

Іван Володимирович Смаглюк,*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,*

ORCID 0009-0004-7574-0908

e-mail: greensm@ukr.net

ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси

КРИТЕРІЇ, ПОКАЗНИКИ ТА ІНДИКАТОРИ ОЦІНЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУР БІЗНЕСУ

Вступ. У сучасних умовах посилення конкуренції, глобалізації ринків і зростання складності бізнес-організацій питання оцінювання організаційно-економічного розвитку корпоративних структур набуває особливої актуальності. Корпоративні утворення – холдинги, фінансово-промислові групи, бізнес-об'єднання, мережеві та кластерні структури відіграють важливу роль у формуванні економічного потенціалу країни, забезпечують технологічне оновлення, структурні зміни та інноваційний розвиток. Проте високий рівень інтегрованості, багатокомпонентність організаційних зв'язків і різноплановість економічних процесів у межах таких структур зумовлюють складність їх діагностики та управління.

Незважаючи на значні наукові напрацювання щодо оцінювання ефективності корпоративних систем, нині відсутній єдиний підхід до визначення критеріїв, показників та індикаторів, що б комплексно відображали рівень їх організаційно-економічного розвитку. Наявні методики переважно орієнтовані на фінансові результати або окремі аспекти управління, що не дає можливості сформулювати повну картину стану та динаміки розвитку корпоративних структур. Це актуалізує потребу у поглибленні теоретичних засад і розробленні універсальної системи оцінювання, здатної враховувати як внутрішні особливості корпоративної інтеграції, так і зовнішні чинники впливу.

Постановка проблеми. Сучасні корпоративні структури є складними соціально-економічними системами, функціонування яких визначається поєднанням організаційних, технологічних, фінансових та управлінських компонентів. Динамічні зміни зовнішнього середовища, зростання рівня конкуренції, цифровізація бізнес-процесів і посилення глобалізаційних впливів зумовлюють необхідність постійного моніторингу рівня організаційно-економічного розвитку таких структур. Водночас традиційні підходи до оцінювання їх ефективності не відображають комплексності процесів, що відбуваються в інтегрованих корпоративних утвореннях, та здебільшого фокусуються на

фінансових результатах чи окремих аспектах діяльності.

Проблема полягає у відсутності цілісної, концептуально обґрунтованої системи критеріїв, показників та індикаторів, яка дозволила б об'єктивно оцінити рівень розвитку корпоративних структур, визначити наявні диспропорції та окреслити напрями подальшого удосконалення організаційно-економічного механізму їх функціонування. Чинні методики часто не враховують специфіку інтеграції, синергійні ефекти, багатовимірність управлінських процесів та нестабільність зовнішніх умов, що ускладнює прийняття ефективних стратегічних рішень.

Актуальність дослідження зумовлена потребою формування сучасного інструментарію оцінювання, який забезпечуватиме комплексне відображення організаційних, економічних, інноваційних, ресурсних і стратегічних характеристик корпоративних структур. Такий інструментарій є необхідним для своєчасного виявлення чинників, що стримують розвиток інтегрованих систем, підвищення рівня корпоративного управління, забезпечення стійкості бізнес-утворень і визначення можливостей їх довгострокового зростання. Створення і впровадження науково обґрунтованої системи критеріїв і показників сприятиме більш ефективному управлінню корпоративними структурами та набуде практичного значення для підприємств, інвесторів та органів державної політики у сфері економічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика оцінювання розвитку корпоративних структур широко представлена у працях сучасних вітчизняних і зарубіжних дослідників. У межах теорії корпоративного управління значний внесок зробили роботи, присвячені формуванню механізмів інтеграції, управлінських структур та взаємодії учасників корпоративних відносин. У цих дослідженнях корпоративні системи розглядаються як багаторівневі й складні організаційні утворення, розвиток яких визначається ефективністю процесів координації, контролю та стратегічного управління.



У межах економічної теорії виділяються праці, що аналізують фінансові та ресурсні аспекти функціонування корпоративних об'єднань, наголошуючи на важливості оцінки їх економічної стійкості, прибутковості, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності. Значна увага приділяється методам фінансового аналізу, оцінці ризиків, результативності інтеграційних процесів і синергійних ефектів.

У галузі управління розвитком та стратегічного менеджменту особливий акцент робиться на інноваційності, адаптивності та здатності корпоративних структур реагувати на зміни зовнішнього середовища. Дослідження підкреслюють, що ефективність управління розвитком залежить від здатності організації забезпечувати відповідність між стратегічними цілями, ресурсами та організаційною структурою.

У сфері оцінювання організаційно-економічного розвитку сформувалося кілька методичних підходів: індикативний, системний, структурно-функціональний, процесний та інтегральний. Вони зосереджуються на різних групах показників, однак відсутній єдиний підхід, який би комплексно враховував специфіку корпоративних структур як інтегрованих систем. У більшості наукових праць показники оцінювання розглядаються фрагментарно – окремо фінансові, інноваційні чи організаційні аспекти, що не дозволяє сформувати цілісну картину розвитку.

Таким чином, аналіз літератури свідчить про потребу формування універсальної системи критеріїв, показників та індикаторів, яка забезпечуватиме комплексне, багатовимірне оцінювання організаційно-економічного розвитку корпоративних структур і стане інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування системи критеріїв, показників та індикаторів, які забезпечують комплексне й об'єктивне оцінювання організаційно-економічного розвитку корпоративних структур, а також формування методичних підходів до інтегральної діагностики їх розвитку.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: уточнення сутності та особливостей організаційно-економічного розвитку корпоративних структур у сучасних умовах; аналіз наукових підходів до оцінювання ефективності та розвитку корпоративних систем; систематизація критеріїв і показників, що найбільш повно відображають їх організаційні, економічні, ресурсні та інноваційні аспекти функціонування корпоративних структур; виокремлення індикаторів, які можуть бути використані для діагностики змін у розвитку корпоративних утворень; оцінювання можливостей практичного застосування запропонованої системи

індикаторів і визначення її переваги для корпоративного управління.

Наукова новизна дослідження полягає у формуванні структурованої системи оцінювання, яка поєднує кількісні та якісні характеристики розвитку та може бути адаптована до різних типів корпоративних структур. Методичну основу становлять системний і порівняльний аналіз, методи економічної діагностики, індикативне оцінювання та елементи моделювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організаційно-економічний розвиток корпоративних структур трактується як *цілеспрямований і системний процес удосконалення організаційної побудови, управлінських механізмів, економічних параметрів діяльності та інтеграційних взаємозв'язків* у межах корпоративного утворення (холдингу, бізнес-групи, фінансово-промислової групи, кластеру, мережевої структури тощо). Такий розвиток охоплює зміни у структурі управління, розподілі повноважень, формуванні ресурсного потенціалу, трансформації бізнес-процесів, підвищенні інноваційності та зміцненні конкурентних позицій корпоративної системи.

Його сутність полягає у забезпеченні збалансованого та ефективного функціонування корпоративної структури, здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища, раціонально використовувати ресурси, генерувати синергійний ефект інтеграції та створювати додану вартість для учасників корпоративного об'єднання. Важливою рисою такого розвитку є *поєднання організаційних змін (структурних, управлінських, координаційних) та економічних трансформацій (фінансових, інвестиційних, операційних, інноваційних)*, які у сукупності формують якісно новий рівень функціонування корпоративної системи.

Визначні особливості організаційно-економічного розвитку корпоративних структур у сучасних умовах:

1. *Високий рівень інтегрованості та взаємозалежності учасників.*

Корпоративні структури являють собою складні багаторівневі системи, де економічні та організаційні процеси взаємопов'язані через механізми координації, контролю та спільного використання ресурсів. Розвиток таких систем залежить від узгодженості цілей, ефективності комунікацій та здатності генерувати синергію.

2. *Динамічність і нестабільність зовнішнього середовища.*

Глобалізація, цифровізація, геополітичні та економічні ризики, зміни технологічних укладів вимагають від корпоративних структур високої мобільності та адаптивності. Це зумовлює необхідність постійного перегляду стратегій розвитку та організаційної побудови.

3. *Переорієнтація на інноваційний тип розвитку.*

Сучасні корпоративні структури зосереджуються на впровадженні цифрових технологій, автоматизації, створенні інноваційних продуктів і вдосконаленні управлінських практик. Інноваційність стає ключовим критерієм розвитку.

4. *Зростання ролі корпоративного управління.*

Підвищення складності бізнес-процесів потребує удосконалення механізмів стратегічного управління, контролю та мотивації. Ефективність корпоративного управління визначає якість прийняття рішень і рівень економічної стійкості корпоративної структури.

5. *Фокус на економічній стійкості та безпеці.*

Організаційно-економічний розвиток пов'язаний зі зміцненням фінансової стабільності, диверсифікацією ризиків, формуванням резервів та забезпеченням економічної безпеки у коротко- та довгостроковій перспективі.

6. *Орієнтація на стратегічні альянси та партнерства.*

У сучасних умовах корпоративні структури активно формують міжорганізаційні союзи, кластери та мережеві об'єднання, що дозволяє їм розширювати ринки, підвищувати інноваційний потенціал та оптимізувати бізнес-процеси.

7. *Впровадження системи комплексного оцінювання.*

Оскільки розвиток є багатовимірним процесом, компанії застосовують інтегральні та індикативні моделі оцінювання, які враховують фінансові, організаційні, інноваційні, операційні та стратегічні параметри.

Отже, організаційно-економічний розвиток корпоративних структур у сучасних умовах – це комплексний, багатовекторний процес, спрямований на зміцнення конкурентоспроможності, підвищення ефективності управління, створення синергії інтеграційних процесів та забезпечення довгострокової стійкості корпоративного сектору економіки. Його специфіка зумовлюється впливом глобальних тенденцій, цифрової трансформації, інноваційних змін та зростаючої ролі стратегічного менеджменту.

Графічна модель організаційно-економічного розвитку корпоративних структур складається з таких елементів:

1. *Вплив зовнішнього середовища.* Корпоративні структури розвиваються під впливом глобальних ринкових, технологічних, регуляторних та конкурентних чинників.

2. *Вхідні фактори розвитку.* Вони формують передумови та мотиви інтеграції: ресурси, стратегія, інституційне середовище, цілі об'єднання.

3. *Організаційні компоненти.* Відображають зміни у структурі управління, координації та комунікації.

4. *Економічні компоненти.* Визначають фінансову динаміку, інноваційність, ефективність, синергійні ефекти.

5. *Система оцінювання.* Включає критерії, показники й індикатори, які дозволяють діагностувати розвиток у комплексі.

6. *Результати розвитку.* Полягають у зростанні конкурентних переваг, стійкості, інноваційності та стратегічному потенціалі.

Оцінювання ефективності та розвитку корпоративних систем (холдингів, бізнес-груп, кластерів, мережевих структур) є складним багаторівневим завданням, оскільки такі утворення характеризуються інтегрованою організаційною будовою, різноманітністю економічних процесів та високим рівнем взаємозалежності учасників. У науковій літературі сформувалося кілька підходів, що відрізняються об'єктом аналізу, системою показників та методичним інструментарієм.

1. Фінансово-економічний підхід.

Сутність: оцінювання розвитку корпоративних систем на основі фінансових результатів та економічних показників діяльності.

Основні інструменти: рентабельність активів, капіталу, продажу; ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість; вартісні показники (EVA, MVA, CVA); аналіз грошових потоків; оцінка ризиків та інвестиційної привабливості.

Переваги: об'єктивність і кількісна вимірність результатів; можливість порівняння між компаніями та галузями.

Недоліки: фокус на короткострокових результатах; ігнорування організаційних, стратегічних та інноваційних аспектів; не враховує синергії інтеграційних процесів.

Представники: А. Дамодаран, Ф. Котлер, О. Терешенко, Т. Васильців.

2. Вартісно-орієнтований та інвестиційний підхід (Value-based management).

Сутність: оцінювання розвитку корпоративної системи через створення доданої вартості та зростання ринкової капіталізації.

Ключові категорії: EVA (economic value added); WACC; вартість бізнес-портфеля; синергія злиттів і поглинань.

Переваги: враховує стратегічні результати; підходить для великих інтегрованих підприємств.

Недоліки: чутливість до зовнішніх ринкових умов; потребує високої якості даних.

Представники: Р. Брілі, С. Майерс, В. Гесць, О. Кузьмін.

3. Організаційно-структурний підхід.

Сутність: оцінювання розвитку корпоративних структур через аналіз: організаційної побудови; системи координації та контролю; корпоративної

культури; розподілу повноважень та інтеграційних зв'язків.

Методичні інструменти: аналіз організаційних структур; оцінка рівня централізації/децентралізації; оцінка ефективності корпоративного управління.

Переваги: враховує складність та багаторівневість корпоративних утворень.

Недоліки: має переважно якісний характер; складно інтегрувати в універсальну систему оцінювання.

Представники: Г. Мінцберг, Р. Чандлер, А. Воронкова, Н. Гавкалова.

4. Системний та інтегральний підхід.

Сутність: Корпоративна система розглядається як цілісний організм, у якому організаційні та економічні процеси взаємопов'язані.

Методики: багатовимірний аналіз; моделювання взаємозв'язків; інтегральні індекси розвитку; методи еталонного (benchmarking) порівняння.

Переваги: комплексність; можливість побудови інтегрального індикатора розвитку.

Недоліки: складність у зборі даних; потреба у висококваліфікованих експертах.

Представники: П. Друкер, О. Мельник, Л. Федулова.

5. Індикативний підхід.

Сутність: оцінювання розвитку здійснюється за системою індикаторів, що охоплюють різні сфери діяльності: організаційну, економічну, інноваційну, соціальну, екологічну.

Інструменти: порогові значення індикаторів; нормативні оцінки; індикативні профілі корпоративної системи; графічні карти розвитку.

Переваги: висока гнучкість та адаптивність; можливість використання для діагностики та моніторингу.

Недоліки: потребує ретельного підбору індикаторів; можливий суб'єктивізм.

Представники: О. Ареф'єва, З. Варналій, О. Гуцалюк, Я. Федоренко.

6. Інноваційно-адаптаційний підхід.

Сутність: оцінювання розвитку з урахуванням здатності корпоративної системи: впроваджувати інновації; адаптуватися до зовнішніх змін; забезпечувати цифрову трансформацію.

Показники: інноваційна активність; технологічна модернізація; рівень цифрової інтеграції бізнес-процесів; динаміка інтелектуального капіталу.

Переваги: актуальність для умов цифрової економіки; відображає стратегічний розвиток.

Недоліки: інноваційні показники часто важко формалізувати; залежність від галузевої специфіки.

Представники: Ю. Бажал, В. Вишневський, Л. Федулова.

7. Balanced Scorecard (BSC) та стратегічний підхід.

Сутність: оцінювання ефективності корпоративних структур через систему збалансованих

показників: фінансова площина; клієнтська площина; внутрішні бізнес-процеси; навчання та розвиток.

Переваги: комплексне охоплення стратегічних пріоритетів; орієнтація на довгостроковий розвиток.

Недоліки: потребує значних зусиль щодо впровадження; складність адаптації до багаторівневих корпоративних об'єднань.

Представники: R. Kaplan, D. Norton, O. Кузьмін, O. Мельник.

Аналіз наукових підходів показує, що *немає єдиного універсального підходу*, який би повністю враховував складність корпоративних структур. Кожний підхід охоплює певний аспект: фінансовий – результативність, організаційний – структурні зміни, системний – комплексну взаємодію, індикативний – багатовимірність оцінювання, стратегічний – довгострокову перспективу, інноваційний – адаптивність і модернізацію.

У сучасних умовах найбільш ефективним вважається *комбінований (гібридний) підхід*, який поєднує кількісні та якісні індикатори, враховує організаційну складність і економічну динаміку, а також дозволяє сформулювати *інтегральний показник організаційно-економічного розвитку корпоративної системи*.

Нижче представлені *систематизовані групи критеріїв і показників*, які найбільш повно відображають організаційні, економічні, ресурсні та інноваційні аспекти функціонування корпоративних структур.

Оцінювання організаційно-економічного розвитку корпоративних структур потребує комплексного підходу, який враховує різноманітні сфери їх функціонування. На основі аналізу наукових джерел і практики корпоративного управління виділено чотири ключові групи критеріїв та відповідних показників: *організаційні, економічні, ресурсні та інноваційні*.

1. Організаційні критерії та показники. Ця група відображає якість управління, рівень координації структурних елементів та ступінь інтегрованості компаній у корпоративну систему.

Критерії: ефективність корпоративного управління; гнучкість та адаптивність організаційної структури; якість комунікацій та управлінських взаємозв'язків; рівень централізації та децентралізації управлінських функцій; узгодженість стратегічних рішень між учасниками корпоративної структури.

Показники: коефіцієнт керованості (span of control); рівень формалізації процесів управління; кількість рівнів управлінської ієрархії; показники корпоративної прозорості та інформаційної відкритості; індекс інтегрованості/координації (частота спільних проєктів, узгодженість бюджетів, КРІ-груп).

2. Економічні критерії та показники. Показують фінансові результати, операційну ефектив-

ність та здатність корпоративної системи забезпечувати стійке зростання.

Критерії: результативність діяльності; економічна стійкість; ефективність бізнес-процесів; прибутковість та рентабельність; формування синергійного ефекту від інтеграції.

Показники: рентабельність активів (ROA), капіталу (ROE), продажу (ROS); рівень операційних витрат та витрат на управління; темпи зростання доходів та прибутку; коефіцієнти ліквідності, фінансової стійкості, платоспроможності; синергійний ефект (додаткова прибутковість після інтеграції, ефект масштабу, економія витрат); індикатори ринкової вартості (EVA, MVA, Tobin's Q).

3. Ресурсні критерії та показники. Оцінюють можливості корпоративної структури щодо використання та розвитку її ресурсного потенціалу.

Критерії: забезпеченість трудовими, матеріальними, фінансовими та інформаційними ресурсами; ефективність використання ресурсного потенціалу; стійкість корпоративних ланцюгів постачання; рівень кадрового розвитку та професійної компетентності персоналу.

Показники: фондівдача, матеріалівдача, оборотність оборотних активів; кадрові індикатори (плинність кадрів, інвестиції в персонал, рівень кваліфікації); ефективність логістичних процесів (час обороту запасів, надійність постачань); показники ресурсної синергії (спільне використання інфраструктури, централізовані закупівлі); індекс корпоративної ресурсної стійкості.

4. Інноваційні критерії та показники. Оцінюють здатність корпоративної структури забезпечувати технологічний розвиток, впроваджувати інновації та адаптуватися до змін.

Критерії: інноваційний потенціал; рівень технологічної модернізації; цифрова трансформація бізнес-процесів; інтелектуальний капітал та здатність до навчання; швидкість реагування на зміни ринку.

Показники: частка інвестицій в інновації у загальних витратах; кількість упроваджених інноваційних проєктів; рівень автоматизації та цифровізації процесів (Digital Maturity Index); індекс інтелектуального капіталу (HCI, Human Capital Index); середній час виходу нового продукту на ринок; патентна активність корпоративної структури.

Систематизація критеріїв і показників демонструє, що *всестороннє оцінювання корпоративних структур можливе лише за умови комплексного поєднання організаційних, економічних, ресурсних та інноваційних індикаторів*. Такий підхід дозволяє відстежувати динаміку розвитку, визначати проблемні зони та обґрунтовувати управлінські рішення на стратегічному рівні.

Таблиця 1. Систематизація груп критеріїв і показників розвитку корпоративних структур бізнесу

Група критеріїв	Основні критерії	Типові показники
Організаційні	управління, структура, координація, стратегічна узгодженість	рівень формалізації, центр/децентр, прозорість, інтегрованість
Економічні	результативність, стійкість, ефективність, синергія	ROA, ROE, ліквідність, зростання доходів, EVA
Ресурсні	забезпеченість, ефективність використання ресурсів, компетентність	фондовіддача, оборотність, кадрові індикатори, логістичні індекси
Інноваційні	інноваційність, цифровізація, адаптивність, інтелектуальний капітал	частка інноваційних витрат, автоматизація, патенти, Digital Index

Джерело: авторська розробка

Виокремлені та систематизовані індикатори, які можна використовувати для діагностики змін у розвитку корпоративних утворень, індикатори згруповано за пріоритетними площинами розвитку: організаційною, економічною, ресурсною, інноваційною та стратегічною.

Індикатори для діагностики змін у розвитку корпоративних утворень:

1. Організаційні індикатори (відображають зміни у структурі, процесах управління та рівні інтегрованості корпоративної системи):

- Індекс організаційної гнучкості (зміни у кількості рівнів управління, швидкість прийняття рішень).

- Коефіцієнт централізації/децентралізації управління.

- Індекс інтегрованості підрозділів (частота спільних проєктів, ступінь координації).

- Рівень формалізації управлінських процесів.

- Індекс корпоративної прозорості та інформаційної відкритості.

- Індекс якості корпоративного управління (CGI – Corporate Governance Index).

- Індекс внутрішніх комунікацій (швидкість обміну інформацією, кількість збоїв у комунікаціях).

2. Економічні індикатори (дають змогу діагностувати фінансові тенденції, ефективність операцій та результативність інтеграційних процесів):

- Темп зміни доходів, прибутку, EBITDA.

- Індекси рентабельності: ROA, ROE, ROS.

- Коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості.

- Оборотність активів, оборотних коштів, дебіторської та кредиторської заборгованості.

- Індекс операційної ефективності (OPEX/Sales).

- Синергійний ефект від інтеграції (скорочення витрат, збільшення прибутку після злиття/об'єднання).

- Індекс ринкової вартості (Tobin's Q, EVA, MVA).

3. Ресурсні індикатори (відображають динаміку забезпеченості корпоративної структури ресурсами та ефективність їх використання):

- Фондовіддача та матеріаловіддача.

- Індекс ефективності логістики (час циклу поставання, надійність постачальників).

- Індекс кадрової стійкості (плинність кадрів, рівень утримання ключових спеціалістів).

- Індекс кваліфікаційного розвитку персоналу (кількість навчань, сертифікацій).

- Індекс ресурсної синергії (спільне використання інфраструктури, централізовані закупівлі).

- Індекс ресурсної безпеки (захищеність ключових ресурсів від зовнішніх загроз).

4. Інноваційні індикатори (показують здатність корпоративної структури розвиватися через інновації, технологічні зміни та цифровізацію):

- Частка інноваційних витрат у загальних витратах підприємства.

- Кількість упроваджених інноваційних проєктів за період.

- Індекс технологічної модернізації (частка нового обладнання, технологічні стандарти).

- Індекс цифрової зрілості (Digital Maturity Index).

- Індекс інтелектуального капіталу (HCI, VKI).

- Патентна активність (патенти, заявки, ліцензійні угоди).

- Час виходу нового продукту на ринок (Time-to-Market).

5. Стратегічні індикатори (дають змогу оцінити відповідність розвитку корпоративної системи її довгостроковій стратегії):

- Стратегічний індекс відповідності (Alignment Index) – узгодженість операційної діяльності зі стратегічними цілями.

- Індекс адаптивності до зовнішнього середовища (швидкість реакції на зміни ринку).

- Індекс конкурентоспроможності (позиція на ринку, частка ринку, індекс лояльності клієнтів).

- Індекс стратегічного потенціалу (наявність резервів, інвестиційний потенціал, здатність до масштабування).

- Balanced Scorecard Indicators: фінансові, клієнтські, процесні та інноваційні індикатори за Kaplan & Norton.

Отже, індикатори відображають:

організаційні зміни → покращення управління;

економічні зміни → зростання ефективності;

ресурсні зміни → формування стійкого потенціалу;

інноваційні зміни → модернізація і цифровізація;

стратегічні зміни → довгострокова стійкість.

Таким чином, для діагностики розвитку корпоративних утворень доцільно застосовувати *багатовимірну систему індикаторів*, яка дає змогу виявити як сильні сторони, так і проблемні зони корпоративної структури та визначити траєкторію її подальшого розвитку.

Оцінка можливостей практичного застосування системи індикаторів розвитку корпоративних структур. Запропонована система індикаторів, що охоплює організаційні, економічні, ресурсні, інноваційні та стратегічні параметри, має значний потенціал для практичного використання у корпоративних структурах різного типу – холдингах, бізнес-групах, фінансово-промислових групах, кластерних та мережевих об'єднаннях.

1. Діагностика поточного стану та динаміки розвитку.

Індикатори дозволяють отримати комплексну картину розвитку корпоративної структури, оцінити її сильні та слабкі сторони, визначити диспропорції у функціонуванні організаційних, фінансових та інноваційних підсистем.

Це дає змогу проводити: *регулярний моніторинг* та порівняння динаміки розвитку; *бенчмаркінг* з іншими підприємствами або групами; *оцінку ефективності управлінських рішень* у різні періоди.

2. Підтримка стратегічного планування.

Система індикаторів може бути інтегрована у процес стратегічного менеджменту як інструмент: формування стратегічних цілей і KPI; оцінювання рівня досягнення стратегічних пріоритетів; визначення напрямів подальших інвестицій і розвитку; оптимізації корпоративної структури та розподілу ресурсів.

Завдяки багатовимірності індикаторів корпоративна структура отримує можливість *планувати розвиток на основі доказової інформації*, а не інтуїтивних рішень.

3. Підвищення ефективності корпоративного управління.

Система індикаторів забезпечує прозорість і об'єктивність процесу прийняття рішень. На її основі керівництво може: оцінювати роботу окремих підрозділів і дочірніх компаній; формувати *систему мотивації менеджерів*, прив'язуючи їх до реальних результатів; оптимізувати управлінські процеси та структуру управління; підвищувати якість координації між учасниками корпоративної мережі.

4. Прогнозування та попередження ризиків.

Багатокомпонентність системи дозволяє: прогнозувати можливі ризики (фінансові, організаційні, ресурсні); виявляти критичні точки (збої в комунікаціях, дефіцит ресурсів, низьку інноваційну активність); визначити стабільність корпоративної системи та її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Особливо важливими є інноваційні та стратегічні індикатори, оскільки вони вказують на довгостроковий розвиток, а не лише на поточну ефективність.

5. Використання для інтегрального оцінювання.

На основі системи індикаторів можна розробити: інтегральний індекс організаційно-економічного розвитку; профілі розвитку корпоративних об'єднань; матриці оцінювання ефективності.

Це дає змогу порівнювати корпоративні структури різних типів та масштабів, оцінювати їх конкурентоспроможність та потенціал зростання.

Переваги запропонованої системи індикаторів для корпоративного управління:

1. Комплексність.

Індикатори охоплюють усі ключові сфери діяльності корпоративної структури – від управління до інновацій, що дозволяє забезпечити **цілісний погляд** на розвиток.

2. Об'єктивність і структурованість оцінювання.

Завдяки чітко визначеним критеріям і показникам процес оцінювання стає прозорим, вимірюваним і методично обґрунтованим.

3. Адаптивність та гнучкість.

Система може бути адаптована під: різні галузі, масштаби корпорації, рівень інтегрованості (кластер, холдинг, ФПГ). Це робить її універсальною для практичного застосування.

4. Орієнтація на стратегічний розвиток.

Індикатори враховують не лише поточні результати, а й **довгострокові тенденції розвитку**, що підсилює стратегічну спрямованість корпоративного управління.

5. Підтримка управлінських рішень.

Система дозволяє: підвищувати обґрунтованість рішень; мінімізувати суб'єктивність; покращувати координацію між підрозділами; оцінювати ефективність управлінських реформ і програм розвитку.

6. Можливість кількісної та якісної оцінки.

Поєднання кількісних індикаторів (фінансових, інноваційних, ресурсних) та якісних (організаційних, стратегічних) створює *багатовимірний інструмент*, що підвищує точність діагностики розвитку.

Запропонована система індикаторів може бути ефективно застосована в корпоративних структурах для: моніторингу розвитку, управління змінами, стратегічного планування, оцінювання конкурентних позицій, покращення корпоративного управління.

Її використання сприяє підвищенню стійкості корпоративних утворень, зростанню їх ефективності та формуванню науково обґрунтованої траєкторії розвитку.

Висновки. У проведеному дослідженні обґрунтовано теоретико-методичні засади формування системи критеріїв, показників та індикаторів оцінювання організаційно-економічного розвитку корпоративних структур. Проаналізовано існуючі наукові підходи до оцінювання ефективності корпоративних систем, що дало змогу виявити їхні переваги та обмеження. Встановлено, що фрагментарність і домінування фінансово-економічних параметрів у традиційних моделях оцінювання не забезпечують комплексного уявлення про динаміку розвитку інтегрованих корпоративних утворень.

Систематизовано групи критеріїв та відповідних показників, які найбільш повно відображають організаційні, економічні, ресурсні та інноваційні аспекти функціонування корпоративних систем. Виокремлено індикатори, що дають змогу здійснювати діагностику змін у розвитку корпоративних структур у коротко- та довгостроковій перспективі. Запропонована система характеризується комплексністю, структурованістю та здатністю адаптуватися до різних типів корпоративних утворень.

Оцінено можливості практичного застосування цієї системи у корпоративному управлінні. Показано, що її використання сприяє підвищенню об'єктивності управлінських рішень, забезпечує можливість своєчасного виявлення проблемних зон, підтримує стратегічне планування та формування інтегральних оцінок розвитку, а також підсилює здатність корпоративних структур адаптуватися до викликів зовнішнього середовища.

Отже, розроблена система критеріїв, показників та індикаторів є ефективним інструментом оцінювання та управління розвитком корпоративних структур. Вона дозволяє забезпечити комплексну діагностику, визначити траєкторії подальшого вдосконалення та підвищити якість корпоративного управління.

Перспективи подальших досліджень. Перспективи подальших досліджень у сфері оцінювання організаційно-економічного розвитку корпоративних структур пов'язані з розширенням теоретико-методологічних підходів і поглибленням практичних інструментів діагностики корпоративних утворень.

Подальші наукові пошуки доцільно спрямувати на такі напрями:

Розроблення інтегрального індексу розвитку корпоративних структур, що поєднуватиме організаційні, економічні, ресурсні та інноваційні індикатори й дозволить здійснювати порівняльну оцінку різних типів корпоративних об'єднань.

Удосконалення математико-економічних моделей, здатних відображати взаємозв'язки між підсистемами корпоративної структури, а також моде-

лювати сценарії розвитку під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників.

Апробація запропонованої системи індикаторів на реальних корпоративних кейсах з метою перевірки її практичної дієвості, адаптації до галузевої специфіки та формування рекомендацій для управлінської практики.

Дослідження впливу цифрової трансформації та інноваційних технологій на організаційно-економічний розвиток корпоративних структур, що дозволить уточнити систему індикаторів у контексті сучасних технологічних трендів.

Розвиток інструментів стратегічного моніторингу та раннього попередження ризиків, які допоможуть корпоративним структурам підвищу-

вати адаптивність та стійкість у змінних ринкових умовах.

Визначення галузевих і регіональних особливостей розвитку корпоративних систем, що сприятиме формуванню спеціалізованих моделей оцінювання для конкретних секторів економіки.

Дослідження впливу ESG-факторів (екологічних, соціальних та управлінських) на траєкторію розвитку корпоративних структур та інтеграція цих індикаторів у загальну систему оцінювання.

Усі зазначені напрями відкривають можливість створення більш гнучкого, адаптивного та науково обґрунтованого інструментарію оцінювання, що забезпечить підвищення ефективності корпоративного управління та сприятиме сталому розвитку корпоративного сектору.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бондар Ю. А., Легінкова Н. І. Економіко-правові механізми регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств сфери послуг. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. № 3 (80). С. 27-40. <https://doi.org/0.31375/2226-1915-2022-3-37-50>
2. Бондар Ю., Гасімов Ф. Управління розвитком корпоративної культури на підприємстві. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 22-23 березня 2023 р.). Львів: ЛНУП, 2023. Ч. 1. С. 140-143.
3. Гуцалюк О. М. Організація управління економічною безпекою корпоративного інтеграційного розвитку. *Управління розвитком*. 2016. № 2 (184). С. 66-74.
4. Гуцалюк О. М. Вивчення організаційно-економічних форм утворення корпоративних інтеграційних об'єднань. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2020. № 16 (44). С. 34-38. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-16\(44\)-34-38](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-16(44)-34-38)
5. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Ремзіна Н. А. Розвиток сучасних технологій провадження діяльності підприємств готельно-ресторанного та туристичного бізнесу. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 4 (89). С. 231-246. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-231-246>
6. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А. Вибір інноваційних технологій та їх впровадження в галузях сервісної економіки. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 06-07 березня 2025 р.). Харків: ДБТУ, 2025. Ч. 3. С. 359-361.
7. Hutsaliuk O. M., Bondar Iu. A., Petlenko T. G. Determination of the directions of the genesis of trade cooperation and the world economy in the conditions of neoprotectionism. *Bulletin of the Cherkasy National University. Economic Sciences*. 2023. Vol. 27, Iss. 3-4. P. 16-26. <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-3-4-16-26>
8. Кузьмін О. Є., Станасюк Н. С., Уголькова О. З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. Т. 3, № 2. С. 56-64. <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.056>
9. Мяких І. М. Проблеми формування стратегії розвитку інтегрованих структур бізнесу. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. № 30. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/318>
10. Птащенко Л. О. Фінанси корпорацій: навч. посіб. Полтава, НУПП. 2025. 150 с.

Надійшла до редакції 25.12.2025

Прийнята до друку 11.02.2026

Опублікована 20.03.2026

REFERENCES

1. Bondar, Iu. A., & Leginkova, N. I. (2022). Economic and legal mechanisms for regulating foreign economic activity of service sector enterprises. *Development of management and management methods in transport*, 3(80), 27-40. <https://doi.org/0.31375/2226-1915-2022-3-37-50> [in Ukrainian].
2. Bondar, Iu., & Gasimov, F. (2023, March 22-23). Management of corporate culture development in the enterprise. *Current problems of modern business: accounting, financial and managerial aspects* [materials of the V International Scientific and Practical Internet Conference], Part 1 (pp. 140-143). Lviv: LNUP [in Ukrainian].
3. Hutsaliuk, O. M. (2016). Organization of management of economic security of corporate integration development. *Development management*, 2(184), 66-74 [in Ukrainian].
4. Hutsaliuk, O. M. (2020). Study of organizational and economic forms of formation of corporate integration associations. *Scientific notes of the National University «Ostroh Academy». Series «Economy»*, 16(44), 34-38. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-16\(44\)-34-38](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-16(44)-34-38) [in Ukrainian].
5. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., & Remzina, N. A. (2024). Development of modern technologies for conducting the activities of hotel, restaurant and tourism businesses. *Development of methods of management and management in transport*, 4(89), 231-246. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-231-246> [in Ukrainian].

6. Hutsaliuk, O. M., & Bondar, Iu. A. (2025, March 6-7). Selection of innovative technologies and their implementation in the service economy. *Management of the development of socio-economic systems* [Materials of the IX International Scientific and Practical Conference], Part 3 (pp. 359-361). Kharkiv: DBTU [in Ukrainian].
7. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Petlenko, T. G. (2023). Determination of the directions of the genesis of trade cooperation and the world economy in the conditions of neoprotectionism. *Bulletin of the Cherkasy National University. Economic Sciences*, 27(3-4), 16-26. <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-3-4-16-26> [in Ukrainian].
8. Kuzmin, O. Ye., Stanasyuk, N. S., Ugolkova, O. Z. (2021). Social responsibility of business: concept, typology and factors of formation. *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*, 3(2), 56-64. <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.056> [in Ukrainian].
9. Myagkykh, I. M. (2011). Problems of forming a strategy for the development of integrated business structures. *Problems of increasing the efficiency of infrastructure*, 30. <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/318> [in Ukrainian].
10. Ptashchenko, L. O. (2025). Finance of corporations: a textbook. Poltava, NUPP [in Ukrainian].

Received: 25.12.2025

Accepted: 11.02.2026

Published: 20.03.2026

Смаглюк І. В. Критерії, показники та індикатори оцінювання організаційно-економічного розвитку корпоративних структур бізнесу

У статті розглянуто теоретико-методичні підходи до формування системи критеріїв, показників та індикаторів, що забезпечують комплексне оцінювання організаційно-економічного розвитку корпоративних структур. Обґрунтовано необхідність удосконалення існуючих підходів з огляду на зростання масштабів корпоративної інтеграції, ускладнення управлінських процесів та підвищення вимог до економічної стійкості бізнес-утворень.

Визначено ключові критерії оцінювання, серед яких – рівень організаційної узгодженості, ефективність використання ресурсів, динаміка інноваційного розвитку, конкурентоспроможність та адаптивність корпоративної структури до змін зовнішнього середовища. Запропоновано систему показників, що охоплює структурно-організаційні, фінансово-економічні, операційні та стратегічні індикатори, а також виокремлено специфічні параметри, притаманні інтегрованим корпоративним утворенням.

Розроблено узагальнену модель оцінювання, яка базується на поєднанні кількісних і якісних характеристик розвитку, що дозволяє отримати комплексний діагностичний результат. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованої методики для виявлення диспропорцій у розвитку корпоративних структур, підвищення результативності управлінських рішень та формування стратегій довгострокового зростання.

Ключові слова: корпоративна інтеграція, корпоративно інтегровані структури бізнесу (КІСБ), організаційно-економічний розвиток, корпоративне управління, корпоративні системи, діагностика змін.

Smahliuk I. Criteria, metrics and indicators for assessing the organizational and economic development of corporate business structures

The article examines theoretical and methodological approaches to forming a system of criteria, indicators, and measures that ensure a comprehensive assessment of the organizational and economic development of corporate structures. The necessity of improving existing approaches is substantiated in view of the growing scale of corporate integration, the increasing complexity of managerial processes, and the rising requirements for the economic resilience of business entities.

Key evaluation criteria are identified, including the level of organizational coherence, efficiency of resource utilization, dynamics of innovation development, competitiveness, and the adaptability of the corporate structure to changes in the external environment. A system of indicators is proposed, encompassing structural-organizational, financial-economic, operational, and strategic measures, with specific parameters inherent to integrated corporate entities highlighted.

A generalized evaluation model is developed, based on the combination of quantitative and qualitative characteristics of development, which allows for obtaining a comprehensive diagnostic result. The practical significance of the study lies in the applicability of the proposed methodology for identifying disproportions in the development of corporate structures, improving the effectiveness of managerial decisions, and forming strategies for long-term growth.

Keywords: corporate integration, corporate integrated business structures (CIBS), organizational and economic development, corporate governance, corporate systems, change diagnostics.