

УДК 330.341.1:658.5
JEL: D20; E22; E32; M11; M21; O32
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-320-330>

ЦИКЛІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА: ФАКТОРНА ПРИРОДА, ФАЗОВА ДИНАМІКА ТА СТРАТЕГІЧНА АДАПТАЦІЯ

©2025 ОЛЕНЧЕНКО Д. В.

УДК 330.341.1:658.5
JEL: D20; E22; E32; M11; M21; O32

Оленченко Д. В. Циклічний розвиток підприємства: факторна природа, фазова динаміка та стратегічна адаптація

У статті досліджено концептуальні засади циклічного розвитку підприємства як динамічної відкритої системи, що функціонує в умовах соціально-економічної трансформації, ринкової нестабільності та інноваційної турбулентності. Показано, що циклічність не є виключно макроекономічним феноменом, а репрезентує глибинну закономірність мікрорівневих змін – стратегічного фокусу, організаційної структури, бізнес-моделі підприємства. Обґрунтовано, що фази зростання, стабілізації, кризи та оновлення є взаємопов'язаними етапами, кожен з яких залежить як від зовнішніх імпульсів, так і від внутрішнього потенціалу підприємства. Розкрито вплив зовнішніх (технологічних, регуляторних, макроекономічних, глобалізаційних і демографічних) і внутрішніх (інноваційних, управлінських, організаційних, ресурсних і культурних) чинників на фазову динаміку. Запропоновано бачення підприємства як рефлексивної системи, здатної не лише реагувати на зміни середовища, а й формувати власну траєкторію розвитку. Доведено, що циклічний підхід дає змогу підвищити якість стратегічної діагностики, сценарного прогнозування та адаптивного управління розвитком підприємства. Описано типові ризики переходу між фазами та важливість внутрішньої готовності до фазової трансформації.

Ключові слова: циклічний розвиток, фази розвитку підприємства, адаптація, стратегічне управління, зовнішні та внутрішні чинники, кризові переходи, стратегічна діагностика.

Рис.: 3. Бібл.: 17.

Оленченко Дмитро Владиславович – аспірант кафедри економіки, Державний університет «Київський авіаційний інститут» (просп. Любомира Гузара, 1, Київ, 03058, Україна)
E-mail: d@olenchenko.in.ua
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1617-9814>

UDC 330.341.1:658.5
JEL: D20; E22; E32; M11; M21; O32

Olenchenko D. V. Cyclic Development of the Enterprise: Factor Nature, Phase Dynamics, and Strategic Adaptation

This article explores the conceptual foundations of enterprise cyclic development as a dynamic open system functioning under socioeconomic transformation, market volatility, and innovation turbulence. It is demonstrated that cyclicity is not solely a macroeconomic phenomenon but reflects a fundamental pattern of micro-level changes – such as shifts in strategic focus, internal structure, and business models. The article substantiates the interconnected nature of growth, stabilization, crisis, and renewal phases, each driven by both external impulses and internal capacities. The influence of external (technological, regulatory, macroeconomic, globalization, and demographic) and internal (innovation, managerial, organizational, resource, and cultural) factors on phase dynamics is analyzed. The enterprise is conceptualized as a reflexive system capable of shaping its development trajectory rather than merely reacting to environmental changes. The article argues that a cyclic approach enhances the accuracy of strategic diagnostics, scenario planning, and adaptive management of enterprise development. Typical risks of phase transitions and the importance of internal readiness for phase transformation are also discussed.

Keywords: cyclic development, enterprise phases, adaptation, strategic management, external and internal factors, crisis transitions, strategic diagnostics.

Fig.: 3. Bibl.: 17.

Olenchenko Dmytro V. – Postgraduate Student of the Department of Economics, State University "Kyiv Aviation Institute" (1 Liubomyra Husara Ave., Kyiv, 03058, Ukraine)
E-mail: d@olenchenko.in.ua
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1617-9814>

У сучасних умовах соціально-економічної трансформації, посилення ринкової нестабільності та зростання інноваційної турбулентності особливої актуальності набуває проблема цілісного осмислення закономірностей розвитку підприємства як відкритої, динамічної, багаторівневої системи. Відсутність стабільних стратегічних орієнтирів, часта зміна регуляторного середовища, технологічні зрушення та мінливість поведінки споживачів актуалізують потребу

в таких управлінських концепціях, які дозволяють враховувати нелінійність, фазовість та зворотність економічного розвитку. У цьому контексті циклічний підхід до розвитку підприємства відкриває нові горизонти – він дозволяє не лише діагностувати та інтерпретувати стан системи в конкретний момент часу, але й виявляти приховані тренди, ризики фазових переходів і потенціал до оновлення. Визнання циклічності як невід'ємної характеристики еволюції підприємства дає змогу переосмисли-

ти класичні моделі зростання та адаптації, вивівши на перший план факторну природу трансформацій, що відбуваються як на рівні зовнішніх викликів, так і в межах внутрішнього середовища.

Циклічний розвиток підприємства є проявом глибокої закономірності, яка формує траєкторію змін через послідовні фази зростання, стабілізації, кризи та оновлення. Натомість ефективне управління розвитком підприємства передбачає гнучке врахування як зовнішніх імпульсів (технологічних, макроекономічних, регуляторних, демографічних), так і внутрішніх ресурсів – інноваційного, управлінського, організаційного, культурного потенціалу. Таким чином, сучасне підприємство виступає не лише об'єктом зовнішніх змін, а й активним суб'єктом стратегічної трансформації, здатним рефлексивно адаптуватися до умов середовища або ж навіть випереджати його зміну. Ця гіпотеза й покладена в основу дослідження, результати якого розкривають особливості фазової динаміки та шляхи підвищення стратегічної адаптивності підприємства в умовах циклічності економічного розвитку.

На розширенні сутнісного наповнення стадій циклічного розвитку підприємства як динамічної відкритої системи при контекстних викликах фазової динаміки та забезпеченні умов впровадження інновацій та інтелектуалізації функціонування зосередили науковий доробок такі вчені, як: Демчук Н. І., Крючко Л. С. – через економічні кризи та циклічність економічного розвитку [3]; на підставі управління інвестиційним забезпеченням на різних стадіях життєвого циклу підприємства – Григорова З. В., Кваско А. В. [4]; характеристик і специфіки прийняття управлінських рішень по стадіях життєвого циклу малого підприємства – Кузнецова І. О., Сокурченко І. А. [5]; обґрунтовуючи закономірності циклічного розвитку глобальної економічної системи – Ревякін Г. В. [9]; розглядаючи життєвий цикл організації через сутнісні характеристики, структуризацію та методи оцінювання – Тюріна Н. М., Назарчук Т. В., Карвац Н. С. [10] і з урахуванням управління підприємством на різних етапах життєвого циклу – Хмурова В. В., Березницька В. З. [11], а також управління персоналом на підприємстві на різних етапах життєвого циклу – Яковлева Т. І. [12]; управління глобальною конкурентоспроможністю компаній у сфері електронної комерції в умовах цифровізації – Arefiev S., Shevchenko I., Savkiv U., Hovsieiev D., Tsizhma Y. [14] і стратегічні настанови щодо інтелектуалізації людського капіталу в контексті інноваційної трансформації – Kuzior A., Arefieva O., Kovalchuk A., Brożek P., Tytykalo V. [16].

Розкриттю проблем стратегічної адаптації стадій життєвого циклу підприємства до глобалізаційних викликів у контексті інноваційних трансформацій та з позицій підтримання стійкості та економічної безпеки присвятили науковий доробок такі вчені: Ареф'єв С. – через генезу розвитку лідерства в управлінні економічними інтересами підприємства [1]; Ареф'єва О. В., Титикало В. С. – на підставі моніторингу в системі просторово-процесного управління економічним потенціалом [2]; Пілецька С. Т., Ареф'єв С. О., Коритько Т. Ю. – в аспекті актуалізації цифрових маркетингових технологій в стратегії розвитку фінансового потенціалу підприємств у контексті інноваційних трансформацій [6]; Пілецька С. Т., Ключ І. С., Білоус Н. П. – через особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності [7]; Сімкова Т. О., Копча Ю. Ю. – спираючись на необхідність врахування впливу інтелектуалізації на економічну поведінку суб'єктів господарювання в умовах розвитку організаційно-економічного забезпечення економічної безпеки [8]; Antonenko K., Mozharskyi B., Chernyaha L., Zelinskyi Y., Bavyko O. – спираючись на аналіз впливу економічних ініціатив на бізнес в Європі та Україні [13]; Arefiev S., Filippov V., Shepelenko S., Zabashtanskyi M., Chorna T., Yevtushenko Y. – обґрунтовуючи організаційні та економічні принципи активізації залучення інвестиційних ресурсів у розвиток економічних систем [15]; Kuzior A., Arefiev S., Poberezhna Z. – на підставі інформатизації інноваційних технологій для забезпечення макроекономічних тенденцій в умовах циркулярної економіки [17].

Разом із тим, у межах концепту циклічного розвитку підприємства, особливої актуальності набуває подальше дослідження ряду недостатньо розкритих проблем, пов'язаних із виявленням та обґрунтуванням специфічних чинників, що визначають адаптивну спроможність суб'єктів господарювання до фазових змін. Йдеться насамперед про інтеграцію механізмів гнучкої трансформації стратегій управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища, активізацію внутрішнього інноваційного потенціалу, інтелектуалізацію ресурсного забезпечення та посилення рефлексивної здатності підприємства до передбачення кризових переломів.

Особливу складність становить поглинання підприємствами принципів сталості в межах циклічного підходу – тобто забезпечення довгострокової життєздатності системи за умов багатовимірної та непередбачуваної фазової динаміки. Проблема полягає в тому, що класичні моделі стратегічного планування не враховують нелінійність переходів між фазами та часову асиметрію впли-

вів, що створює ризики хибної оцінки стану підприємства та неадекватного вибору управлінської реакції. У зв'язку з цим зростає потреба в інтеграції багаторівневих наукових підходів до управління розвитком підприємств, зокрема: *системного* – для охоплення взаємозв'язків між фазами; *адаптивного* – для підвищення чутливості до середовищних сигналів; *процесного* – для формалізації управлінських дій; *просторового* – для врахування контексту функціонування в глобальному вимірі; та *рефлексивного* – для формування проактивної поведінки у кризових ситуаціях. Таким чином, вивчення складових циклічного розвитку потребує не лише уточнення структурної логіки фаз, але й вироблення нових методологічних орієнтирів, які забезпечували б стратегічну суб'єктність підприємства в умовах багатоаспектної економічної турбулентності.

Метою статті є теоретичне обґрунтування циклічного підходу до розвитку підприємства в умовах нестабільного середовища, виявлення структурної логіки фазової динаміки та встановлення чинників, що детермінують зміни фаз із акцентом на внутрішню адаптивність і стратегічну суб'єктність підприємства.

У сучасних умовах трансформації соціально-економічного простору, підвищення нестабільності ринкового середовища та посилення інноваційної турбулентності особливого значення набуває проблема циклічного розвитку підприємств. Цей феномен є не лише економічною категорією, але й універсальною формою руху складних систем, що проявляється в повторюваності фаз зростання, стабілізації, кризи та оновлення. Циклічність охоплює не тільки макроекономічні коливання, а й мікрорівневі процеси – зокрема, зміни у стратегічному фокусі, трансформації внутрішньої структури та періодичне оновлення бізнес-моделі підприємства. Підприємства, що діють у відкритому середовищі, постійно взаємодіють із різноманітними зовнішніми та внутрішніми факторами, дія яких нерівномірна за часом і має хвилеподібний характер. Саме це обумовлює необхідність осмислення циклічності як ключової характеристики розвитку підприємства, що дозволяє не лише діагностувати стан системи, але й передбачати точки перелому, формувати адаптивні управлінські рішення та проектувати траєкторії стратегічного оновлення.

Сутність циклічного розвитку підприємства полягає в закономірній змінюваності фаз його економічного стану, що зумовлена взаємодією внутрішніх механізмів накопичення потенціалу та зовнішніх викликів. На відміну від лінійної моделі зростання, яка передбачає стабільне просуван-

ня вперед, або стадіальної моделі, що акцентує увагу на фіксованих етапах еволюції, циклічний підхід розглядає розвиток як безперервну зміну фаз із можливістю зворотного руху, стагнації чи трансформації. У цьому контексті цикл виступає не лише як сукупність послідовних етапів, а як відкрита динамічна система, в якій фази мають різну тривалість, інтенсивність та системну вагу.

У підвищенні нестабільності ринкового середовища та посиленні інноваційної турбулентності особливого значення набуває проблема циклічного розвитку підприємств. «Ринкова економіка, таким чином, є економікою, що розвивається циклічно, від однієї кризи до іншої, проходячи в кожному циклі одні й ті самі фази у певній їх послідовності. Іноді економісти виділяють у складі економічного циклу не чотири, а лише дві фази. У двофазовій моделі циклу фаза економічного спаду охоплює кризу та депресію, а фаза економічного піднесення – поживлення та піднесення» [3, с. 12]. Циклічність охоплює не тільки макроекономічні коливання, а й мікрорівневі процеси – зокрема, зміни у стратегічному фокусі, трансформації внутрішньої структури та періодичне оновлення бізнес-моделі підприємства [9].

Підприємства, що діють у відкритому середовищі, постійно взаємодіють із різноманітними зовнішніми та внутрішніми факторами, дія яких нерівномірна за часом і має хвилеподібний характер. Саме це обумовлює необхідність осмислення циклічності як ключової характеристики розвитку підприємства, що дозволяє не лише діагностувати стан системи, але й передбачати точки перелому, формувати адаптивні управлінські рішення та проектувати траєкторії стратегічного оновлення. «Періоди життя організації у рамках однотипних ціннісних установок, що фіксують особливості управлінських завдань, мають перебувати у центрі уваги керівництва. Перехід від одного етапу до іншого пов'язаний із здійсненням змін. Важливість дослідження моделей життєвого циклу організацій полягає у необхідності розуміння природи та механізмів переходу організації з однієї стадії розвитку на іншу, що допоможе змодельовати організаційні зміни таким чином, аби досягти потрібних цілей розвитку на кожному етапі ЖЦО» [10].

Сутність циклічного розвитку підприємства полягає в закономірній змінюваності фаз його економічного стану, що зумовлена взаємодією внутрішніх механізмів накопичення потенціалу та зовнішніх викликів. На відміну від лінійної моделі зростання, яка передбачає стабільне просування вперед, або стадіальної моделі, що акцентує увагу

на фіксованих етапах еволюції, циклічний підхід розглядає розвиток як безперервну зміну фаз із можливістю зворотного руху, стагнації чи трансформації. «Найбільш доцільно для визначення стадії розвитку підприємства використовувати комбінований підхід, який ураховує як організаційні (стратегічні цілі, особливості формування ресурсного потенціалу, стиль управління, конфігурація організаційної структури) так і фінансові (напрямок та інтенсивність розвитку, вартість підприємства, співвідношення грошових потоків)» [4, с. 70].

Циклічний розвиток підприємства є результатом взаємодії внутрішніх накопичувальних процесів та зовнішніх імпульсів, що спричиняють фазові зміни в динаміці його функціонування. Цей феномен виражає глибинну закономірність оновлення складних відкритих систем, які не можуть розвиватися винятково за лінійною траєкторією через обмеженість ресурсів, зміну середовища та необхідність структурних перебудов. На відміну від концепції сталого зростання, яка передбачає монотонне покращення показників, циклічний підхід базується на ідеї змінюваності фаз розвитку: підйому, стабілізації, кризи та трансформації.

Важливо розуміти, що в контексті сучасного підприємства цикл не є жорстко регламентованим набором етапів, а радше – динамічною моделлю з варіативною тривалістю фаз, що залежать від ряду обставин: типу галузі, рівня технологічної складності, інноваційної активності, управлінських рішень, а також впливу зовнішнього

середовища. У реальній практиці фази можуть перекриватися, подовжуватись, стискатись або проходити поза усталеними послідовностями, що вимагає гнучкого та рефлексивного підходу до управління розвитком (рис. 1).

«На підставі критичного аналізу та узагальнення процесних, змістовних та універсальних концепцій життєвого циклу підприємства встановлено, що:

- життєвий цикл не завжди закінчується ліквідацією підприємства. Діяльність повинна бути спрямована на розробку механізму прийняття управлінських рішень з метою оновлення підприємства, на переорієнтацію діяльності у більш привабливому напрямі;

- можливо проходження кількох життєвих циклів одним підприємством;

- послідовність проходження стадій не є сталою та може змінюватися, залежно від специфічних умов функціонування підприємства;

- неможливо чітко визначити тривалість стадій циклу» [5, с. 187].

Сутність циклічного розвитку полягає в тому, що кожна наступна фаза виникає на основі попередньої, трансформуючи накопичений потенціал в умови для якісного оновлення. *Фаза зростання* характеризується високою інноваційною активністю, зростанням продажів, залученням ресурсів. *Фаза стабілізації* супроводжується нормалізацією процесів, оптимізацією витрат, формалізацією процедур. *Фаза кризи* проявляється в зниженні ефективності, падінні доходів, вичерпанні можливос-



Рис. 1. Циклічний розвиток підприємства як відкритої динамічної системи

тей попередніх стратегій. Фаза оновлення передбачає перезапуск моделі розвитку через реструктуризацію, цифровізацію, освоєння нових ринків. Цикл у цьому контексті не є замкнутою петлею, а, скоріше, – відкритою спіраллю розвитку, що відображає здатність підприємства до самооновлення. У сучасній науці така модель все частіше описується через терміни «адаптивний цикл», «рефлексивна система» або «нелінійна динаміка розвитку».

Особливої актуальності набуває концепція циклу як інструменту стратегічної діагностики. Завдяки ідентифікації поточної фази функціонування підприємства можна своєчасно визначити потребу в зміні стратегічних пріоритетів, розрахувати ризики, оцінити наявність внутрішнього потенціалу до оновлення й адаптації. Крім того, цикл є носієм структурної логіки розвитку, що формує основу для сценарного прогнозування. Наприклад, накопичення інноваційного потенціалу у фазі зростання логічно створює передумови для потреби в організаційному оновленні в наступній фазі. Таким чином, циклічний розвиток інтегрує часовий і структурний виміри, створюючи умови для гнучкого та керованого руху підприємства в умовах нестабільного середовища.

У динаміці циклічного розвитку підприємства зовнішні чинники відіграють роль потужних імпульсів, що задають загальний вектор змін і формують середовище, у якому відбуваються фазові переходи. Одним із найвагоміших таких факторів виступають технологічні зміни. Вони мають потенціал радикально оновити бізнес-модель підприємства, стати джерелом стратегічного підйому й інноваційного прориву. Проте, за умов відсутності внутрішньої готовності до цифровізації або недостатнього рівня компетенцій персоналу, технологічні новації здатні стати тригером дестабілізації, збоїв у ключових процесах і, зрештою, кризи. Це демонструє, що навіть позитивні зовнішні імпульси за несприятливих внутрішніх передумов можуть мати деструктивний ефект (рис. 2).

Регуляторна політика держави формує рамкове поле функціонування підприємств і безпосередньо впливає на їхню здатність стабілізуватися або зростати. Коли середовище є передбачуваним, стабільним і сприятливим, суб'єкти господарювання отримують можливість планувати інвестиції, розширювати діяльність і формувати довгострокові стратегії. Водночас раптові зміни в оподаткуванні, валютному регулюванні чи трудовому законодавстві дестабілізують фазу рівноваги та запускають кризові явища, зокрема через втрату керованості витратами або правову невизначеність.

Макроекономічна динаміка також визначає хід фазового розвитку. Періоди економічного підйому активізують попит, підвищують прибутковість і дозволяють підприємствам нарощувати обсяги виробництва, інвестувати в оновлення й освоєвати нові ринки. Проте рецесії, інфляційні хвилі, девальвація національної валюти або падіння споживчої активності створюють передумови для фази занепаду, змушуючи підприємства скорочувати витрати, згорти програми розвитку та переходити в режим виживання. «Слід зазначити, що інформатизація є одним з основних чинників сучасних макроекономічних тенденцій. Перетворення інформації на економічний ресурс призвело до інформатизації суспільства, що створило умови для формування нової моделі економічного розвитку. Інформатизація є не тільки універсальним елементом технологічного прогресу, але й набуває рис інновацій у формуванні економічного зростання, що проявляється в його основному показнику – рівні ВВП» [17].

Не менш значущими є глобалізаційні процеси, які створюють як можливості, так і додаткові виклики. З одного боку, включення підприємства у глобальні ланцюги створює передумови для масштабування, доступу до нових технологій, диверсифікації джерел постачання – що природно сприяє фазі оновлення. З іншого боку, посилення конкуренції з боку транснаціональних гравців, зміна торгових режимів або геополітичні ризики здатні зруйнувати ринкові позиції та привести систему у фазу стагнації.

Важливо також враховувати вплив соціально-демографічних трендів, зокрема зміну споживчих звичок, трансформацію моделей поведінки різних поколінь, зміну структури робочої сили внаслідок міграційних процесів. Такі зрушення можуть виступати джерелом нових можливостей – через адаптацію продуктів, каналів збуту, корпоративної культури – але також і джерелом ризиків у разі відсутності адекватної відповіді. Водночас «синергія між розвитком людського капіталу та впровадженням інновацій забезпечує стійкий економічний ріст підприємства, підвищує його адаптивність до ринкових змін та створює довгострокові конкурентні переваги. Компанії, що роблять ставку на інтелектуалізацію праці, постійне навчання персоналу та інтеграцію новітніх технологій у свою діяльність, демонструють вищу ефективність, фінансову стійкість та здатність домасштабування бізнесу» [8].

У зворотному разі відбувається не лише втрата частки ринку, але й деградація внутрішньої організації праці, що переводить підприємство у фазу невизначеності або кризи. Зовнішні чинники, будучи поза межами прямого впливу підприємства, зада-

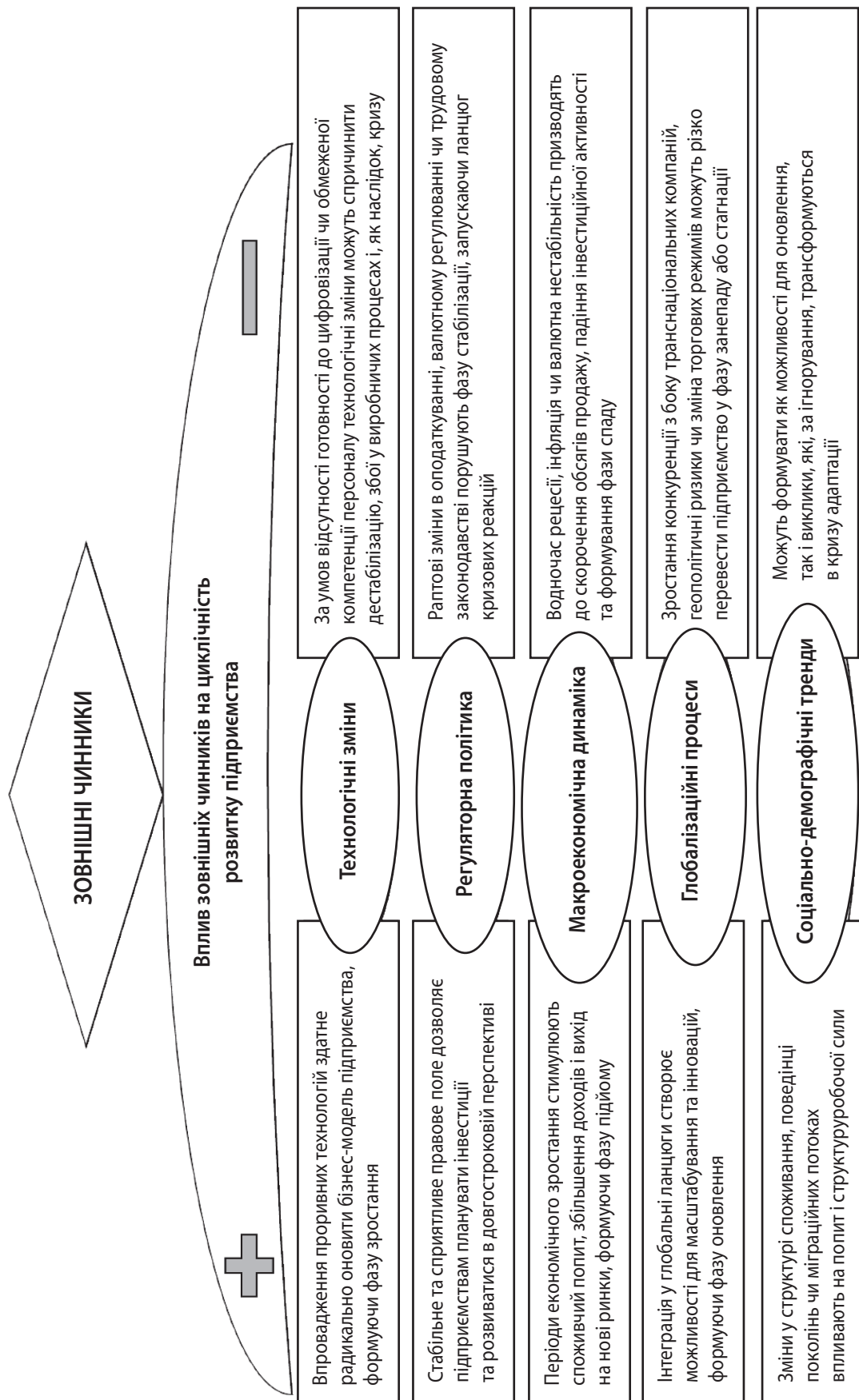


Рис. 2. Вплив зовнішніх чинників на фазову динаміку розвитку підприємства

ють хвилеподібну конфігурацію середовища, в якій важливим стає не тільки їхній характер, а й здатність підприємства інтерпретувати, передбачати й адаптивно реагувати на них у фазовому контексті.

Внутрішні чинники розвитку підприємства формують його внутрішній потенціал до проходження фаз циклу – від зростання до оновлення – і визначають глибину, швидкість та якість реакції на зовнішні імпульси. Одним із ключових внутрішніх чинників є інноваційний потенціал, який виражається у здатності підприємства створювати та впроваджувати нові продукти, процеси, управлінські рішення. «Діяльність підприємства незалежно від його розмірів і терміну функціонування на ринку включає весь комплекс взаємопов'язаних бізнес-процесів, специфічних для даного підприємства. Саме поєднання всіх бізнес-процесів дозволяє ефективно застосовувати просторово-процесне управління підприємством, покращувати ланцюжок всіх операцій і взаємодій, досягати кращого результату з використання потенціалу» [2, с. 71].

За умов стратегічної узгодженості та наявності ресурсів інновації стають джерелом оновлення та конкурентної переваги, формуючи фазу зростання. Водночас перевантаження організації інноваційними змінами без підготовки персоналу чи оновлення процесів може викликати внутрішній опір, фрустрацію та спричинити дестабілізацію, яка приведе підприємство до фази спаду (рис. 3). На характеристики етапів життєвого циклу підприємства має суттєвий вплив і вчасне впровадження інновацій та відповідні складові інтелектуалізації. Так, «у сучасному світі інновації є як продуктом інтелектуалізації, так і каталізатором розвитку людського капіталу, що приводить до формування стратегічних орієнтирів. Динамічний розвиток економічних систем передбачає інтенсифікацію залучення інновацій у різних сферах діяльності. Водночас інноваційний напрямок розвитку економічних систем на різних рівнях є наслідком інтелектуалізації людського капіталу. Загалом доречно зазначити, що між розвитком людського капіталу, інноваційними трансформаціями та посиленням процесів інтелектуалізації існує циклічний взаємозв'язок» [16].

Вирішальну роль у проходженні циклів відіграє управлінська спроможність – тобто здатність управлінського персоналу ухвалювати обґрунтовані рішення, бачити динаміку фаз, передбачати ризики та трансформувати стратегію. Компетентне, рефлексивне керівництво здатне згладити негативні флуктуації, перенаправити кризові тренди в оновлення, підтримати стабільність у фазі росту.

Організаційна структура – ще один важливий внутрішній чинник, який визначає гнучкість, швидкість адаптації та спроможність до змін. Гнучкі структури з горизонтальними зв'язками, проектним управлінням і децентралізованими рішеннями сприяють формуванню фази оновлення, пришвидшують реагування на зовнішні виклики та внутрішні збої. Натомість ієрархічні, зарегламентовані та інерційні структури знижують швидкість адаптації, блокують впровадження змін, провокуючи затримку виходу з кризи або стагнацію. Так, «на самому початку, у період формування бізнесу, організаційну культуру можна охарактеризувати як суперечливу та нерозділювану. Це якась об'єднана субкультура, яку принесли із собою співробітники ззовні. Роздільність культури тут означає наявність частини колективу, яка є базовою культурною моделлю підприємства. За наявності поділу праці для підприємства набір культур в організаційній культурі – природне явище, яке обов'язково означає нерозділивість» [11, с. 45].

Не менш важливою є ресурсна база підприємства, яка забезпечує його життєздатність у різних фазах циклу. Фінансові резерви, кадровий потенціал, матеріально-технічні можливості дозволяють підприємству втриматися в періоди спаду та підтримати оновлення в періоди реструктуризації. Якщо ж ресурси виснажуються, неправильно розподіляються або не використовуються ефективно – це різко обмежує маневреність підприємства, загострює кризу та звужує траєкторію розвитку. Нарешті, організаційна культура визначає внутрішній клімат підприємства, готовність до змін, ступінь згуртованості колективу, відкритість до зворотного зв'язку. Культура довіри, інновацій, спільної відповідальності є основою для позитивного проходження фаз циклу, оскільки сприяє активному залученню працівників до адаптації. Водночас авторитарна культура, страх перед нововведеннями, низький рівень включеності персоналу у процеси трансформації стають прихованим, але потужним деструктивним чинником, який затягує фазу кризи та блокує фазу оновлення.

«Створення організаційних засад для активізації залучення інвестиційних ресурсів вимагає впровадження різних економічних методів регулювання інвестицій. Методи економічного регулювання інвестиційних процесів повинні включати регулювання за рахунок: програм і планів, стандартів і сертифікатів, норм і правил, квот, цін і тарифів, податків і кредитів, цінних паперів, субсидій і пільг. Крім того, до економічних методів активізації залучення інвестиційних ресурсів належать планування, управління та контроль» [15, с. 137].

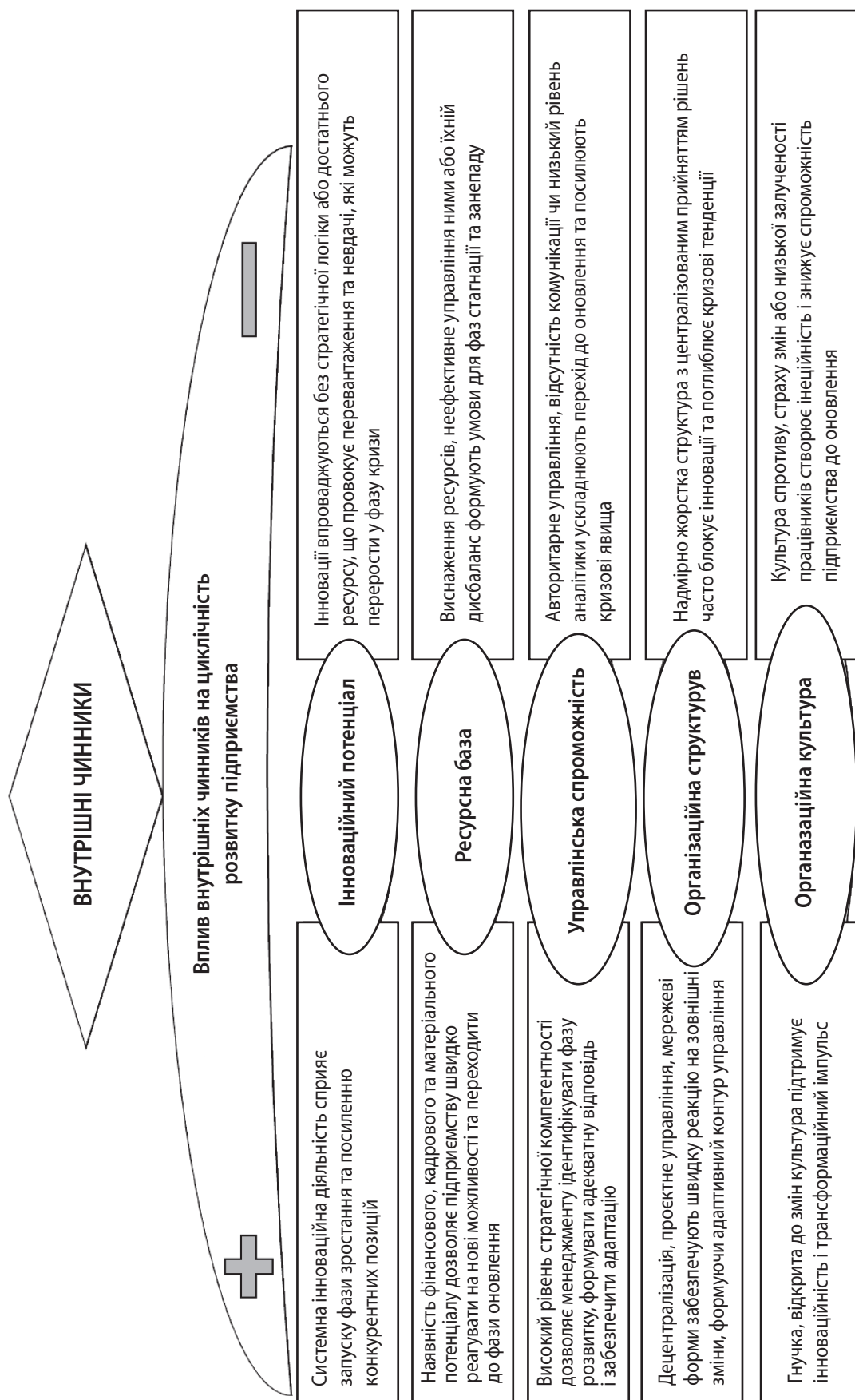


Рис. 3. Вплив внутрішніх чинників на фазову динаміку розвитку підприємства

У результаті внутрішні чинники, на відміну від зовнішніх, формуються й трансформуються самим підприємством. Тому саме їхня структурна якість, взаємодія і здатність до адаптації визначають, чи буде підприємство лише реагувати на фазові зміни середовища, чи зможе активно формувати власну траєкторію розвитку в умовах циклічності.

ВИСНОВКИ

Циклічний підхід до розвитку підприємства забезпечує цілісне та реалістичне розуміння закономірностей його функціонування в умовах динамічного та нестабільного соціально-економічного середовища. Такий підхід дозволяє подолати обмеження лінійного, або стадіального, бачення еволюції підприємства, інтерпретуючи розвиток як багатовимірну динаміку фаз – зростання, стабілізації, кризи та оновлення – що перебувають у постійній взаємодії та взаємозалежності. Встановлено, що фази не є жорстко послідовними, їхня тривалість, інтенсивність і системна роль значною мірою зумовляються не лише зовнішніми викликами, але й внутрішнім станом системи: її інноваційним, управлінським, ресурсним і культурним потенціалом.

Узагальнення отриманих результатів дає підстави розглядати підприємство як суб'єкта фазової трансформації, здатного не лише реагувати на зовнішні імпульси, а й проактивно формувати свою траєкторію розвитку. У цьому контексті циклічність виступає не лише викликом, а й стратегічним ресурсом, що відкриває можливості для синхронізації зовнішньої динаміки із внутрішньою логікою оновлення. Такий підхід закладає основу для побудови нової парадигми стратегічного управління, що інтегрує фазову чутливість, адаптивну поведінку та інноваційно-рефлексивну суб'єктність підприємства в умовах постійної турбулентності економічного середовища. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Ареф'єв С. Генеза розвитку лідерства в управлінні економічними інтересами підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2020. № 9. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-01)
2. Ареф'єва О. В., Титикало В. С. Моніторинг в системі просторово-процесного управління економічним потенціалом підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. № 2. С. 69–77. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/78.069>
3. Демчук Н. І., Крючко Л. С. Економічні кризи та циклічність економічного розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. Вип. 27. Ч. 1.

- С. 11–15. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/503/1/pdf>
4. Григорова З. В., Кваско А. В. Управління інвестиційним забезпеченням на різних стадіях життєвого циклу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 62. С. 68–73. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure62-12>
5. Кузнецова І. О., Сокурєнко І. А. Стадії життєвого циклу малого підприємства: характеристика та специфіка прийняття управлінських рішень. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 1. С. 179–188. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2019/69/pdf/179-188.pdf>
6. Пілецька С. Т., Ареф'єв С. О., Коритько Т. Ю. Цифрові маркетингові технології в стратегії розвитку фінансового потенціалу підприємств в контексті інноваційних трансформацій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15347920>
7. Пілецька С. Т., Ключ І. С., Білоус Н. П. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. *Сталлий розвиток економіки*. 2024. № 2. С. 174–179. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-27>
8. 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>
9. Ревякін Г. В. Закономірності циклічного розвитку глобальної економічної системи : монографія. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. 140 с.
10. Тюріна Н. М., Назарчук Т. В., Карвац Н. С. Життєвий цикл організації: сутнісні характеристики, структуризація та методи оцінювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 2. С. 167–174. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-280-2-31>
11. Хмурова В. В., Березницька В. З. Управління підприємством на різних етапах життєвого циклу. *Молодий вчений*. 2023. № 9. С. 43–46. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-9-121-9>
12. Яковлева Т. І. Управління персоналом на підприємстві на різних етапах життєвого циклу. *Менеджмент в Україні та за кордоном*. 2019. Т. 14. № 1. С. 61–67.
13. Antonenko K., Mozharskyi B., Chernyaha L. et al. Analysis of the Impact of Economic Initiatives on Business in Europe and Ukraine: Opportunities and Challenges. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*. 2024. Vol. 22. Iss. 2. P. 10440–10451. DOI: <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.00789>
14. Arefiev S., Shevchenko I., Savkiv U. et al. Management of the global competitiveness of companies in the field of electronic commerce in the conditions of digitalization. *Journal of Theoretical and Ap-*

- plied Information Technology. 2023. Vol. 101. No. 4. P. 1527–1537. URL: <https://www.jatit.org/volumes/Vol101No4/31Vol101No4.pdf>
15. Arefiev S., Filippov V., Shepelenko S. et al. 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. Vol. 46. No. 2. P. 131–138. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2024.14>
 16. Kuzior A., Arefieva O., Kovalchuk A. et al. Strategic Guidelines for the Intellectualization of Human Capital in the Context of Innovative Transformation. *Sustainability*. 2022. Vol. 14. Iss. 19. Art. 11937. DOI: <https://doi.org/10.3390/su141911937>
 17. Kuzior A., Arefiev S., Poberezhna Z. Informatization of innovative technologies for ensuring macroeconomic trends in the conditions of a circular economy. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2023. Vol. 9. Iss. 1. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.01.001>

REFERENCES

- Antonenko, K. et al. "Analysis of the Impact of Economic Initiatives on Business in Europe and Ukraine: Opportunities and Challenges". *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, vol. 22, no. 2 (2024): 10440-10451. DOI: <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.00789>
- Arefiev, S. "Geneza rozvytku liderstva v upravlinni ekonomichnymi interesamy pidpriemstva" [Genesis of Leadership Development in Management of Economic Interests of the Enterprise]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka*. Seriya «Ekonomika», no. 9 (2020). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-01)
- Arefiev, S. et al. "Management of the global competitiveness of companies in the field of electronic commerce in the conditions of digitalization". *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2023. <https://www.jatit.org/volumes/Vol101No4/31Vol101No4.pdf>
- Arefiev, S. et al. "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*, vol. 46, no. 2 (2024): 131-138. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2024.14>
- Arefieva, O. V., and Tytykalo, V. S. "Monitorynh v systemi prostorovo-protsechnoho upravlinnia ekonomichnym potentsialom pidpriemstva" [Monitoring of the Space-Process Management System of the Enterprise's Economic Potential]. *Ekonomichniy visnyk Dniprovskoi politekhniki*, no. 2 (2022): 69-77. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/78.069>
- Demchuk, N. I., and Kriuchko, L. S. "Ekonomichni kryzy ta tsyklichnist ekonomichnoho rozvytku" [Economic Crisis and Cycle of Economic Development]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*. 2017. <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/503/1/pdf>
- Hryhorova, Z. V., and Kvasko, A. V. "Upravlinnia investytsiynym zabezpechenniam na riznykh stadiakh zhyttievoho tsyklu pidpriemstva" [Management of Investment Support at the Different Stages of the Enterprise Life Cycle]. *Infrastruktura rynku*, no. 62 (2021): 68-73. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct62-12>
- Khmurova, V. V., and Berezhnyska, V. Z. "Upravlinnia pidpriemstvom na riznykh etapakh zhyttievoho tsyklu" [Enterprise Management at Different Stages of the Life Cycle]. *Molodyi vchenyi*, no. 9 (2023): 43-46. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-9-121-9>
- Kuzior, A. "Strategic Guidelines for the Intellectualization of Human Capital in the Context of Innovative Transformation". *Sustainability*, art. 11937, vol. 14, no. 19 (2022). DOI: <https://doi.org/10.3390/su141911937>
- Kuzior, A., Arefiev, S., and Poberezhna, Z. "Informatization of innovative technologies for ensuring macroeconomic trends in the conditions of a circular economy". *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, vol. 9, no. 1 (2023). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.01.001>
- Kuznetsova, I. O., and Sokurenko, I. A. "Stadii zhyttievoho tsyklu maloho pidpriemstva: kharakterystyka ta spetsyfika pryiniattia upravlinskykh rishen" [Stages of Small Enterprise Life Cycle: Characteristics and Specificity of Management Decision Making]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzen*. 2019. <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2019/69/pdf/179-188.pdf>
- Piletska, S. T., Arefiev, S. O., and Korytko, T. Yu. "Tsyfrovii marketynhovi tekhnolohii v stratehii rozvytku finansovoho potentsialu pidpriemstv v konteksti innovatsiynykh transformatsii" [Digital Marketing Technologies in the Strategy of Developing the Financial Potential of Enterprises in the Context of Innovative Transformations]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, no. 11 (2024): 10-5281. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15347920>
- Piletska, S. T., Kliush, I. S., and Bilous, N. P. "Osoblyvosti formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva v umovakh makroekonomichnoi nestabilnosti" [Features of Forming Strategies for Enterprise Development in the Mind of Macroeconomic Instability]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 2 (2024): 174-179. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-27>
- Reviakin, H. V. *Zakonomirnosti tsyklichnoho rozvytku hlobalnoi ekonomichnoi systemy* [Regularities of Cyclical Development of the Global Economic System]. Kharkiv: KhNU imeni V. N. Karazina, 2020.
- Simkova, T. O., and Kopcha, Yu. Yu. "Vplyv intelektualizatsii na ekonomichnu povedinku subiektiv hospodariuvannia v umovakh rozvytku orhanizatsiino-ekonomichnoho zabezpechennia ekonomichnoi

bezpeky" [The Impact of Intellectualisation on the Economic Behaviour of Business Entities in the Context of Development of Organisational and Economic Security]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, no. 11 (2024).

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15015044>

Tiurina, N. M., Nazarchuk, T. V., and Karvats, N. S. "Zhyttievyi tsykl orhanizatsii: sutnisni kharakterystyky, strukturyzatsiia ta metody otsiniuvannia" [Organization Life Cycle: Determination and Evaluation Problems]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho*

universytetu. Seriiia «Ekonomiczni nauky», no. 2 (2020): 167-174.

DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-280-2-31>

Yakovlieva, T. I. "Upravlinnia personalom na pidpriemstvi na riznykh etapakh zhyttievoho tsyклу" [Personnel Management in the Enterprise at Different Stages of the Life Cycle]. *Menedzhment v Ukraini ta za kordonom*, vol. 14, no. 1 (2019): 61-67.

Науковий керівник – Титикало В. С., доктор економічних наук, професор кафедри економіки повітряного транспорту, Державний університет «Київський авіаційний інститут»

УДК 658.012.2:005.21

JEL: L20; M20

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-330-337>

СТРАТЕГІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА: ФАКТОРИ ВПЛИВУ, ТИПОЛОГІЯ ТА РОЛЬ АДАПТИВНИХ МЕХАНІЗМІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

©2025 ЧЕРНИШЕНКО А. Г.

УДК 658.012.2:005.21

JEL: L20; M20

Чернишенко А. Г. Стратегізація економічної поведінки підприємства: фактори впливу, типологія та роль адаптивних механізмів у сучасних умовах господарювання

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та структурних змін світової економіки стратегізація економічної поведінки підприємства постає як ключовий інструмент забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності та стійкості. Поняття стратегізації передбачає не лише формальне визначення цілей і пріоритетів, але й побудову цілісної системи управління, яка синхронізує стратегічні орієнтири, адаптивні механізми та поточну господарську діяльність. У ринкових умовах, що характеризуються високою нестабільністю, динамікою технологічних змін і посиленням конкуренції, ефективне стратегічне управління набуває вирішального значення для забезпечення економічної безпеки та розвитку підприємства. Важливим аспектом стратегізації є врахування зовнішніх і внутрішніх факторів впливу. Зовнішнє середовище визначає макроекономічні, галузеві, соціально-політичні та технологічні рамки функціонування підприємства. До таких факторів належать загальний стан економіки, рівень державного регулювання, поведінка споживачів, інтенсивність конкуренції, інвестиційний клімат і швидкість технологічного оновлення. Внутрішні фактори формують ресурсний потенціал підприємства, визначають його гнучкість, адаптивність і здатність до інновацій. До ключових внутрішніх чинників відносять фінансову стійкість, матеріально-технічну базу, кадровий потенціал, організаційну структуру та маркетингову активність. Особливе місце у внутрішньому середовищі займає фінансова стратегія, яка визначає спроможність підприємства підтримувати стабільний розвиток навіть в умовах економічної кризи. Стратегічне фінансове планування охоплює оптимізацію витрат, розробку механізмів фінансового контролю, формування ефективних каналів взаємодії з інвесторами та кредиторами. Підприємства, що інтегрують фінансову стратегію в загальну бізнес-стратегію, мають значно вищі шанси на стале зростання та зміцнення ринкових позицій. Урахування взаємодії зовнішніх і внутрішніх факторів у процесі стратегізації дозволяє підприємству будувати гнучкі й адаптивні моделі поведінки. У цьому контексті актуальними стають концепції інтегрованого стратегічного управління, що поєднують аналіз середовища, оцінку ресурсного потенціалу, формування цілей і вибір інструментів їх досягнення. Практична реалізація таких підходів передбачає системний моніторинг факторів впливу, оцінювання ефективності стратегічних рішень та коригування дій відповідно до змін у середовищі.

Ключові слова: стратегізація економічної поведінки, адаптивні механізми, фінансова стратегія, кадровий потенціал, зовнішні фактори, внутрішні фактори, конкурентоспроможність, інноваційний розвиток, цифрова трансформація, стратегічне управління.

Рис.: 2. **Бібл.:** 17.

Чернишенко Антон Геннадійович – аспірант кафедри економіки Державного університету «Київський авіаційний інститут» (просп. Любомира Гузара, 1, Київ, 03058, Україна)

E-mail: gennadiievich01011987@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1822-9642>

UDC 658.012.2:005.21

JEL: L20; M20

Chernyshenko A. H. Strategization of Economic Behavior of Enterprises: The Influencing Factors, Typology, and the Role of Adaptive Mechanisms in the Current Conditions of Economic Management

In the current context of globalization, digital transformation, and structural changes in the global economy, the strategizing of a company's economic behavior emerges as a key tool for ensuring its long-term competitiveness and resilience. The concept of strategizing involves not only the formal definition of goals and