

РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ СФЕРИ ПОСЛУГ

©2024 ШИМКО О. В., ДЕМИДЮК С. М.

УДК 658
JEL: L89; M11; M21

Шимко О. В., Демидюк С. М. Ризик-орієнтований підхід до управління підприємством сфери послуг

Статтю присвячено дослідженню особливостей впровадження ризик-орієнтованого підходу в контексті розвитку систем управління якістю, яке забезпечує інтеграцію ризик-менеджменту з механізмом управління підприємством за дотримання принципів системності, економічності та взаємоузгодженості бізнес-процесів для вирішення завдань забезпечення їх ризикостійкості та конкурентоспроможності. Розкрито економічну сутність ризику як невід'ємної складової кожного бізнес-процесу діяльності підприємства сфери послуг в умовах невизначеності та його сутнісні характеристики – негативні наслідки, необов'язковий характер настання та неможливість їх повного виключення. Розглянуто особливості прояву ризиків підприємств сфери послуг, основні аспекти процесного підходу в системах управління якістю та його інтеграцію з бізнес-процесами підприємств сфери послуг, імплементацію ризик-менеджменту в систему управління якістю підприємств сфери послуг, впроваджену згідно з ISO 9001:2015. Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в можливості використання запропонованого ризик-орієнтованого підходу до управління та його інтеграції в систему менеджменту якості підприємства сфери послуг через виділення центрів відповідальності з управління ризиками в рамках реалізації основних груп бізнес-процесів Системи управління якістю в контексті вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015.

Ключові слова: ризик, ризик-орієнтований підхід, бізнес-процеси, система управління якістю, підприємство сфери послуг.

Рис.: 1. **Бібл.:** 18.

Шимко Ольга Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Міжнародний економіко-гуманітарний університет ім. академіка Степана Дем'янчука (вул. Академіка Степана Дем'янчука, 4, Рівне, 33027, Україна)

E-mail: volodya217@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2183-8211>

Демидюк Сергій Максимович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Міжнародний економіко-гуманітарний університет ім. академіка Степана Дем'янчука (вул. Академіка Степана Дем'янчука, 4, Рівне, 33027, Україна)

E-mail: sergej080@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7911-7460>

UDC 658
JEL: L89; M11; M21

Shymko O. V., Demydyuk S. M. Risk-Oriented Approach to Service Enterprise Management

The article is devoted to the study of features of the introduction of a risk-oriented approach in the context of the development of quality management systems, which ensures the integration of risk management with the mechanism of enterprise management in compliance with the principles of consistency, economy and coherence of business processes to solve the problems of ensuring their risk tolerance and competitiveness. The article discloses economic essence of risk as an integral part of each business process in activity of an enterprise in the service sector under conditions of uncertainty and its essential characteristics – negative consequences, optional nature of occurrence and the impossibility of their complete exclusion. The features of the manifestation of risks of service enterprises, the main aspects of the process approach in quality management systems and its integration with the business processes of service enterprises, the implementation of risk management in the quality management system of service enterprises, introduced in accordance with ISO 9001:2015, are considered. The practical significance of the obtained results of the study lies in the possibility of using the proposed risk-oriented approach to management and its integration into the quality management system of an enterprise in the service sector through the allocation of responsibility centers for risk management within the framework of the implementation of the main groups of business processes of the Quality Management System in the context of the requirements of the international standard ISO 9001:2015.

Keywords: risk, risk-oriented approach, business processes, quality management system, service enterprise.

Fig.: 1. **Bibl.:** 18.

Shymko Olha V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, International Economics and Humanities University Academician Stepan Demyanchuk's Name (4 Akademik Stepan Demianchuk Str., Rivne, 33027, Ukraine)

E-mail: volodya217@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2183-8211>

Demydyuk Serhiy M. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, International Economics and Humanities University Academician Stepan Demyanchuk's Name (4 Akademik Stepan Demianchuk Str., Rivne, 33027, Ukraine)

E-mail: sergej080@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7911-7460>

В умовах високого рівня динамічності та невизначеності ринкового середовища, політичної та соціальної нестабільності ризику, притаманні будь-якому суб'єкту підприємницької діяльності, стають максимально загрозливими для функціонування та розвитку підприємств сфери послуг.

Ризики, характерні для підприємств сфери послуг, пов'язані насамперед із особливостями ринку послуг, який характеризується: територіальною сегментацією та локальністю; високою диференційованістю послуги в одній і тій самій галузі; індивідуальністю та нестандартністю наданих послуг і технологій у багатьох галузях сфери послуг; високою невизначеністю результату під час надання послуг, наявністю асиметрії маркетингової інформації; високою чутливістю до ринкової кон'юнктури; високою швидкістю обороту капіталу [1].

Як свідчить досвід розвинутих країн, реальним інструментом зниження негативного впливу ризикових ситуацій на ефективність функціонування та стратегічний розвиток підприємств сфери послуг є впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління та його інтеграції в систему менеджменту якості підприємства відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2015.

Проблематиці ризик-орієнтованого підходу в системах управління підприємством присвячено праці таких вітчизняних учених-економістів, як: В. Вітлінський, Г. Великоіваненко, В. Гранатуров, Л. Донець, І. Івченко, С. Ілляшенко, С. Клименко, О. Кузьмін, А. Старостіна, М. Шаповал, Д. Штефаніч, О. Ястремський та ін.

Незважаючи на суттєві дослідження, недостатньо уваги приділено питанням імплементації ризик-орієнтованого підходу в систему управління якістю в контексті вимог стандарту ISO 9001:2015 і в загальну систему управління підприємством.

Метою даної статті є обґрунтування концептуальних підходів до формування ризик-орієнтованих систем управління якістю підприємств з урахуванням галузевих особливостей, пріоритетів розвитку та реальних умов функціонування ринку послуг.

Огляд сучасної економічної літератури засвідчив відсутність єдиного універсального трактування сутності ризику у сфері господарювання.

Так, у більшості випадків «ризик» розглядають через ситуації, що несуть [2–5]:

- ✦ усвідомлену небезпеку/загрозу діяльності підприємства;
- ✦ небажаний розвиток середовища функціонування;
- ✦ невизначеність/непередбачуваність результату управлінського рішення, кінцевого результату діяльності;
- ✦ ймовірність/вірогідність виникнення втрат ресурсів, що є в розпорядженні підприєм-

ства (окремих елементів майна, технології, інформації, робочого часу, іміджу підприємства);

- ✦ невизначеність, можливість і вірогідність настання негативної події у процесі здійснення діяльності;
- ✦ вірогідність виникнення збитків або недоотримання доходів, прибутку порівняно з прогнозованим варіантом.

Тобто сутнісними характеристиками ризику, насамперед, визначають негативні наслідки, необов'язковий характер настання та неможливість їх повного виключення.

Ми підтримуємо думку, що ризик є невід'ємною складовою кожного бізнес-процесу діяльності підприємства в умовах невизначеності, який за своїм проявом або непроявом у діяльності суб'єкта господарювання несе наслідки у формі як втрат, так і можливостей для розвитку.

На ризик, як економічну категорію, можна впливати шляхом створення своєрідного механізму управління ризиками [18]. Управління ризиком – це процес прийняття управлінських рішень, які мінімізують/нейтралізують несприятливий вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на підприємство, а також виникнення втрат ресурсів, недоотримання доходів, прибутку порівняно з прогнозованим варіантом або сприяють використанню можливостей для розвитку.

Тобто управління ризиками передбачає формування адекватної системи виявлення, ідентифікації, оцінювання та нейтралізації відповідних ризиків у діяльності підприємства. Алгоритм процесу управління ризиками досить універсальний, однак допускає різні підходи до проведення кожного етапу залежно від специфіки діяльності підприємства [1; 6–8]:

- ✦ виявлення ризиків, які притаманні діяльності підприємства або окремій господарській операції;
- ✦ якісна оцінка ризиків шляхом ранжування за ступенем впливу на кінцевий результат діяльності підприємства;
- ✦ кількісна оцінка ризику шляхом визначення ймовірності прояву (незначна, помірна, висока) та рівня ідентифікованих ризиків з використанням статистичних, аналітичних, евристичних методів;
- ✦ прийняття рішення щодо вибору методу управління ризиком (організаційні/економічні, внутрішні/зовнішні);
- ✦ проведення моніторингу програми ризик-менеджменту;

- ✦ оцінка результатів процедури управління ризиком і контроль за змінами ризикової ситуації.

Процес управління ризиками розпочинається з їх ідентифікації (процес виявлення, усвідомлення та реєстрування ризиків), тому встановлення їх видів та класифікаційної приналежності є актуальним завданням з позиції як теорії, так і практики ризик-менеджменту.

Б агатоаспектність і складність прояву ризиків обумовлює різноманіття підходів до їх класифікації, зокрема виокремлюють такі групи ризиків залежно від найбільш вагомих ризикоутворювальних критеріїв [1–4; 9; 10; 18]:

- ✦ *сфери прояву* (економічний, політичний, соціальний, екологічний, технологічний, ризики, обумовлені дією криміногенних факторів);
- ✦ *характеру та місця виникнення ризикових подій* (ринкові, специфічні);
- ✦ *масштабів впливу* (глобальний, локальний/мега-, мікро);
- ✦ *характеру та систематичності прояву ризику в діяльності конкретного підприємства* (статистичний, нестатистичний/систематичний, несистематичний);
- ✦ *терміну дії* (постійний, тимчасовий/поточний, перспективний);
- ✦ *операцій, яким притаманний певний вид ризику* (операційний, фінансовий, інвестиційний);
- ✦ *можливості ідентифікації та управління з боку підприємства* (керовані, не підлягають управлінню з боку підприємства);
- ✦ *характеру економічних наслідків ризикових подій* (чистий, спекулятивний);
- ✦ *економічних наслідків ризикових подій* (реальні або бухгалтерські, економічні або ризики втраченої вигоди);
- ✦ *рівня втрат від ризикових подій* (мінімальні, максимальні, оптимальні, допустимі, критичні, катастрофічні);
- ✦ *ступеня обґрунтованості управлінських рішень* (виправданий, невиправданий).

Дана класифікація ризиків дає можливість сформулювати комплексну систему накопичення інформації про ймовірність настання та джерела виникнення ризиків суб'єктів підприємницької діяльності, їх вплив на результати функціонування підприємства.

Проте кожен суб'єкт господарювання стикається із унікальним переліком ризиків, які складають його ризиковий профіль. Профіль ризику визначається на основі аналізу загальноекономічного

переліку факторів ризику і вибору з них тих, які релевантні конкретній організації з ранжуванням ймовірності їх прояву і розмірів можливого збитку [10].

Для простоти розуміння та оцінки можливості управління з боку підприємства доцільно виділити ризики внутрішнього та зовнішнього середовища.

1. **Ризики зовнішнього середовища** спричинені загальними умовами підприємницької діяльності, в якій працює підприємство, не залежать від нього і потребують адаптації та використання потенційних можливостей підприємства:

- ✦ *форс-мажорні ризики* – як наслідок виникнення стихійних лих, катаклізм, пандемій;
- ✦ *суспільно-політичні ризики*, спричинені нестабільною політичною, соціальною ситуацією в державі, корупцією, змінами форм і інструментів державного регулювання бізнесу, воєнними діями;
- ✦ *макроекономічні ризики*, пов'язані з особливостями грошово-кредитної системи, інвестиційним кліматом, темпами інфляції, макроекономічними пропорціями між попитом і пропозицією, нормою прибутковості та темпами зростання різних сфер економіки;
- ✦ *демографічні ризики* – через несприятливу демографічну ситуацію в регіоні, посилення диспропорцій у структурі працездатного населення;
- ✦ *ринкові ризики* – як наслідок нестабільної економічної кон'юнктури, загострення конкурентної боротьби;
- ✦ *ризики, пов'язані з науково-технічним прогресом і швидкістю розповсюдження інновацій у різних галузях економіки.*

2. **Ризики внутрішнього середовища** пов'язані з можливими та неочікуваними змінами в ресурсному потенціалі самого підприємства:

- ✦ *ризики, пов'язані з комерційною діяльністю підприємства*: невиконання плану надання послуг, незатребуваність послуг, складність у закупівлях необхідних матеріалів, комплектуючих, обладнання, інструментів, підвищення цін на постачання, відсутність альтернативних постачальників, зміна умов постачання за термінами та способами оплати;
- ✦ *виробничо-технологічні ризики, викликані низькою якістю ресурсів та недосконалою технологією надання послуги*: поломка обладнання та складність в проведенні ремонту, складність пошуку комплектуючих запчастин, моральне та фізичне старіння обладнання та інструментів, проблеми,

пов'язані з впровадженням нового обладнання в наявний технологічний процес, новий технологічний процес, нові матеріали, зміна в організації праці, а також нові виробничі умови;

- ✦ *кадрові ризики* – через недостатню кваліфікацію працівників, відсутність мотивації до професійного зростання працівників, плінність кадрів;
- ✦ *ризики, пов'язані з управлінською діяльністю підприємства*: невірне бачення перспективи та напрямків розвитку, відсутність стратегії розвитку, тривалість узгодження та прийняття управлінських рішень, неефективний добір, розстановка, мотивація персоналу, проблеми системи внутрішнього контролю;
- ✦ *ризики, пов'язані з фінансовою діяльністю підприємства*: недостатня кількість обігових коштів, неефективність розміщення інвестицій, висока кредиторська заборгованість, розбалансованість активів та пасивів підприємства;
- ✦ *ризики, пов'язані з інформаційною безпекою підприємства*;
- ✦ *репутаційні ризики* – ризики втрати ділової репутації.

Вищезначені класифікаційні ознаки ризиків не є вичерпними й охоплюють найважливіші характеристики їх прояву.

Ризикоутворювальні фактори, характерні для послуг як особливого виду товару, є такими [10].

Нематеріальність послуги означає, що її неможливо продемонструвати, спробувати, транспортувати, зберігати або вивчити до надання.

Зміни якості (мінливість) послуги як наслідок одночасності виробництва та споживання. Якість послуги залежить від того, хто її забезпечує, а також від того, де і коли вона надається. Оцінити якість послуги споживач може лише після її придбання та споживання.

Неможливість зберігання послуг (на відміну від товару) для подальшого продажу та надання. Надати послугу можна лише тоді, коли надходить замовлення або з'являється клієнт. Якщо попит більше пропозиції, то його не можна виправити, взяти товар зі складу. Якщо потужності вище попиту, то втрачається прибуток.

Невіддільність послуги від постачальника або навколишніх умов пов'язана з тим, що надати послугу можна тоді, коли з'являється клієнт, тому виробництво та споживання послуг нерозривне.

Невизначеність у часі виникає через актуальність послуги тільки в певний момент (період) часу, після чого потреба в ній зникає.

Унікальність послуги для одержувача за параметрами, термінами, якістю, умовами виробництва та споживання.

Кожне підприємство сфери послуг залежно від його ринкової орієнтації, спеціалізації (побутові, житлово-комунальні, соціально-культурні, особливі послуги, послуги інженерно-технічного характеру тощо), розміру, форм і методів надання послуг має притаманний тільки йому набір бізнес-процесів та відповідно ризиків.

Якість і результат управління ризиками значною мірою залежать від відповідності обраних методів управління. Для побудови системи управління ризиками на підприємстві сфери послуг може бути використаний будь-який підхід – адаптивний, функціональний, системний, процесний [3; 11–14]. Проте в більшості випадків за таких підходів управління ризиками відноситься до розряду другорядних процесів, які доповнюють базові підсистеми управління та носить фрагментарний характер.

Інтегрований, об'єднаний підхід, який поєднує переваги системного, функціонального, процесного підходів, забезпечується шляхом імплементації ризик-менеджменту в систему управління якістю підприємства, впровадженій згідно з ISO 9001:2015 [14], що зумовлює наступний хід дослідження.

Основними принципами Системи управління якістю (СУЯ) згідно з ISO 9001-2015 визначено [15]:

- ✦ *орієнтація на замовника* (якнайкраще розуміти поточні та майбутні потреби споживачів, виконувати їхні вимоги та перевищувати очікування);
- ✦ *лідерство* (керівництво повинно демонструвати своє лідерство та свої зобов'язання щодо СУЯ);
- ✦ *задіяність персоналу* (керівництво всіляко задіює, скеровує, заохочує персонал з тим, щоб він робив внесок у результативність СУЯ);
- ✦ *процесний підхід* (керування взаємопов'язаними процесами як системою);
- ✦ *поліпшення* (стратегія підприємства спрямована на підтримання балансу між інтересами своїх працівників, споживачів та суспільства загалом, а це вимагає постійного вдосконалення всіх аспектів діяльності);
- ✦ *прийняття рішень на підставі фактичних даних* (ефективне рішення є результатом аналізу конкретних і достовірних даних);
- ✦ керування взаємовідносинами.

Основою для ризик-орієнтованого менеджменту підприємств є міжнародні стандарти ДСТУ ISO 31010:2013, ДСТУ ISO 31000:2018, у яких регламентовано принципи, структуру та процес управління ризиками. При цьому основний акцент зроблено на лідерських якостях керівників вищої ланки, які повинні забезпечити інтеграцію управління ризиками в усі організаційні процеси [16; 17].

Тобто при впровадженні Системи управління якістю акцент зроблено на процесний підхід, цикл PDCA і ризик-орієнтоване мислення [15]:

- ✦ процесний підхід дає змогу планувати свої процеси та їхні взаємодії;
- ✦ цикл PDCA дає змогу організації забезпечувати впевненість у тому, що її процеси адекватно забезпечені ресурсами та керовані, а також що можливості для поліпшення визначено та реалізовано;
- ✦ ризик-орієнтоване мислення дає змогу організації визначити чинники, які можуть спричинити відхилення її процесів та її системи управління якістю від запланованих результатів.

Алгоритм застосування процесного підходу до управління передбачає:

- ✦ виокремлення всередині організації окремих процесів, які необхідні для виконання задекларованої місії;
- ✦ визначення раціональної послідовності цих процесів та взаємозв'язків між ними;
- ✦ окреслення критеріїв, за якими визначається результативність кожного процесу внаслідок управління ними;
- ✦ забезпечення перебігу процесу необхідними ресурсами, зокрема інформаційними для моніторингу виконання;
- ✦ безперервне вдосконалення процесів з метою отримання результату, якість якого задовольняє замовника.

Управління процесами на відміну від функціонального підходу дозволяє:

- ✦ концентруватися на результатах роботи організації в загалом, а не кожного підрозділу (служби/відділу);
- ✦ змінити організаційну структуру підприємства сфери послуг – основним елементом стає сам процес;
- ✦ службам (відділам) і працівникам, задіяним в одному процесі, самостійно координувати роботу в рамках цього процесу та вирішувати проблеми без участі вищого керівництва, що сприяє більш оперативному вирішенню питань і надає можливість безпосередньо впливати на результат [18].

Управління будь-яким процесом відбувається у вигляді безперервного замкнутого циклу Е. Демінга PDCA («Плануй – Виконуй – Перевірй – Дій»), який є моделлю, що складається із процесів:

- ✦ планування – до кожного процесу установлюються цілі, а також ресурси, потрібні для отримання результатів відповідно до вимог клієнтів і політики підприємства;
- ✦ запровадження того, що заплановано;
- ✦ контролю – здійснення моніторингу і, за можливістю, оцінка процесів та отриманих у результаті послуг, зважаючи на політику, цілі, вимоги та заплановані роботи, а також звітування про результати;
- ✦ активних дій (за необхідності) прийняття заходів для поліпшення дієвості.

Структуру стандарту ISO 9001:2015 у форматі циклу PDCA відображено на *рис. 1*.

При цьому моніторинг має охоплювати всі етапи управління процесами та формувати систему постійної циркуляції інформаційних потоків, що носить циклічний характер і забезпечує перехід до системи безперервного вдосконалення (відповідно до циклу Демінга).

Важливим чинником успішного впровадження процесів з управління ризиками в СУЯ підприємства є правильно та детально описані бізнес-процеси.

При цьому доцільно виділити: основні процеси, пов'язані безпосередньо з проектуванням і наданням послуги; допоміжні, пов'язані із закупівельною діяльністю, зберіганням і транспортуванням, технологічною підтримкою; організаційно-управлінські процеси.

Для кожного процесу визначаються:

- ✦ керівник процесу (якому надаються ресурси та повноваження);
- ✦ входи цих процесів і очікувані від них виходи; послідовність і взаємодія цих процесів;
- ✦ умови, за яких починається виконання процесу;
- ✦ критерії та методи забезпечення результативності функціонування та контролювання цих процесів;
- ✦ відповідальність і повноваження за процесом;
- ✦ ресурси, необхідні для процесу, у тому числі компетентність, особисті характеристики та ефективність роботи персоналу;
- ✦ інфраструктура та виробниче середовище;
- ✦ ризики та можливості, що їх визначають;
- ✦ перелік документації, яка використовується в кожному процесі (з метою забезпечення повторюваності та простежуваності процесу).

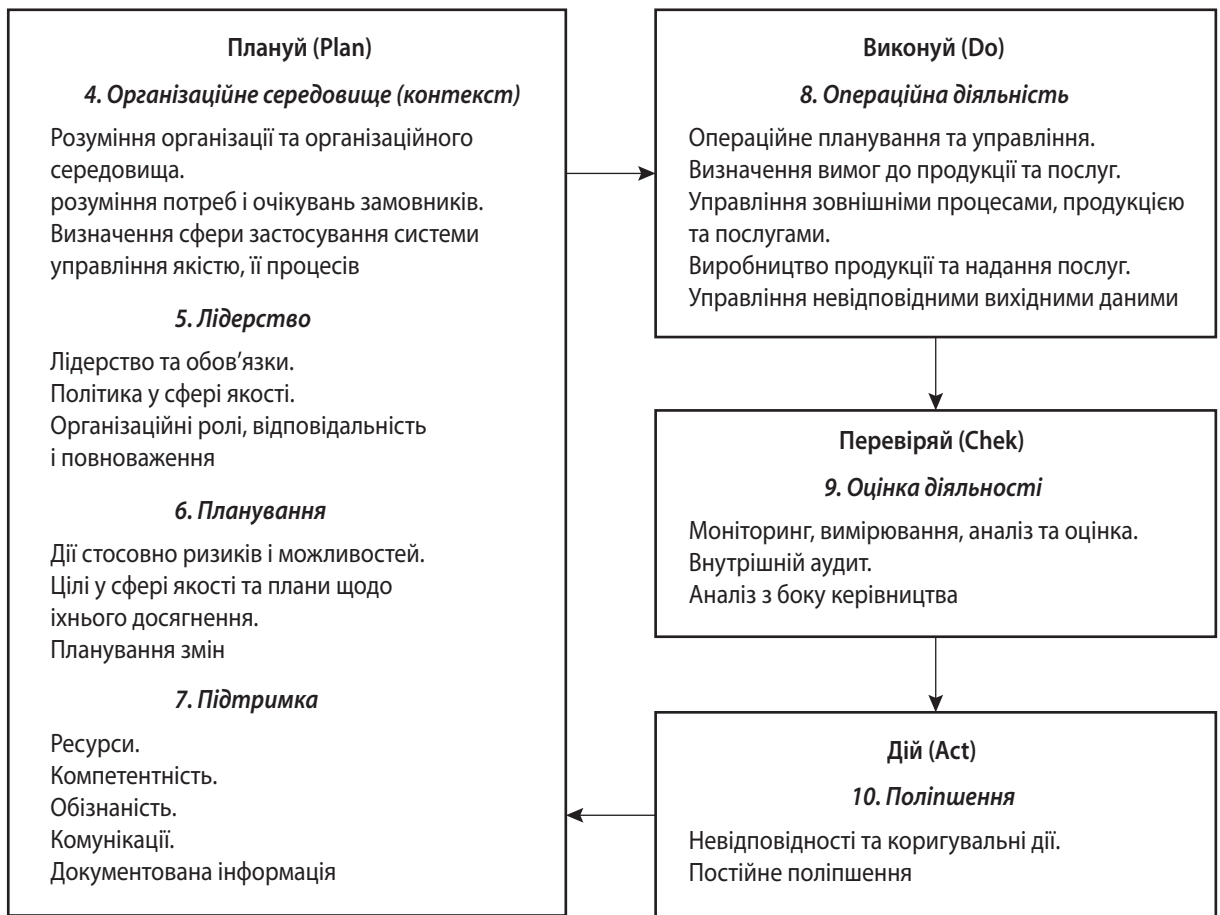


Рис. 1. Структура стандарту ISO 9001:2015 у форматі циклу PDCA

Формування внутрішньої документації щодо організації процесу управління ризиками СУЯ не є обов'язковою процедурою, але бажаною, оскільки допомагає не тільки структурувати діяльність, а й визначати напрями подальшого розвитку та вдосконалення в цій галузі, а також уникнути дублювання виконуваних функцій або зворотної ситуації, коли частина процесів залишаються без власників, які відповідають за їх виконання.

Так, у задокументованій «Настанові системи управління якістю» окремим розділом доцільно виділити «Процеси та їх взаємодія», де передбачити по кожному процесу/операції (основні, допоміжні, управлінсько-організаційні) входи та виходи, ресурси, необхідні для виконання, технологію виконання, показники результативності, кінцевого споживача (інший бізнес-процес), межі, обсяг відповідальності та повноважень, види ризику та стратегію управління.

У «Положенні про управління ризиками» по кожному процесу доцільно визначити: види ризику, ймовірність настання, об'єкт впливу, ключові індикатори, значущість наслідків, стратегію управління, методи реагування, а також характер, формат та обсяги необхідної інформації про ризики, механізми та відповідальних осіб за належне за-

безпечення обміном інформацією між окремими структурними підрозділами/відділами підприємства для ефективної взаємодії (співпраці) на всіх організаційних рівнях [18].

Високий ступінь невизначеності ринкового середовища функціонування підприємств сфери послуг, зокрема через політичну та економічну нестабільність, військову агресію, посилює необхідність визначення пріоритетів та ефективних засобів захисту від руйнівного впливу ризиків із урахуванням їхньої галузевої приналежності. Упровадження ризик-орієнтованого підходу в контексті розвитку систем управління якістю носить стратегічний характер і забезпечує інтеграцію ризик-менеджменту до механізму управління підприємством з дотриманням принципів системності, економічності, безперервності, циклічності, взаємоузгодженості бізнес-процесів для вирішення завдань забезпечення їх ризикостійкості та конкурентоспроможності. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Пугачевська К. Й. Сфера послуг в Україні: особливості розвитку та стратегічні перспективи. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного*

- університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2016. Вип. 18. С. 52–55. URL: <http://dSPACE-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/1459/1/12.pdf>
2. Бозуленко О. Ю. Підходи до визначення сутності ризиків у діяльності торговельних підприємств. *Вісник ОНУ. Серія «Економіка»*. 2014. Т. 19, Вип. 2/3. С. 20–23.
 3. Вітлінський В. В., Великоіваненко П. І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ. 2004. 480 с.
 4. Донець Л. І. та ін. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2012. 457 с.
 5. Кузьмін О. Є., Вербицька Г. Л., Мельник О. Г. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: навч. посіб. Львів: Нац. ун-т «Львівська політехніка», 2008. 212 с.
 6. Горго І. О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 11. С. 29–42. URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/February2020/uDmPv-P0u0BbTw63R53ED.pdf>
 7. Башинська І. О., Полещук А. А., Мотова А. В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 17. С. 91–94. URL: http://dSPACE.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/3975/1/Bashynska_stat_27_91-94.pdf
 8. Проскура В. Ф., Білак Р. Г. Методологічні підходи до управління ризиками. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 599–607. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/102.pdf
 9. Цопа В. Ідентифікація і класифікація ризиків. URL: <https://qualityexpert.com.ua/articles/657215-identyfikatsiya-i-klasyfikatsiya-ryzykiv>
 10. Дуднева Ю. Е. Ризики організацій сфери послуг: підходи до класифікації. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2018. Вип. 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2018_5_14
 11. Кучмеев О. О. Інтегрована система управління комерційними ризиками торговельних підприємств. *Вчені записки університету «КРОК». Серія «Економіка»*. 2017. Вип. 48. С. 113–121.
 12. Matusova O., Andryeyeva V., Yahodzinsky V. Risk Management Models. *Scientia Fructuosa (Вісник КНТЕУ)*. 2019. № 6. С. 75–85. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(128\)07](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(128)07)
 13. Олексюк М. І. Адаптивний підхід до управління ризиками торговельних підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2526>
 14. Траченко Л. А. Процесний підхід у системах управління якістю підприємств сфери послуг. *Проблеми економіки*. 2018. № 2. С. 251–257. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-2_0-pages-251_257.pdf
 15. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT). Система управління якістю. Вимоги. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 22 с. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>
 16. ДСТУ ISO 31000:2018. Менеджмент ризиків. Принципи та настанови. URL: https://online.budstandart.com.ua/catalog/doc-page.html?id_doc=80322
 17. ДСТУ ISO 31010:2013. Керування ризиками. Методи загального оцінювання ризику. Київ, 2015. 80 с. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/dstu%2031010.pdf>
 18. Шимко О. В. Інтеграція ризик-менеджменту в систему управління якістю торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 191–196. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-191-196>

REFERENCES

- Bashynska, I. O., Poleshchuk, A. A., and Motova, A. V. "Udoskonalennia systemy upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvi" [Improvement of the System of Risk Management at the Enterprise]. *Prichornomorski ekonomichni studii*, iss. 17 (2017): 91-94. http://dSPACE.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/3975/1/Bashynska_stat_27_91-94.pdf
- Bozulenko, O. Yu. "Pidkhody do vyznachennia sutnosti ryzykiv u diialnosti torhovelnikh pidpriemstv" [Approaches to Essence of Risks in the Trading Business]. *Visnyk ONU. Seriiia «Ekononika»*, vol. 19, no. 2/3 (2014): 20-23.
- "DSTU ISO 31000:2018. Menedzhment ryzykiv. Pryntsypy ta nastanovy" [DSTU ISO 31000:2018. Risk Management. Principles and Guidelines]. https://online.budstandart.com.ua/catalog/doc-page.html?id_doc=80322
- "DSTU ISO 31010:2013. Keruvannia ryzykamy. Metody zahalnoho otsiniuvannia ryzyku" [DSTU ISO 31010:2013. Risk Management. Methods of General Risk Assessment]. Kyiv, 2015. <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/dstu%2031010.pdf>
- "DSTU ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT). Systema upravlinnia yakistiu. Vymohy" [DSTU ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT). Quality Management System. Requirements]. Kyiv: DP «UkrNDNTs», 2016. <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>
- Donets, L. I. et al. *Obgruntuvannia hospodarskykh rishen i otsiniuvannia ryzykiv* [Justification of Business Decisions and Risk Assessment]. Kyiv: TsUL, 2012.
- Dudnieva, Yu. E. "Ryzyky orhanizatsii sfery posluh: pidkhody do klasyfikatsii" [Risks of Services Organizations: Approaches to Classification]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriiia «Ekononika»*, iss. 5 (2018). http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2018_5_14
- Horho, I. O. "Kontseptsiia formuvannia systemy upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvi" [Concept of Formation of Risk Management System at Enterprise]. *Ekononika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytan- nia nauky i praktyky*, no. 11 (2018): 29-42. <http://efm.vsau.org/storage/articles/February2020/uDmPv-P0u0BbTw63R53ED.pdf>

- 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