

## МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

УДК 658.012.2:330.3  
JEL Classification L25, M21, O12  
DOI 10.33111/EE.2026.56.ShlapakA

**Andrii Shlapak**  
*Postgraduate student  
of the Department of Business  
Economics and Entrepreneurship  
KNEU named after V. Hetman*

**Шлапак Андрій Васильович**  
*аспірант кафедри  
бізнес-економіки та підприємництва  
КНЕУ ім. В. Гетьмана*

ORCID: 0009-0007-0953-0808

### ПРОСТОРОВО-МАТРИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ ІНТЕНСИФІКАЦІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

АНОТАЦІЯ. У статті обґрунтовано просторово-матричний підхід до оцінювання інтенсифікації розвитку суб'єкта підприємництва. Інтенсифікація розглядається як співвідношення динаміки результатів і факторів їх забезпечення на основі принципу випереджальної динаміки. Запропоновано три взаємопов'язані аналітичні простори – операційний, ринковий і стратегічний, сукупність яких формує інтенсифікаційний профіль підприємства. Підхід дозволяє фіксувати конфігурацію розвитку, виявляти узгодженість між рівнями змін та уникати суб'єктивності інтегральних індексів. Отримані результати створюють методичну основу для багатовимірної діагностики режимів розвитку підприємницьких структур в умовах нестабільності.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Розвиток, інтенсифікаційний профіль, матричний підхід, стратегічний вимір розвитку, капіталізація розвитку, ефективність розвитку.

### SPATIAL-MATRIX APPROACH TO ASSESSING THE INTENSIFICATION OF ENTERPRISE DEVELOPMENT

ANNOTATION. The article substantiates a methodological approach to assessing the intensification of enterprise development based on a spatial-matrix interpretation of the relationship between the dynamics of results and the factors that ensure them. Under conditions of socio-economic instability, characterized by structural shifts, resource constraints, and changes in competitive rules, quantitative growth of performance indicators cannot be considered a sufficient criterion of development. An increase in business volumes may be accompanied by rising costs, declining profitability, or a decrease in the economic

return on capital. This necessitates a shift from analyzing isolated indicators to evaluating the configuration of enterprise development.

In this study, development intensification is interpreted as an analytical characteristic of dynamics reflecting the relationship between the growth rates of results and the corresponding resources or supporting factors in accordance with the principle of advanced dynamics. Unlike approaches based on integral indices or aggregated assessments, the proposed method preserves the structural differentiation of development dimensions and minimizes subjectivity associated with the determination of weighting coefficients. The methodological solution is implemented through the formation of three interrelated analytical spaces: operational, market, and strategic. The operational space reflects resource-based intensification through the ratio of revenue dynamics to changes in operating capital and costs. The market space allows for the assessment of opportunity-based intensification through changes in market parameters and the ratio of actual to critical profitability. The strategic dimension is implemented as a verification module that includes the analysis of consistency between dynamic regimes across spaces, the assessment of their stability over time, and the determination of the nature of development capitalization from the perspective of value creation.

The combination of enterprise positions within these spaces forms the intensification profile as a systemic characteristic of the current development configuration. This approach enables the identification of dominant and latent types of intensification, the detection of internal imbalances between development levels, and the evaluation of their strategic feasibility. The proposed toolkit provides a methodological foundation for multidimensional diagnostics of enterprise development regimes and may be applied in shaping strategic guidelines and intensification mechanisms under conditions of economic instability.

**KEYWORDS.** Development, intensification profile, matrix approach, strategic dimension of development, development capitalization, development efficiency.

**Вступ.** Соціально-економічна нестабільність, що характеризується структурними зрушеннями, регуляторними трансформаціями, кризовими коливаннями попиту та ресурсними обмеженнями, формує принципово нові умови функціонування суб'єктів підприємництва. За таких обставин кількісне зростання саме по собі не може розглядатися як достатня ознака розвитку, відповідно підприємницькі структури дедалі частіше стикаються з ситуацією, коли збільшення обсягів діяльності супроводжується зростанням витрат, ресурсної залежності або зниженням економічної віддачі. У такому контексті актуалізується питання інтенсифікації розвитку, як такого типу змін, за якого досягнення результатів забезпечується випереджальною динамікою ефекту відносно використаних ресурсів.

У науковій літературі питання результативності підприємницької діяльності досліджуються в різних концептуальних площинах. Класичні економічні підходи зосереджені на продуктивності ресурсів, ефективності використання капіталу, рентабельності та економічному прибутку [1-3]. В теорії вартісно-орієнтованого управління значна увага приділяється співвідношенню прибутковості та витрат інвестованого капіталу, а також формуванню довгострокової вартості підприємства [4-5]. Один із напрямків досліджень пов'язаний з аналізом організаційного дизайну [6], динамічних здібностей [7] та стратегічної амбідекстрії [8]. В аспекті цих концепцій розглядається здатність суб'єкта підприємництва поєднувати експлуатацію наявних компетенцій із освоєнням нових можливостей, забезпечувати баланс стабільності та гнучкості, адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Такі підходи акцентують увагу на якісних характеристиках розвитку, проте їх емпірична реалізація часто базується на анкетних опитуваннях, експертних оцінках або якісному аналізі кейсів, що ускладнює інтеграцію з економічними вимірами результативності. Водночас у наукових дослідженнях інтенсифікація нерідко ототожнюється з інноваційною активністю, ресурсозбереженням або підвищенням продуктивності. В результаті вимірювання інтенсифікації здійснюється через окремі індикатори (інноваційні витрати, приріст виробітку, зниження собівартості, ін.). Такий фрагментарний підхід не дозволяє сформувати цілісне уявлення про конфігурацію змін підприємницької системи та визначити, який тип інтенсифікації є домінуючим, а які механізми залишаються латентними. Окрему проблему становить використання інтегральних індексів та агрегованих показників. З одного боку, індексні методики спрощують інтерпретацію результатів, а з іншого вони потребують суб'єктивного визначення вагових коефіцієнтів, що знижує відтворюваність і підвищує ризик методологічної довільності. Крім того, агрегування показників може приховувати внутрішні дисбаланси між окремими аспектами розвитку, коли позитивна динаміка в одному вимірі компенсує негативну в іншому.

**Постановка завдання.** У науковому дискурсі відсутній інструментарій, який дозволяє одночасно фіксувати випереджальну або відстаючу динаміку результатів відносно ресурсів, розмежовувати різні рівні прояву інтенсифікації, виявляти узгодженість або неузгодженість між ними та уникати надмірної суб'єктивізації через зважування показників. Відсутність методичного інструментарію, що дозволяє одночасно враховувати різні рівні прояву

інтенсифікації та їх взаємозв'язок, унеможливило цілісне бачення конфігурації розвитку підприємницької системи. За таких умов оцінювання зводиться або до аналізу окремих показників, або до агрегованих індексів, що не відображають внутрішню структурну узгодженість змін. Саме потреба у фіксації просторової конфігурації результатів і ресурсів зумовлює необхідність формування підходу до діагностики інтенсифікаційного профілю як системної характеристики поточного стану розвитку підприємства.

У зв'язку з цим *метою* даної статті є обґрунтування методичного підходу до діагностики інтенсифікаційного профілю суб'єкта підприємництва на основі принципу випереджальної динаміки та просторово-матричної інтерпретації результатів. Такий підхід орієнтований на фіксацію конфігурації розвитку, що забезпечує аналітичну прозорість та можливість ідентифікації домінуючих типів інтенсифікації.

**Результати.** У даному дослідженні інтенсифікація розвитку підприємницьких структур розглядається як аналітична характеристика динаміки, що відображає співвідношення змін результатів і факторів їх забезпечення. Такий підхід фокусує увагу не стільки на фіксації окремих індикаторів, скільки на структурі їх взаємозв'язків у часі, що створює можливість для інтерпретації характеру розвитку та виявлення конфігурації змін у різних вимірах діяльності суб'єкта підприємництва. Методичне рішення, запропоноване в межах проведеного дослідження, ґрунтується на принципі випереджальної динаміки, суть якого полягає в тому, що інтенсифікація розвитку фіксується через співвідношення темпів зміни результатів і темпів зміни відповідних ресурсів або факторів забезпечення діяльності. Якщо динаміка результату випереджає динаміку ресурсу, формується передумова інтенсивного розвитку, а якщо ж ресурсна складова зростає швидше за результат, то розвиток набуває екстенсивного характеру або втрачає ефективність.

Виходячи з цього, запропоновано просторово-матричний підхід до діагностики, що дозволяє відобразити позицію підприємницької структури у кількох взаємопов'язаних вимірах. Кожен із таких вимірів формує окремий аналітичний простір, в межах якого фіксується співвідношення ключових показників динаміки. Сукупність позицій у цих просторах дає можливість відобразити структурну конфігурацію розвитку підприємства на певному часовому інтервалі. Відповідно виокремлено три аналітичні простори:

*операційний*, в якому відображено ресурсну інтенсифікацію. Змістовна логіка даного простору базується на співвідношенні темпів зростання чистого доходу до темпів зростання операційного капіталу, а також темпів зростання чистого доходу до темпів зростання операційних витрат (табл. 1). Таким чином фіксується, чи забезпечується зростання результатів за рахунок підвищення ефективності використання ресурсів;

*ринковий*, який характеризує інтенсифікацію можливостей. У цьому просторі аналізується зміна ринкових параметрів (зокрема частки ринку/субринку або сегментної присутності), а також співвідношення фактичної рентабельності доходів до критичного значення (табл. 1). Це дозволяє визначити, чи супроводжується розширення ринкової активності зростанням якості економічної результативності;

Таблиця 1

**КЛЮЧОВІ ПАРАМЕТРИ ПОБУДОВИ ОПЕРАЦІЙНОГО  
ТА РИНКОВОГО МАТРИЧНОГО ПРОСТОРУ**

Вісь матриці	Формалізація	Зміст	Інтерпретація
<i>Операційний матричний простір</i>			
Витратний вимір операційної динаміки	$\frac{T(ЧД)}{T(ОВ)}$	Відображає співвідношення між динамікою чистого доходу та динамікою операційних витрат	Значення, вище 1, означає, що динаміка чистого доходу випереджає динаміку витрат, тоді як значення, нижче 1, вказує на послаблення витратної збалансованості операційної діяльності
Ресурсний вимір операційної динаміки	$\frac{T(ЧД)}{T(ОА)}$	Відображає співвідношення між динамікою чистого доходу та динамікою операційної ресурсної бази	Значення, вище 1, свідчить про те, що ресурсна віддача посилюється; значення, нижче 1, вказує на послаблення продуктивності використання операційної бази
<i>Ринковий матричний простір</i>			
Позиційний вимір ринкової динаміки	T(ЧР) або T(ЧСР)	Відображає зміну частки підприємства на ринку або субринку	Значення, вище за 1, свідчить про посилення ринкової позиції; значення, нижче за 1, вказує на її послаблення

Вісь матриці	Формалізація	Зміст	Інтерпретація
Вартісний вимір ринкової динаміки	$\frac{P_{\Phi}}{P_{K}}$	Відображає співвідношення фактичної рентабельності доходів та її критичного рівня	Значення, вище за 1, означає, що реалізація можливостей є економічно виправданою; значення, нижче за 1, вказує на недостатню вартісну якість сформованого результату

*Примітка:* де Т – темп зростання (зменшення) відповідного показника;

ЧД – чистий дохід;

ОА – середньорічна вартість операційних активів;

ОВ – операційні витрати;

ЧР – частка ринку;

ЧСР – частка субринку;

$P_{\Phi}$  – фактичне значення рентабельності доходів;

$P_{K}$  – критичне значення рентабельності доходів.

*Джерело:* розробка автора

*стратегічний*, відображає економічну узгодженість та результативність конфігурації розвитку у довгостроковій перспективі. Якщо операційний простір фіксує ресурсну динаміку, а ринковий динаміку позиціонування та результативності на ринку, то стратегічний вимір дозволяє оцінити, чи трансформуються ці зміни у стійке створення економічної вартості. Стратегічний вимір не дублює ринкову матрицю, а інтерпретує її результати з позицій довгострокової віддачі та реалізується у форматі модуля верифікації, що передбачає:

- ✓ аналіз узгодженості режимів операційної та ринкової динаміки;
- ✓ оцінювання стійкості сформованих конфігурацій у часі;
- ✓ визначення характеру капіталізації розвитку (конфігураційний та вартісний аспекти).

Узгодженість дозволяє встановити, чи відповідають ресурсні зміни ринковій результативності. Стійкість відображає здатність підприємства утримувати сформований режим розвитку або закріплювати досягнуті позиції. Капіталізація фіксує, чи переходять зміни у площину накопичення економічної вартості. Тобто, стратегічний простір виконує функцію інтегруючого виміру, який не просто констатує динаміку, а перевіряє її економічну доцільність та здатність до довгострокового закріплення. Саме у цьому вимірі формується підстава для інтерпретації типу інтен-

сифікації та для подальшого проектування стратегічних орієнтирів розвитку.

Сукупне розміщення підприємства в операційному, ринковому та стратегічному просторах формує його інтенсифікаційний профіль. Запропонований підхід дозволяє зберегти структурну диференціацію вимірів розвитку, де кожен простір виконує самостійну діагностичну функцію, а їх поєднання створює багатовимірну конфігурацію, що відображає поточний режим розвитку підприємницької системи. Так, в операційному просторі підприємницька структура може демонструвати як випереджальну динаміку результатів відносно ресурсів, так і зворотну ситуацію, коли нарощування ресурсної бази не супроводжується адекватним приростом ефекту. Ринковий простір дозволяє зафіксувати, чи трансформується операційна ефективність у розширення позицій на ринку та підвищення економічної віддачі від реалізації. Водночас стратегічний модуль верифікації визначає, чи має така динаміка довгострокову економічну основу, чи формується додана економічна вартість та чи є конфігурація розвитку внутрішньо узгодженою.

Таким чином, інтенсифікаційний профіль відображає не лише факт зростання або скорочення окремих показників, а режим взаємодії між ресурсною, ринковою та стратегічною складовими. У практичному вимірі це означає можливість ідентифікації:

- ✓ домінуючого типу інтенсифікації (ресурсної, можливої, стратегічної);
- ✓ латентних або недостатньо реалізованих механізмів;
- ✓ внутрішніх дисбалансів між рівнями розвитку;
- ✓ стійкості або нестійкості сформованої конфігурації.

Важливо підкреслити, що запропонований підхід не передбачає жорсткого зведення суб'єкта підприємництва до «позитивного» або «негативного» типу інтерпретації результатів діагностування. Натомість він дозволяє виявити комбінації режимів, де, наприклад, можлива ситуація, коли операційна інтенсифікація супроводжується ринковим розширенням, але не трансформується у стратегічну капіталізацію. Або ж навпаки, стабільна економічна віддача формується за умов помірної ресурсної динаміки. Саме аналіз таких конфігурацій забезпечує глибину діагностики. Крім того, просторово-матричний формат створює можливість аналізу траєкторій розвитку у часі. Зміна позиції підприємства у кожному з просторів відображає перехід між режимами динаміки, що дозволяє оцінити характер адаптації до змін зовнішнього середовища, ефективність використаних механізмів та перспективи подальшої інтенсифікації. Узгодженість між просторами виступає ключовим

критерієм якості розвитку. Якщо ресурсна інтенсифікація не підтримується ринковими результатами, або ринкове розширення не супроводжується стратегічною капіталізацією, формується ризик нестійкої конфігурації. Водночас синхронізація позитивних режимів у трьох вимірах створює передумови для формування конструктивного інтенсифікаційного профілю.

Таким чином, діагностика інтенсифікаційного профілю дозволяє перейти від аналізу окремих показників до оцінювання структури розвитку підприємницької системи. Запропонований підхід забезпечує аналітичну прозорість, зберігає багатовимірність інтерпретації та створює основу для подальшого визначення стратегічних орієнтирів та механізмів інтенсифікації.

**Висновки.** У даній статті обґрунтовано методичний підхід до діагностики інтенсифікаційного профілю суб'єкта підприємництва, що базується на інтерпретації розвитку як конфігурації співвідношень між динамікою результатів і факторами їх забезпечення. На відміну від фрагментарного аналізу окремих показників або агрегованих індексних оцінок, запропонований підхід дозволяє зберегти структурну диференціацію вимірів розвитку та уникнути методологічної довільності, пов'язаної з визначенням вагових коефіцієнтів.

Суть запропонованого методичного рішення полягає у просторово-матричній фіксації позиції підприємницької структури в операційному, ринковому та стратегічному вимірах. Така інтерпретація забезпечує можливість не лише встановлення факту інтенсивного або екстенсивного характеру змін, а й виявлення внутрішньої узгодженості між рівнями розвитку. Інтенсифікаційний профіль у цьому контексті постає як системна характеристика поточної конфігурації підприємницької системи, що відображає домінуючі режими динаміки, потенційні дисбаланси та ступінь стратегічної капіталізації результатів. Наукова цінність запропонованого підходу полягає у поєднанні принципу випереджальної динаміки з багатовимірною інтерпретацією розвитку, що створює аналітичну основу для ідентифікації типів інтенсифікації без зведення їх до спрощених класифікацій. Такий підхід дозволяє перейти від оцінювання окремих аспектів діяльності до аналізу структури взаємодії між ними, що розширює можливості стратегічного аналізу в умовах нестабільності.

Разом з тим запропонований підхід потребує подальшого розвитку в декількох напрямках. По-перше, актуальним є уточнення параметрів часової агрегації показників та обґрунтування оптимальної довжини аналітичного інтервалу для різних галузевих контекстів. По-друге, перспективним є розширення інструмента-

рію стратегічного модуля верифікації шляхом поглиблення оцінювання капіталізації розвитку та його зв'язку з вартісними показниками. По-третє, доцільним є апробаційне тестування підходу в різних секторах економіки з метою виявлення галузевих особливостей формування інтенсифікаційного профілю. Подальші дослідження можуть бути спрямовані також на інтеграцію просторово-матричного аналізу з механізмами стратегічного планування, що дозволить використовувати результати діагностики не лише для оцінювання поточного стану, а й для моделювання альтернативних сценаріїв розвитку. Таким чином, розроблений підхід формує методичну основу для системного аналізу інтенсифікації розвитку підприємницьких структур та відкриває можливості для його адаптації й уточнення в контексті галузевих та інституційних особливостей функціонування бізнесу.

### **Література**

1. Arbelo A., Arbelo-Pérez M., Pérez-Gómez P. Profit efficiency as a measure of performance and frontier models: A resource-based view. *Business Research Quarterly*. 2021. Vol. 24(2). Pp. 143–159.
2. Bottazzi G., Secchi A., Tamagni F. Productivity, profitability and financial performance. *Industrial and Corporate Change*. 2008. Vol. 17(4). Pp. 711–751.
3. Mykhailenko D. H. Economic Efficiency: Definition, Analysis of Concepts. *The Problems of Economy*. 2018. №2. С. 159–163.
4. Shevchuk N. V., Terentieva O. V., Klymenko S. M., Hmyria V. P. Management aspects of capitalization in modern conditions of enterprise activities. *Bulletin of the National academy of sciences of the Republic of Kazakhstan*. № 4. 2019. С. 85–89.
5. Мельник О. В. Капіталізація підприємств: теорія та практика: монографія. Кам'янець-Подільський: Видавець Панькова А. С., 2020. 428 с.
6. Burton R. M., Obel B., Håkansson D. D. *Organizational Design: A Step-by-Step Approach* (3rd ed.). Cambridge University Press. 2015. 304 p.
7. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. № 18(7). Pp. 509–533.
8. O'Reilly C. A., Tushman M. L. The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*. 2004. № 82(4). Pp. 74–81.

### **References**

1. Arbelo A., Arbelo-Pérez M., Pérez-Gómez P. Profit efficiency as a measure of performance and frontier models: A resource-based view. *Business Research Quarterly*. 2021. Vol. 24, № 2. P. 143–159. [in English]

2. Bottazzi G., Secchi A., Tamagni F. Productivity, profitability and financial performance. *Industrial and Corporate Change*. 2008. Vol. 17, № 4. P. 711–751. [in English]

3. Mykhailenko D. H. Economic efficiency: Definition, analysis of concepts. *The Problems of Economy*. 2018. № 2. P. 159–163. [in English]

4. Shevchuk N. V., Terentieva O. V., Klymenko S. M., Hmyria V. P. Management aspects of capitalization in modern conditions of enterprise activities. *Bulletin of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan*. 2019. №4. P. 85–89. [in English]

5. Melnyk O. V. *Kapitalizatsiia pidpriemstv: teoriia ta praktyka: monohrafiia*. Kam'ianets-Podilskyi: Vydavets Pankova A. S., 2020. 428 s. [In Ukrainian]

6. Burton R. M., Obel B., Håkansson D. D. *Organizational design: A step-by-step approach*. 3rd ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2015. 304 p. [in English]

7. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, № 7. P. 509–533. [in English]

8. O'Reilly C. A., Tushman M. L. The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*. 2004. Vol. 82, № 4. P. 74–81. [in English]

*Стаття надійшла до редакції 26.03.2026 р.*

УДК 331.526:004.738.5

JEL Classification: J21, L86, C81

DOI 10.33111/EE.2026.56.KlietovM

**Mykola Klietov**

*Ph.d. student of Department of Economic Theory, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

**Клєтов Микола Миколайович**

*аспірант кафедри економічної теорії, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

ORCID: 0009-0001-4388-9298

## **LINKEDIN ЯК АЛЬТЕРНАТИВНЕ ДЖЕРЕЛО ДЛЯ ОЦІНКИ СТРУКТУРИ ІТ-РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ: МЕТОД, ПРОБЛЕМА ДОВГОГО ХВОСТА ТА ЗІСТАВЛЕННЯ З DOU**

АНОТАЦІЯ. Мета. Оцінити частку аутсорсингового сегмента в ІТ-ринку праці України за даними LinkedIn та зіставити з результатами DOU і IT Research Ukraine 2025. Методи. Використано LinkedIn Talent Insights за принципом «одна платформа – один знаменник»; аутсорсинговий сегмент ідентифіковано за переліком із 389 сервісних компаній; виконано основний зріз для компаній 50+ та пілотний для <50. Результати. Частка аутсорсу в сегменті 50+