств перебуває на перетині досліджень стратегічного менеджменту, теорії організаційної взаємодії та управління конкурентоспроможністю підприємств. У науковій літературі стратегічні альянси переважно розглядаються як форма довгострокової кооперації між суб'єктами господарювання для отримання доступу до ресурсів, технологій, знань і ринкових можливостей, які складно забезпечити в межах самостійної діяльності підприємства.

Відомими дослідниками концепції стратегічних альянсів є G. Hamel та Y. Doz [1], які розглядали стратегічні альянси як механізм створення спільної цінності завдяки об'єднанню унікальних ресурсів і компетенцій партнерів. Автори переконані, що результативність альянсу залежить не лише від формального об'єднання підприємств, а й від здатності партнерів забезпечувати взаємне навчання, адаптацію та розвиток спільних можливостей.

Вагомий внесок у дослідження стратегічних альянсів зробив J. Dyer [2], який досліджував роль міжорганізаційної довіри, специфічних активів і механізмів координації у забезпеченні ефективності партнерської взаємодії. Автором доведено, що успішність стратегічного альянсу значною мірою залежить від здатності підприємств формувати стійкі організаційні зв'язки та забезпечувати ефективне управління спільною діяльністю.

Окремий напрям наукових досліджень присвячений вибору партнерів та оцінюванню факторів успішності стратегічних альянсів. P. Lorange і J. Roos [3] розглядали стратегічні альянси крізь призму стратегічної відповідності партнерів, підкреслюючи необхідність узгодження ресурсного потенціалу, цілей і можливостей учасників взаємодії.

Разом із розробленням концепції стратегічних альянсів набув розвитку інший науковий напрям – оцінювання економічної стійкості підприємств із метою визначення їхньої здатності підтримувати стабільність функціонування, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Серед зарубіжних дослідників економічної стійкості підприємств варто відзначити R. Kaplan і D. Norton [4], які запропонували систему збалансованих показників (Balanced Scorecard), що розширила традиційне фінансове оцінювання підприємств завдяки включенню нефінансових характеристик. Підхід цих авторів став основою для подальшого розвитку багатфакторних систем оцінювання ефективності та стійкості організацій.

У працях П. Куцика та О. Гереги [5], Н. Танклевської та В. Мірошніченко [6], С. Мельника [7] та інших вітчизняних учених розглянуто питання оцінювання фінансового стану, адаптаційного потенціалу та стійкості підприємств в умовах нестабільного середовища. Широко застосовано інтегральні методи оцінювання економічного стану підприємств, які передбачають об'єднання сукупності фінансових, виробничих, інвестиційних і ринкових показників у єдиний узагальнений показник. Такі підходи дають змогу отримати комплексну характеристику діяльності підприємства, однак переважно орієнтовані на діагностику поточного стану або оцінювання здатності підприємства протистояти загрозам.

Проведений аналіз наукових підходів свідчить, що в сучасній літературі сформовано значну теоретико-методологічну базу для дослідження стратегічних альянсів та оцінювання економічної стійкості підприємств. Водночас ці напрями переважно розглядаються автономно: дослідження стратегічних альянсів сконцентровані на питаннях вибору партнерів, організації взаємодії та управління результатами співпраці, а методики оцінювання економічної стійкості спрямовані переважно на внутрішню діагностику підприємства. Наявні підходи до аналітичного обґрунтування формування стратегічних альянсів промислових підприємств не передбачають комплексного врахування економічної стійкості потенційних партнерів. Це зумовлює необхідність розроблення методичного підходу до її оцінювання, який забезпечує комплексне визначення рівня економічної стійкості та формує інформаційну основу для вибору стратегічних партнерів.

Мета статті – запропонувати методичний підхід до оцінювання економічної стійкості промислових підприємств як основи ухвалення рішень щодо формування стратегічних альянсів.

Результати дослідження. Формування стратегічних альянсів є складним управлінським процесом, успішність якого значною мірою визначається обґрунтованістю вибору потенційних партнерів. Помилки, допущені на етапі їх відбору, можуть призвести до зниження ефективності партнерської взаємодії, виникнення додаткових ризиків і невиконання спільних стратегічних цілей. Проте створення стратегічного альянсу передбачає не лише наявність взаємного інтересу між потенційними партнерами, а й здатність кожного учасника забезпечувати стабільне функціонування та виконання взятих зобов'язань у межах довгострокової взаємодії. У цьому контексті економічна стійкість підприємства набуває нового змісту: вона характеризує не лише його поточний економічний стан, а й здатність адаптуватися до змін, підтримувати ефективність діяльності та створювати передумови для довгострокової партнерської взаємодії.

Традиційно економічну стійкість підприємства розглядають як здатність забезпечувати стабільність функціонування та зберігати рівновагу основних параметрів діяльності під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Тому наявні методичні підходи в більшості орієнтовані на оцінювання фінансового стану, ефективності використання ресурсів, виробничого потенціалу, адаптаційних можливостей або здатності

підприємства протидіяти загрозам, що переважно характеризує внутрішній стан підприємства, але не дає змоги повною мірою оцінити його готовність до довгострокової міжорганізаційної взаємодії.

У контексті формування стратегічних альянсів економічна стійкість набуває ширшого змісту, оскільки характеризує не лише здатність підприємства підтримувати стабільність власної діяльності, а й його спроможність бути надійним стратегічним партнером. Це передбачає своєчасне виконання зобов'язань, підтримання безперервності виробничих процесів, участь у реалізації спільних проєктів та адаптацію до змін, що виникають у процесі партнерської взаємодії. Отже, в контексті рішень щодо формування стратегічного альянсу економічну стійкість доцільно розглядати як комплексну характеристику, що відображає не лише поточний рівень розвитку підприємства, а й його потенціал до ефективної та довгострокової кооперації. Саме тому її оцінювання має бути орієнтоване не лише на визначення загального рівня економічної стійкості, а й на аналіз збалансованості її функціональних складових, що створює інформаційну основу для обґрунтованого вибору потенційних партнерів.

З огляду на це оцінювання економічної стійкості підприємств у процесі формування стратегічних альянсів потребує розширення традиційних підходів шляхом урахування не лише внутрішніх характеристик функціонування підприємства, а й його здатності до стратегічної взаємодії. Це зумовлює необхідність формування методичного підходу, який дасть змогу комплексно визначати рівень економічної стійкості промислових підприємств та використовувати отримані результати для оцінювання доцільності формування стратегічних альянсів.

Враховуючи багатокомпонентну природу економічної стійкості, її оцінювання доцільно здійснювати на основі системи взаємопов'язаних характеристик, які відображають ключові сфери функціонування підприємства, відповідають специфіці стратегічного партнерства та характеризують не лише поточний стан підприємства, а й його здатність підтримувати ефективну взаємодію з іншими суб'єктами господарювання.

Для комплексного узагальнення результатів такого оцінювання запропоновано інтегральний індекс економічної стійкості промислових підприємств (IES), структура якого охоплює такі функціональні блоки:

1. *Фінансово-економічна стійкість.* Характеризує здатність підприємства забезпечувати стабільність фінансових потоків, підтримувати платоспроможність, ефективно використовувати капітал та створювати фінансову основу для реалізації спільних стратегічних проєктів. Фінансова стійкість є базовою передумовою участі у стратегічному альянсі, оскільки вона визначає можливість підприємства виконувати фінансові зобов'язання та інвестувати у розвиток партнерської взаємодії.

2. *Виробничо-технологічна стійкість.* Відображає здатність підприємства забезпечувати стабільність виробничих процесів, підтримувати необхідний рівень технологічного розвитку та ефективно інтегруватися у спільні виробничі або інноваційні проєкти. Для стратегічних альянсів важливим є не лише наявність виробничих потужностей, а й можливість

їх адаптації до потреб партнерської взаємодії.

3. *Ринкова стійкість*. Характеризує здатність підприємства зберігати конкурентні позиції, адаптуватися до змін попиту та використовувати ринкові можливості, які можуть бути посилені через стратегічне партнерство. Наявність стійкої ринкової позиції підвищує привабливість підприємства як потенційного учасника альянсу.

4. *Інноваційно-організаційна стійкість*. Враховує здатність підприємства генерувати та впроваджувати нові рішення, розвивати компетентності персоналу та забезпечувати організаційну готовність до взаємодії з партнерами; визначає можливість отримання синергетичного ефекту від стратегічного альянсу.

5. *Адаптаційна стійкість*. Відображає здатність підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища, управляти ризиками та зберігати функціональну стабільність в умовах невизначеності. Для стратегічного альянсу ця характеристика є особливо важливою, оскільки партнерська взаємодія передбачає спільне реагування на зовнішні виклики.

Кожен функціональний блок характеризується системою показників, які відображають відповідну сферу функціонування підприємства та визначають його здатність забезпечувати ефективну участь у стратегічному альянсі (табл. 1).

Таблиця 1

Структура інтегрального індексу економічної стійкості промислових підприємств у контексті формування стратегічних альянсів
(Structure of the Integral Index of Economic Sustainability of Industrial Enterprises in the Context of Strategic Alliance Formation)

Блок оцінювання	Показники
Фінансово-економічна стійкість	Коефіцієнт автономії; коефіцієнт поточної ліквідності; коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами; рентабельність активів; рентабельність власного капіталу
Виробничо-технологічна стійкість	Фондовіддача; коефіцієнт оновлення основних засобів; продуктивність праці; матеріаломісткість продукції; частка активної частини основних засобів
Ринкова стійкість	Темп зростання чистого доходу від реалізації продукції; темп зміни обсягів реалізації; коефіцієнт диверсифікації ринків збуту; частка експорту у структурі реалізації (за наявності); стабільність клієнтської бази
Інноваційно-організаційна стійкість	Частка інноваційної продукції; витрати на інноваційну діяльність; рівень цифровізації бізнес-процесів; витрати на професійний розвиток персоналу; продуктивність інтелектуального капіталу
Адаптаційна стійкість	Коефіцієнт варіації фінансових результатів; стабільність операційного прибутку; співвідношення темпів зміни доходів і витрат; рівень залежності від окремих ресурсів / ринків; коефіцієнт відновлення діяльності

Джерело: сформовано авторами на основі [4–7]

Комплексне врахування в IES фінансово-економічного, виробничо-технологічного, ринкового, інноваційно-організаційного та адаптаційного складників дає змогу сформулювати цілісне уявлення про рівень економічної стійкості підприємства та використати отримані результати як інформаційну

основу для ухвалення рішень щодо формування стратегічних альянсів.

Оскільки показники, що характеризують окремі складники економічної стійкості, мають різні одиниці вимірювання, напрям впливу та діапазони значень, першим етапом методичного підходу є їх приведення до єдиної безрозмірної шкали. Для цього здійснюється нормування показників з урахуванням характеру їхнього впливу на економічну стійкість підприємства. Показники-стимулятори нормуються за формулою:

$$Z_{ij} = \frac{x_{ij} - x_{jmin}}{x_{jmax} - x_{jmin}}, \quad (1)$$

де:

Z_{ij} – нормоване значення j -го показника для i -го підприємства;

x_{ij} – фактичне значення показника;

x_{jmax} , x_{jmin} – відповідно, максимальне та мінімальне значення показника у досліджуваній сукупності.

Для показників-дестимуляторів використовується формула:

$$Z_{ij} = \frac{x_{jmax} - x_{ij}}{x_{jmax} - x_{jmin}}, \quad (2)$$

Після нормування визначаються часткові інтегральні оцінки за кожним із п'яти блоків шляхом агрегування нормованих показників із використанням вагових коефіцієнтів:

$$I_k = \sum_{j=1}^m w_j * Z_j, \quad (3)$$

де:

I_k – інтегральна оцінка k -го блоку економічної стійкості;

w_j – ваговий коефіцієнт відповідного показника;

Z_j – нормоване значення показника.

Сума вагових коефіцієнтів у межах кожного блоку повинна дорівнювати одиниці:

$$\sum_{j=1}^m w_j = 1 \quad (4)$$

Загальний інтегральний індекс економічної стійкості підприємства визначається за формулою:

$$IES = \sum_{k=1}^5 \alpha_k I_k, \quad (5)$$

де:

IES – інтегральний індекс економічної стійкості підприємства;

I_k – оцінка відповідного структурного блоку;

α_k – ваговий коефіцієнт блоку.

Запропонований IES дає змогу визначити загальний рівень економічної стійкості підприємства на основі інтегрування оцінок фінансово-економічного, виробничо-технологічного, ринкового, інноваційно-організаційного та адаптаційного складників.

Але використання лише IES не дає змоги оцінити характер внутрішньої структури економічної стійкості підприємства. Однакові

значення IES можуть бути отримані як підприємствами зі збалансованим розвитком усіх складників, так і підприємствами, де високі значення окремих складників компенсують критично низькі значення інших. Для традиційного оцінювання економічної стійкості така ситуація є прийнятною, однак у процесі формування стратегічних альянсів вона може створювати додаткові ризики, оскільки слабкий розвиток принаймні одного з ключових складників здатний негативно впливати на виконання підприємством своїх партнерських зобов'язань.

З огляду на це запропоновано поряд із IES використовувати індекс структурної збалансованості економічної стійкості (IBS), який характеризує узгодженість розвитку окремих складників економічної стійкості. В основу побудови IBS покладено принцип обмежувального складника, відповідно до якого надійність підприємства як потенційного учасника стратегічного альянсу визначається не лише загальним рівнем його економічної стійкості, а й відсутністю критично слабких функціональних складників, здатних обмежити ефективність довгострокової партнерської взаємодії. Саме тому мірою структурної збалансованості запропоновано обрати діапазон між найсильнішим та найслабшим складниками економічної стійкості.

IBS визначається за формулою:

$$IBS = 1 - (\max(I_k) - \min(I_k)), \quad (6)$$

де:

IBS – індекс структурної збалансованості економічної стійкості;

I_k – інтегральна оцінка k -ї складової економічної стійкості ($k = 1, \dots, 5$).

Оскільки всі часткові індекси нормуються у діапазоні від 0 до 1, значення IBS також належить інтервалу $[0; 1]$. IBS характеризує ступінь структурної узгодженості економічної стійкості підприємства. Якщо всі складники мають близькі значення, різниця між максимальним і мінімальним індексами є незначною, а значення IBS наближається до одиниці, що свідчить про збалансований розвиток підприємства. Натомість значний розрив між найсильнішим і найслабшим складником знижує значення IBS, сигналізуючи про наявність структурних диспропорцій, які можуть негативно впливати на надійність підприємства як учасника стратегічного альянсу.

Використання двох взаємодоповнюваних показників – IES, що характеризує загальний рівень економічної стійкості підприємства, та IBS, що характеризує збалансованість розвитку окремих складників економічної стійкості, – дало змогу перейти від одновимірного оцінювання економічної стійкості до двовимірної характеристики підприємства як потенційного учасника стратегічного альянсу.

У табл. 2 наведено концептуальну матрицю інтерпретації результатів оцінювання, побудовану за координатами «рівень економічної стійкості (IES)» та «структурна збалансованість економічної стійкості (IBS)».

Концептуальна матриця інтерпретації результатів оцінювання економічної стійкості підприємств у процесі ухвалення рішень щодо формування стратегічних альянсів
 (Conceptual Matrix for Interpreting the Results of Assessing the Economic Sustainability of Enterprises in the Decision-Making Process Regarding the Formation of Strategic Alliances)

Стійкість / Збалансованість	Високий рівень економічної стійкості (IES)	Низький рівень економічної стійкості (IES)
Висока структурна збалансованість економічної стійкості (IBS)	<i>Потенційно надійний стратегічний партнер.</i> Підприємство характеризується достатнім рівнем економічної стійкості та збалансованим розвитком ключових складників, що створює сприятливі передумови для довгострокової партнерської взаємодії	<i>Перспективний партнер за умови посилення економічної стійкості.</i> Структура економічної стійкості є збалансованою, однак її загальний рівень є недостатнім для ефективної реалізації стратегічного альянсу
Низька структурна збалансованість економічної стійкості (IBS)	<i>Партнер із внутрішніми структурними ризиками.</i> Незважаючи на достатній загальний рівень економічної стійкості, суттєві диспропорції між окремими складниками можуть негативно впливати на виконання довгострокових партнерських зобов'язань	<i>Недостатня готовність до стратегічної взаємодії.</i> Низький рівень економічної стійкості у поєднанні з її структурною незбалансованістю свідчить про високий рівень ризику формування стратегічного альянсу

Джерело: розроблено авторами

Розроблена матриця є інструментом інтерпретації результатів інтегрального оцінювання економічної стійкості промислових підприємств у контексті ухвалення рішень щодо формування стратегічних альянсів. Її практичне значення полягає у підтримці ухвалення відповідних рішень. Матриця дає можливість визначити підприємства, які поєднують достатній рівень економічної стійкості зі збалансованим розвитком її функціональних складників, а також виявити випадки, коли високі інтегральні показники супроводжуються структурними диспропорціями, які потребують урахування в процесі вибору потенційного партнера.

Для перевірки практичної придатності запропонованого методичного підходу виконано його апробацію на вибірці промислових підприємств гірничо-металургійного комплексу України, що здійснюють діяльність в умовах високої капіталомісткості виробництва, значної залежності від зовнішніх ринків і підвищеного рівня економічних ризиків. До вибірки включено ПрАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (АМКР) [8], ПрАТ «Південний гірничо-збагачувальний комбінат» (ПівдГЗК) [9], ПрАТ «Північний гірничо-збагачувальний комбінат» (ПівнГЗК) [10], АТ «Запорізький завод феросплавів» (ЗЗФ) [11] та ПрАТ «Дніпровський металургійний комбінат» (ДМК) [12]. Вибір підприємств однієї галузі дає змогу мінімізувати вплив галузевих особливостей на результати оцінювання та забезпечити їхню

коректну порівнянність. Інформаційною базою для апробації є відкриті дані фінансової звітності підприємств (форма № 1 «Баланс» і форма № 2 «Звіт про фінансові результати»). Для апробації використано скорочений набір показників, що включає по два найбільш репрезентативні показники для кожного з п'яти функціональних блоків економічної стійкості, що забезпечує його компактну демонстрацію на реальних даних. На основі розрахованих значень IES та IBS здійснено позиціонування підприємств у матриці «IES–IBS» (табл. 3, 4).

Таблиця 3

Система показників для розрахунку інтегрального індексу економічної стійкості промислових підприємств *
(System of Indicators for Calculating the Integral Index of Economic Sustainability of Industrial Enterprises)

Показник	АМКР	ПівдГЗК	ПівнГЗК	ЗЗФ	ДМК
<i>Блок 1. Фінансово-економічна стійкість</i>					
X1. Коефіцієнт автономії	0,65	0,75	0,70	0,45	0,55
X2. Рентабельність власного капіталу (ROE), %	15	20	18	-5	5
<i>Блок 2. Виробничо-технологічна стійкість</i>					
X3. Фондовіддача	1,2	1,5	1,4	0,8	1,0
X4. Продуктивність праці, млн грн на особу	2,5	3,0	2,8	1,5	2,0
<i>Блок 3. Ринкова стійкість</i>					
X5. Темп зростання чистого доходу	0,90	1,10	1,05	0,70	0,85
X6. Частка експорту, %	80	70	75	60	65
<i>Блок 4. Інноваційно-організаційна стійкість</i>					
X7. Частка інноваційної продукції, %	10	5	7	2	4
X8. Рівень цифровізації (шкала 0–1)	0,7	0,5	0,6	0,3	0,4
<i>Блок 5. Адаптаційна стійкість</i>					
X9. Коефіцієнт відновлення діяльності	1,1	1,2	1,15	0,8	0,9
X10. Стабільність операційного прибутку (0–1)	0,8	0,9	0,85	0,65	0,6

*Запропонований методичний підхід допускає розширення системи показників залежно від мети та інформаційного забезпечення дослідження.

Джерело: розраховано авторами за даними [8–12]

Розрахунок IES виконано на підставі припущення про однакову вагу усіх функціональних блоків. Такий методичний підхід обрано як базовий варіант реалізації методики, що забезпечує прозорість розрахунків і мінімізує вплив суб'єктивних припущень щодо відносної важливості окремих складників економічної стійкості. Водночас запропонований підхід допускає використання диференційованих вагових коефіцієнтів, визначених відповідно до цілей дослідження, галузевої специфіки або із застосуванням експертних, статистичних чи економіко-математичних методів.

Оскільки IES та IBS нормуються в діапазоні від 0 до 1, для їх інтерпретації використано базове порогове значення 0,5, що відповідає середині інтервалу нормування. Зазначене розмежування забезпечує умовний

поділ підприємств на групи з відносно високим і відносно низьким рівнем економічної стійкості та її структурної збалансованості. За необхідності порогові значення можуть бути уточнені залежно від особливостей досліджуваної вибірки або цілей аналізу.

Таблиця 4

**Результати інтегрального оцінювання економічної стійкості
промислових підприємств**
(Results of the Integral Assessment of the Economic Sustainability
of Industrial Enterprises)

Підприємство	Блок 1. Фінансово- економічна стійкість	Блок 2. Виробничо- технологічна стійкість	Блок 3. Ринкова стійкість	Блок 4. Інноваційно- організацій- на стійкість	Блок 5. Адаптаційна стійкість	IES	IBS
АМКР	0,733	0,619	0,750	1,000	0,708	0,762	0,619
ПівдГЗК	1,000	1,000	0,750	0,438	1,000	0,838	0,438
ПівнГЗК	0,877	0,862	0,812	0,688	0,540	0,819	0,811
ЗЗФ	0,000	0,000	0,000	0,000	0,083	0,017	0,917
ДМК	0,367	0,310	0,312	0,250	0,125	0,273	0,758

Джерело: розраховано авторами

На основі порівняльного аналізу IES та IBS побудовано матрицю позиціонування підприємств за значеннями IES та IBS (табл. 5), яка уможлиблює комплексну інтерпретацію результатів оцінювання в ухваленні рішень щодо формування стратегічних альянсів.

Таблиця 5

**Оцінювання економічної стійкості підприємств у процесі ухвалення рішень
щодо формування стратегічних альянсів**
(Assessment of the Economic Sustainability of Enterprises in the Decision-Making
Process Regarding the Formation of Strategic Alliances)

Стійкість / Збалансованість	Високий рівень економічної стійкості (IES)	Низький рівень економічної стійкості (IES)
Висока структурна збалансованість економічної стійкості (IBS)	Потенційно надійний стратегічний партнер ПрАТ «ПівнГЗК»; ПрАТ «АМКР»	Перспективний партнер за умови посилення економічної стійкості ПрАТ «ДМК» «ЗЗФ»
Низька структурна збалансованість економічної стійкості (IBS)	Партнер із внутрішніми структурними ризиками ПрАТ «ПівдГЗК»	Недостатня готовність до стратегічної взаємодії -

Джерело: побудовано авторами

Використання концептуальної матриці, побудованої у координатах «IES – IBS», дало змогу визначити чотири принципово відмінні стратегічні

позиції підприємств: від потенційно надійних партнерів із гармонійним розвитком усіх складників до суб'єктів із прихованими структурними ризиками, у яких високі значення одних блоків компенсують критично низькі значення інших. Остання категорія є найнебезпечнішою з погляду традиційного фінансового аналізу, оскільки формально високі інтегральні значення створюють ілюзію благополуччя, натомість наявність «вузьких місць» у виробничо-технологічному, інноваційно-організаційному чи адаптаційному складнику здатна дестабілізувати партнерську взаємодію у середньо- та довгостроковій перспективі.

Водночас оцінювання економічної стійкості показало, що підприємства з близькими значеннями IES можуть належати до принципово різних типологічних груп залежно від характеру внутрішньої структури їхньої стійкості, що суттєво впливає на оцінку їхнього потенціалу як учасників стратегічного альянсу. Це свідчить про доцільність доповнення IES індексом структурної збалансованості, який дає змогу враховувати не лише загальний рівень економічної стійкості, а й особливості її внутрішньої структури.

Апробація запропонованого методичного підходу на вибірці п'яти підприємств гірничо-металургійного комплексу України продемонструвала його аналітичні можливості та практичну придатність для обґрунтування рішень щодо формування стратегічних альянсів. Запропонований підхід забезпечує комплексне оцінювання економічної стійкості потенційних партнерів шляхом поєднання IES та IBS, що підвищує інформаційну обґрунтованість управлінських рішень стосовно формування стратегічних альянсів.

Висновки. Традиційні підходи до оцінювання економічної стійкості переважно орієнтовані на визначення загального рівня стійкості підприємства і недостатньо враховують збалансованість її функціональних складників, що є важливою характеристикою потенційного партнера у довгостроковій стратегічній взаємодії.

Розроблений методичний підхід до оцінювання економічної стійкості промислових підприємств, який ґрунтується на інтегральному оцінюванні п'яти функціональних блоків (фінансового, виробничо-технологічного, ринкового, інноваційно-організаційного та адаптаційного) із визначенням інтегрального індексу економічної стійкості та індексу структурної збалансованості економічної стійкості дає змогу оцінювати не лише загальний рівень економічної стійкості підприємства, а й збалансованість її структури, що розширює аналітичні можливості обґрунтування рішень стосовно формування стратегічних альянсів.

Апробація запропонованого методичного підходу на вибірці підприємств гірничо-металургійного комплексу України підтвердила його практичну придатність. Отримані результати свідчать, що підприємства зі схожими значеннями інтегрального індексу можуть суттєво відрізнятися за рівнем структурної збалансованості економічної стійкості, що доцільно враховувати під час оцінювання потенційних партнерів для стратегічної взаємодії.

Практичне значення запропонованого методичного підходу полягає у можливості його використання як аналітичного інструменту підтримки управлінських рішень щодо формування стратегічних альянсів промислових підприємств. Подальші дослідження будуть спрямовані на обґрунтування диференційованої системи вагових коефіцієнтів функціональних блоків економічної стійкості з урахуванням галузевих особливостей діяльності підприємств.

Список використаних джерел

1. Doz Y. L., Hamel G. *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering*. Boston: Harvard Business School Press, 1998. 316 p.
2. Dyer J. H., Kale P., Singh H. *How To Make Strategic Alliances Work*. *MIT Sloan Management Review*. 2001. No. 42, P. 37–43.
3. Lorange P., Roos J. *Strategic Alliances: Formation, Implementation, and Evolution*. Blackwell Business, 1992. 240 p.
4. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
5. Куцик О., Герега О. Управління потенціалом фінансово-економічної стійкості та ефективності підприємств торгівлі: теорія, методологія, практика. Львів: ЛТЕУ, 2023. 328 с.
6. Танклевська Н. С., Мірошніченко В. О. Фінансова стійкість підприємств в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 249–255. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-3-249-255
7. Мельник С.І. Адаптивне управління фінансовою безпекою підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. №5. DOI: 32702/2307-2105-2022.5.2
8. Інформація для акціонерів та стейкхолдерів. ArcelorMittal. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/corporate-responsibility/informatsiia-dlia-aktsioneriv-ta-steykholderiv>
9. Інформація для акціонерів та стейкхолдерів. Південний ГЗК. URL: <https://www.ugok.com.ua/%D1%96%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F/%D0%B0%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%B0%D0%BC>
10. Інформація для акціонерів та стейкхолдерів. METINVEST. URL: <https://sevgok.metinvestholding.com/uk-ua/about-us/shareholders-info/>
11. Річна фінансова звітність. Запорізький завод феросплавів. Акціонерне товариство. URL: http://zfv.com.ua/p_financial_statements
12. 05393043 – Публічне акціонерне товариство «Дніпровський металургійний комбінат». Інформація про учасника. SMIDA [Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України]. URL: <https://smida.gov.ua/db/prof/05393043>

References

1. Doz, Y. L., & Hamel, G. (1998). *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering*. Boston: Harvard Business School Press.
2. Dyer, J. H., Kale, P., & Singh, H. (2001). *How To Make Strategic Alliances Work*. *MIT Sloan Management Review*, 42, 37–43.
3. Lorange, P., & Roos, J. (1992). *Strategic Alliances: Formation, Implementation, and Evolution*. Blackwell Business.
4. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
5. Kutsyk, O., & Hereha, O. (2023). *Upravlinnia potentsialom finansovo-ekonomichnoi stiiikosti ta efektyvnosti pidpriemstv torhivli: teoriia, metodolohiia, praktyka [Management of financial and economic resilience and effectiveness in trade enterprises: Theory, methodology, practice]*. Lviv: Lviv University of Trade and Economics [in Ukrainian].
6. Tanklevska, N. S., & Miroshnychenko, V. O. (2024). [Finansova stiiikist pidpriemstv v umovakh tsyfrovoy ekonomiky] Financial Sustainability of Enterprises in the Digital Economy. *Bisnes Inform – Business Inform*, 3, 249–255. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-3-249-255 [in Ukrainian].
7. Melnyk, S. (2022). *Adaptyvne upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstva [Adaptive Management of Financial Security of the Enterprise]*. *Efektivna Ekonomika – Effective Economy*, 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.2 [in Ukrainian].
8. ArselorMittal (n.d.) *Informatsiia dlia aktsioneriv ta steikholderiv [Information for shareholders and stakeholders]*. <https://ukraine.arcelormittal.com/corporate-responsibility/informatsiia-dlia-aktsioneriv-ta-steykholderiv> [in Ukrainian].

9. Pivdennyi Mining and Processing Plant (n.d.). Informatsiia dlia aktsioneriv ta steikholderiv [Information for shareholders and stakeholders]. Retrieved from <https://www.ugok.com.ua/%D1%96%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F/%D0%B0%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%B0%D0%BC> [in Ukrainian].
10. METINVEST (n.d.). Informatsiia dlia aktsioneriv ta steikholderiv [Information for shareholders and stakeholders]. Retrieved from <https://sevgok.metinvestholding.com/uk-ua/about-us/shareholders-info/> [in Ukrainian].
11. Zaporozhsly Ferroalloy Plant. JSC (n.d.). Richna finansova zvitnist [Annual financing statements]. Retrieved from http://zfs.com.ua/p_financial_statements [in Ukrainian].
12. SMIDA (n.d.). 05393043 – Publichne aktsionerne tovarystvo “Dniprovskiy metalurhiyniy kombinat”. Informatsiia pro uchasyka [05393043 – Public Joint Stock Company “Dniprovskiy Metallurgical Plant”. Stakeholder’s details]. Retrieved from <https://smida.gov.ua/db/prof/05393043> [in Ukrainian].

Надійшла до редакції / Received on: 07.08.2026

Прорецензована / Reviewed on: 19.08.2026

Підписана до друку / Signed for printing on: 28.08.2026

Оприлюднена / Published on: 31.08.2026

Цитування:

Шандова Н. В., Шандов Р. А., Сенчин О. В. Оцінювання економічної стійкості промислових підприємств як основа ухвалення рішень щодо формування стратегічних альянсів. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. праць*. 2026. № 3. С. 195–209. DOI: 10.31767/nasoa.3-2026.16

Cite this article:

Shandova, N., Shandov, R., Senchyn, O. (2026). Otsiniuvannya ekonomichnoi stiikosti promyslovykh pidpriemstv yak osnova pryiniattia rishen shchodo formuvannya stratehichnykh aliansiv [Assessment of Economic Sustainability of Industrial Enterprises as a Basis for Decision-Making on the Formation of Strategic Alliances]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu – Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit*, 3, 195–209. DOI: 10.31767/nasoa.3-2026.16 [in Ukrainian].