

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-85>

УДК: 658.5:330.341.1

JEL Classification: D21, L25, E32, O12, M21

ОЛЕНЧЕНКО Дмитро

Державний університет "Київський авіаційний інститут"

<https://orcid.org/0009-0008-1617-9814>

d@olenchenko.in.ua

ІНТЕГРАЦІЯ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИКЛІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

У статті обґрунтовано багатовимірну природу циклічного розвитку підприємства в умовах економічної турбулентності, коли фазова динаміка формується під дією взаємопов'язаних зовнішніх і внутрішніх детермінант. Показано, що циклічність не зводиться до пасивної реакції на коливання середовища, а відображає здатність підприємства до стратегічного саморегулювання, адаптації, відновлення та цілеспрямованого оновлення. Систематизовано еволюційний, інституціональний, інноваційно-адаптаційний, поведінковий і системний підходи до забезпечення циклічного розвитку та уточнено їхні аналітичні акценти щодо причин фазових переходів і механізмів стабілізації. Доведено, що застосування лише одного підходу обмежує пояснювальну силу моделі, оскільки криза, стабілізація й оновлення мають різні «тригери», тому управлінська практика потребує синтезу середовищного, організаційного, інноваційного та поведінкового вимірів. Запропоновано інтегральну модель узгодження наукових підходів, у якій підприємство трактується як відкрита, адаптивна й рефлексивна система, що проходить фази зростання, стабілізації, кризи та оновлення, а перехід між фазами пояснюється одночасно інституційними обмеженнями, еволюційною спадковістю рішень, інноваційними хвилями та особливостями управлінської поведінки. Розроблено концептуальні засади оцінювання фазового стану підприємства на основі типових фазових профілів, фазових індексів і рефлексивно-поведінкових індикаторів, що дозволяють виявляти ранні сигнали зрушень до їх прояву у фінансових результатах. Практичне значення результатів полягає у використанні моделі для побудови адаптивних стратегій і підвищення резильєнтності в умовах невизначеності та технологічних змін. Обґрунтовано доцільність вбудовування оцінювання у контур стратегічного моніторингу та контролінгу, що знижує управлінську ентропію і підвищує керуваність фазових переходів.

Ключові слова: циклічний розвиток, фази, стратегічне управління, наукові підходи, фазова динаміка, інтегральна модель, адаптація, оцінювання.

OLENCHENKO Dmytro

State University "Kyiv Aviation Institute"

INTEGRATION OF SCIENTIFIC APPROACHES TO ENSURING CYCLIC DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN CONDITIONS OF ECONOMIC TURBULENCE

The article substantiates the multidimensional nature of enterprise cyclic development under economic turbulence, where phase dynamics is shaped by interdependent external and internal determinants. It is argued that cyclicity is not merely a passive response to environmental fluctuations but reflects the firm's capacity for strategic self-regulation, adaptation, recovery, and purposeful renewal. The study systematizes the evolutionary, institutional, innovation-adaptive, behavioral, and systems approaches to ensuring cyclic development and clarifies their analytical emphases regarding the drivers of phase transitions and stabilization mechanisms. It is shown that reliance on a single approach limits explanatory power because crisis, stabilization, and renewal are triggered by different mechanisms; therefore, managerial practice requires a synthesis of environmental, organizational, innovation, and behavioral dimensions. An integral alignment model is proposed, treating the enterprise as an open, adaptive, and reflexive system that moves through phases of growth, stabilization, crisis, and renewal, while transitions are explained simultaneously by institutional constraints, evolutionary path dependence, innovation waves, and managerial behavior. A conceptual framework for assessing the firm's phase state is developed based on typical phase profiles, phase indices, and reflexive-behavioral indicators that help capture early signals of shifts before they appear in financial outcomes. The paper also justifies embedding such assessment into strategic monitoring and controlling loops to reduce managerial entropy and strengthen resilience under uncertainty and technological change. The practical relevance lies in using the proposed model as a basis for designing adaptive development strategies and selecting phase-specific managerial instruments.

Keywords: cyclic development, phases, strategic management, scientific approaches, phase dynamics, integral model, adaptation, assessment.

Стаття надійшла до редакції / Received 02.01.2026

Прийнята до друку / Accepted 20.01.2026

Опубліковано / Published 29.01.2026



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

© Оленченко Дмитро

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

Циклічний розвиток підприємства в умовах економічної турбулентності набуває особливої теоретичної та прикладної значущості, оскільки саме фазові коливання визначають стійкість результатів, інвестиційну активність і здатність організації відтворювати конкурентні переваги. На відміну від уявлень про розвиток як лінійне нарощування показників, сучасна практика демонструє хвилеподібний характер змін,

де зростання чергується зі стабілізацією, кризовими зрушеннями та оновленням, а тривалість і глибина фаз залежать від поєднання середовищних впливів і внутрішніх управлінських рішень.

Посилення невизначеності, технологічні зміни, інституційні трансформації та зміна поведінки ринкових агентів змінюють вимоги до стратегічного управління: від підприємств очікується не лише реактивне пристосування, а й спроможність керувати фазовими переходами, скорочувати періоди спаду та формувати імпульси оновлення. У цьому контексті циклічність доцільно трактувати як прояв стратегічної суб'єктності підприємства — його здатності підтримувати керуванням розвитком через поєднання адаптивності, інноваційності, інституційної відповідності та управлінської рефлексії.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Забезпечення циклічного розвитку підприємства з позиції розглядають такі вчені на підставі моніторингу в системі просторово-процесного управління економічним потенціалом Ареф'єва О. В., Титикало В. С. [1], стратегізації ресурсів забезпечення в контексті його інтеграційно-диверсифікаційного розвитку Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Заболотна Д. В. [2], оцінювання резильєнтності економічних систем в умовах невизначеності Кизим М. О., Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Попович М. В., Юденко Є. В. [3], розробки корпоративної бізнес-стратегії та особливості її реалізації в умовах цифрових трансформацій Маслак, О., Гришко, Н., Бала, В., Яковенко, Я., Зуєв, В. [4] та при розгляді економічної безпеки підприємств Пілецька С.Т., Ареф'єв С.О., Петровська С.В., Колесников С.О. [5], системи оцінки ефективності мотивації працівників як фактор сталого розвитку підприємства Korytko T., Piletska S., Arefieva O., Pidhora Ye., Fomichenko I. [12].

Процеси циклічного розвитку в умовах економічної турбулентності систем різного рівня опрацьовувати науковці через економічну поведінку та її інтелектуалізацію розвитку суб'єктів господарювання - Сімкова Т.О., Копча Ю.Ю. [6], інституційний контекст підприємництва - Ahlstrom D. [7], організаційно-економічні принципи активації залучення інвестиційних ресурсів у розвиток економічних систем - Arefiev, S., Filippov, V., Shepelenko, S., Zabashantskyi, M., Chorna, T., Yevtushenko, Y. [8], інституційну теорію та підприємництво розглядає Альстром Д. [9], еволюційний підхід до теорії підприємництва – Grebel T., Pyka A., Nanusch H. [10], адміністративну поведінку - Haynes S. G. [11], формування інвестиційної привабливості управлінських проєктів - Ostapenko, T., Arefieva, O., Zhylyajev, I., Ponomarov, O., & Hrashchenko, I. [13], інтеграцію сталого розвитку та розвитку бізнесу - Shkurenko Olga [14], - адміністративну поведінку Simon H. A. [15].

Водночас наявні дослідження здебільшого висвітлюють циклічний розвиток через призму окремих теоретичних підходів і часткових інструментів, що ускладнює цілісне пояснення фазових переходів та вибір управлінських дій у моменті. Це зумовлює необхідність інтеграції наукових підходів у єдину модель, яка одночасно враховує інституційні рамки, інноваційні імпульси, системні взаємодії та поведінкові механізми прийняття рішень, а також забезпечує придатний для практики інструментарій діагностики фазового стану підприємства.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті - систематизувати наукові підходи щодо забезпечення циклічного розвитку підприємства та запропонувати інтегральну модель, яка поєднує концептуальні і практичні засади управління з фазовою динамікою розвитку, із урахуванням оцінювання індикаторів адаптивності, трансформаційного потенціалу та внутрішньої спроможності до відновлення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Розуміння природи циклічності вимагає пошуку таких підходів до управління розвитком підприємства, які б дозволяли не лише фіксувати послідовність фаз, а й активно впливати на їхню тривалість, глибину й трансформаційний потенціал. У науковій літературі поступово формується спектр підходів до забезпечення циклічного розвитку, які інтегрують елементи стратегічного управління, системного аналізу, поведінкової економіки та інституціонального підходу.

Одним із найпоширеніших є еволюційний підхід, що спирається на ідею поетапної трансформації підприємства в межах природної логіки розвитку. Як зазначають Т. Гребель, А. Пайка та Х. Хануш у своїй праці "Еволюційна економіка розглядає підприємства як складні адаптивні системи, що еволюціонують через процеси варіації, відбору та збереження" [10]. Цей підхід розглядає цикл як поступове накопичення змін, які у фазі оновлення призводять до якісного зрушення. Еволюційна логіка розвитку ґрунтується на адаптації до середовища без радикального зламу — підприємство змінюється шляхом поступового вдосконалення, переходу до складніших організаційних форм, освоєння нових компетенцій. Такий підхід є ефективним за умов відносної стабільності, але втрачає дієвість у періоди високої турбулентності, коли потрібна швидка реструктуризація або кардинальна зміна моделі.

Значну увагу привертає також інституціональний підхід, його представник Д. Альстром зазначає у своїй праці, що "інституційна теорія є все частіше використовуваною теоретичною лінзою для досліджень підприємництва" [9]. Такий підхід концентрується на ролі формальних та неформальних правил, структур

взаємодії, норм поведінки та інституційної пам'яті організації. У цьому контексті розвиток підприємства відбувається як процес взаємодії із середовищем, у якому стабільність або зміна інститутів (правил гри) впливає на фазову динаміку. Інституціональний підхід дозволяє осмислити стійкість підприємства в межах середовищної мінливості, а також його здатність до відтворення управлінських практик навіть після проходження фази кризи.

Особливу актуальність в умовах високої швидкості змін набуває інноваційно-адаптаційний підхід, який розглядає цикл як наслідок хвиль інновацій, що запускають чергову фазу оновлення. У цьому контексті підприємство є постійно адаптуючою системою, де фаза зростання базується на нових технологіях, продуктах, бізнес-моделях. Ключовими є такі поняття, як інноваційна резильєнтність, трансформаційна спроможність і проактивне управління змінами. Цей підхід надає особливого значення швидкості оновлення та готовності до експериментів, що дозволяє скорочувати фази спаду й розширювати фазу зростання. При чому «формування інформаційної бази, організація інформаційних потоків і побудова інформаційної системи відповідно до принципів динамічності і розвитку забезпечують накопичення досвіду аналітичної діяльності, облік поточних потреб певної стадії організаційного життєвого циклу, прогнозування інформаційних потреб і її своєчасну актуалізацію в ході розробки та реалізації стратегії управління економічним потенціалом підприємства» [1, с. 75].

З погляду внутрішньої організації циклічності, перспективним є поведінковий підхід, який фокусується на реакціях управлінського персоналу на фазові виклики. На думку Герберта Саймона "організаційна поведінка визначається обмеженою раціональністю та задовільними рішеннями, а не оптимальними" [15]. У цьому випадку розвиток підприємства розглядається як результат суб'єктивного сприйняття змін, що зумовлює специфіку рішень, рівень ризику, обрану модель стратегічної поведінки. Поведінковий підхід дозволяє пояснити неочікувану глибину кризи чи затримку в оновленні через такі чинники, як надмірна впевненість, страх змін, конформізм або когнітивні викривлення. Водночас, управлінська рефлексія, культура навчання та стратегічна чутливість створюють передумови для скорочення фаз невизначеності.

Крім цього, в сучасній теорії розвитку зростає інтерес до системного підходу, що розглядає підприємство як складну відкриту систему, що взаємодіє з численними підсистемами — ринковими, технологічними, соціальними, екологічними. Той же Стівен Г. Хейнс визначає "системне мислення — це основа для стратегічного управління, що дозволяє організаціям адаптуватися до змінного середовища" [11]. У системному баченні цикл є формою внутрішнього балансування між різними підсистемами, і фаза кризи трактується як момент порушення рівноваги, що вимагає структурного оновлення. Такий підхід дозволяє одночасно враховувати мультифакторність впливів, фазову нелінійність і часову дискретність змін.

Таблиця 1

Еволюція наукових підходів до забезпечення циклічного розвитку підприємства

Рік	Науковий підхід	Автор	Основна ідея
1955	Поведінковий	Саймон Г.	Рішення ухвалюються в умовах обмеженої раціональності; фази циклу залежать від поведінкових реакцій управлінців.
1985	Інноваційно-адаптаційний	Друкер П.	Інновації як рушій зміни фаз; підприємство постійно оновлюється для підтримки розвитку.
1999	Системний	Хейнс С.	Цикл – результат внутрішнього балансування між підсистемами підприємства; управління через системне мислення.
2003	Еволюційний	Гребель Т., Пайка А., Хануш Х.	Розвиток через варіацію, відбір і збереження змін; фази як природні етапи організаційної еволюції.
2005	Інституціональний	Альстром Д.	Фазова динаміка визначається інституційними рамками та взаємодією з формальними і неформальними структурами.

Наукові підходи до забезпечення циклічного розвитку підприємства є багатоаспектними, оскільки відображають різні наукові традиції, концептуальні школи та практичні інтереси. Кожен із них фокусує увагу на окремих детермінантах розвитку — від інституційного середовища до поведінкових моделей управління, від інноваційної динаміки до системного балансу.

Водночас жоден підхід не є універсальним, оскільки циклічний розвиток підприємства є складним, багатофакторним і нелінійним процесом, який неможливо пояснити в межах лише однієї теоретичної парадигми. Також дана теза ґрунтується на тому, що «сталість розвитку економічних систем може бути досягнута шляхом збільшення залучення інвестиційних ресурсів, що сприятиме їх економічному зростанню, інноваційному розвитку, модернізації, підвищенню конкурентоспроможності, екологізації виробництва тощо. Генезис наукової думки є актуальним на всіх рівнях економічних систем у світовому економічному просторі протягом тривалого часу, але зміни економічних умов, загострення міжнародних ризиків та зростання невизначеності розвитку економічних систем вимагають продовження пошуку обґрунтування організаційно-економічних основ активізації залучення інвестиційних ресурсів у сучасних умовах [8, с. 132].

У цьому контексті найбільш перспективною та практично доцільною виглядає інтеграція різних підходів у межах єдиної міждисциплінарної моделі. Такий синтез дозволяє об'єднати інституціональний каркас як основу нормативного й середовищного забезпечення, інноваційну гнучкість як рушійну силу

оновлення, поведінкову адаптивність як механізм стратегічного реагування, та системне мислення як методологічний інструмент гармонізації внутрішніх і зовнішніх взаємодій. Об'єднання цих підходів формує цілісне бачення підприємства як відкритої, адаптивної та рефлексивної економічної системи, здатної не просто долати фазові коливання, а стратегічно конструювати власну траєкторію розвитку.

Завдяки такій інтегрованій моделі управлінці отримують можливість не лише коригувати поведінку підприємства в окремих фазах циклу, але й формувати довгострокові механізми внутрішньої стабільності, саморегуляції та цілеспрямованого оновлення. Це відкриває нові горизонти для стратегічного управління, знижує вразливість підприємства до зовнішніх шоків і підвищує його конкурентну життєздатність у складних умовах економічної турбулентності та технологічних змін (рис. 1).

Представлена інтегральна модель відображає системне поєднання ключових наукових підходів, які в сукупності забезпечують повноцінне охоплення фазового розвитку підприємства. Це, по суті, концепт циклічного розвитку підприємства, що розглядається як відкрита, адаптивна та рефлексивна економічна система, здатна проходити через фази зростання, стабілізації, кризи та оновлення. Кожен із п'яти підходів формує специфічний аналітичний кут зору на окремі фази циклу. Поведінковий підхід найтісніше пов'язаний із фазами кризи та оновлення, оскільки саме в ці моменти проявляється ключова роль управлінських рішень, суб'єктивного сприйняття змін і адаптивних реакцій. Поведінкова гнучкість дозволяє подолати інерційність організації та розпочати фазу рестарту.



Рис. 1 Інтегральна модель узгодження наукових підходів до забезпечення фазового циклічного розвитку підприємства

Інституціональний підхід виконує стабілізуючу функцію, створюючи формальні й неформальні рамки, які забезпечують підприємству стійкість у фазі стабілізації. Водночас у фазі кризи він визначає обмеження, які можуть уповільнити або прискорити трансформацію. Від інституційної взаємодії залежить глибина і тривалість фаз. В данному контексті важливу роль займає «цифрова безпека» — відіграє важливу роль у захисті корпоративних даних та інформаційних систем від кібератак і промислового шпигунства, що особливо актуально для підприємств, які розвивають інноваційні технології» [6, с. 173].

Інноваційно-адаптаційний підхід виступає рушієм переходу до фази зростання та оновлення, оскільки саме інновації активують нові хвилі розвитку, дають імпульс до перегляду бізнес-моделі та підвищують конкурентну гнучкість підприємства. Цей підхід забезпечує фазову трансформацію від кризової адаптації до проактивного оновлення.

Системний підхід дозволяє цілісно моделювати динаміку фаз, забезпечуючи координацію внутрішніх підсистем підприємства. У фазах стабілізації й кризи він виконує функцію діагностичного фреймворку, допомагаючи виявити порушення внутрішньої рівноваги, а у фазі оновлення — формує нову конфігурацію системної цілісності.

Еволюційний підхід забезпечує концептуальну основу довгострокової траєкторії підприємства, в якій фази не є ізольованими, а взаємозалежними. Він підкреслює, що кожна фаза циклу — результат накопиченого досвіду, адаптаційної пам'яті та варіативного добору рішень, що пройшли фільтрацію у попередніх періодах.

Ця інтегральна модель дозволяє не лише описати кожен етап розвитку підприємства, а й спроектувати механізми її проходження, ґрунтуючись на поєднанні управлінських, інституційних, інноваційних, системних та еволюційних засад. Вона може бути використана як стратегічний інструмент діагностики фази, прийняття відповідних рішень і формування адаптивно-орієнтованих управлінських стратегій у довгостроковій перспективі.

З огляду на вищевикладене доцільним постає питання оцінювання циклічного розвитку підприємства та потребує концептуального інструментарію, здатного фіксувати фазові переходи, діагностувати глибину коливань та відображати внутрішні трансформації організаційної системи. Такий підхід має ґрунтуватися на інтеграції кількісних та якісних індикаторів, що дозволяють виявити динаміку економічної активності підприємства в межах фази зростання, стабілізації, кризи та оновлення. Ключовою теоретичною передумовою оцінювання є визнання того, що фаза циклу не є фіксованим станом, а проявом множинності ознак, які по-різному виявляються в операційній, фінансовій, управлінській та інноваційній площинах (рис. 2).

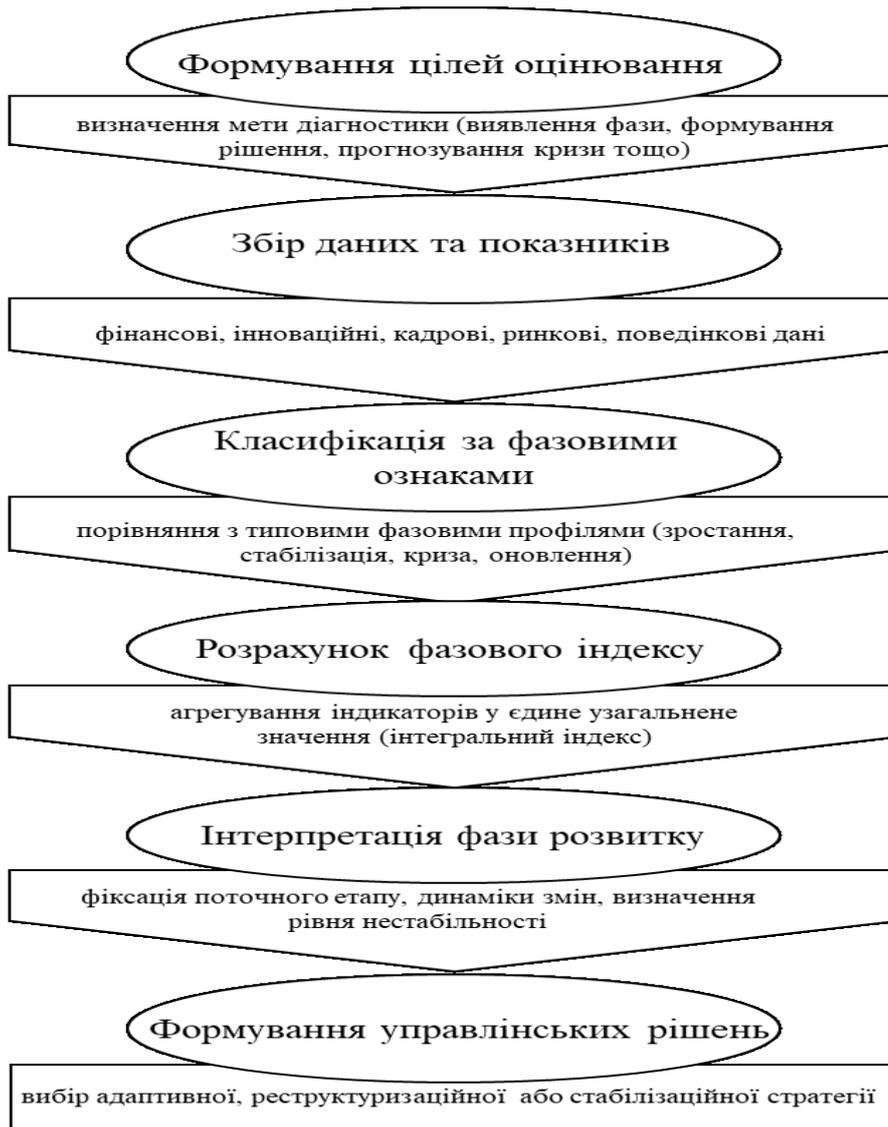


Рис. 2 Схема процесу оцінювання циклічного розвитку підприємства

Відтак, для ідентифікації фази доцільно використовувати індикативно-комплексну модель, яка базується на порівнянні поточних значень системи показників із типовими. У фазі зростання домінують ознаки збільшення чистого доходу, зростання рентабельності активів, зростаючий індекс інвестиційної активності, позитивна динаміка зайнятості та висока інтенсивність оновлення основних засобів. У фазі стабілізації — стабільність фінансових потоків, вирівнювання динаміки попиту та пропозиції, оптимізація витрат, високий рівень оборотності активів при незначному прирості капіталу.

Фаза кризи характеризується падінням маржинальності, від'ємною динамікою доходу, затримкою інвестицій, скороченням чисельності персоналу, збільшенням витрат на одиницю продукції. У фазі оновлення з'являються ознаки структурної реорганізації, зростання витрат на інновації, появи нових ринкових сегментів та перезапуску бізнес-моделі. фазовими профілями. Окрему роль відіграє діагностика темпоральної структури

циклу, тобто визначення тривалості кожної фази, інтервалів між переходами, глибини коливань. Для цього застосовуються методи часових рядів, багатофакторного аналізу, а також якісні оцінки організаційної зрілості та готовності до змін. Зокрема, перспективною є модель фазового індексу (phase index), що агрегує часткові показники в інтегральне значення, яке корелює з конкретною фазою розвитку.

Технологія оцінювання має бути доповнена рефлексивно-поведінковими елементами, які враховують суб'єктивні оцінки керівництва щодо очікувань, ризиків, упевненості в майбутньому. Такі індикатори дозволяють фіксувати приховані сигнали фазового зрушення ще до того, як це проявиться в макропоказниках. Системне оцінювання циклічного розвитку передбачає не лише діагностику, а й вбудованість у систему управлінського моніторингу, що забезпечує підприємству можливість адаптивного реагування на фазові зміни. Інтерпретація результатів оцінювання повинна слугувати не фіксацією минулого, а основою для проектування траєкторії майбутнього розвитку підприємства.

Слід зазначити, що циклічний розвиток підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища є закономірною формою його економічного існування. В основі циклічності лежить багатофакторна взаємодія внутрішніх і зовнішніх чинників, які не діють ізольовано, а формують хвилеподібну динаміку, що виражається у періодичній зміні фаз зростання, стабілізації, кризи та оновлення. Виявлено, що до зовнішніх детермінант належать технологічні зміни, макроекономічна динаміка, регуляторна політика, глобалізаційні процеси та соціально-демографічні зрушення. Водночас внутрішній потенціал підприємства — інноваційна активність, організаційна структура, управлінська спроможність, ресурсна база та організаційна культура — визначає характер проходження фаз і швидкість адаптації до середовищних коливань.

Проаналізовано наукові підходи до забезпечення циклічного розвитку, серед яких ключовими є еволюційний, інституціональний, інноваційно-адаптаційний, поведінковий та системний. Кожен із них висвітлює окремі аспекти фазової динаміки, однак лише їх інтеграція забезпечує побудову цілісної моделі управління розвитком підприємства в умовах нестабільності. Побудована інтегральна модель узгодження наукових підходів дозволяє представити підприємство як відкриту, рефлексивну систему, здатну до стратегічного саморегулювання та фазового відновлення. Також сформульовано методологічні засади оцінювання циклічного розвитку підприємства, які передбачають поетапний процес: від визначення цілей оцінювання до формування управлінських рішень. У межах цієї логіки обґрунтовано можливість застосування фазових індексів, типових фазових профілів, а також рефлексивно-поведінкових індикаторів для забезпечення адаптивності управлінських дій. Такий підхід дає змогу не лише фіксувати фазу розвитку, а й цілеспрямовано формувати траєкторію подальших змін, що є особливо важливим в умовах динамічного економічного середовища та неотехнологічної трансформації підприємств.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Циклічний розвиток підприємства є складним нелінійним процесом, що формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Доведено, що ефективне управління фазовою динамікою потребує не лише виявлення та опису окремих фаз (зростання, стабілізації, кризи, оновлення), але й формування методологічної основи для їх діагностики, оцінювання й подолання. Представлені в роботі наукові підходи — еволюційний, інституціональний, інноваційно-адаптаційний, поведінковий і системний — дозволяють охопити весь спектр впливів та реакцій, що супроводжують фазові переходи. Інтеграція цих підходів створює надійне підґрунтя для побудови адаптивної системи стратегічного управління. Інтегральна модель, запропонована в статті, дозволяє забезпечити узгодженість між логікою змін у зовнішньому середовищі, внутрішніми можливостями організації та механізмами реагування. Застосування індикативно-фазових профілів, фазових індексів і рефлексивних показників відкриває перспективи не лише для точного визначення поточної фази, а й для активного формування траєкторії подальшого розвитку. Такий підхід дозволяє посилити стратегічну суб'єктивність підприємства, знизити управлінську ентропію та підвищити стійкість у контексті турбулентного середовища.

Література

1. Ареф'єва О. В., Титикало В. С. Моніторинг в системі просторово-процесного управління економічним потенціалом підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. № 2 (78) С.69-77. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/78.069>.
2. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Заболотна Д. В. Стратегічні ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №11. С. 398–404. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404>.
3. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Попович М. В., Юденко Є. В. Оцінювання резильєнтності економічних систем в умовах невизначеності: існуючі підходи та їх практична імплементація. *Бізнес Інформ*. 2025. №10. С. 48-65. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-10-48-65>.
4. Маслак О., Гришко Н., Бала В., Яковенко Я., Зуев В. Економіка платформ як основа для розробки корпоративної бізнес-стратегії та особливості її реалізації в умовах цифрових трансформацій у

бізнес-середовищі. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2022. № 1. С. 46–51. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.46>.

5. Пілецька С.Т., Ареф'єв С.О., Петровська С.В., Колесников С.О. Стратегічне забезпечення економічної безпеки підприємств в контексті цифровізації економіки України. *Проблеми економіки*. 2024. №2. С. 181-190. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-181-190>.

6. Сімкова Т. О., Копча Ю. Ю. Вплив інтелектуалізації на економічну поведінку суб'єктів господарювання в умовах розвитку організаційно-економічного забезпечення економічної безпеки. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. №11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15015044>.

7. Ahlstrom D. The Institutional Context of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2005. Vol. 29(4). P. 415-440. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00092.x>.

8. Arefiev S., Filippov V., Shepelenko S., Zabashtanskyi M., Chorna T., Yevtushenko Y. Organizational and economic principles of activation of the attraction of investment resources in the development of economic systems. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2024. № 46(2). P. 131-138. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2024.14>

9. Альстром Д. Institutional Theory and Entrepreneurship: Where Are We Now and Where Do We Need to Move in the Future? *Academy of Management Perspectives*. 2005. Vol. 19(1). С. 33–39. DOI: <https://www.researchgate.net/publication/228269973>.

10. Grebel T., Pyka A., Hanusch H. An Evolutionary Approach to the Theory of Entrepreneurship. *Industry and Innovation*. 2003. Vol. 10(4). P. 493-514. DOI: <https://doi.org/10.1080/1366271032000141643>.

11. Haynes S. G. Systems Thinking and Strategic Management. London: Systemic Publications, 1999. 226 p.

12. Korytko T., Piletska S., Arefieva O., Pidhora Ye., Fomichenko I. [The system of evaluating the effectiveness of employees motivation as a factor of the enterprise sustainable development](#). *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43. No. 4. P. 545-554. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2021.49>.

13. Ostapenko T., Arefieva O., Zhylyajev I., Ponomarov O., Hrashchenko I. Investment attractiveness forming of managerial projects. *Technology Audit and Production Reserves*. 2025. № 3(4(83)). P. 14-25. DOI: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.329981>.

14. Shkurenko O. Integration of sustainable development and business development as a dominant basis of the circular economy model: theoretical aspect. *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*. 2021. № 13. P. 152-165. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-13-16>.

15. Simon H.A. Administrative Behavior. New York: Free Press, 1997. 384 p.

References

1. Arefieva, O. V., & Tytykalo, V. S. (2022). Monitoryng v systemi prostoro-protsesoho upravlinnia ekonomichnym potentsialom pidpryemstva (Моніторинг в системі просторово-процесного управління економічним потенціалом підприємства) [Monitoring in the system of spatial-process management of the economic potential of the enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki* (Економічний вісник Дніпровської політехніки), (2(78)), 69–77. <https://doi.org/10.33271/ebdut/78.069>

2. Arefieva, O. V., Piletska, S. T., & Zabolotna, D. V. (2020). Stratehichni resursy zabezpechennia ekonomichnoho potentsialu v konteksti intehratsiino-diversyfikatsiinoho rozvytku pidpryemstva (Стратегічні ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства) [Strategic resources for ensuring economic potential in the context of integration and diversification development of the enterprise]. *Biznes Inform* (Бізнес Інформ), (11), 398–404. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404>

3. Kuzym, M. O., Khaustova, V. Ye., Reshetniak, O. I., Popovych, M. V., & Yudenko, Ye. V. (2025). Otsiniuvannia rezylentnosti ekonomichnykh system v umovakh nevypravdanosti: isniuchi pidkhody ta yikh praktychna implementatsiia (Оцінювання резильентності економічних систем в умовах невизначеності: існуючі підходи та їх практична імплементація) [Assessing the resilience of economic systems under uncertainty: existing approaches and their practical implementation]. *Biznes Inform* (Бізнес Інформ), (10), 48–65. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-10-48-65>

4. Maslak, O., Hryshko, N., Bala, V., Yakovenko, Ya., & Zuiev, V. (2022). Ekonomika platform yak osnova dlia rozrobky korporatynoi biznes-stratehii ta osoblyvosti yii realizatsii v umovakh tsyfrovyykh transformatsii u biznes-seredovyshchi (Економіка платформ як основа для розробки корпоративної бізнес-стратегії та особливості її реалізації в умовах цифрових трансформацій у бізнес-середовищі) [Platform economy as a basis for the development of corporate business strategy and features of its implementation in the conditions of digital transformations in the business environment]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky)* (Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)), (1), 46–51. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.46>

5. Piletska, S. T., Arefiev, S. O., Petrovska, S. V., & Kolesnykov, S. O. (2024). Stratehichne zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpryemstv v konteksti tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy (Стратегічне забезпечення економічної безпеки підприємств в контексті цифровізації економіки України) [Strategic provision of economic security of enterprises in the context of digitalization of the economy of Ukraine]. *Problemy ekonomiky* (Проблеми економіки), (2), 181–190. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-181-190>

6. Simkova, T. O., & Kopcha, Yu. Yu. (2024). Vplyv intelektualizatsii na ekonomichnu povedinku sub'ektiv hospodariuvannia v umovakh rozvytku orhanizatsiino-ekonomichnoho zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky (Вплив інтелектуалізації на економічну поведінку суб'єктів господарювання в умовах розвитку організаційно-економічного забезпечення економічної безпеки) [Impact of intellectualization on the economic behavior of business entities in the conditions of development of organizational and economic support for economic security]. *Zdobutky ekonomiky: perspektvy ta innovatsii* (Здобутки економіки: перспективи та інновації), (11). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15015044>

7. Ahlstrom, D. (2005). The institutional context of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 415–440. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00092.x>

8. Arefiev, S., Filippov, V., Shepelenko, S., Zabashtanskyi, M., Chorna, T., & Yevtushenko, Y. (2024). Organizational and economic principles of activation of the attraction of investment resources in the development of economic systems. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 46(2), 131–138. <https://doi.org/10.15544/mts.2024.14>
9. Ahlstrom, D. (2005). Institutional theory and entrepreneurship: Where are we now and where do we need to move in the future? (Альстром Д. Institutional theory and entrepreneurship) *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 33–39. <https://www.researchgate.net/publication/228269973>
10. Grebel, T., Pyka, A., & Hanusch, H. (2003). An evolutionary approach to the theory of entrepreneurship. *Industry and Innovation*, 10(4), 493–514. <https://doi.org/10.1080/1366271032000141643>
11. Haynes, S. G. (1999). *Systems thinking and strategic management*. Systemic Publications.
12. Korytko, T., Piletska, S., Arefieva, O., Pidhora, Ye., & Fomichenko, I. (2021). The system of evaluating the effectiveness of employees motivation as a factor of the enterprise sustainable development. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 43(4), 545–554. <https://doi.org/10.15544/mts.2021.49>
13. Ostapenko, T., Arefieva, O., Zhyljaev, I., Ponomarov, O., & Hrashchenko, I. (2025). Investment attractiveness forming of managerial projects. *Technology Audit and Production Reserves*, 3(4(83)), 14–25. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.329981>
14. Shkurenko, O. (2021). Integration of sustainable development and business development as a dominant basis of the circular economy model: theoretical aspect. *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*, (13), 152–165. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-13-16>
15. Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior*. Free Press.