



Менеджмент

УДК 005.52:005.21:338.49

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20431174>

**Аналітична архітектура оцінювання стратегічної стійкості підприємств
критичної інфраструктури**

Єршова Наталя Юріївна,

д.е.н., професор, професорка кафедри обліку і фінансів,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,
вул. Кирпичова, 2, Харків, 61000, Україна
<https://orcid.org/0000-0003-3544-3816>

Портна Оксана Валентинівна,

д.е.н., професор, професорка кафедри управління та адміністрування
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
майдан Свободи 4, Харків, 61022, Україна
<https://orcid.org/0000-0002-8803-4605>

Хорошко Олег Владиславович,

доктор філософії, старший викладач кафедри маркетингу, менеджменту та
підприємництва
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
майдан Свободи 4, Харків, 61022, Україна
<https://orcid.org/0000-0002-4183-0073>

Прийнято: 07.05.2026 | Опубліковано: 28.05.2026



Анотація. Ефективне та стабільне функціонування підприємств критичної інфраструктури в умовах полікризовості, високої невизначеності та каскадних ризиків забезпечують управлінські рішення, обґрунтуванням яких є аналітична підтримка. Це дослідження зосереджене на обґрунтуванні та розробці аналітичної архітектури оцінювання стратегічної стійкості як інтегральної характеристики, що відображає здатність підприємства до адаптації, відновлення та розвитку. Метою статті є розробка інтегрованої моделі оцінювання стратегічної стійкості підприємств критичної інфраструктури. Для досягнення поставленої мети використано: системний підхід (для формування архітектури стійкості), статистичний аналіз (для оцінки динаміки діяльності підприємств), метод нормалізації та адитивної згортки (для побудови інтегрального індексу), графічний метод (для візуалізації результатів). У ході дослідження: 1) проаналізовано динаміку обсягів діяльності, інвестицій, витрат і фінансових результатів підприємств енергетичного сектору; 2) оцінено структура активів та інвестиційна активність для формування типів стратегічної стійкості; 3) розроблено інтегральний індекс стратегічної стійкості на основі агрегування ключових функціональних компонентів. Результати дослідження свідчать, що: 1) стратегічна стійкість має нелінійний, циклічний характер і змінюється під впливом взаємодії фінансових, інвестиційних та операційних факторів; 2) тип ресурсної структури визначає баланс між стабільністю та адаптивністю підприємства; 3) інвестиційна активність виступає ключовим драйвером відновлення та довгострокової стійкості. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі для підвищення обґрунтованості управлінських рішень і переходу до проактивного управління розвитком підприємств стратегічно важливих галузей.

Ключові слова: підприємства критичної інфраструктури, модель стратегічної стійкості, активи, прибуток, обліково-аналітичне забезпечення, аналітичні інструменти, проактивне управління.



**Analytical architecture for assessing the strategic resilience of critical
infrastructure enterprises**

Natalia Iershova,

Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Accounting and Finance,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute",
2, Kyrpichova St., Kharkiv, 61000, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0003-3544-3816>

Oksana Portna,

Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Management and Administration
V.N. Karazin Kharkiv National University
4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0002-8803-4605>

Oleh Khoroshko,

PhD in Management, Senior Lecturer at the Department of Marketing, Management
and Entrepreneurship, V.N. Karazin Kharkiv National University
4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0002-4183-0073>

Abstract: Effective and stable functioning of critical infrastructure enterprises in conditions of polycrisis, high uncertainty and cascading risks is ensured by management decisions, the justification of which is analytical support. This study focuses on the justification and development of an analytical architecture for assessing strategic resilience as an integral characteristic that reflects the ability of an enterprise to adapt, recover and develop. The aim of the article is to develop an integrated model



for assessing the strategic sustainability of critical infrastructure enterprises. To achieve the set goal, the following methods were used: a system approach (for forming a sustainability architecture), statistical analysis (for assessing the dynamics of enterprise activity), the normalization and additive convolution method (for constructing an integral index), and a graphical method (for visualizing the results). In the course of the study: 1) the dynamics of activity volumes, investments, expenses and financial results of energy sector enterprises were analyzed; 2) the asset structure and investment activity were assessed to form types of strategic sustainability; 3) an integral index of strategic sustainability was developed based on the aggregation of key functional components. The results of the study show that: 1) strategic sustainability is nonlinear, cyclical in nature and changes under the influence of the interaction of financial, investment and operational factors; 2) the type of resource structure determines the balance between stability and adaptability of the enterprise; 3) investment activity is a key driver of recovery and long-term sustainability. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using the proposed model to increase the validity of management decisions and the transition to proactive management of the development of critical infrastructure enterprises.

Keywords: critical infrastructure enterprises, strategic resilience model, assets, profit, accounting and analytical support, analytical tools, proactive management.

Постановка проблеми. Фінансово-господарська діяльність підприємств критичної інфраструктури (ПКІ) ведеться в умовах асиметрії ризиків, багаторівневих загроз та обмеженого часу на управлінські реакції. Забезпечення стійкості є важливою та складною задачею менеджменту ПКІ. Оскільки, для підприємств такого класу (енергетика, транспорт, зв'язок та ін.) помилка в оцінці – це не просто збитки, а системні збої, соціальні ризики, загрози безпеці. Аналітична архітектура принципово змінює логіку оцінювання стратегічної стійкості підприємств критичної інфраструктури – з набору розрізнених показників на цілісну, керовану систему. Архітектурний підхід дає можливість:



моделювати сценарії на основі базової моделі оцінки, враховувати ризики, працювати з динамікою та турбулентністю середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти стратегічної стійкості є постійним об'єктом досліджень вчених та практиків. Вагомий внесок у розвиток теоретичних та прикладних засад забезпечення стратегічної стійкості підприємства зробили Нгуєн Х. Л. та Канбах Д. К. [1], Мехта А.М., Казі С.З. та ін. [2], Колберг Т. [3], Великангас Л. [4], Пазенза М. [5], Гельбіг Р. та ін. [6]. Зокрема, Мехта А.М., Казі С.З. та ін. [7-12] обґрунтували комплексні рамки стратегічного планування, орієнтовані на забезпечення сталого розвитку промислових компаній [2]. Колберг Т. розглядає області застосування стійкості та стратегічного управління [3]. Іванова Н. [7], Загірняк Д., Данилко В. [8] визначають стратегічну стійкість в рамках антикризового менеджменту та конкретизують типи стійкості у економічній діяльності підприємства. Островерхов В. та ін. [9] аналізують та обґрунтовують управлінські інструменти забезпечення стратегічної стійкості підприємств з позиції ефективності. Єршовою Н. удосконалені засади інформаційного забезпечення управління сталістю підприємства [10]. Удосконаленню механізму забезпечення стратегічної стійкості присвячені розробки Буткевич О., Довгенко Я., Тупкало В. [12, 13]. В умовах нелінійної динаміки та синергетичних ефектів, класичні підходи до оцінювання стійкості втрачають аналітичну достатність, оскільки не враховують нелінійний характер змін, взаємопов'язаність системних шоків. Тому, питання аналітичного забезпечення оцінювання стратегічної стійкості підприємств потребує подальшого розвитку для посилення науково-практичних засад управління ПКІ в умовах полікризовості та невизначеностей.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний науковий доробок вітчизняних і зарубіжних дослідників у сфері стратегічного управління та ризик-менеджменту, архітектура аналітичних інструментів потребує подальшого дослідження з урахуванням специфіки діяльності підприємств критичної інфраструктури. Адже в умовах



зростаючої турбулентності, полікризовості зовнішнього середовища, високої невизначеності традиційні підходи не в змозі показати достатню точність, що ускладнює своєчасне прийняття управлінських рішень і формування резильєнтної стратегії.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розробка аналітичної моделі оцінювання стратегічної стійкості підприємств критичної інфраструктури в контексті забезпечення їх розвитку в умовах полікризовості та високої невизначеності. Досягнення мети йде при послідовному вирішенні завдань:

- оцінити діяльність підприємств критичної інфраструктури з позиції стійкості до зовнішніх шоків (зміни обсягів діяльності в кризові періоди);
- охарактеризувати модель ресурсного забезпечення з позиції структури активів та інвестицій, що зумовлює типи стратегічної стійкості підприємств критичної інфраструктури;
- сформулювати архітектуру стратегічної стійкості підприємств критичної інфраструктури в моделі інтегрованого показника.

Виклад основного матеріалу дослідження. У науковому дискурсі термін «стратегічна стійкість» підприємства формується на перетині кількох концептуальних підходів, зокрема теорії ресурсів і компетенцій [5, 13], концепції динамічних здібностей [12] та парадигми сталого розвитку [1, 2, 10]. У межах зазначених підходів стратегічна стійкість інтерпретується не лише як здатність підприємства зберігати рівноважний стан, але і як властивість адаптивної трансформації, що забезпечує відтворення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. З позицій теорії складних адаптивних систем стратегічна стійкість набуває ознак емерджентної характеристики, яка виникає внаслідок нелінійної взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, а також здатності системи до самоорганізації та коеволюції із середовищем. Ключовими детермінантами стратегічної стійкості є фінансово-економічні фактори, інноваційно-технологічний потенціал, організаційно-управлінські детермінанти



та людський капітал і організаційна культура. Враховуючи багатовимірний характер досліджуваної категорії, нами оцінена зміна обсягів діяльності підприємств критичної інфраструктури в кризові періоди, для оцінки стійкості до зовнішніх шоків (таблиця 1).

Таблиця 1

Динаміка обсягу виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання критичної інфраструктури, секція D (розділ 35 за відповідними групами)

Роки	Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання, тис. грн		Частка фізичних осіб-підприємців, %	Темп зростання загального обсягу виробленої продукції, % (до попереднього року)
	Загальний	з них фізичні особи-підприємці		
Група 35.1 виробництво, передача та розподілення електроенергії				
2022	666194111,4	8917,8	0,00134	101,5
2023	663672654,9	7521,7	0,00113	99,62
2024	754364876,5	12602,8	0,00167	113,67
Група 35.2 виробництво газу; розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи				
2022	224141289,8	400,1	0,00018	75,8
2023	58703771,2	400,1	0,00068	26,19
2024	45114929,4	444,7	0,00099	76,85
Група 35.3 постачання пари, гарячої води кондиційованого повітря				
2022	66539610,1	7297,7	0,01097	105,7
2023	69319044,7	9205,9	0,01328	104,18
2024	88659914,6	6616,2	0,00746	127,90

Джерело: розраховано авторами на основі [14]

У підприємствах, які формують групу 35.1 спостерігається відносна стабільність обсягів виробництва з незначним спадом у 2023 р. (99,62%) та подальшим відновленням у 2024 р. на рівні 113,67%. Це свідчить про наявність адаптаційного потенціалу галузі до кризових впливів. Сегмент виробництва та розподілення газу (група 35.2) характеризується критично негативною динамікою: різким падінням обсягів у 2023 р. (до 26,19% від попереднього року) та подальшим зниженням у 2024 р. Така тенденція може визначатися як індикатор глибокої структурної кризи та високої вразливості галузі до зовнішніх шоків. У сфері постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря (група



35.3) фіксується позитивна динаміка: стабільне зростання у 2022–2023 рр. та суттєве прискорення у 2024 р. (127,90%). Що може вказувати на підвищений попит та поступове відновлення функціонування галузі.

Активи підприємства формують матеріально-фінансову основу його функціонування та розвитку. Їх структура, ефективність використання визначають здатність суб'єкта господарювання протистояти зовнішнім шокам, підтримувати безперервність операційної діяльності та реалізовувати довгострокові стратегії. У цьому контексті активи виступають ключовим драйвером стратегічної стійкості, оскільки забезпечують: 1) фінансову гнучкість (через ліквідні активи); 2) операційну надійність (через виробничі та нематеріальні активи); 3) інноваційний потенціал (через інтелектуальні та цифрові активи); 4) резилієнтність до криз (через диверсифіковану структуру активів) (табл. 2).

Таблиця 2

Динаміка активів підприємств критичної інфраструктури, секція D (розділ 35 за відповідними групами)

Роки	Необоротні активи, тис. грн	Оборотні активи, тис. грн	Коефіцієнт співвідношення
Група 35.1 виробництво, передача та розподілення електроенергії			
2022	599204110,7	569282218,6	1,05
2023	843249760,4	578095043,6	1,46
2024	877542507,3	588359457,1	1,49
Група 35.2 виробництво газу; розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи			
2022	23136347,5	213630144,7	0,11
2023	24484159,3	192836729,7	0,13
2024	25484428,3	201710323,3	0,13
Група 35.3 постачання пари, гарячої води кондиційованого повітря			
2022	38469533,3	78881605,8	0,49
2023	51470507,0	90221203,2	0,57
2024	66038913,3	106953280,1	0,62

Джерело: розраховано авторами на основі [14]

У різних підгалузях енергетики сформувалися різні моделі ресурсного забезпечення, що зумовлює різні типи стратегічної стійкості. Домінування



необоротних активів забезпечує довгострокову стабільність, але обмежує гнучкість (35.1). Переважання оборотних активів підвищує ліквідність, але знижує інвестиційну та стратегічну спроможність (35.2). Збалансована структура активів є найбільш сприятливою для забезпечення адаптивної стратегічної стійкості (35.3). Ключовим викликом для галузі є досягнення оптимального співвідношення між стабільністю та гнучкістю ресурсної бази.

Капітальні інвестиції відображають спрямованість підприємства на довгостроковий розвиток і модернізацію активів. Через інвестування в основні засоби, технології, нематеріальні ресурси формується потенціал для підвищення продуктивності, зниження витрат і диверсифікації діяльності (рис. 1).



Рис. 1. Динаміка капітальних інвестицій підприємств з постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря

Джерело: розраховано авторами на основі [14]

У 2022 р. зафіксовано критичне зниження темпів інвестицій (60,79%), що відображає вплив глибоких дестабілізуючих факторів та скорочення інвестиційних можливостей підприємств. Така динаміка є ознакою суттєвого ослаблення інвестиційної складової стратегічної стійкості. У 2023 р.



спостерігається різке відновлення інвестиційної активності (153,12%), що може свідчити про адаптацію підприємств до нових умов функціонування, активізацію відновлювальних процесів та накопичення відкладеного попиту на інвестиції. У 2024 р. темп зростання зберігається на достатньо високому рівні (118,45%), що вказує на закріплення позитивної тенденції.

Витрати, доходи формують прибуток та визначають рентабельність діяльності, що є одним з індикаторів стійкості підприємства (рис. 2).

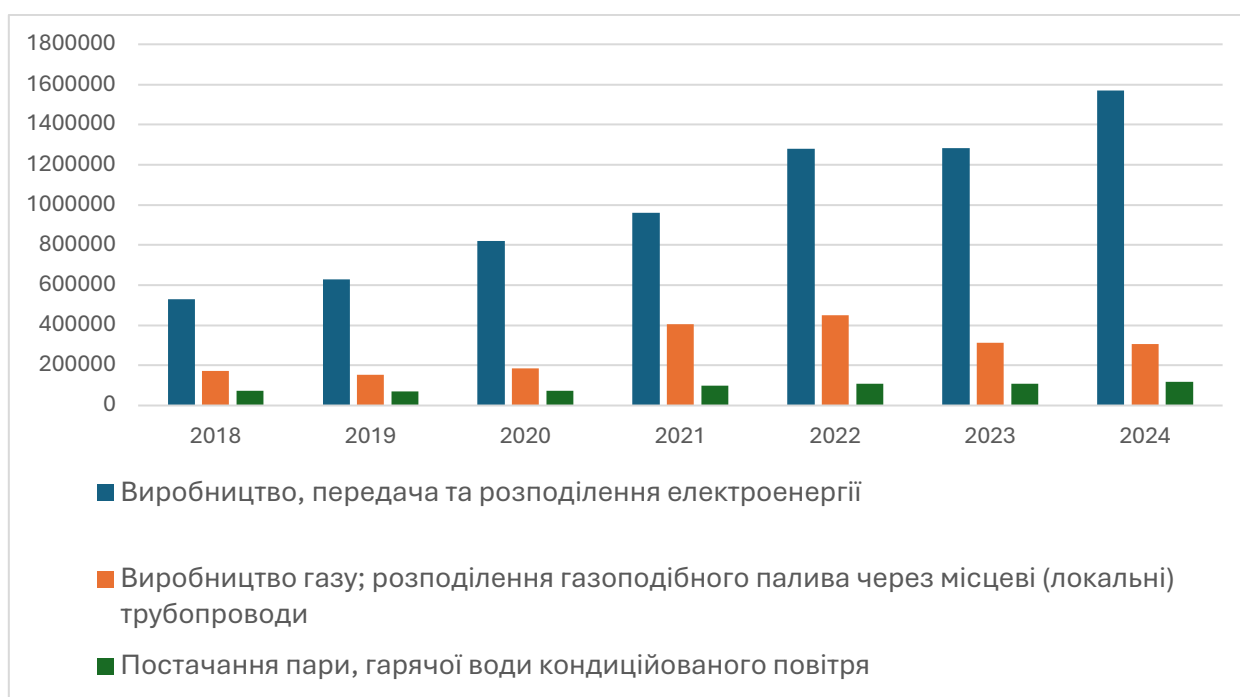


Рис. 2. Динаміка витрат від операційної діяльності, тис. грн

Джерело: розраховано авторами на основі [14]

Аналіз динаміки витрат у підгалузях енергетичного сектору виявив суттєві відмінності у масштабах, темпах зростання та структурі витрат, що формує різні умови забезпечення стратегічної стійкості підприємств. У сфері виробництва, передачі та розподілення електроенергії спостерігається стійка висхідна динаміка витрат протягом усього періоду. У сегменті виробництва та розподілення газу динаміка витрат є нерівномірною та хвилеподібною. У 2023–2024 рр. витрати суттєво знижуються, що може свідчити про нестійкість



витратної політики та високий рівень залежності від зовнішніх факторів. У сфері постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря спостерігається помірне та відносно рівномірне зростання витрат. Така динаміка свідчить про більш контрольований характер витрат та відносну стабільність функціонування галузі.

Проведений аналіз динаміки чистого прибутку підприємств енергетичного сектору (рис. 3) засвідчує суттєву диференціацію фінансових результатів між підгалузями, а також загальну нестабільність їх функціонування в умовах полікризового середовища.

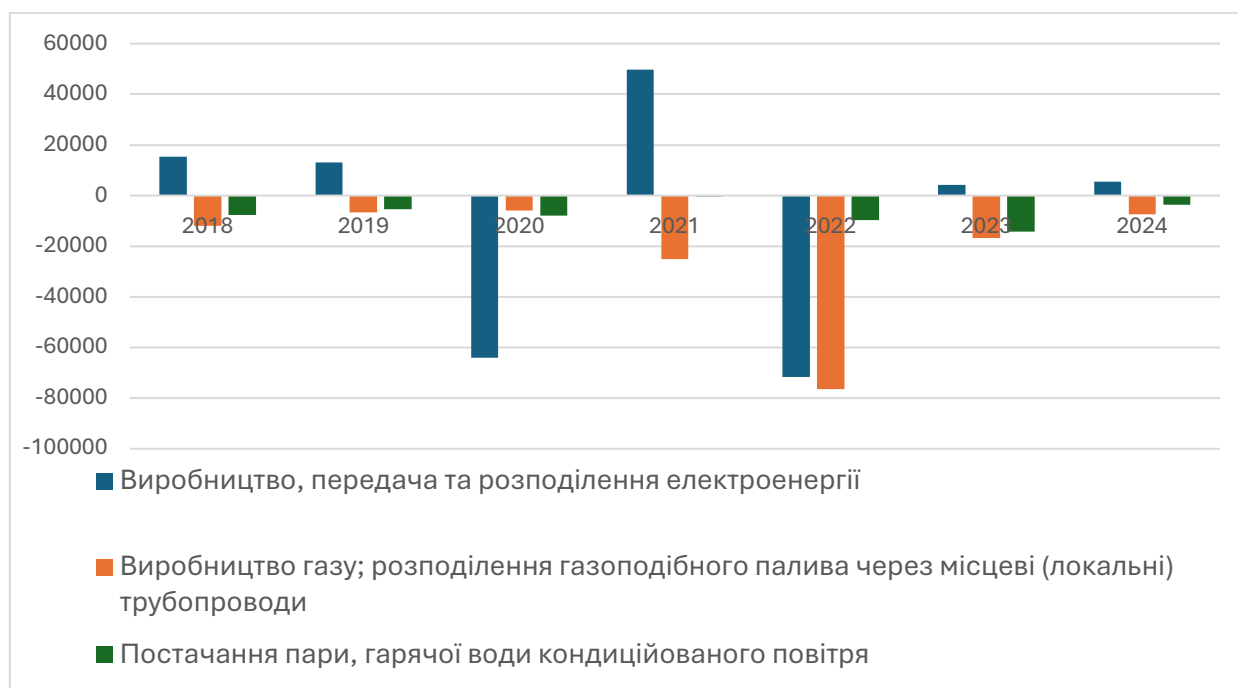


Рис. 3. Динаміка чистого прибутку, тис. грн

Джерело: розраховано авторами на основі [14]

По-перше, у сфері виробництва, передачі та розподілення електроенергії спостерігається циклічний характер прибутковості. Така динаміка свідчить про наявність відновлювальної здатності, проте водночас вказує на високу залежність від зовнішніх шоків. Відповідно, стратегічна стійкість має



нестабільно-відновлюваний характер. По-друге, сегмент виробництва та розподілення газу характеризується хронічною збитковістю протягом усього досліджуваного періоду. Проте загалом галузь демонструє низький рівень стратегічної стійкості та системну фінансову вразливість. По-третє, у сфері постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря переважає негативна фінансова динаміка з епізодичним виходом на майже беззбитковий рівень у 2021 р. Така динаміка свідчить про обмежену, але наявну адаптивність, однак рівень стратегічної стійкості залишається недостатнім. Рівень рентабельності діяльності підприємств з постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (секція D) за 3 квартали у 2023 р. становила -4,8%. Рівень рентабельності всієї діяльності -7,2% [14].

Виявленими тенденціями є:

- зниження (↓) рентабельності операційної діяльності;
- уповільнення (↓) темпів зростання доходів;
- підвищення (↑) фінансових ризиків;
- нерівномірність (↑↓) динаміки інвестиційної активності.

Результати статистичного аналізу конкретизують прояви стратегічної нестійкості підприємств критичної інфраструктури, що створює підґрунтя для розробки аналітичної моделі для її оцінювання.

Аналітична архітектура оцінювання стратегічної стійкості підприємств критичної інфраструктури функціонує як інтегрований ризик-аналітичний каркас, що консолідує дані, моделі та управлінські рішення у єдину систему превентивного реагування, спрямовану на мінімізацію системних вразливостей в умовах ескалації загроз. Виходячи з того, що стратегічна стійкість підприємства є багатовимірною категорією, її доцільно оцінювати через інтегральний індекс, що агрегує її ключові (функціональні) компоненти. Такими компонентами нами визначені: 1) фінансова результативність, 2) витратна ефективність, 3) ресурсна структура, 4) інвестиційна активність. Загальна формалізація моделі представлена формулою:



$$I = \omega_1 F_p + \omega_2 E_c + \omega_3 A_s + \omega_4 I_a \quad (1)$$

де I – індекс стратегічної стійкості підприємств критичної інфраструктури;

F_p – індекс фінансової результативності;

E_c – індекс витратної ефективності;

A_s – індекс структури активів;

I_a – індекс інвестиційної активності.

ω_i – вагові коефіцієнти ($\sum \omega_i = 1$), які встановлюються експертним шляхом або методом аналізу ієрархій [15, 16]. Для окремих індексів встановлені такі вагові коефіцієнти: $\omega_1=0,35$, $\omega_2=0,25$, $\omega_3=0,2$, $\omega_4=0,2$. Далі, нами представлений формалізований опис окремих індексів у загальному показнику за формулою (1).

Індекс фінансової результативності, F_p :

$$F_p = (P_t - P_{\min}) / (P_{\max} - P_{\min}) \quad (2)$$

де P_t – чистий прибуток, млн. грн.

Для розрахунку індексу використана нормалізація [15, 16], яка дозволила врахувати від'ємні значення фінансового результату (збиток) (рис. 3).

Індекс витратної ефективності, E_c :

$$E_c = 1 - (C_t - C_{\min}) / (C_{\max} - C_{\min}) \quad (3)$$

де C_t – витрати, млн. грн.

Індекс структури активів, A_s :

$$A_s = 1 - |NA / CA - k^*| \quad (4)$$

де NA – необоротні активи;



СА – оборотні активи;

k^* – оптимальне співвідношення.

Індекс інвестиційної активності, I_a :

$$I_a = I_t / 100 \quad (5)$$

де I_t – темп зростання інвестицій, %.

Змістовна інтерпретація проявів для кожного інтервалу індексу стратегічної стійкості, I (табл. 3)

Таблиця 3

Змістовна інтерпретація інтервалів індексу стратегічної стійкості

Інтервал індексу	Вид стійкості	Інтерпретація проявів
0-0,3	критична нестійкість	Стан системної декогеренції: фінансові потоки розбалансовані, ліквідність критично обмежена, домінує зовнішня залежність. Операційна система працює в режимі збоїв, інвестиції редуковані до виживання. Адаптивний контур фактично відсутній, ризик колапсу фінансово-господарської системи високий, управління – реактивне
0,3-0,5	низька стійкість	Квазістабільний режим із високою ентропією: параметри функціонування нестійкі, ліквідність волатильна. Процеси фрагментовані, ресурсна ефективність знижена. Інвестиції несистемні, адаптація - ситуативна без ефекту накопичення стійкості
0,5-0,7	середня стійкість	Динамічна рівновага: збережено базову керованість і платоспроможність. Операційна система стабільна, але з локальними «вузькими місцями». Інвестиції селективні, підтримують конкурентний тонус. Адаптація функціонує, проте запас резилієнтності обмежений
0,7-1	висока стійкість	Стан структурної узгодженості та адаптивної гнучкості: фінансова система збалансована, операції ефективні. Інвестиції інтегровані у стратегію та генерують розвиток. Система демонструє антикрихіть – не лише витримує шоки, а й конвертує їх у можливості

Джерело: розроблено авторами

Результати розрахунку загального індексу (I) на основі статистичних даних [14] за період 2018-2024 рр. для підприємств критичної інфраструктури секції D, представлені у табл. 4.



Таблиця 4

Результати розрахунку загального індексу (I) стратегічної стійкості підприємств секції D (розділ 35)

Рік	I (індекс стратегічної стійкості)	Інтерпретація значення I
2018	0,959	висока стійкість
2019	0,886	висока стійкість
2020	0,566	середня стійкість
2021	0,962	висока стійкість
2022	0,391	низька стійкість
2023	0,683	середня стійкість
2024	0,660	середня стійкість

Джерело: розраховано авторами

Важливою рисою стратегічної стійкості підприємств критичної інфраструктури є її нелінійний характер. За 2018–2019 рр.: I має високий рівень (0.96 → 0.89), однак фіксується поступове ослаблення стратегічної позиції через зниження прибутковості та зростання витрат. У 2020 р.: I знижується до 0,566, що відповідає середньому рівню стійкості. Серед можливих причин: негативний фінансовий результат, зростання витрат, падіння інвестиційної активності. Цей період можна охарактеризувати як кризову дестабілізацію системи. У 2021 р.: I відповідає високому рівню стійкості (0.962), що характеризується як період відновлювального росту, коли: зростає прибутковість, активізуються інвестиції, підвищується ефективність. У 2022 р.: критичне падіння до 0.391. Це найбільш кризовий рік, який характеризувався значними збитками, різким зростанням витрат, падінням інвестиційної активності. У 2023 р.: I має високий рівень: 0.793, коли фіксується скорочення збитків, різке зростання інвестицій, часткова стабілізація витрат. У 2024 р.: помірна стабілізація I = 0.660 → середній рівень. Проте, витрати зростають, прибутковість залишається слабкою, інвестиційна активність підтримує баланс.

Найбільш нестабільними роками є 2020 р. та 2022 р., коли індекс падає до критичних значень. Відновлювальні фази (2021 р., 2023 р.) підтверджують наявність адаптаційного потенціалу підприємств. Діяльність не демонструє



стійкого тренду зростання, що вказує на несталу стратегічну рівновагу. Отримані результати свідчать, що стратегічна стійкість підприємств енергетичного сектору формується як динамічна, нестабільна характеристика, яка залежить від взаємодії фінансових результатів, витратної політики та інвестиційної активності. Коливання індексу в межах 0,39–0,96 підтверджує наявність циклів кризи та відновлення, що є типовим для полікризових економічних систем. Реакція підприємства на зовнішні шоки не завжди корелює з масштабом впливу, оскільки вирішальне значення мають швидкість управлінської реакції, рівень узгодженості стратегічних і операційних рішень та здатність до мобілізації внутрішнього потенціалу. У цьому сенсі стратегічна стійкість проявляється не лише в результатах діяльності, а й у процесах прийняття рішень. Особливого значення набуває перехід від реактивної до проактивної моделі управління, в межах якої підприємство не лише реагує на зміни, а й формує власне середовище функціонування.

Висновки. Це дослідження мало кілька наукових та управлінських наслідків. По-перше, було підтверджено, що стратегічна стійкість підприємств це динамічна характеристика, яка змінюється під впливом як екзогенних, так і ендогенних факторів. Тенденції у зміні показників свідчать про наявність асиметрії розвитку та недостатню узгодженість між окремими підсистемами підприємств. По-друге, модель ресурсного забезпечення впливає на тип стратегічної стійкості ПКІ. Так, висока частка необоротних активів забезпечує довгострокову стабільність, але обмежує гнучкість та адаптивність. По-третє, розроблена модель інтегрованого показника стратегічної стійкості підприємств критичної інфраструктури може бути адаптована для підприємств інших видів діяльності, які належать до критичної інфраструктури. Подальші дослідження мають зосередитися на управлінських механізмах на основі значення інтегрального індексу для забезпечення стійкості підприємств стратегічно важливих галузей.



Список використаних джерел

1. Nguyen H.L., Kanbach D.K. Toward a view of integrating corporate sustainability into strategy: A systematic literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2024. Vol. 31(2). pp. 962–976.
2. Mehta A.M., Qazi S.Z., Haque R., Senathirajah S., Baig W., Sajjad R., Rauf D.A. Strategic planning as a catalyst for sustainability: A mediated model of strategic intent and formulation in manufacturing SMEs. 2025. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0325887>
3. Colberg T. Strategic Resilience: A systematic review of leading literature. *Journal of Business Management*. 2022. Vol. 20. DOI: 10.32025/JBM22004
4. Välikangas L., Romme G. How to Design for Strategic Resilience: A Case Study in Retailing. 2013. *Journal of Organization Design*. Vol. 2(2). pp. 44–53.
5. Paziienza M., De Jong M., Schoenmaker D. Clarifying the Concept of Corporate Sustainability and Providing Convergence for Its Definition. *Sustainability*. 2022. Vol. 14. <https://doi.org/10.3390/su14137838>
6. Helbig R., von Höveling S., Solsbach A., Marx Gómez J. Strategic analysis of providing corporate sustainability open data. *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*. 2021. Vol. 28 No. 3. pp. 195–214.
7. Іванова Н. Антикризова стійкість підприємства в умовах системних викликів: стратегічна діагностика та адаптивне управління. *Економіка та суспільство*. 2025. №75. <https://surl.li/vuelnd>
8. 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. pp. 98–101.
9. Островерхов В.М., Качмарський І.В. Стратегічна стійкість організацій: категоріальний базис. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. No 6 (286). pp. 86-91.



10. Єршова Н.Ю. Удосконалення теоретико-методичних основ інформаційного забезпечення управління сталим розвитком підприємства. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2020. № 10(152). С. 38-44. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2020.09.05>
11. 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.
12. Тупкало В.М., Черепков С.Т. Механізм забезпечення бізнес-стійкості підприємств в сучасних ринкових умовах. *Measurements infrastructure*. 2022. №. 4. DOI: [https://doi.org/10.33955/v4\(2022\)-015](https://doi.org/10.33955/v4(2022)-015).
13. Єршова Н.Ю., Портна О.В., Хорошко О.В. Концептуальні засади формування стратегії розвитку підприємств критичної інфраструктури регіону. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2026. Вип. 2(85). <https://doi.org/10.32782/business-navigator.85-72>
14. Офіційний сайт державної статистики України – <https://www.ukrstat.gov.ua/>
15. Chen J., Touati C., Zhu Q. A Dynamic Game Approach to Strategic Design of Secure and Resilient Infrastructure Network. *IEEE Transactions on Information Forensics and Security*. 2020. Vol. 15. pp. 462-474, doi: 10.1109/tifs.2019.2924130
16. Calabrese A., Costa R., Levialdi N., Menichini T. Integrating sustainability into strategic decision-making: A fuzzy AHP method for the selection of relevant sustainability issues. *Technological Forecasting and Social Change*. 2019. №139. pp.155–168. doi: 10.1016/j.techfore.2018.11.005