

- Kuchmieiev, O. O. "Intehrovana systema upravlinnia komertsiiinykh ryzykamy torhivelnikh pidpriemstv" [Integrated Commercial Management System of Trade Enterprises]. *Vcheni zapysky universytetu «KROK». Seriiia «Ekonomika»*, no. 48 (2017): 113-121.
- Kuzmin, O. Ye., Verbytska, H. L., and Melnyk, O. H. *Obgruntuvannia hospodarskykh rishen i otsiniuvannia ryzykiv* [Justification of Business Decisions and Risk Assessment]. Lviv: Nats. un-t «Lvivska politekhnikha», 2008.
- Matusova, O., Andryeyeva, V., and Yahodzinsky, V. "Risk Management Models". *Scientia Fructuosa (Visnyk KNTEU)*, no. 6 (2019): 75-85.
DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(128\)07](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(128)07)
- Oleksiuk, M. I. "Adaptyvnyi pidkhid do upravlinnia ryzykamy torhivelnikh pidpriemstv" [Adaptive Approach to Trade Enterprises Risk Management]. *Efektivna ekonomika*, no. 11 (2013). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2526>
- Proskura, V. F., and Bilak, R. H. "Metodolohichni pidkhody do upravlinnia ryzykamy" [Methodological Approaches to Risk Management]. *Ekonomika i suspilstvo*, iss. 9 (2017): 599-607. https://economyand-society.in.ua/journals/9_ukr/102.pdf
- Puhachevska, K. I. "Sfera posluh v Ukraini: osoblyvosti rozvytku ta stratehichni perspektyvy" [Service Sector in Ukraine: Features of Development and Strategic Prospects]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriiia «Ekonomika i menedzhment»*, iss. 18 (2016): 52-55. <http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/1459/1/12.pdf>
- Shymko, O. V. "Intehratsiia ryzyk-menedzhmentu v systemi upravlinnia yakistiu torhovelnoho pidpriemstva" [Integration of Risk Management Into the Quality Management System of Trading Enterprise]. *Biznes Inform*, no. 1 (2023): 191-196.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-191-196>
- Trachenko, L. A. "Protsesnyi pidkhid u systemakh upravlinnia yakistiu pidpriemstv sfery posluh" [The Process Approach in Quality Management Systems in Enterprises of the Services Sector]. *Problemy ekonomiky*, no. 2 (2018): 251-257. https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-2_0-pages-251_257.pdf
- Tsopa, V. "Identyfikatsiia i klasyfikatsiia ryzykiv" [Identification and Classification of Risks]. <https://qualityexpert.com.ua/articles/657215-identyfikatsiya-i-klasyfikatsiya-ryzykiv>
- Vitlinskyi, V. V., and Velykoivanenko, P. I. *Ryzykolohiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi* [Riskology in Economics and Entrepreneurship]. Kyiv: KNEU, 2004.

УДК 330.131.3

JEL: M21

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-274-284>

АДАПТИВНИЙ ПІДХІД ДО МАСШТАБУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

©2024 ПАТЛАЙ А. І.

УДК 330.131.3

JEL: M21

Патлай А. І. Адаптивний підхід до масштабування діяльності підприємства

В умовах сучасної ринкової економіки, яка постійно трансформується та змінюється, для будь-якого підприємства стає очевидним збереження позиції на ринку, забезпечення належного рівня конкурентоспроможності, власного економічного потенціалу, розширення сфери діяльності. Виробничо-господарська діяльність підприємств повинна постійно коригуватися відповідно до вимог зовнішнього середовища. Ця необхідність в основному пов'язана з тим, що зміни факторів зовнішнього середовища призведуть до певної диспропорції та дисбалансу між підприємством та середовищем його діяльності. Щоб мінімізувати негативний вплив факторів навколишнього середовища та забезпечити позитивну динаміку векторів зростання, підприємство, незалежно від свого поточного стану, повинно адаптуватися до вимог наявної кон'юнктури ринку та своєчасно здійснювати термінові структурні зміни у своїй діяльності. Мета статті полягає в розкритті та обґрунтуванні сутності адаптивної системи управління розвитком діяльності підприємства. Для своєчасного реагування на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі визначаються заходи, які вживає підприємство з метою збереження виробничо-господарської системи, забезпечення належного рівня конкурентоспроможності, власного економічного потенціалу та розширення сфери діяльності на ринку. Виявляються чинники мінімізації виникнення змін, несприятливих для поточної діяльності підприємства. Формування підприємством власного масштабу діяльності з урахуванням складових системи адаптивного управління є складним і багаторівневим процесом. Масштаб діяльності є синтетичною характеристикою діяльності підприємства, тому з метою усвідомлення глибинної сутності відповідної економічної категорії доцільно розглянути складові формування підприємствами масштабів діяльності, які є також елементами системи адаптивного управління на підприємстві. Перспективою подальших досліджень у даному напрямку бачиться розробка концептуального підходу до формування масштабу діяльності підприємства з урахуванням складових системи адаптивного управління, що обумовлюється розробкою основних векторів та пріоритетних напрямів господарської діяльності підприємства, впровадженням оригінальних інноваційних концепцій продукту, нестандартних оперативних управлінських рішень.

Ключові слова: підприємство, зміни, управління, адаптація, адаптивна система управління, конкурентоспроможність, потенціал, масштабування.

Рис.: 2. **Бібл.:** 14.

Патлай Андрій Іванович – аспірант, Національний авіаційний університет (просп. Любомира Гузара, 1, Київ, 03058, Україна)

E-mail: patlai.andrey@gmail.com

Patlai A. I. An Adaptive Approach to Scaling the Company's Activities

In the conditions of the modern market economy, which is constantly transforming and changing, it becomes obvious for any enterprise to maintain its position in the market, ensure the proper level of competitiveness, its own economic potential, and expand the scope of its activities. The production and economic activities of enterprises should be constantly adjusted in accordance with the requirements of the external environment. This need is mainly due to the fact that changes in environmental factors will lead to a certain disproportion and imbalance between the enterprise and its operating environment. In order to minimize the negative impact of environmental factors and ensure positive dynamics of growth vectors, the enterprise, regardless of its current state, must adapt to the requirements of the existing market conditions and timely implement necessary structural changes in its activities. The aim of the article is to disclose and substantiate the essence of the adaptive system for managing the development of enterprise activities. For a timely response to changes in the external and internal environment, the measures taken by the enterprise in order to preserve the system of production and economic management, ensure the appropriate level of competitiveness, its own economic potential and expand the scope of activity in the market are to be determined. The factors of minimizing the occurrence of changes unfavorable for the current activities of the enterprise be identified. The formation of the enterprise's own scale of activity, taking into account the components of the adaptive management system, is a complex and multi-level process. The scale of activity is a synthetic characteristic of the enterprise's activity, therefore, in order to understand the deep essence of the relevant economic category, it is expedient to consider the components of the formation of the scale of activity by enterprises, which are also elements of the system of adaptive management at the enterprise. Prospect for further research in this direction is the development of a conceptual approach to the formation of the scale of enterprise activity, taking into account the components of the adaptive management system, which is due to the development of the main vectors and priority areas of economic activity of enterprise, the introduction of original innovative product conceptions, non-standard operational managerial decisions.

Keywords: enterprise, change, management, adaptation, adaptive management system, competitiveness, potential, scaling.

Fig.: 2. **Bibl.:** 14.

Patlai Andriy I. – Postgraduate Student, National Aviation University (1 Liubomyra Husara Ave., Kyiv, 03058, Ukraine)

E-mail: patlai.andrey@gmail.com

В умовах сучасної ринкової економіки, яка постійно трансформується та змінюється, для будь-якого підприємства стає очевидним збереження позиції на ринку, забезпечення належного рівня конкурентоспроможності, власного економічного потенціалу, розширення сфери діяльності. Виробничо-господарська діяльність підприємств повинна постійно коригуватися відповідно до вимог зовнішнього середовища. Ця необхідність в основному пов'язана з тим, що зміни факторів зовнішнього середовища призведуть до певної диспропорції та дисбалансу між підприємством і середовищем його діяльності. Щоб мінімізувати негативний вплив факторів навколишнього середовища та забезпечити позитивну динаміку векторів зростання, підприємство, незалежно від свого поточного стану, повинно адаптуватися до вимог наявної кон'юнктури ринку та своєчасно здійснювати термінові структурні зміни у своїй діяльності.

В умовах сьогодення питання адаптації підприємств є досить актуальним, особливо в умовах кризи. У широкому сенсі адаптація – це процес, за допомогою якого підприємство пристосовує власні параметри до змін умов зовнішнього середовища з метою підвищення ефективності та стабільності діяльності підприємства під час усього життєвого циклу. При цьому одним із ключових завдань адаптації до динамічних ринкових умов є формування оптимізованої, гнучкої та збалансованої системи управління, здатної до самоорганізації та, за необхідності, комплексної реорганізації всіх структурних елементів виробничо-господарської діяльності підприємства.

Багато вчених, як вітчизняних, так і іноземних намагалися дослідити питання адаптивного управління та впровадження його у процес управління підприємством. Різні погляди на теорію адаптації підприємств у нестабільному середовищі представлені в роботах Кривобок К. В., Прохорової В. В., Юхман Я. В., Ареф'євої О. В., Лепейко Т. І., Кривобок К. В., Пугачевської К. Й., Лисенко Е. Р., Пільцької С. Т., Коритько Т. Ю., Сергійчука І. І., Степанової Ю. Л., Ареф'єва С. О., Зайцевої О. І., Жосан Г. В., Бетіної В. О., Соколової А. В., Побережної З., Ігumenцева О., а також Аллена К., Гарместані А., Кужіор А. [1–14].

Метою статті є розкриття та обґрунтування сутності адаптивної системи управління розвитком діяльності підприємства. Для своєчасного реагування на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі визначаються заходи, які вживає підприємство з метою збереження виробничо-господарської системи, забезпечення належного рівня конкурентоспроможності, власного економічного потенціалу та розширення сфери діяльності на ринку. Виявляються чинники мінімізації виникнення змін, несприятливих для поточної діяльності підприємства. Пропонується концептуальний підхід формування масштабу діяльності підприємства з урахуванням складових системи адаптивного управління, що обумовлюється розробкою основних векторів та пріоритетних напрямів господарської діяльності підприємства, впровадженням оригінальних інноваційних концепцій продукту, нестандартних оперативних управлінських рішень.

У процесі написання статті були використані наукові праці та публікації вітчизняних і закордонних учених-економістів у сфері адаптивного управління розвитком підприємств. Досягненню цілі сприяли загальнонаукові методи: методи емпіричних досліджень (вимірювання, порівняння, спостереження), методи теоретичних досліджень (аналіз та синтез), а також низка спеціальних економічних методів, у тому числі: діалектичний метод пізнання, абстрактно-логічний, історико-економічний та класифікаційно-аналітичний методи.

Адаптивність означає міру пристосування підприємства до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі та є загальною характеристикою економічної системи. Вона поєднує в собі такі характеристики, як ліквідність, гнучкість, маневреність та інші ознаки, що забезпечують «легкість» реорганізації між підприємствами без фундаментальних змін у структурі між елементами системи, відображає готовність системи управління підприємством до діяльності в мінливому зовнішньому середовищі, що визначається здатністю керівників ґрунтовно розуміти та використовувати нестандартні рішення, а також передбачати тенденції розвитку зовнішнього середовища.

Елементи адаптивності за функціональними критеріями включають:

- ✦ адаптивність системи управління (гнучкість структури управління та стратегічного планування; швидкість прийняття та виконання рішень);
- ✦ адаптивність виробничої системи (здатність реагувати на зміну параметрів сировини і матеріалів, видів продукції та випуску, окремих технологій або обладнання в процесі);
- ✦ адаптивність фінансів підприємства;
- ✦ адаптивність матеріально-технічної та збутової політики;
- ✦ адаптивність системи інформаційного забезпечення;
- ✦ інноваційну гнучкість.

Відповідно до обраного підходу до управління змінами та спрямованості заходів, які вживає підприємство для адаптації до умов ринкового середовища, можна виділити пасивну адаптацію та активну адаптацію. Пасивна адаптація підприємства полягає в систематичній зміні його поведінки відповідно до вимог зовнішнього середовища для забезпечення ефективності його діяльності. І навпаки, активна адаптація підприємства проявляється у власних змінах підприємства в зовнішньому середовищі. Заходи, які використовують підприємства в процесі пасивної та активної адаптації, загалом полягають у зміні об'єктів, на які

впливає адаптація, таким чином, щоб забезпечити стабільну роботу підприємства та розширити сферу діяльності підприємства, оскільки адаптація – це процес, що забезпечує активний вияв можливостей підприємства, що забезпечує здатність підприємств до самозбереження.

У науковій літературі також розрізняють статичну адаптацію та динамічну адаптацію. Статична адаптація є результатом адаптаційних властивостей, набутих підприємствами у виробничо-господарській діяльності та реакції на зовнішні чинники середовища. Відповідний тип адаптації може характеризувати адаптаційний потенціал підприємства. Динамічна адаптація підприємства безпосередньо відображається в процесі взаємодії підприємства із зовнішніми факторами ринкового середовища, метою якого є формування специфічних ознак і мінімізація виникнення змін, несприятливих для поточної діяльності підприємства.

Залежно від об'єкта, на якому відбуваються адаптаційні процеси, розрізняють структурну та функціональну адаптацію. Структурна адаптація – це здійснення адаптаційних змін безпосередньо в структурі самого підприємства. Основними інструментами структурної адаптації є реструктуризація, реорганізація та інтеграція. Метою відповідної адаптації є створення виробничо-господарської структури, що може досягти максимального фінансового та виробничого результату в довгостроковій перспективі. Функціональна адаптація, з іншого боку, виражається у зміні функціональності підприємства. Відповідні адаптаційні зміни підприємство здійснює за допомогою таких інструментів адаптації, як реінжиніринг, диверсифікація діяльності тощо [2].

Реалії сьогодення такі, що більшість національних підприємств не в змозі гарантувати своєчасні та ефективні зміни у своїх економічних і внутрішньовиробничих механізмах тією мірою, якою цього вимагає зовнішнє ринкове середовище. Низький рівень мобільності призводить до того, що підприємства втрачають перспективні можливості для ефективного економічного зростання та не досягають бажаного рівня конкурентоспроможності загалом. Швидкість та інтенсифікація реакції підприємства на зміни умов зовнішнього середовища є одними з основних елементів ефективної системи адаптивного управління на підприємстві, здатними забезпечити стійку конкурентну перевагу на ринку та формувати її відповідно до власних стратегічних цілей, змінюючи обставини стосовно власних інтересів (рис. 1).

Загалом адаптація, як система соціально-економічного регулювання, дозволяє виробничо-гос-

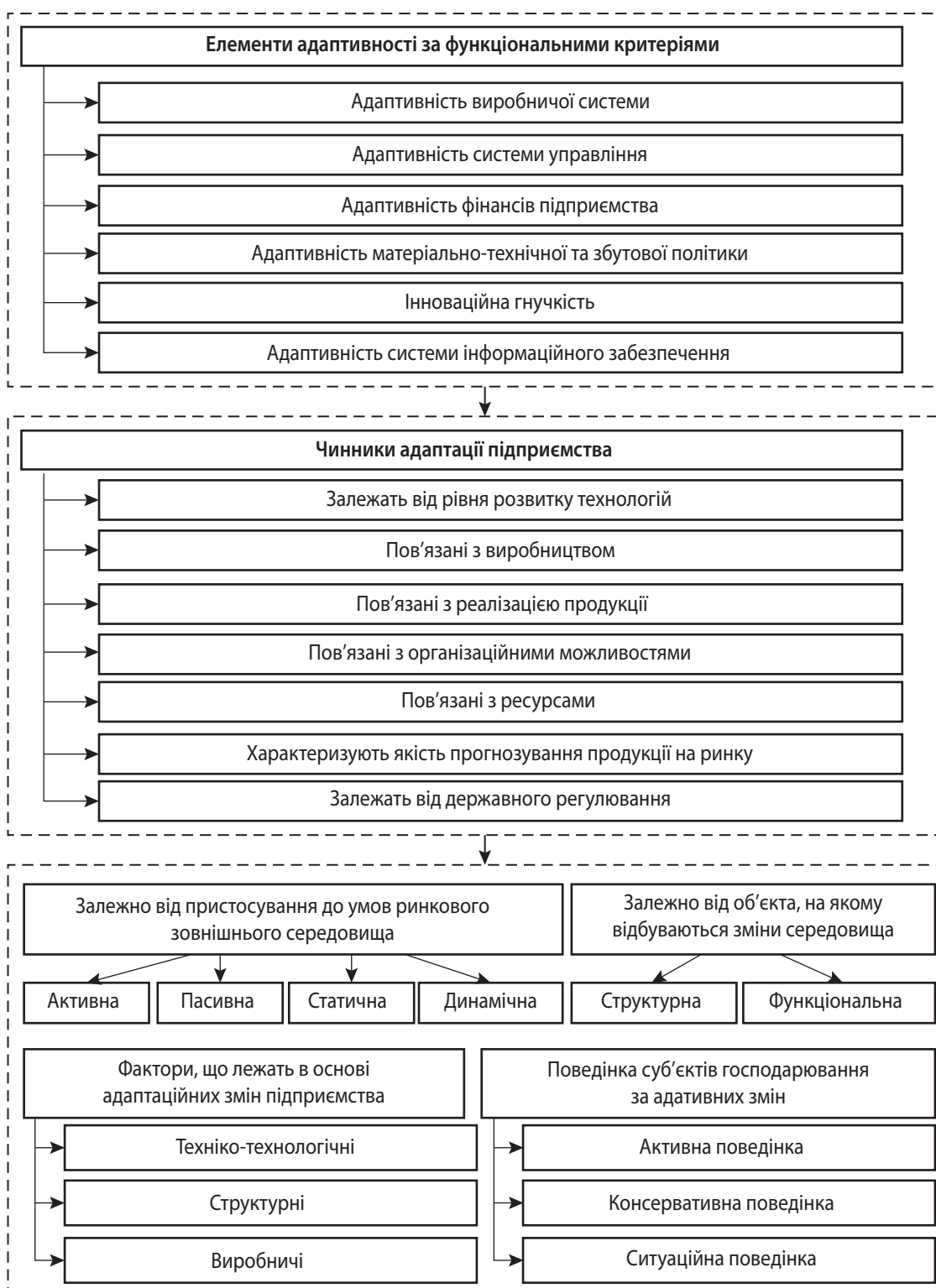


Рис. 1. Структурно-логічна схема забезпечення адаптації підприємства

Джерело: авторська розробка.

подарській системі формувати власне стратегічне уявлення, яке є одним із найважливіших розумінь для визначення пріоритетного напрямку та темпів розвитку, незалежно від впливу зовнішніх факторів. З огляду на вищезазначене можна виділити такі фактори, що лежать в основі адаптаційних змін підприємства [7]:

✦ *техніко-технологічні* – відмова від застарілих методів виробництва на користь нових інноваційних технологій, здатних виробляти продукцію, конкурентоспроможну на внутрішньому та зовнішньому ринках з точки зору якості, дбайливого ставлення до навколишнього середовища та безпеки;

- ✦ *структурні* – досягнення зниження енергетичної матеріаломісткості при збереженні тих самих споживчих характеристик виробленої продукції, створення розвинутої інфраструктури як виробничого, так і соціального характеру;
- ✦ *виробничі* – створення вертикально інтегрованих структур з високим рівнем диверсифікації виробництва для розширення масштабів своєї діяльності.

Реалізація відповідних цілей підприємствами можлива через впровадження та реалізацію системи адаптивного управління змінами, яка може мати як поточний, так і перспективний характер. Значний вплив на формування відповідної системи має загальна стратегія розвитку, яка є невід'ємною частиною економічної політики підприємства та визначає основні вектори та пріоритетні напрями господарської діяльності. Економічну політику підприємства можна розглядати як сукупність таких політик, як маркетингова, виробнича та фінансова. Залежно від рівня готовності суб'єктів господарювання до реалізації адаптивного реагування на фактори зовнішнього середовища, а також обраної політики ринкової поведінки можна виділити такі алгоритми поведінки підприємств в умовах адаптивних змін [4]:

- ✦ *активна поведінка* – підприємство готове до адаптації, а темпи змін досить високі. Існують розроблені принципи адаптації, моделі, які враховують характер змін і масштаби діяльності підприємства. Процес адаптації має системний характер, охоплює всі сфери діяльності підприємства та підпорядковані підрозділи;
- ✦ *консервативна поведінка* – підприємство пасивне, його поведінка багато в чому інерційна. Процеси адаптації, як правило, носять локальний характер, активні дії на ринку щодо розширення масштабів діяльності відсутні;
- ✦ *ситуаційна поведінка* – адаптаційні процеси мають вибірково-випадковий характер, залежно від типу та інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

Безперечно, адаптивне регулювання є складним структурованим процесом, який може бути реалізований за рахунок як наявних активів, так і залучених ресурсів, що можуть бути перерозподілені між підприємствами однієї промислової групи для швидкого реагування на фактори зовнішнього середовища. Адаптаційні процеси, що відбуваються всередині підприємства та спрямовані на досягнен-

ня чітко визначених масштабів діяльності, дозволяють не тільки мінімізувати операційні витрати та досягти бажаного фінансового результату, але й створити стабільну виробничу, фінансову та організаційну платформу для подальшого сталого економічного зростання. Про це свідчить створення постійного потоку інноваційних процесів на підприємстві з метою використання передових технологій для різних наявних уніфікованих продуктів і послуг.

Адаптивне забезпечення на підприємстві – це комплекс скоординованих заходів, послідовна реалізація яких дозволяє йому досягти своїх стратегічних цілей. Метою адаптивного підходу є не тільки безпосередній аналіз впливу зовнішнього середовища на підприємство, а й вивчення потенціалу самого підприємства, рівня його стійкості та здатності протистояти зовнішнім факторам впливу, які становлять основні ризики для його ефективного функціонування, тобто діагностувати все, що відбувається всередині системи, вивчати процеси, які виникають поза системою, і на цій основі планувати майбутнє. При цьому основним завданням адаптивного підходу є збереження внутрішньої стійкості системи, виживання та ефективного функціонування підприємства, досягнення стратегічної стабільності в постійно мінливому зовнішньому середовищі, що забезпечується, передусім, розробкою та впровадженням оригінальних інноваційних концепцій продукту, нестандартних оперативних управлінських рішень та оригінальних управлінських інновацій. Важливим завданням адаптивного регулювання є забезпечення реакції на зовнішні фактори, скорочення часу стратегічного реагування та постійне вдосконалення форм і методів управління.

Для того, щоб підприємство досягло бажаного економічного ефекту від впровадження адаптаційних процесів, спрямованих, у тому числі, на розширення масштабів діяльності, система адаптивних переваг повинна ґрунтуватися на таких основних *принципах* [3]:

- ✦ *наукова обґрунтованість* – передбачає використання наукових підходів, які будуть застосовуватися на підприємстві в процесі адаптації. Цей принцип передбачає глибоке пізнання об'єктивної реальності функціонування господарсько-виробничої системи підприємства, впливу об'єктивних зовнішніх і внутрішніх факторів на рівень розвитку масштабів діяльності за допомогою наукових методів та організації аналітичних досліджень;
- ✦ *системність* – визначає необхідність використання системного підходу для реалізації

необхідних заходів адаптивного управління. Принцип системності передбачає координацію дій в рамках цільової цілісної програми розвитку, в якій окремі органи управління та їх завдання розглядаються як взаємозалежні та взаємоузгоджені елементи, що мають свою специфічну нішу та функцію в реалізації управлінського процесу. Загалом системність, як поняття кібернетичного порядку, спрямована на вивчення об'єкта та його діяльності як єдиної структурованої системи, що включає в себе інші елементи, які перебувають у чітко визначеній взаємодії;

- ✦ *пріоритетність* – передбачає, що в процесі адаптації основна увага приділяється визначенню першочергових завдань, які потребують невідкладного вирішення з метою збереження та подальшого розвитку масштабів діяльності підприємства;
- ✦ *гнучкість* – передбачає оперативне пристосування господарсько-виробничої системи до змін організаційно-технічних умов шляхом включення в кожну підпорядковану структуру механізмів і елементів, що дозволяють передбачати зміни та відповідним чином на них реагувати. Використання відповідного принципу в адаптивному управлінні дозволяє підприємству в найкоротші терміни освоїти виробництво нових видів продукції з найменшими витратами;
- ✦ *оптимальність* – передбачає, що в процесі впровадження адаптивних змін на підприємстві підтримується оптимальна та збалансована пропорція між отриманим результатом і понесеними витратами. Відповідний принцип є дуже важливим для підприємств, які прагнуть розширити власні масштаби діяльності шляхом упровадження адаптивних змін, оскільки оптимум у виробничо-господарській діяльності може за певних умов бути більш прийнятним варіантом, ніж максимум, який може бути короткостроковим і стохастичним;
- ✦ *ефективність* – передбачає оцінку співвідношення між результатом, отриманим у майбутньому від упровадження адаптивних змін, і понесеними витратами, а також аналіз можливих втрат підприємства в разі невиконання необхідних запланованих заходів;
- ✦ *стратегічна спрямованість* – спрямована на виявлення сильних і слабких сторін діяльності підприємства з метою гарантування його довгострокової стійкості та конкурентних переваг через реалізацію загальної стратегії розвитку підприємства;

- ✦ *контрольованість* – забезпечує ефективну систему контролю за адаптивними процесами та змінами, що відбуваються на підприємстві.

Формування масштабу діяльності підприємства з урахуванням складових системи адаптивного регулювання є складним, багаторівневим процесом. Оскільки масштаб діяльності є синтетичною характеристикою діяльності підприємства, для розуміння глибинної сутності відповідної економічної категорії розглянемо більш детально складові формування масштабу діяльності підприємств, які також є елементами системи адаптивного підходу на підприємстві [12].

У загальному вигляді логіка побудови системи адаптивного підходу на підприємстві, яке спрямоване на збереження та подальше розширення власних масштабів діяльності, може мати вид, який наведено на *рис. 2*.

Реструктуризація – це багатогранний і взаємоузгоджений комплекс заходів, прийомів і методів, які походять з діагностики складових елементів господарсько-виробничої системи та виражаються в зміні наявної організаційної структури підприємства, в його бізнес-процесах, відповідно до сучасних методів управління, спрямованих безпосередньо на розвиток суб'єкта господарювання та розширення його діяльності. Головною особливістю процесу реструктуризації на підприємстві є те, що вона не є частиною щоденного операційного циклу. Необхідність такого процесу на підприємстві може бути зумовлена об'єктивними глобальними причинами, які можуть мати негативний вплив на рівень стійкості підприємства та масштаби його діяльності. Системний характер перетворень на підприємстві при прийнятті рішення про реструктуризацію є однією з найяскравіших особливостей відповідного процесу.

Процес реструктуризації, будучи не тільки інструментом адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища, також може бути ефективним стимулювальним фактором для масштабних перетворень та інновацій. Це підтверджується тим, що в основі реструктуризації лежить новизна, яка є всеохопною та без якої підприємству дуже важко досягти бажаного результату та масштабу діяльності.

Стратегічна спрямованість процесу реструктуризації проявляється в досягненні підприємством рівня якісних структурних перетворень елементів господарсько-виробничої системи, за якого підприємство здатне підтримувати та розвивати власні масштаби діяльності в довгостроковій перспективі, а також досягати інших стратегічних цілей.

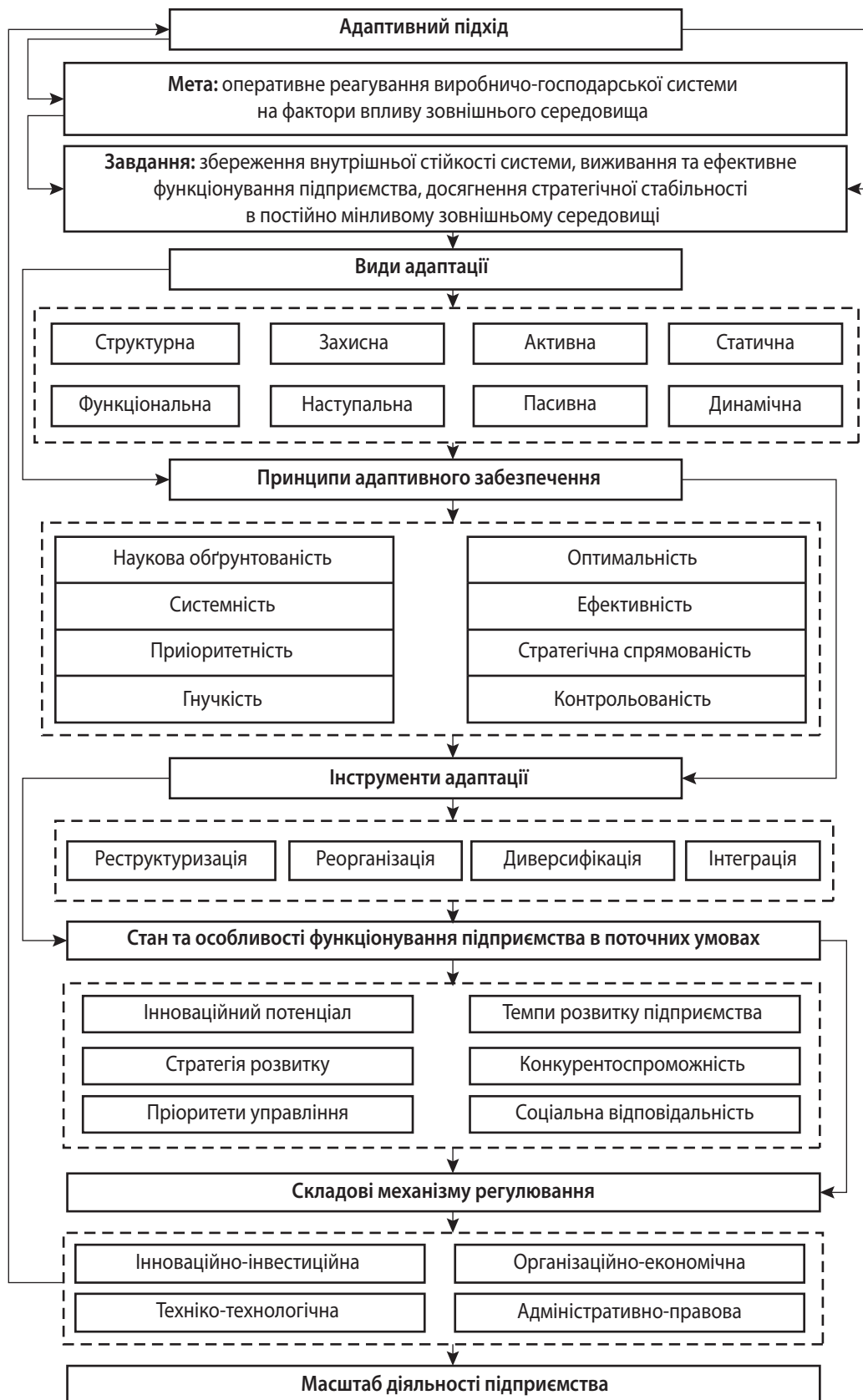


Рис. 2. Концептуальний підхід до впливу адаптивного підходу на підприємстві на масштаб діяльності підприємства

Джерело: авторська розробка.

Сьогодні реструктуризація розглядається як інструмент, що дозволяє підприємству подолати негативний вплив факторів зовнішнього середовища на його виробничо-господарську діяльність. Реструктуризація може стати джерелом економічного зростання підприємства та розширення його діяльності. Загалом формування підприємством оптимальних масштабів своєї діяльності шляхом здійснення процесу реструктуризації тісно пов'язане з рівнем динамічності та ефективності реалізації відповідного процесу. Так, високий рівень динамічності процесу реструктуризації дозволяє підприємству вийти на якісно новий рівень функціонування, що характеризується достатнім рівнем стійкості, конкурентоспроможності та результативності. При цьому ефективність процесу реструктуризації відображає кінцевий результат, отриманий підприємством порівняно з витратами, понесеними на здійснення цих перетворень.

У нинішніх економічних умовах важливо також враховувати той факт, що велика кількість вітчизняних підприємств намагається зберегти та поліпшити своє фінансове становище. Поліпшення фінансових показників значною мірою залежить від масштабу діяльності підприємства та розміру ринку, на якому воно працює. Вплив ефекту масштабу означає, що збільшення розміру підприємства і, відповідно, розширення ринків збуту його продукції дозволяє йому впроваджувати більш ефективні методи роботи, що, своєю чергою, приводить до підвищення продуктивності праці та поліпшення фінансових показників. У цьому розумінні багато підприємств і навіть цілих галузей приймають рішення про розширення меж своєї діяльності [6].

Об'єднання (інтеграція) відбувається тоді, коли два або більше підприємства отримують взаємну вигоду в результаті запланованої угоди. Загалом процес інтеграції може відбуватися двома шляхами: злиттям або поглинанням. При злитті підприємств, які працюють окремо, вони передають свої активи та зобов'язання новому підприємству, створеному спеціально для цієї мети, і, таким чином, припиняють своє існування як незалежні та окремі структурні функціональні одиниці. Поглинання відбувається, коли одне підприємство отримує контроль над іншим шляхом купівлі його акцій.

Процес інтеграції відбувається в декількох напрямках. Горизонтальна інтеграція – це ситуація, в якій підприємства, що продають товари однієї продуктової лінійки, об'єднуються з метою більш ефективного використання наявних ресурсів і виробничих потужностей. Вертикальна інтеграція – це об'єднання підприємств, що спеціалізуються на різних видах діяльності, з метою більш ефективного розподілу ресурсів, збільшення обсягів і масштабів діяльності та зниження витрат.

Більшість дослідників вважають вертикальну інтеграцію вищою формою інтеграції, яка дозволяє успішно реалізовувати заходи щодо створення конкурентоспроможних і стійких промислових структур на сучасному етапі. Країни, які стали на шлях розвитку вертикально інтегрованих структур, закономірно входять до числа країн-лідерів з найвищими показниками продуктивності та ефективності праці, доходів населення та якості життя, макроекономічної конкурентоспроможності та науково-технічного розвитку. Такий результат забезпечується перевагами вертикальної інтеграції.

Диверсифікація також є невід'ємним елементом стратегічного розвитку підприємства та розширення його діяльності, що дозволяє підтримувати стабільний рівень ключових економічних, фінансових і виробничих показників у складному багаторівневому економічному середовищі, виробляючи широкий асортимент продукції та надаючи послуги, які дозволяють зменшити збитки від нерентабельних видів продукції. Загалом процес диверсифікації виробництва передбачає перехід до нових технологій, ринків і секторів, з якими підприємство раніше не було пов'язане, що в кінцевому підсумку дозволяє йому досягти бажаних результатів і масштабів своєї діяльності. Оскільки господарська діяльність підприємства є досить багатогранною, можна запропонувати велику кількість стратегічних альтернатив розвитку та економічного зростання підприємства в постійно мінливих ринкових умовах, що зумовлює як збереження наявних суб'єктів господарювання, так і розширення нових масштабів. Однією з таких альтернатив може бути диверсифікація як важливий напрям управління діяльністю підприємства та формування перспективних конкурентних позицій.

Диверсифікація діяльності підприємства – це комплексний захід, який включає в себе перелік скоординованих дій щодо зміни напрямку його діяльності. При оцінці ефективності комплексу впроваджених заходів з диверсифікації необхідно якомога ретельніше проаналізувати зміни, що відбуваються в усіх сферах діяльності підприємства. Одним із найважливіших критеріїв оцінки реалізації стратегії диверсифікації підприємства є ефективне та збалансоване поєднання його бізнес-напрямків. Аналіз передбачає ефективний розподіл ресурсів підприємства між основними сферами його діяльності – виробництвом, фінансами, маркетингом тощо.

Диверсифікація виробництва означає урізноманітнення видів виробництва на підприємстві з метою забезпечення випуску різних видів продукції та розширення її асортименту. Своєю чергою,

вона включає галузеву та товарну диверсифікацію. Галузева диверсифікація – це збільшення кількості галузей, що функціонують на підприємстві, які технологічно не пов'язані між собою на етапі виробництва всіх видів продукції. Галузева диверсифікація відбувається тоді, коли підприємство починає розвивати нові види виробництва, які відрізняються від інших галузей за кінцевим продуктом, засобами виробництва, технологічними характеристиками та організацією. Товарна диверсифікація, з іншого боку, визначається як розширення асортименту продукції, що виробляється підприємством з використанням тієї ж базової технології, тих самих засобів виробництва і того ж персоналу, якому не потрібно набувати нових професійних навичок або підвищувати свою кваліфікацію.

Фінансова диверсифікація ґрунтується на диверсифікації фінансової діяльності, яка досягається за рахунок різних видів фінансових інвестицій, короткострокових і довгострокових кредитів.

Маркетингова диверсифікація пов'язана зі створенням розгалуженої власної збутової мережі, розширенням каналів збуту виробленої продукції та використанням більшої кількості маркетингових важелів для просування продукції на ринку. Цей вид диверсифікації використовується підприємством, коли воно знаходить можливості за межами своєї ринкової ніші, які є достатньо привабливими для нього.

Залежно від обраного підприємством напрямку розвитку і, відповідно, розширення масштабів його діяльності розрізняють вертикальну, горизонтальну та конгломератну диверсифікацію.

Вертикальна диверсифікація – це виробництво підприємством продукції, яка технологічно та маркетингово пов'язана з наявною продукцією підприємства. Основними перевагами такого типу диверсифікації є стабільність господарських зв'язків усередині підприємства, гарантоване постачання матеріально-технічних ресурсів та тісний контакт з кінцевими споживачами. Водночас вертикальна диверсифікація має ряд недоліків, серед яких взаємозалежність підрозділів підприємства, обмеженість ринку збуту та досить значні витрати, пов'язані з модернізацією наявних виробничих потужностей.

Горизонтальна диверсифікація передбачає вихід на нові сегменти ринку, пов'язані із задоволенням потреб поточних споживачів продукції підприємства. У цьому випадку підприємство, яке виробляє певний вид товарної продукції, може отримувати інформацію від своїх клієнтів про потребу в інших видах товарів і послуг та їхнє бажання скористатися відповідною можливістю. У цьому полягає перевага горизонтальної диверсифікації,

яка дає можливість комплексно враховувати та задовольняти потреби споживачів.

Конгломератна диверсифікація – це вихід підприємства в нові сфери діяльності, які жодним чином не пов'язані з наявними технологіями або потребами поточних клієнтів підприємства. Цей тип диверсифікації є найвитратнішим і доступний лише великим підприємствам.

В основі використання підприємством цих видів диверсифікації лежить прагнення підприємства підвищити ефективність і досягти оптимальних масштабів своєї діяльності не тільки на сьогоднішній день та найближче майбутнє, але й на довгострокову перспективу.

ВИСНОВКИ

Результати аналізу наведених вище інструментів формування масштабів діяльності підприємства свідчать про те, що вони тісно пов'язані з поняттям «розвиток підприємства», яке в загальному вигляді можна визначити як зміну процесу або явища від більш простої сутності до більш складної та ефективної. Під управлінням розвитком діяльності слід розуміти окрему систему всередині підприємства, яка об'єднує всі процеси, що приводять до зміни складу, властивостей, структури зв'язків і відносин складових елементів економіко-виробничої системи.

Сучасна концепція розвитку масштабу підприємства базується на синтезі вищезазначених підходів до організації розвитку підприємства. Хоча відповідні напрями є протилежними за своєю природою, їх використання в процесі виробничо-господарської діяльності дозволяє підприємствам вирішувати нагальні проблеми та створювати передумови для розширення масштабів своєї діяльності. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Кривобок К. В. Концептуальні положення щодо управління процесами адаптації промислових підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Т. 7. № 2. С. 190–199. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-23>
2. Прохорова В. В., Юхман Я. В. Формування адаптивно-орієнтованої системи управління промисловими підприємствами на засадах інновіingu : монографія. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2021. 200 с.
3. Ареф'єва О. В. Адаптивне управління змінами підприємства // *Управління стійким розвитком економіки: теоретичні і практичні аспекти* : монографія / за ред. В. В. Прохорової. Харків : Смуґаста типографія, 2018. С. 223–231.

4. Лепейко Т. І., Кривобок К. В. Удосконалення інструментів адаптації підприємств до впливу конкурентного середовища. *Бізнес Інформ*. 2016. № 12. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2016-12_0-pages-176_181.pdf
5. Пугачевська К. Й., Лисенко Е. Р. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений*. 2021. № 9. С. 158–161. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-9-97-32>
6. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 435–441. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-12_0-pages-435_440.pdf
7. Сергійчук І. І. Складові системи адаптивного управління в структурі механізму формування підприємством масштабу діяльності. *Економіка і управління*. 2012. № 3. С. 147–153.
8. Garmestani A. S., Allen C. R. *Adaptive Management of Social-Ecological Systems: The Path Forward*. Springer Netherlands, 2015. 264 p.
9. Степанова Ю. Л. Поняття адаптації підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2007. № 18. Ч. II. С. 57–61.
10. Зайцева О. І., Жосан Г. В., Бетіна В. О. Стратегічна адаптація підприємства й аналіз методичних підходів до її оцінки в контексті інтеграції України до Європейського Союзу. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 348–353. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-3_0-pages-348_353.pdf
11. Ареф'єв С. О. Концептуальний підхід до формування адаптивного управління на підприємстві. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 6. С. 85–94. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2018.6.8>
12. Ареф'єв С. О. Адаптивний моніторинг стратегій формування антикризового потенціалу. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 1. С. 39–48. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2019.1.4>
13. Kuzior A., Arefieva O., Poberezhna Z., Ihumentsev O. The Mechanism of Forming the Strategic Potential of an Enterprise in a Circular Economy. *Sustainability*. 2022. Vol. 14. Iss. 6. Art. 3258. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14063258>
14. Соколова Л. В. Теорія і практика адаптації підприємств до мінливого бізнес-середовища. Харків : ХНУРЕ, 2004. 288 с.
- tekhnohii ta dizainu. Serii «Ekonomichni nauky»*, no. 1 (2019): 39–48. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2019.1.4>
- Arefiev, S. O. “Kontseptualnyi pidkhdid do formuvannya adaptivnoho upravlinnia na pidpriemstvi” [Conceptual Approach to Building an Adaptive Management Framework at the Enterprise]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dizainu. Serii «Ekonomichni nauky»*, no. 6 (2018): 85–94. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2018.6.8>
- Arefieva, O. V. “Adaptivne upravlinnia zminy pidpriemstva” [Adaptive Management of Enterprise Changes]. In: *Upravlinnia stiikym rozvytkom ekonomiky: teoretychni i praktychni aspekty*, 223–231. Kharkiv: Smuhasta typohrafiia, 2018.
- Garmestani, A. S., and Allen, C. R. *Adaptive Management of Social-Ecological Systems: The Path Forward*. Springer Netherlands, 2015.
- Kryvobok, K. V. “Kontseptualni polozhennia shchodo upravlinnia protsesamy adaptatsii promyslovykh pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti” [Conceptual Provisions on Management of Adaptation Processes of Industrial Enterprises in Conditions of Uncertainty]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki*, vol. 7, no. 2 (2022): 190–199. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-23>
- Kuzior, A. et al. “The Mechanism of Forming the Strategic Potential of an Enterprise in a Circular Economy”. *Sustainability*, art. 3258, vol. 14, no. 6 (2022). DOI: <https://doi.org/10.3390/su14063258>
- Lepeiko, T. I., and Kryvobok, K. V. “Udoskonalennia instrumentiv adaptatsii pidpriemstv do vplyvu konkurentnoho seredovysycha” [Improving the Tools for Adapting Enterprises to Influence of the Competitive Environment]. *Biznes Inform*, no. 12 (2016): 176–181. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2016-12_0-pages-176_181.pdf
- Piletska, S. T., and Korytko, T. Yu. “Systema adaptivnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh minlyvoho zovnishnyoho seredovysycha” [The System of Adaptive Management of Enterprise in Conditions of a Changing External Environment]. *Biznes Inform*, no. 12 (2018): 435–440. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-12_0-pages-435_440.pdf
- Prokhorova, V. V., and Yukhman, Ya. V. *Formuvannia adaptivno-orientovanoi systemy upravlinnia promyslovykh pidpriemstvamy na zasadakh innovinhu* [Formation of an Adaptive Management System of Industrial Enterprises Based on Innovation]. Kharkiv: Vydavnytstvo Ivanchenka I. S., 2021.
- Puhachevska, K. I., and Lysenko, E. R. “Adaptivne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nevyznachenosti” [Adaptive Management of the Enterprise in the Conditions of Uncertainty]. *Molodyi vchenyi*, no. 9 (2021): 158–161. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-9-97-32>

REFERENCES

Arefiev, S. O. “Adaptivnyi monitorynh stratehii formuvannya antykrizovoho potentsialu” [Adaptive Monitoring of Strategies for Building Anti-Crisis Potential]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu*

- Serhiichuk, I. I. "Skladovi systemy adaptivnoho upravlinnia v strukturі mekhanizmu formuvannia pidpriemstvom masshtabu diialnosti" [The Components of the Adaptive Management System in the Structure of the Mechanism of Formation of the Scale of Activity by the Enterprise]. *Ekonomika i upravlinnia*, no. 3 (2012): 147-153.
- Sokolova, L. V. *Teoriia i praktyka adaptatsii pidpriemstv do minlyvoho biznes-seredovyshcha* [Theory and Practice of Adaptation of Enterprises to the Changing Business Environment]. Kharkiv: KhNURE, 2004.
- Stepanova, Yu. L. "Poniattia adaptatsii pidpriemstva" [The Concept of Enterprise Adaptation]. *Ekonomika. Menedzhment. Pidpriemnytstvo*, vol. II, no. 18 (2007): 57-61.

- Zaitseva, O. I., Zhosan, H. V., and Betina, V. O. "Stratehichna adaptatsiia pidpriemstva i analiz metodychnykh pidkhodiv do ii otsinky v konteksti intehratsii Ukrainy do IEvropeiskoho Soiuzu" [The Strategic Adaptation of Enterprise and Analysis of Methodical Approaches to its Evaluation in the Context of Ukraine's Integration into the European Union]. *Biznes Inform*, no. 3 (2018): 348-353. http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-3_0-pages-348_353.pdf

Науковий керівник – Сімкова Т. О., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки повітряного транспорту факультету економіки та бізнес-адміністрування Національного авіаційного університету (Київ)

УДК 338.2
JEL: D83; L26; L86; M11; M19
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-284-290>

ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У МАЛОМУ ТА СЕРЕДНЬОМУ БІЗНЕСІ

©2024 СКІБСЬКА К. О., СТАРІКОВ В. Г.

УДК 338.2
JEL: D83; L26; L86; M11; M19

Скібська К. О., Старіков В. Г. Інформаційний менеджмент у малому та середньому бізнесі

Сучасний стан малого та середнього бізнесу в Україні залежить від стабільності економічної ситуації, наявності сприятливого податкового та регуляторного середовища, доступності фінансування, конкуренції в бізнес-середовищі, темпів технологічного розвитку та достатності кваліфікованого персоналу на ринку праці. Мета статті полягає в дослідженні ролі та аналізі впливу інформаційного менеджменту для підтримки малого та середнього бізнесу. На підставі проведеного дослідження були виокремлено та охарактеризовано основні завдання інформаційного менеджменту, розглянуто вплив кожного чинника на показники ефективності та продуктивності підприємства. Встановлено, що правильна робота з інформацією є критично важливим елементом для досягнення успіху та стійкості будь-якої організації чи підприємства. Проблеми з інформацією можуть мати серйозні наслідки для діяльності підприємства, тому важливо надавати належну увагу інформаційному менеджменту та забезпечувати ефективну обробку та захист даних. Цей процес сприяє ефективному управлінню, ухваленню обґрунтованих рішень, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню безпеки інформації. У статті розроблено рекомендації для подальшого розвитку інформаційних систем на підприємствах малого та середнього розміру, пов'язаних із забезпеченням безпеки та захисту даних, оптимізації внутрішніх процесів та вдосконалення системи збору та обробки даних. Майбутній розвиток інформаційного менеджменту буде характеризуватися впровадженням передових технологій, удосконаленням захисту даних і приватності, проведенням аналізу в реальному часі та забезпеченням мобільності та спільної колективної роботи.

Ключові слова: інформаційна економіка, підприємство, управління, інформація, інформаційні системи, менеджмент.

Рис.: 1. **Бібл.:** 10.

Скібська Катерина Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: skibska.kateryna@kneu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5261-5483>

Research ID: <https://researchid.co/skibskakateryna>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57972455800>

Старіков Віталій Геннадійович – координатор проектів захисту дітей, ЮНІСЕФ (вул. Грушевського, 9Б, Київ, 01021, Україна)

E-mail: starkom2008@ukr.net

UDC 338.2
JEL: D83; L26; L86; M11; M19

Skibska K. O., Starikov V. H. Information Management in Small and Medium-Sized Businesses

The current state of small and medium-sized businesses in Ukraine depends on the stability of the economic situation, the availability of a favorable tax and regulatory environment, the availability of financing, competition in the business environment, the pace of technological development and the sufficiency of qualified personnel in the labor market. The aim of the article is to study the role and analyze the impact of information management to support small and medium-sized businesses. On the basis of the carried out research, the main objectives of information management have been allocated and characterized, the influence of each factor on the indicators of efficiency and productivity of enterprise has been considered. It has been established that proper work with information is a crucial element for the success and sustainability of any organization or enterprise. Information problems can have serious consequences for a business's operations, so it is important to pay due attention to information management and ensure that data is processed and protected effectively. This