

УДК 658.012.2:334.72

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-14>**Польова Н. М.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5140-2136>

Poliova Nataliya

Private Higher Educational Institution “European University”

Катана В. В.

аспірант,
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0539-3608>

Volodymyr Katana

Private Higher Educational Institution “European University”

Касяненко О. Г.

викладач кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін,
Черкаська філія Приватного вищого навчального закладу
«Європейський університет»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7971-0994>

Olesia KasianenkoCherkasy branch of the Private Higher Educational Institution
“European University”

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ СТРУКТУРАМИ

FEATURES OF THE ORGANIZATION AND FORMATION OF MANAGEMENT SYSTEMS OF BUSINESS STRUCTURES

Анотація. У статті проведено всебічний аналіз особливостей формування систем управління підприємницькими структурами. Цей аналіз здійснено шляхом виокремлення ключових аспектів, що мають визначальний вплив на побудову ефективних управлінських систем у сучасних умовах. До таких аспектів віднесено, зокрема, специфіку розвитку підприємницьких структур, послідовність та характеристики етапів життєвого циклу таких структур, а також взаємозв'язок між етапами розвитку підприємства і трансформацією його системи управління. Особливу увагу приділено впливу невизначеності як чинника, що суттєво змінює характер і траєкторію управлінського розвитку. Автором аргументовано, що сукупність цих особливостей є критично важливою для розуміння закономірностей функціонування підприємницьких систем в умовах динамічного зовнішнього середовища, що часто характеризується нестабільністю та непередбачуваністю. Вибір саме таких характеристик зумовлений існуванням значних прогалів у дослідженнях сфери управління підприємницькими структурами, особливо в частині глибокого аналізу процесів трансформації управлінських систем під впливом нестабільних чинників середовища. Ця недослідженість, з одного боку, ускладнює розробку універсальних моделей управління, а з іншого – відкриває нові наукові горизонти для пошуку ефективних рішень. Саме тому представлений у статті підхід вирізняється актуальністю, інноваційністю та значущістю для подальшого розвитку теорії управління. Особливої наукової цінності роботі додає те, що в ній не просто фіксується наявність проблем, а пропонуються нові концептуальні підходи до їх вирішення. У результаті проведеного дослідження зроблено висновок про те, що ефективне управління впливом стратегічних невизначеностей на систему управління підприємницької структури можливе лише за умови комплексного обліку таких чинників, як терміновість реагування, джерело виникнення невизначеності, а також її змістовне наповнення. Ці чинники повинні бути системно враховані при побудові адаптивної управлінської моделі, здатної забезпечити стабільність функціонування підприємства у нестабільних ринкових умовах. Таким чином, стаття робить вагомий внесок у розвиток сучасної науки управління, пропонуючи обґрунтовану теоретичну базу та прикладні напрямки для подальших досліджень у галузі адаптивного стратегічного управління підприємницькими структурами.

Ключові слова: підприємницька структура, життєвий цикл, організація підприємницької діяльності, розвиток підприємницьких структур, система управління.

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of the features of the formation of management systems for business structures. This analysis was carried out by identifying key aspects that have a decisive influence on the construction of effective management systems in modern conditions. Such aspects include, in particular, the specifics of the development of business structures, the sequence and characteristics of the stages of the life cycle of such structures, as well as the relationship between the stages of enterprise development and the transformation of its management system. Particular attention is paid to the influence of uncertainty as a factor that significantly changes the nature and trajectory of management development. The author argues that the combination of these features is critically important for understanding the patterns of the functioning of business systems in a

dynamic external environment, which is often characterized by instability and unpredictability. The choice of such characteristics is due to the existence of significant gaps in research in the field of management of business structures, especially in terms of in-depth analysis of the processes of transformation of management systems under the influence of unstable environmental factors. This lack of research, on the one hand, complicates the development of universal management models, and on the other – opens up new scientific horizons for finding effective solutions. That is why the approach presented in the article is relevant, innovative and significant for the further development of management theory. The work adds special scientific value to the fact that it does not simply record the presence of problems, but proposes new conceptual approaches to their solution. As a result of the conducted research, it was concluded that effective management of the impact of strategic uncertainties on the management system of a business structure is possible only if such factors as the urgency of response, the source of uncertainty, and its content are comprehensively taken into account. These factors should be systematically taken into account when building an adaptive management model capable of ensuring the stability of the enterprise's functioning in unstable market conditions. Thus, the article makes a significant contribution to the development of modern management science, offering a sound theoretical basis and applied directions for further research in the field of adaptive strategic management of business structures.

Keywords: business structure, life cycle, organization of entrepreneurial activity, development of business structures, management system.

Постановка проблеми. Сучасні підприємницькі структури функціонують в умовах постійної невизначеності, що зумовлена швидкими змінами зовнішнього середовища, технологічним прогресом, глобальними економічними трансформаціями та зростанням складності внутрішніх процесів. Більшість новостворених підприємницьких структур не витримують першого етапу життєвого циклу через відсутність адаптивної системи управління, здатної оперативно реагувати на динамічні виклики. Існуючі підходи до управління часто не враховують динамічну взаємодію між етапами розвитку підприємства та факторами стратегічної невизначеності. Це створює потребу у формуванні нових концептуальних моделей управління, що поєднують гнучкість, стратегічну орієнтацію та здатність до самонавчання в умовах постійної трансформації бізнес-середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління підприємницькими структурами на вітчизняному ринку широко представлена у наукових дослідженнях як українських, так і зарубіжних учених. Зокрема, питання організації та формування систем управління були предметом вивчення таких дослідників, як Д.О. Белкін [1], Г. Мирошніченко [2], К. Зайченко [3], Ю. Резлізон [3], J. Joseph [5], V. Gaba [5]. Значний внесок у дослідження альтернативних методичних підходів до управління підприємницькими структурами зробили Н.В. Андрушкевич [4], О.П. Гнатюк [4], Ж.В. Максименко [6]. Водночас, на наш погляд, у науковому просторі й досі недостатньо розроблено питання управління підприємницькими структурами в умовах стратегічної невизначеності з урахуванням стадій їхнього життєвого циклу.

Метою статті є дослідження особливостей формування та розвитку систем управління підприємницькими структурами в умовах стратегічної невизначеності з урахуванням етапів їх життєвого циклу, а також обґрунтування підходів до адаптивного управління, здатного забезпечити стійкість, ефективність і конкурентоспроможність підприємств у динамічному зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Вклад основного матеріалу. Життєвий цикл підприємницьких структур може бути різноманітним: від лічених днів до кількох сотень років. Проте більшість підприємницьких структур мають короткий життєвий цикл – нині лише близько 20% новоорганізованих підприємницьких структур нараховують більш ніж п'ятирічний шлях розвитку (зокрема близько 50% припиняють своє існування протягом першого року),

незважаючи на їхнє прагнення до виживання та використання наявного потенціалу на всіх етапах свого життєвого циклу [1].

Розвиток підприємницьких структур являє собою складний і динамічний процес, що охоплює всі ключові аспекти функціонування підприємства: організаційне, фінансове, кадрове, виробниче та інноваційне забезпечення його діяльності. Він передбачає не лише адаптацію до змін зовнішнього середовища, а й активне впровадження сучасних технологій управління, постійне удосконалення внутрішніх процесів, підвищення ефективності використання ресурсів, а також розвиток людського капіталу та формування сильної корпоративної культури. Успішний розвиток підприємницьких структур ґрунтується на створенні гнучких і адаптивних систем управління, що дозволяють швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, впроваджувати інноваційні рішення, використовувати новітні цифрові інструменти та забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності. Таким чином, розвиток підприємницьких структур є запорукою стійкості та довгострокового успіху підприємства.

Важливою особливістю процесів організації та розвитку підприємницьких структур є їхня тісна залежність від фактора часу, оскільки розвиток здійснюється у реальному часі, а протягом цього часу формується напрямок змін, темпи розвитку, характер нових впроваджень та адаптацій до умов ринку. Часовий аспект визначає, наскільки швидко або поступово підприємницькі структури змінюють свою організаційну модель, впроваджують інновації, здійснюють стратегічні перетворення чи оптимізують управлінські процеси. Саме в часовій динаміці закладено здатність підприємства реагувати на нові виклики, що виникають у зовнішньому середовищі, і формувати відповідні стратегії для збереження конкурентних позицій. У цьому контексті можна виділити дві ключові форми розвитку підприємницьких структур: революційний розвиток, що передбачає стрімкі, кардинальні зміни в організації, та еволюційний розвиток, що характеризується поступовими, послідовними змінами, спрямованими на вдосконалення існуючих процесів.

Організація та розвиток підприємницьких структур залежать від комплексу внутрішніх та зовнішніх факторів, які формують умови функціонування підприємства. До внутрішніх факторів належать рівень управлінської компетенції, наявність ресурсного потенціалу, кадровий склад, ефективність організаційної структури, корпоративна культура, а також впровадження інновацій та

цифрових технологій. Серед зовнішніх факторів ключовими є економічна ситуація, законодавча база, рівень конкуренції на ринку, зміни в технологічному середовищі, потреби споживачів, глобальні тенденції розвитку бізнесу та соціально-політична ситуація в країні. Усе це впливає на стратегічне планування, темпи розвитку та здатність адаптуватися до змін.

Розвиток підприємницьких структур у часі можна описати через концепцію теорії життєвого циклу підприємницьких структур. Методологічну основу цієї теорії становить концепція досягнення рівноваги між підприємницькою структурою та її середовищем. Динамічна природа зазначеної рівноваги дозволяє забезпечити стабільність організаційної структури підприємницької структури як у просторі, так і в часі. Якщо ж підприємницька структура входить у стан стійкої нерівноваги, це може свідчити про ризик зупинення її діяльності та потенційного банкрутства [3].

Детальне дослідження діяльності підприємницьких структур з довгостроковою перспективою вказує на циклічний характер процесів, що відбуваються всередині них, і потребує глибокого аналізу їх змісту та особливостей. Результати проведених досліджень свідчать, що підприємницька структура рідко перебуває тривалий час у стабільному стані. Періоди розвитку підприємницької структури, які об'єднуються спільними ціннісними орієнтирами та визначають характер завдань, що вирішуються на певному етапі, називаються етапами життєвого циклу. Етапи, під час яких підприємницька структура зазнає значних змін у внутрішніх орієнтирах та цінностях, визначаються як цикли розвитку.

Перший етап розвитку підприємницької структури – це етап створення, основною характеристикою якого є пошук товару або послуги для їх подальшої пропозиції споживачам. Успішне визначення місця на ринку та знаходження споживача для пропонованих продуктів чи послуг забезпечує перехід підприємницької структури на наступний етап розвитку – етап інтенсивного зростання. Цей етап супроводжується активним розвитком підприємницької структури, збільшенням обсягів реалізації товарів або послуг, розширенням штату працівників та організаційної структури загалом.

Якщо підприємницька структура досягає стабільної частки ринку та стабільних джерел доходів, вона переходить до наступного етапу – етапу стабілізації. На цьому етапі основним завданням підприємницької структури є мінімізація собівартості продукції або послуг, що виробляються, шляхом зниження витрат. Варто наголосити, що етапи розвитку підприємницької структури тісно пов'язані з етапами життєвого циклу товарів або послуг, які вона виробляє.

У разі відсутності розвитку в напрямку створення нових продуктів чи послуг підприємницька структура переходить на наступний етап життєвого циклу – етап кризи. Цей етап супроводжується значним падінням ефективності діяльності, зменшенням частки ринку та може призвести до банкрутства підприємницької структури.

Підприємницька структура може досягати успішного розвитку протягом усього життєвого циклу лише за умов наявності ефективної стратегії розвитку та продуманого механізму оптимального розподілу наявних ресурсів. Стратегія розвитку, орієнтована на фор-

мування ключових показників успіху та визначення стратегічних цілей, дозволяє системі управління підприємницькою структурою швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, а в окремих випадках навіть впливати на нього відповідно до обраної стратегії розвитку. Формування ключових показників успіху та стратегічна орієнтація діяльності спрямовані на зниження рівня невизначеності, що виникає через складну та випадкову взаємодію численних зовнішніх факторів [5].

Невизначеність у стані зовнішнього середовища та неповна визначеність внутрішнього середовища впливають на загальну невизначеність функціонування підприємницької структури як соціально-економічної системи. Рівень ентропії, тобто міри невизначеності, може зростати аж до появи хаосу в управлінні. Системний аналіз стану внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємницької структури дозволяє ідентифікувати фактори, що спричиняють виникнення невизначеності в управлінському процесі. Головним чинником є доступ до повної та актуальної інформації про стан підприємницької структури у конкретний момент часу, оскільки тривалість збору інформації потребує її оновлення для забезпечення актуальності. Наявність повного та своєчасного обсягу інформації про стан підприємницької структури створює можливості для управлінської системи мінімізувати ймовірність виникнення хаосу в її діяльності.

Вербальна модель управління станом підприємницької структури, спрямована на зниження ймовірності виникнення хаосу, передбачає чітку послідовність дій, що включає комплекс заходів. По-перше, необхідно сформулювати та вирішити проблеми, які виникають у процесі діяльності підприємницької структури. По-друге, важливо здійснювати модифікацію як внутрішнього середовища, так і, за потреби, впливати на зовнішнє середовище для створення сприятливих умов розвитку. По-третє, потрібно визначити критерії для оцінки досягнення запланованих цілей, що забезпечить об'єктивну оцінку ефективності прийнятих рішень. Наступним етапом є розроблення різних варіантів розвитку підприємницької структури, що дозволяє підготуватися до можливих сценаріїв змін. Далі здійснюється вибір оптимального варіанту на основі сформульованих критеріїв, що враховують як поточні можливості, так і потенційні ризики. Завершальним кроком є реалізація обраної альтернативи, що дозволяє забезпечити стабільність та ефективність функціонування підприємницької структури в умовах динамічного середовища [4].

Конкурентною перевагою підприємницької структури є її здатність до постійного самонавчання та забезпечення умов для підвищення інтелектуального потенціалу підприємницької структури.

Модель безперервного покращення системи управління підприємницькою структурою представлена на рис. 1.

Умовою виникнення невизначеності є наявність недостатньої або неповної інформації про поточний стан внутрішнього та зовнішнього середовища підприємницької структури. Це може бути викликано швидкими змінами в ринкових умовах, непередбачуваністю дій конкурентів, коливаннями попиту, а також складністю взаємодії численних факторів, які впливають на діяльність підприємства.

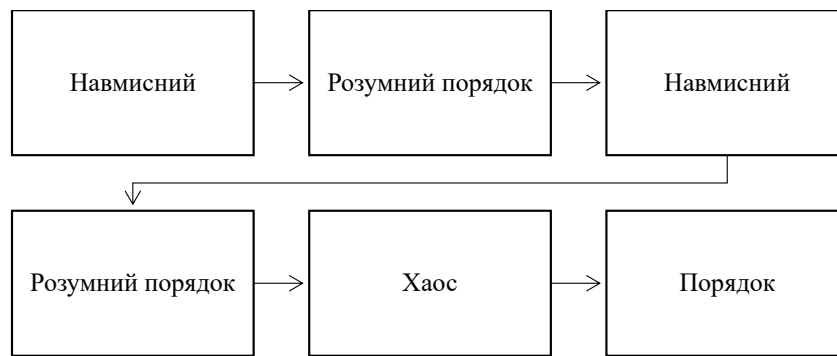


Рисунок 1 – Модель безперервного покращення системи управління підприємницькою структурою

Джерело: сформовано автором на основі [2; 4; 7]

Невизначеність зростає тоді, коли інформація надходить із затримками або має розбіжності, що ускладнює прийняття своєчасних і точних управлінських рішень. Крім того, відсутність чітких критеріїв оцінки та прогнозування майбутніх подій також сприяє виникненню невизначеності, що може призводити до підвищення ризиків і зниження ефективності управління підприємницькою структурою.

У ситуаціях, коли фактори змінюються дуже швидко, управлінські рішення в підприємницьких структурах здебільшого базуються на експертних оцінках осіб, відповідальних за прийняття рішень. Через необхідність оперативного реагування рішення приймаються з урахуванням певного набору критеріїв. Проте використання критерію максимізації прибутку часто виявляється неефективним через складності точного оцінювання ймовірностей альтернативних варіантів [6]. Тому в таких умовах доцільно застосовувати інші критерії, зокрема максимізацію мінімального прибутку, мінімізацію максимальних витрат, максимізацію максимального прибутку або мінімізацію мінімальних витрат. Використання цих критеріїв дозволяє більш адекватно враховувати ризики та невизначеність, забезпечуючи більш збалансований підхід до ухвалення рішень [5].

У загальному випадку, невизначеність зовнішнього середовища є підставою для виникнення різноманітних викликів та ризиків у діяльності підприємницьких структур. Вона створює умови, за яких підприємство стикається з нестабільністю ринкових факторів, непередбачуваністю змін у законодавстві, коливаннями попиту, а також активністю конкурентів. Ця невизначеність ускладнює процес стратегічного планування, прийняття рішень і розробку ефективних управлінських заходів. Водночас вона змушує підприємницькі структури шукати гнучкі підходи до управління, адаптуватися до нових умов і впроваджувати інновації для збереження конкурентоспроможності. Невизначеність зовнішнього середовища також стимулює розвиток системи інформаційної підтримки управління, покращення моніторингу ринку та аналізу ризиків, що

в сукупності сприяє підвищенню стійкості підприємства в умовах мінливої бізнес-середовища.

Висновки. У результаті проведеного аналізу встановлено, що розвиток підприємницьких структур є складним, динамічним і багатовимірним процесом, що зазнає значного впливу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Визначальним чинником успішного функціонування та розвитку підприємницьких структур є наявність гнучкої та адаптивної системи управління, здатної ефективно реагувати на виклики мінливого середовища. Життєвий цикл підприємницьких структур виявляється коротким для більшості з них, що обумовлює необхідність своєчасного оновлення стратегій та оперативного реагування на зміни. Особливої уваги вимагає етап кризи, який найчастіше виникає через відсутність інноваційного розвитку, втрату ринкових позицій та недостатню адаптивність системи управління.

Ключовим у процесі управління є здатність структури до самонавчання, постійного вдосконалення та розвитку інтелектуального потенціалу. Управлінська система має враховувати фактори невизначеності, що можуть спричинити хаос у діяльності підприємства, тому важливою є побудова вербальної моделі управління, яка дозволяє систематизувати процес прийняття рішень в умовах інформаційної неповноти. Необхідність інтеграції альтернативних критеріїв у процес оцінки та вибору рішень в умовах невизначеності також є надзвичайно актуальною. Застосування таких критеріїв, як мінімізація ризиків, максимізація мінімального прибутку, дозволяє підвищити стабільність функціонування підприємницької структури.

Таким чином, ефективне управління підприємницькими структурами в умовах невизначеності повинно ґрунтуватися на цілісному підході до аналізу життєвого циклу, системного аналізу середовища функціонування, стратегічному прогнозуванні, та розробці сценаріїв, здатних зменшити вплив негативних факторів. Отримані висновки мають практичну значущість для вдосконалення сучасних моделей управління в підприємницькому секторі економіки.

Бібліографічний список:

1. Белкін Д. О. Стратегія як базовий елемент управління підприємницькими структурами. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 19 травня 2023 р. Одеса, 2023. С. 111–113.
2. Мирошніченко Г. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-47>
3. Зайченко К., Резлізон Ю. Удосконалення організаційної структури управління на різних етапах життєвого циклу підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-52>
4. Андрушкевич Н. В., Гнатюк О. П., Катана В. В. Особливості стратегічного планування і прогнозування підприємницьких структур. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 4. С. 154–160. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.4.154>
5. Гнатюк О. П., Катана В. В., Сахнацький М. Р. Стратегічне управління підприємницькими структурами. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 22. С. 185–192. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.20>
6. Joseph J., Gaba V. Organizational structure, information processing, and decision-making: A retrospective and road map for research. *Academy of Management Annals*. 2020. №14 (1). С. 267–302.
7. Максименко Ж. В. Процесно-орієнтований підхід антикризового управління підприємницькими структурами. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення* : матеріали Міжнародної наукової інтерн.-конф., м. Тернопіль, Україна – м. Переворськ, Польща, 6–7 липня 2023 р. Тернопіль, Україна – Переворськ, Польща, 2023. С. 53–54.

References:

1. Bielkin D. O. (2023) Stratehiia yak bazovyi element upravlinnia pidpriemnytskymy strukturamy [Strategy as a basic element of managing business structures]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia: tendentsii rozvytku* : VI Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia (Odesa, May 19, 2023). Odesa. (in Ukrainian)
2. Myroshchynchenko H. (2022) Upravlinnia ryzykamy pidpriemnytskykh struktur: aspekty ryzyk-menedzhmentu [Risk management of business structures: aspects of risk management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-47>
3. Zaichenko K., Rezlizon Yu. (2024) Udoskonalennia orhanizatsiinoi struktury upravlinnia na riznykh etapakh zhyttievoho tsykladu pidpriemnytskykh struktur [Improving the organizational structure of management at different stages of the life cycle of business structures]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-52>
4. Andrushkevych N. V., Hnatiuk O. P., Katana V. V. (2024) Osoblyvosti stratehichnoho planuvannia i prohnozuvannia pidpriemnytskykh struktur [Features of strategic planning and forecasting of business structures]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, vol. 4, pp. 154–160. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.4.154>
5. Hnatiuk O. P., Katana V. V., Skhnatskyi M. R. (2024) Stratehichne upravlinnia pidpriemnytskymy strukturamy [Strategic management of business structures]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika – Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics*, vol. 22, pp. 185–192. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.20>
6. Joseph J., Gaba V. (2020) Organizational structure, information processing, and decision-making: A retrospective and road map for research. *Academy of Management Annals*, vol. 14 (1), pp. 267–302.
7. Maksymenko Zh.V. (2023) Protsesno-oriientovanyi pidkhid antykrizovoho upravlinnia pidpriemnytskymy strukturamy [Process-oriented approach to anti-crisis management of business structures]. *Informatsiine suspilstvo: tekhnolohichni, ekonomichni ta tekhnichni aspekty stanovlennia* : Mizhnarodna naukovo-praktychna internet-konferentsiia (Ternopil, Ukraine – Pereworsk, Poland, July 6–7, 2023) Ternopil, Ukraine – Pereworsk, Poland. (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 27.05.2025