

- Yevtushenko N. O., Drokina N. I. & Savenko N. V. (2020). Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva: teoretychnyi aspekt [Strategic management of enterprise competitiveness: theoretical aspect]. *Ekonomichnyi prostir*, 156, 129–135. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23>
- Zhovnovach R. I. (2010). Systemnyi pidkhid do upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [A systems approach to enterprise competitiveness management]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, 1(18), 344–348. <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/19cef71f-398b-4e11-9c89-dfe90a9ec86f/content>

- Zhurylo I. V. & Khimich Yu. A. (2022). Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva elektromontaznykh posluh [Strategic management of the competitiveness of an electrical installation services enterprise]. *Tsentrlnoukrajnskyi naukovyi visnyk. Seriya «Ekonomichni nauky»*, 8, 113–118. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).113-128](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).113-128)

Стаття надійшла до редакції / Received: 09.12.2025.

Статтю прийнято до публікації / Accepted: 23.12.2025

УДК 658.012.2:658.014.1:330.131.7

JEL: D81; L21; L25; M21; O32

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-12-306-313>

МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

©2025 ЯКОВЕНКО В. С., КОСМАН А. І.

УДК 658.012.2:658.014.1:330.131.7

JEL: D81; L21; L25; M21; O32

Яковенко В. С., Косман А. І. Модель управління розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища

У статті розкрито сутність формування моделі управління розвитком підприємства в умовах турбулентного ринкового середовища, у якому зростає роль стратегічної гнучкості, своєчасної адаптації та здатності підприємства забезпечувати стійке функціонування. Авторами аргументовано, що сучасне підприємство розвивається під впливом значної невизначеності, швидких технологічних змін, підвищеного конкурентного тиску та трансформації ринкових структур, що вимагає застосування комбінованих підходів до управління. Ґрунтуючись на аналізі фундаментальних концепцій розвитку – класичної, стратегічної, інноваційної, системної, компетентнісної та адаптивної – у роботі підкреслюється необхідність їх інтеграції для побудови універсальної моделі, здатної забезпечити ефективність підприємства за умов мінливої кон'юнктури. Особлива увага приділена визначенню та структуризації критеріїв оцінювання розвитку підприємства, які охоплюють фінансові, продуктивні, ринкові, інноваційні, ресурсні та соціально-організаційні показники. Обґрунтовано доцільність використання кількісних методів аналізу, включно з показниками рентабельності, ліквідності, фондовіддачі, матеріаловіддачі, трудовіддачі, частки ринку, рівня диверсифікації, інноваційної активності та оборотності ресурсів. У статті запропоновано динамічну інтегральну модель розвитку, що базується на поєднанні стратегічного планування, системного моніторингу та адаптивного управління ресурсами. Ключовою її рисою є поєднання кількісних індикаторів із механізмами оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. Запропонована модель має важливе практичне значення, оскільки забезпечує можливість поєднання стратегічного бачення розвитку з оперативними управлінськими механізмами, сприяє підвищенню стійкості підприємства, удосконаленню системи моніторингу та підвищенню здатності швидко реагувати на зовнішні зміни.

Ключові слова: розвиток підприємства, стратегічне управління, адаптивність, інноваційна активність, інтегральна модель, конкурентоспроможність.

Рис.: 1. Табл.: 2. Формул: 13. Бібл.: 13.

Яковенко Владислав Сергійович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (просп. Дмитра Яворницького, 35, Дніпро, 49000, Україна)

E-mail: vladislavyakovenko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6325-8426>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/U-7113-2017>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/author/detail.uri?authorId=59950739400>

Косман Андрій Ігорович – магістрант кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (просп. Дмитра Яворницького, 35, Дніпро, 49000, Україна)

E-mail: kosmanandrian@gmail.com

UDC 658.012.2:658.014.1:330.131.7

JEL: D81; L21; L25; M21; O32

Iakovenko V. S., Kosman A. I. The Model of Enterprise Development Management in a Turbulent Environment

The article explores the essence of developing a management model for enterprise growth in a turbulent market environment, where the importance of strategic flexibility, timely adaptation, and the enterprise's capacity to ensure sustainable operation is increasing. The authors argue that modern enterprises evolve under significant uncertainty, rapid technological changes, heightened competitive pressure, and the transformation of market structures, which necessitates

the use of combined management approaches. Based on an analysis of fundamental development conceptions – classical, strategic, innovative, systemic, competence-based, and adaptive – the article emphasizes the need to integrate them to construct a universal model capable of ensuring enterprise efficiency amid a changing market. Particular attention is given to defining and structuring the criteria for assessing enterprise development, which include financial, productive, market, innovation, resource, and socio-organizational indicators. The rationale for using quantitative analysis methods, including indicators of profitability, liquidity, asset turnover, material yield, labor productivity, market share, diversification level, innovation activity, and resource turnover, is substantiated. The article proposes a dynamic integrated development model based on the combination of strategic planning, systematic monitoring, and adaptive resource management. Its key feature is the integration of quantitative indicators with mechanisms for prompt response to changes in the external environment. The proposed model has significant practical value, as it enables the combination of a strategic vision for development with operational management mechanisms, contributes to enhancing enterprise resilience, improving the monitoring system, and increasing the ability to respond promptly to external changes.

Keywords: enterprise development, strategic management, adaptability, innovative activity, integrated model, competitiveness.

Fig.: 1. **Tabl.:** 2. **Formulae:** 13. **Bibl.:** 13.

Iakovenko Vladyslav S. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management, Oles Honchar Dnipro National University (35 Dmytro Yavornytskyi Ave., Dnipro, 49000, Ukraine)

E-mail: vladislavyakovenko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6325-8426>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/U-7113-2017>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=59950739400>

Kosman Andrii I. – Master's Student of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management, Oles Honchar Dnipro National University (35 Dmytro Yavornytskyi Ave., Dnipro, 49000, Ukraine)

E-mail: kosmanandrian@gmail.com

Фундаментальні концепції управління розвитком підприємства становлять методологічну основу для формування стратегічних рішень і забезпечення ефективного функціонування бізнесу в умовах динамічних ринкових змін. Класична, стратегічна, інноваційна, системна та компетентнісна концепції відображають різні підходи до організації діяльності підприємства, починаючи від раціонального структурного управління та завершуючи розвитком ключових компетенцій і впровадженням інновацій. Вони підкреслюють важливість планування, стандартизації процесів, аналізу зовнішнього середовища, формування конкурентних переваг, розвитку інноваційних продуктів і технологій, а також необхідність цілісного бачення підприємства як взаємопов'язаної системи. Усі ці підходи демонструють, що ефективний розвиток базується не лише на оптимізації внутрішніх процесів, а й на здатності підприємства проактивно реагувати на зміни попиту, технологій і конкурентної ситуації.

Додатково увагу зосереджено на концепціях життєвого циклу підприємства та адаптивного управління, які пояснюють необхідність постійної трансформації управлінських стратегій відповідно до стадії розвитку та рівня турбулентності зовнішнього середовища. Вони акцентують на важливості гнучкості, швидкого прийняття рішень, розвитку організаційного навчання та формування структур, здатних оперативно перебудовуватися під впливом непередбачуваних ринкових змін. Об'єднання цих концептуальних підходів дає змогу сформуванню комплексну теоретичну основу для побудови сучасної моделі управління розвитком підприємства, що забезпечує його стійкість, кон-

курентоспроможність і здатність до інновацій у мінливих умовах.

Концепції управління розвитком систематизовано в *табл. 1*.

Попри значну кількість наукових напрацювань щодо управління розвитком підприємства, недостатньо дослідженим залишається питання інтеграції різних концептуальних підходів у єдину модель, здатну ефективно функціонувати в умовах високої турбулентності ринкового середовища. Недостатньо опрацьованими залишаються механізми поєднання стратегічного, системного та адаптивного інструментарію з кількісними методами оцінювання розвитку, що ускладнює формування універсального управлінського рішення. Крім того, потребує подальшого дослідження формалізація взаємозв'язків між індикаторами фінансової, продуктивної, ринкової та інноваційної діяльності підприємства, а також їх інтеграція в єдиний динамічний показник, здатний адекватно відобразити зміни стану підприємства та слугувати основою для оперативного коригування управлінських дій. Саме ці аспекти залишаються недостатньо вирішеними та потребують подальшої наукової розробки.

Мета і методи дослідження полягають в обґрунтуванні та розробленні інтегрованої моделі управління розвитком підприємства, здатної забезпечувати його стійкість, ефективність і адаптивність в умовах турбулентного ринкового середовища шляхом поєднання принципів стратегічного, системного та інноваційно-адаптивного підходів і формалізації оцінювання розвитку через комплекс показників.

Систематизація концепцій управління розвитком

Концепція	Ключові науковці	Основні ідеї	Приклади застосування
Класична концепція управління	Фредерік Тейлор [1], Анрі Файоль [2], Макс Вебер [3]	Раціональна організація праці, стандартизація процесів, чітка ієрархія та функції керівника	Планування та контроль виробництва, бюджетування, визначення посадових обов'язків
Стратегічне управління	Майкл Портер [4], Ігор Ансофф [5], Пері Хамел, Коїмбатур Прахалад	Довгострокове планування, конкурентні стратегії, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	Вибір конкурентної стратегії, розробка планів зростання, аналіз ринку та позиціонування
Інноваційна концепція розвитку	Йозеф Шумпетер [6], Пітер Друкер [7], Генрі Чесбро	Роль інновацій у розвитку підприємства, креативне руйнування, управління знаннями	Впровадження нових продуктів, технологій, бізнес-моделей; open innovation
Життєвий цикл підприємства	Ігор Ансофф [5], Крістіан Грегори, Майкл Гамільтон	Розвиток підприємства як послідовність стадій: зародження, зростання, зрілість, уповільнення, відродження	Підбір стратегії відповідно до стадії розвитку, інвестиції в розширення, оптимізація витрат
Системна концепція	Людвіг фон Берталанфі [8], Пітер Сенге [9]	Підприємство як складна система, взаємодія підсистем, інтеграція процесів	Координація виробництва, фінансів, маркетингу та HR, системне управління ресурсами
Компетентнісний підхід	Гері Хамел, Коїмбатур Прахалад [10], Девід Теєр	Розвиток ключових компетенцій, які створюють цінність і важко копіюються конкурентами	Формування унікальних технологій, бренду, знань, організаційної культури
Адаптивне та гнучке управління	Чарльз Хендрікс, Пітер Сенге [9], Карл Вейк	Швидка адаптація до змін, гнучка організаційна структура, навчання організації	Реорганізація бізнес-процесів, швидке реагування на ринкові зміни, управління в умовах турбулентності

Джерело: авторська розробка.

Методичний підхід до проведеного дослідження ґрунтується на поєднанні теоретико-аналітичних, кількісних і модельних методів, що забезпечують комплексність та об'єктивність оцінювання розвитку підприємства в умовах турбулентного середовища. На першому етапі здійснено систематизацію наукових концепцій управління розвитком підприємства, що включає аналіз класичних, стратегічних, інноваційних, системних, компетентнісних і адаптивних підходів. Це дало змогу визначити їхні спільні та відмінні риси, а також виокремити методологічні елементи, необхідні для формування універсальної моделі управління. Теоретичний аналіз доповнювався структурно-логічним узагальненням джерел, що дозволило сформулювати авторське бачення принципів управління розвитком підприємства.

Другий етап методики передбачає формування системи кількісних критеріїв розвитку, що

охоплюють фінансові, продуктивні, ринкові, інноваційні, ресурсні та соціально-організаційні показники. Для їх розрахунку застосовано економіко-математичний інструментарій, включно з формулами оцінювання рентабельності, ліквідності, фондовіддачі, матеріаловіддачі, трудовіддачі, частки ринку, індексу Херфіндала – Гіршмана, частки інноваційної продукції, використання активів та оборотності запасів. Це забезпечило можливість кількісної характеристики розвитку підприємства та виявлення внутрішніх закономірностей його динаміки.

На третьому етапі розроблено динамічну модель управління розвитком підприємства, що включає три взаємопов'язані рівні – стратегічний, операційний та адаптивний. Модель базується на механізмах ситуаційного аналізу, системного моніторингу, сценарного підходу та адаптивного управління ресурсами. Для формалізації моделі застосовано метод інтегральної оцінки, який передбачає

розрахунок узагальненого показника розвитку підприємства на основі зважування ключових індикаторів відповідно до впливу факторів ринкової турбулентності.

Принципи управління розвитком підприємства – це загальні положення або правила, які визначають, як саме організовувати розвиток і приймати рішення. Кожен принцип може бути перевірений на практиці через відповідні показники та формули, які ми вже розглянули. Наведемо основні принципи управління розвитком підприємства.

1. Принцип цілеспрямованості полягає в тому, що всі дії підприємства повинні бути спрямовані на досягнення стратегічних та оперативних цілей розвитку. Перевіряються через такі показники, як фінансові критерії (рентабельність, фондовіддача) показують, наскільки підприємство досягає економічних цілей; ринкові критерії (частка ринку, ННІ) оцінюють досягнення ринкових цілей. Якщо рентабельність і частка ринку стабільно зростають, принцип цілеспрямованості реалізується.

2. Принцип системності – розвиток підприємства розглядається як взаємопов'язана система всіх підсистем (виробництво, фінанси, персонал, маркетинг). Виконується системна перевірка ресурсних показників і продуктивності критеріїв (АУ, ІО, Е, М, Т). Якщо зростає фондовіддача, трудовіддача та оборотність запасів одночасно, це свідчить про інтегровану ефективність. Системний розвиток передбачає, що покращення в одній підсистемі супроводжується позитивними змінами в інших.

3. Принцип ефективності – розвиток підприємства повинен приносити максимальні результати при оптимальному використанні ресурсів. Використовуються фінансові показники (рентабельність, автономія) та продуктивність (фондовіддача, матеріаловіддача, трудовіддача). Якщо рентабельність і трудовіддача зростають при стабільних або зменшених витратах, принцип ефективності виконується.

4. Принцип адаптивності – підприємство повинно швидко реагувати на зміни ринку, технологій і законодавства. Використовуються інноваційні критерії (частка доходу від нових продуктів, витрати на НДДКР); ринкові показники (зміни частки ринку, диверсифікація). Зростання частки нових продуктів і збільшення диверсифікації свідчить про гнучкість і адаптивність.

5. Принцип безперервності розвитку – розвиток підприємства має бути постійним, без різких спадів. У перевірці застосовують трендовий аналіз фінансових і продуктивних показників. Відсутність різких падінь фондовіддачі, рентабельності, трудо-

віддачі. Плавне або стійке зростання всіх ключових показників говорить про реалізацію принципу безперервності.

6. Принцип комплексності – управління розвитком враховує всі важливі аспекти: фінансові, ринкові, ресурсні, інноваційні та соціальні. Перевіряється використанням усіх груп критеріїв одночасно. Наприклад, навіть якщо фінанси зростають, а соціальні показники (задоволеність персоналу, ESG) падають – комплексність порушується. Гармонійний розвиток за всіма критеріями показує виконання цього принципу.

7. Принцип вимірності та контролю – всі дії розвитку повинні оцінюватися через конкретні показники. При контролі перевіряються рентабельність, ліквідність, фондовіддача, частка ринку, інноваційна активність тощо. Якщо можна підрахувати показники та відстежити їх динаміку, цей принцип реалізується.

У табл. 2 наведено зв'язок принципів та показників управління розвитком підприємства.

Для кожного принципу визначають відповідні критерії (показники). Розраховують їх за формулами (показники фінансів, продуктивності, ринку, інновацій). Аналізують динаміку та взаємозв'язки показників: Наприклад, якщо рентабельність зростає, але фондовіддача падає, принцип ефективності виконується частково. Якщо частка нових продуктів зростає, і оборотність запасів покращується – принцип адаптивності реалізується. Таким чином, кожний принцип можна перевіряти кількісно, використовуючи показники та формули, що дозволяє керівництву приймати об'єктивні рішення щодо розвитку підприємства.

Критерії управління розвитком підприємства – це показники, за допомогою яких оцінюють ефективність стратегій розвитку та приймають управлінські рішення. Їх можна розділити на кілька груп: фінансові, продуктивності, ринкові, інноваційні, ресурсні та соціальні. Для кожного групового критерію є свої підходи, а в деяких випадках можна застосовувати математичні формули.

1. Фінансові критерії.

Фінансові показники дозволяють оцінити економічну ефективність діяльності та здатність підприємства розвиватися. Основні з них:

а) *Рентабельність*. Визначає ефективність використання ресурсів і прибутковість.

$$R = \frac{P}{C} \cdot 100\%, \quad (1)$$

де P – прибуток підприємства (чистий або операційний);

C – витрати або капітал (залежно від виду рентабельності).

Зв'язок принципів та показників управління розвитком підприємства

Принцип	Відповідні групи критеріїв	Відповідні показники	Логіка оцінки / Як перевірити
Цілеспрямованість	Фінансові, ринкові	Рентабельність, частка ринку	Якщо рентабельність і частка ринку стабільно зростають – цілі досягаються
Системність	Продуктивності, ресурсні	Фондовіддача, матеріаловіддача, трудова віддача	Покращення всіх показників одночасно свідчить про інтегровану ефективність
Ефективність	Фінансові, продуктивності	Рентабельність, автономія, фондовіддача	Зростання прибутковості та продуктивності при оптимальних витратах підтверджує ефективність
Адаптивність	Інноваційні, ринкові	Частка доходів від нових продуктів, витрати на НДДКР, диверсифікація	Зростання інноваційної частки та диверсифікації свідчить про гнучкість підприємства
Безперервність розвитку	Фінансові, продуктивності	Рентабельність, фондовіддача, трудова віддача	Плавне або стійке зростання показників без різких спадів підтверджує принцип безперервності
Комплексність	Усі групи критеріїв	Фінансові, продуктивні, ринкові, інноваційні, соціальні показники	Якщо розвиток відбувається гармонійно по всіх групах показників – принцип реалізовано
Вимірність і контроль	Усі групи критеріїв	Усі кількісні показники	Можливість розрахувати та аналізувати показники забезпечує контроль за розвитком підприємства

Джерело: авторська розробка.

б) *Ліквідність*. Оцінює здатність підприємства своєчасно виконувати фінансові зобов'язання. Поточна ліквідність:

$$L = \frac{A_{current}}{L_{current}}, \quad (2)$$

де $A_{current}$ – поточні активи; $L_{current}$ – поточні зобов'язання.

в) *Фінансова стійкість*. Визначає здатність витримувати фінансові труднощі та фінансувати розвиток. Коефіцієнт автономії:

$$K_a = \frac{E_{equity}}{Total Assets}. \quad (3)$$

2. Критерії продуктивності (ефективності).

Ці критерії оцінюють, наскільки ефективно підприємство використовує ресурси для виробництва продукції чи надання послуг.

а) *Фондовіддача*. Показує, скільки доходу приносить кожна одиниця основних засобів:

$$F = \frac{Revenue}{Fixed Assets}. \quad (4)$$

б) *Матеріаловіддача*. Визначає ефективність використання матеріалів:

$$M = \frac{Revenue}{Material Costs}. \quad (5)$$

в) *Трудовіддача*. Вказує на продуктивність праці:

$$T = \frac{Revenue}{Number of Employees}. \quad (6)$$

3. Ринкові критерії.

Ці критерії оцінюють позицію підприємства на ринку та здатність розвиватися в конкурентному середовищі.

а) *Частка ринку*:

$$S = \frac{Revenue}{Number of Employees}. \quad (7)$$

б) *Рівень диверсифікації*. Показує, наскільки підприємство диверсифікувало продукти чи ринки. Може оцінюватися індексом Херфіндала – Гіршмана (HHI):

$$HHI = \sum_{i=1}^n s_i^2, \quad (8)$$

де s – частка продукту i на ринку; n – кількість продуктів.

4. Інноваційні критерії.

Оцінюють здатність підприємства впроваджувати нововведення.

а) Частка інноваційних продуктів:

$$I = \frac{\text{Revenue from new products}}{\text{Total Revenue}} \cdot 100\%. \quad (9)$$

б) Доля витрат на НДДКР:

$$R \& D = \frac{R \& D \text{ Expenses}}{\text{Total Revenue}} \cdot 100\%. \quad (10)$$

5. Ресурсні критерії.

Визначають ефективність використання ресурсів підприємства.

а) Коефіцієнт використання активів:

$$AU = \frac{\text{Revenue}}{\text{Total Assets}}. \quad (11)$$

б) Коефіцієнт оборотності запасів:

$$IO = \frac{\text{COGS}}{\text{Average Inventory}}, \quad (12)$$

де $COGS$ – собівартість реалізованої продукції.

6. Соціальні та організаційні критерії.

Ці критерії не завжди можна чітко виразити формулами, але вони важливі для довгострокового розвитку:

- ✦ Задоволеність працівників і утримання персоналу.
- ✦ Культура інновацій та навчання організації.
- ✦ Соціальна відповідальність та імідж компанії на ринку.

Іноді ці критерії оцінюють через індекси або рейтинги, наприклад: індекс задоволеності працівників (0–100 балів) або ESG-індекс (екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління).

Розроблена модель базується на поєднанні трьох компонентів: стратегічного планування, системного моніторингу та адаптивного управління ресурсами. Основна мета – забезпечити стійкий розвиток підприємства, навіть коли ринок змінюється швидко та непередбачувано.

Структурні елементи моделі:

А. Стратегічний рівень

- ✦ Фокус на цілі та пріоритети: формування короткострокових і довгострокових цілей.
- ✦ Інструменти:
 - SWOT-аналіз для оцінки сильних/слабких сторін та можливостей ринку.
 - Портфельний аналіз продуктів/послуг для визначення пріоритетів розвитку (матриця Бостон/Ансофф).

– Стратегія диференціації або адаптації під змінні умови (Портер).

- ✦ **Ключові показники:** рентабельність, частка ринку, диверсифікація.

В. Операційний рівень

- ✦ Фокус на ефективності та системності: організація ресурсів і процесів.

- ✦ Інструменти:

– Системний моніторинг фінансових і продуктивних показників: фондовіддача, матеріаловіддача, трудовіддача, коефіцієнт оборотності запасів.

– КРІ для відстеження ефективності підрозділів.

– Автоматизація та цифрові інструменти для контролю витрат і часу.

- ✦ **Ключові показники:** AU, IO, F, M, T, ліквідність.

С. Адаптивний рівень

- ✦ Фокус на інноваціях та гнучкості: здатність швидко реагувати на зміни ринку, технологій і поведінки конкурентів.

- ✦ Інструменти:

– Інноваційна діяльність (частка доходу від нових продуктів, витрати на НДДКР).

– Гнучка організаційна структура (адаптивні команди, проектні групи).

– Сценарне планування та стрес-тестування фінансових і ринкових ризиків.

- ✦ **Ключові показники:** I, R&D, ННІ (диверсифікація), частка нових продуктів.

Механізм роботи моделі:

1. Моніторинг середовища

– Щотижневий/щомісячний аналіз ринкових змін, ціни, попиту, дій конкурентів.

– Використання ринкових показників: частка ринку, індекс диверсифікації, тренди попиту.

2. Оцінка внутрішньої системи

– Розрахунок фінансових і продуктивних показників за формулами: R, K_a , F, M, T, AU, IO.

– Порівняння з плановими значеннями (КРІ).

3. Прийняття управлінських рішень

– Корекція ресурсів і процесів для підвищення ефективності (системний рівень).

– Пріоритизація інноваційних проектів для адаптації до змін ринку.

4. Зворотний зв'язок

– Постійний контроль реалізації стратегії та оцінка впливу змін на ключові показники.

– Корекція стратегії та операційних планів у режимі реального часу.

5. Формалізація моделі через показники

Динамічну модель можна відобразити як комбіновану оцінку розвитку через інтегральний показник D_i :

$$D_t = w_1 \cdot R_t + w_2 \cdot F_t + w_3 \cdot T_t + w_4 \cdot S_t + w_5 \cdot I_t + w_6 \cdot AU_t + w_7 \cdot HHI_t, \quad (13)$$

де R_t – рентабельність у період t ; F_t – фондвідадача у період t ; T_t – трудовідадача в період t ; S_t – частка ринку в період t ; I_t – частка доходу від нових продуктів у період t ; AU_t – коефіцієнт використання активів у період t ; HHI_t – індекс диверсифікації в період t ; w_i – вагові коефіцієнти, які визначають пріоритети розвитку підприємства.

На рис. 1 наведено графічний вигляд динамічної моделі з управління розвитком підприємства.

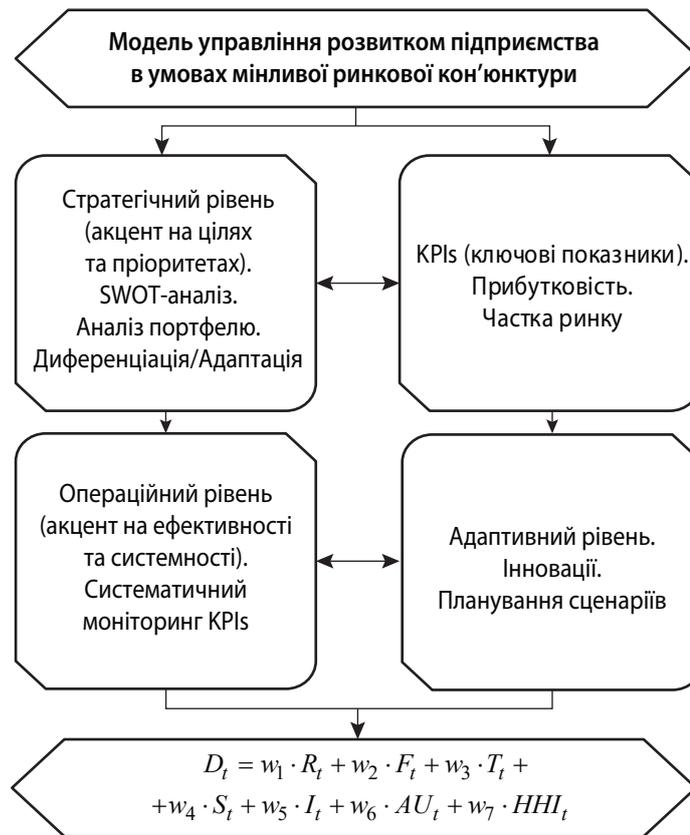


Рис. 1. Графічний вигляд динамічної моделі з управління розвитком підприємства

Джерело: авторська розробка.

Показник D дозволяє оцінити загальний рівень розвитку підприємства. Вага може змінюватися відповідно до ринкових умов. Наприклад, в умовах турбулентності вага інновацій і диверсифікації зростає.

Серед переваг розробленої моделі слід відзначити, що вона поєднує стратегічний, операційний та адаптивний рівні, дає можливість кількісно оцінити розвиток підприємства, гнучко та легко налаштовується під мінливу ринкову кон'юнктуру, забезпечує інтеграцію принципів управління розвитку з практичними показниками.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження обґрунтовано, що розвиток підприємства в умовах турбулентного середовища потребує поєднання концептуальних підходів різних наукових шкіл, оскільки жодна з них окремо не здатна забезпечити достатній рівень стійкості та адаптивності. Інтеграція класичної, стратегічної, системної, інноваційної та компетентнісної концепцій формує теоретичну основу моделі, яка дозволяє підприємству одночасно підтримувати ефективність, гнучкість та здатність до оновлення.

Установлено, що принципи управління розвитком – цілеспрямованість, системність, ефективність, адаптивність, безперервність і комплексність – створюють методологічну платформу, яка забезпечує збалансоване поєднання стратегічних та операційних рішень. Їхня реалізація можлива лише за умов чіткого вимірювання відповідних показників і використання інструментів контролю.

Сформовано систему критеріїв оцінювання розвитку підприємства, яка охоплює фінансові, продуктивні, ринкові, інноваційні, ресурсні та соціально-організаційні індикатори. Вона дає мож-

ливість відобразити багатовимірність розвитку та забезпечує комплексну оцінку результатів діяльності. Запропонована динамічна модель розвитку, що включає стратегічний рівень, системний моніторинг та адаптивне управління ресурсами, дозволяє підвищити точність управлінських рішень в умовах мінливої ринкової кон'юнктури. Використання інтегрального показника розвитку сприяє об'єктивному порівнянню різних періодів функціонування підприємства та визначенню ключових напрямів удосконалення.

Доведено, що представлене модельне рішення має високу практичну цінність, оскільки дає можливість підприємству не лише реагувати на зовнішні зміни, а й формувати проактивну позицію, орієнтовану на інновації, диверсифікацію та стратегічну стійкість. Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення системи стратегічного управління підприємствами різних галузей і становлять основу для подальших досліджень у сфері розвитку бізнес-структур в умовах високої невизначеності. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Тейлор Ф. Принципи наукового управління. Київ : Основи, 2018. 312 с.
2. Файоль А. Загальне і промислове управління. Київ : Наука, 2017. 244 с.
3. Вебер М. Бюрократія і організація. Київ : Юніверс, 2015. 284 с.
4. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Київ : Києво-Могилянська академія, 2020. 596 с.
5. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ : Бізнес-Альянс, 2019. 520 с.
6. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Київ : Видавництво Соломії Павличко, 2019. 314 с.
7. Друкер П. Інновації та підприємництво. Київ : Наш Формат, 2020. 368 с.
8. Берталанфі Л. Загальна теорія систем. Київ : Либідь, 2017. 312 с.
9. Сенге П. П'ята дисципліна: мистецтво навчальної організації. Київ : Наш Формат, 2020. 420 с.
10. Хамел Г., Прахалад К. Стратегія в умовах конкуренції. Київ : Наука, 2019. 310 с.
11. Коваль К. О., Яковенко В. С., Кучеренко С. К. Організація логістичних процесів у проєктній діяльності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 320–327. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-320-327>
12. Зайцева Н. В., Яковенко В. С. Консолідація даних у бізнес-аналізі діяльності підприємств. *Глобаль-*

ні та національні проблеми економіки. 2015. № 8. С. 1222–1227. URL: <http://global-national.in.ua/archive/8-2015/257.pdf>

13. Яковенко В. С. Новітні можливості та форми організації бізнесу у циркулярній економіці. У кн.: *Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації*. Дніпро : Біла К. О., 2023. С. 88–120.

REFERENCES

- Ansoff I. (2019). *Stratehichne upravlinnia* [Strategic Management]. Biznes-Alians.
- Bertalanfi L. (2017). *Zahalna teoriia system* [General System Theory]. Lybid.
- Druker P. (2020). *Innovatsii ta pidpriemnytstvo* [Innovation and Entrepreneurship]. Nash Format.
- Faiol A. (2017). *Zahalne i promyslove upravlinnia* [General and Industrial Management]. Nauka.
- Khamel H. & Prakhlad K. (2019). *Stratehiia v umovakh konkurentsii* [Competing for the Future]. Nauka.
- Koval K. O., Yakovenko V. S. & Kucherenko S. K. (2024). Orhanizatsiia lohistrychnykh protsesiv u proiektanii diialnosti pidpriemstv [Organization of Logistic Processes in the Project Activity of Enterprises]. *Biznes Inform*, 5, 320–327. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-320-327>
- Porter M. (2020). *Konkurentna stratehiia: metodyka analizu haluzei i konkurentiv* [Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors]. Kyievo-Mohylianska akademiia.
- Senhe P. (2020). *Piata dystsyplina: mystetstvo navchalnoi orhanizatsii* [The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization]. Nash Format.
- Shumpeter Y. (2019). *Teoriia ekonomichnoho rozvytku* [The Theory of Economic Development]. Vydavnytstvo Solomii Pavlychko.
- Teilor F. (2018). *Pryntsyipy naukovoho upravlinnia* [The Principles of Scientific Management]. Osnovy.
- Veber M. (2015). *Biurokratiia i orhanizatsiia* [Bureaucracy and Organization]. Yunivers.
- Yakovenko V. S. (2023). *Novitni mozhlyvosti ta formy orhanizatsii biznesu u tsyrkuliarnii ekonomitsi* [Newest Opportunities and Forms of Business Organization in the Circular Economy]. Bila K. O.
- Zaitseva N. V. & Yakovenko V. S. (2015). Konsolidatsiia danykh u biznes-analizi diialnosti pidpriemstv [Data Consolidation in Business Analysis of Enterprise Activities]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, 8, 1222-1227. <http://global-national.in.ua/archive/8-2015/257.pdf>

Стаття надійшла до редакції / Received: 15.11.2025.

Статтю прийнято до публікації / Accepted: 01.12.2025