

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.  
Ефективна економіка. 2022. № 8.*

**DOI: 10.32702/2307-2105.2022.8.9**

**УДК 336.2**

*Г. І. Матукова,*

*д. пед. н., професор, професор кафедри менеджменту охорони здоров'я,  
Національний медичний університет ім. О.О. Богомольця, м. Київ, Україна  
ORCID ID: 0000-0001-5680-0451;*

*Н. В. Багашова,*

*к. геол. н., доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва,  
Державний університет економіки і технологій, м. Кривий Ріг, Україна  
ORCID ID: 0000-0002-5242-1224;*

*Д. Г. Матукова-Ярига,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту охорони здоров'я,  
Національний медичний університет ім. О.О. Богомольця  
ORCID ID: 0000-0001-7217-8658*

## **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ: СИСТЕМА АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ**

*H. Matukova,*

*Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, National Medical University  
named after O.O. Bohomolets, Kyiv, Ukraine*

*N. Bahashova,*

*PhD in Geology, Associate Professor, State University Economics of  
Technology, Kryvyi Rih, Ukraine*

*D. Matukova-Yaryha,*

*PhD in Economics, Associate Professor, National Medical University named  
after O.O. Bohomolets, Kyiv, Ukraine*

## **COMPETITIVENESS OF SMALL ENTERPRISES: ADAPTIVE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM**

*У статті досліджено передумови конкурентоспроможності малих підприємств в сучасній економіці, визначено переваги та недоліки малого бізнесу з урахуванням особливостей зовнішнього бізнес-середовища, створення системи адаптивного управління персоналу з урахуванням креативної складової.*

*Доведено, що однією з головних проблем малих підприємств є обмеженість ресурсів, фінансування діяльності малих суб'єктів господарювання в нашій державі мають інвестиційний характер у переважній більшості випадків.*

*Невирішеною проблемою сьогодні, для малих підприємств є доступ до позикового фінансування, «кроки» банківських установ у бік малих підприємств, носять декларативний характер.*

*Визначено, що для ефективної взаємодії з бізнес-середовищем суб'єктам малого бізнесу необхідно постійно аналізувати динаміку його розвитку, проте такий аналіз ускладнюється рядом обставин, які висувають особливі вимоги до професійного рівня підприємницької діяльності: структура факторів досить складна й різноманітна.*

*Доведено, що конкурентоспроможність закладу або структури, багато в чому залежить від адаптивного управління, яке передбачає періодичний вимір якості персоналу для свідомого саморозвитку та самоорганізації, що спрямоване на підвищення якості роботи персоналу за рахунок його залучення до управлінських процесів.*

*Не вирішеними на сьогодні залишаються питання розробки стратегії розвитку персоналу певних галузей, створення системи адаптивного менеджменту організацій, що має спиратися на розвиток співпраці влади, інвесторів, малих підприємств. Передусім – підтримка інноваційно активних підприємців, покращення умов розвитку малого бізнесу, розвиток державно-приватного партнерства.*

*The article examines the prerequisites for the competitiveness of small businesses in the modern economy, identifies the advantages and disadvantages of small businesses, taking into account the characteristics of the external business environment, creating a system of adaptive personnel management, taking into account the creative component.*

*It is proved that one of the main problems of small businesses is the limited resources, financing the activities of small business entities in our state are of an investment nature in most cases. An unresolved problem today for small businesses is access to debt financing; the "steps" of banking institutions towards small businesses are declarative.*

*It has been determined that for effective interaction with the business environment, small businesses need to constantly analyze the dynamics of its development, however, such an analysis is complicated by a number of circumstances that apply to the professional level of entrepreneurial activity: the structure of factors is quite complex and diverse.*

*It has been proved that the competitiveness of an institution or structure largely depends on adaptive management, which involves periodic measurement of the quality of personnel for conscious self-development and self-organization, which is aimed at improving the quality of personnel work by involving them in management processes.*

*One of the main problems of small enterprises is limited resources, and the financing of the activities of small business entities in our country is of an investment nature in the vast majority of cases.*

*An unsolved problem today for small businesses is access to loan financing, the "steps" of banking institutions towards small businesses are declarative in nature.*

*Adaptive management is used for enterprises, the success of which more than two-thirds depends on the effective work of the staff.*

*Adaptive management is management in which the main goal is adaptation to changes in the external environment. At the same time, a "tracking system" is*

*created, the main indicators of external changes that cause organizational flexibility are monitored*

*The issues of developing a strategy for the development of personnel in certain industries, creating a system of adaptive management of organizations, which should be based on the development of cooperation between authorities, investors, and small businesses, remain unresolved today. First of all, support for innovatively active entrepreneurs, improving the conditions for the development of small businesses, and developing public-private partnerships.*

**Ключові слова:** *конкурентоспроможність, малі підприємства, малий бізнес, бізнес-середовище, адаптивне управління персоналу, креативна складова.*

**Keywords:** *competitiveness, small enterprises, small business, business environment, adaptive personnel management, creative component.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Розвиток малого підприємництва для країни, є рушійною силою для загального прогресу її економіки. Малий бізнес, активний розвиток якого почався з прийняття статусу незалежності України, сформував великий внесок у становлення ринкової економіки, формував конкурентне середовище, забезпечив її соціально-економічне зростання. Малі підприємства мають можливість швидко адаптуватись і змінювати направленість своєї діяльності, за останні роки в Україні малий та середній бізнес набуває все більшого розвитку. Малий бізнес частіше перебуває у сфері торгівлі, надання послуг, виготовлення одягу та ін. За даними ООН, на малих та середніх підприємствах виробляється від 30 до 60% національного продукту – залежно від країни. Вітчизняний малий та середній бізнес дає тільки до 15% ВВП. Через це, вітчизняні суб'єкти малого підприємництва вимагають постійний інноваційний розвиток у різних галузях ринку та підвищення конкурентоспроможності. В зв'язку з цим, актуальним

стає питання щодо необхідності дослідження інструментів підвищення конкурентоспроможності суб'єктів малого підприємництва у різних нішах ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** Аналізу різних аспектів діяльності підприємств малого бізнесу, їх ролі в ринковій економіці присвячені роботи таких вчених як: К. Ващенко, А. Гринюк, В. Кредісов, О. Кужель, Д. Ляпін, Т. Меркулова, Р. Рудик, С. Румянцева, Г. Цегелик та ін. Залишаються ще недостатньо вирішеними певні науково-практичні проблеми, які стосуються, створення системи управління суб'єктами малого господарювання в умовах інноваційної економіки на підставі визначення факторів, формування їх конкурентоспроможності, підвищення конкурентоспроможності за рахунок використання системи адаптації персоналу, формування креативного мислення фахівців.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження передумов конкурентоспроможності малих підприємств в сучасній економіці, визначення переваг та недоліків малого бізнесу з урахуванням особливостей зовнішнього бізнес-середовища, створення системи адаптивного управління персоналу з урахуванням креативної складової.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Сучасні тенденції розвитку світової економіки безпосередньо впливають на функціонування малих підприємств, а саме: суб'єкти малого підприємництва є учасниками глобального ринку та відчують вплив на себе глобальної конкуренції; конкуренція на традиційних для малих підприємств ринкових нішах підвищує вимоги до якості послуг та виконання договірних зобов'язань; зростаюча конкуренція призводить до ускладнення систем менеджменту малих підприємств, необхідності використання інструментів стратегічного управління, контролінгу, логістики,

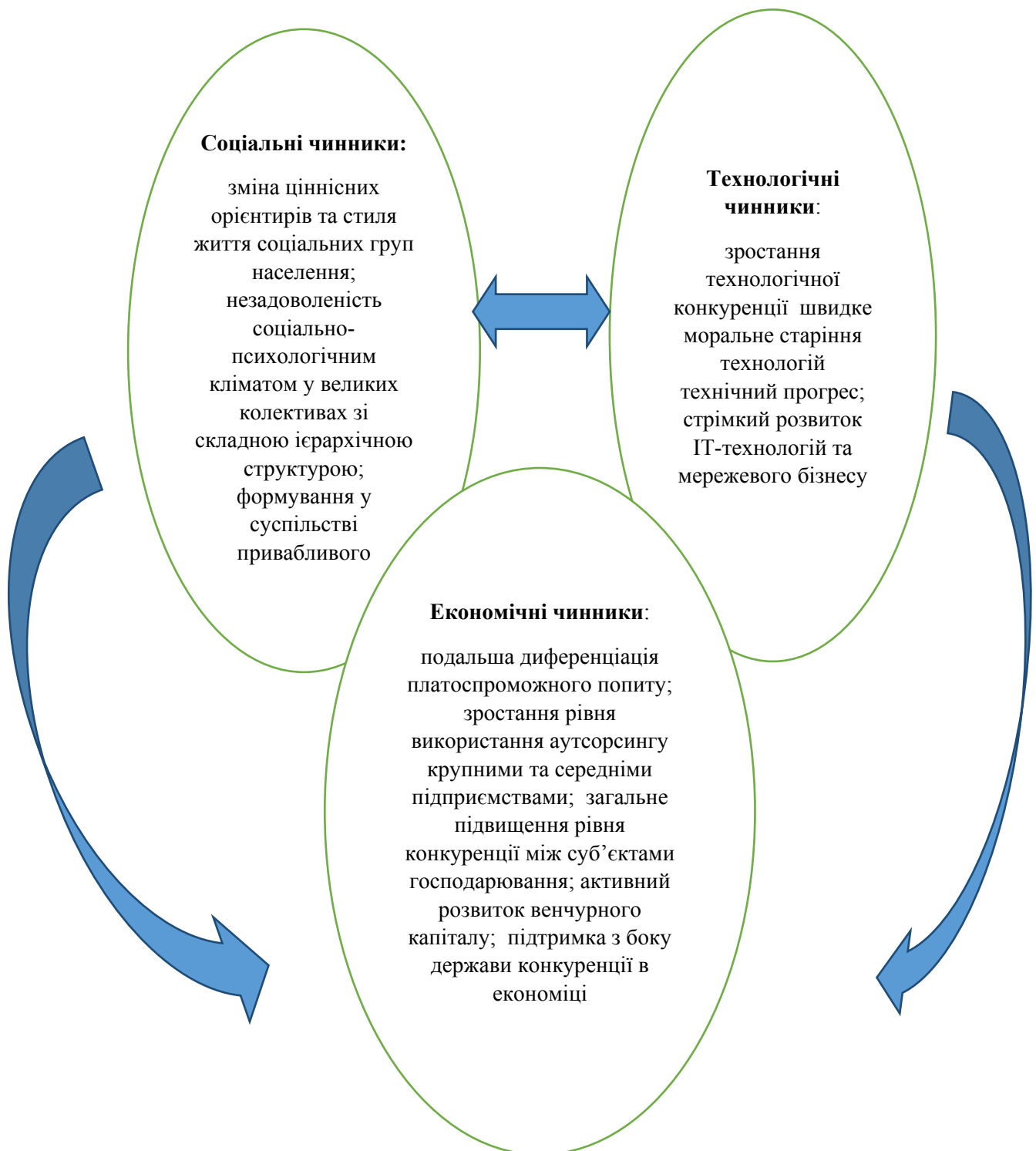
менеджменту якості тощо; глобальна інформатизація економіки призводить до появи значної кількості віртуальних малих підприємств.

З позицій макроекономічного підходу сприятливими для розвитку малого підприємництва вважаються умови, коли проявляється негативний «ефект масштабу», тобто подальше збільшення масштабів компанії призводить до випереджаючого зростання витрат по відношенню до доходів. Особливе значення при цьому набувають відносні конкурентні переваги суб'єктів малого підприємництва, які дозволяють забезпечити швидку адаптацію до змін бізнес середовища, клієнтоорієнтовність, низькі трансакційні витрати тощо. Сьогодні, зростання значення сектора малого бізнесу в сучасній економіці обумовлено його перевагами у забезпеченні власної конкурентоспроможності у порівнянні з іншими формами господарської діяльності. В основі цих переваг лежать соціальні, економічні та технологічні чинники (рис.1).

Однією з головних проблем малих підприємств є обмеженість ресурсів, також фінансування діяльності малих суб'єктів господарювання в нашій державі мають інвестиційний характер у переважній більшості випадків. Невирішеною проблемою сьогодні, для малих підприємств є доступ до позикового фінансування, «кроки» банківських установ у бік малих підприємств, носять декларативний характер. При цьому, високий розмір кредитних ставок та жорсткі вимоги, щодо заставного забезпечення, приводять до обмеження можливостей використання банківського кредитування малими підприємствами. Зрозуміло, що конкурентоспроможність малого підприємства визначається його компетенціями в сфері взаємодії з зовнішнім середовищем, а також професійним й креативним персоналом. До факторів зовнішнього макросередовища малі підприємницькі структури пристосовуються швидко, тому що вони є неконтрольованими та некерованими з боку малого бізнесу.

Роль і місце малого бізнесу в національній економіці найкраще проявляється в притаманних йому функціях, до яких належать: - формування конкурентного середовища. Малий бізнес, внаслідок наявності складових практично не піддається монополізації, а за умов вузької спеціалізації та

впровадженні інновацій виступає як дійовий конкурент; - гнучкість, що обумовлено оперативним реагуванням на зміни кон'юнктури ринку; - інноваційність.



**Рис. 1 Чинники, впливу на конкурентоспроможність малого підприємства.**

Сприяючи прискоренню реалізації новітніх технічних і комерційних ідей, випуску наукоємної продукції, малий бізнес тим самим виступає рушійною силою науково-технічного процесу. - соціалізованість. Малий бізнес робить вагомий внесок у вирішення проблеми зайнятості. В розвинутих країнах на малий бізнес припадає в середньому 50% всіх зайнятих та до 70-80% нових робочих місць [1].

Для ефективної взаємодії з бізнес-середовищем суб'єктам малого бізнесу необхідно постійно аналізувати динаміку його розвитку, проте такий аналіз ускладнюється рядом обставин, які висувають особливі вимоги до професійного рівня підприємницької діяльності: структура факторів досить складна й різноманітна; ступінь впливу кожного з факторів на підприємницьку діяльність є різною за силою та спрямованістю; вплив одних факторів носить постійний характер, в той час як інших – епізодичний; зміни в бізнес-середовищі є постійними, що підвищує рівень його невизначеності [2]. Отже, визначаємо переваги та недоліки малих підприємств наведені на рис. 2.



**Рис 2. Переваги та недоліки малих підприємств.**

Система малих підприємств, перебуває у стадії розвитку й потребує уваги з боку держави у вигляді програм підтримки, створення систем стратегічного розвитку, актуальність зберігають проблеми управління малими підприємствами з урахуванням тенденцій зростання мінливості та невизначеності бізнес-середовища. Мале підприємництво має розглядатися як пріоритетне з точки зору доцільності залучення інтелектуальних ресурсів, впровадження інновацій, підвищення зайнятості населення тощо.

Конкуренентоспроможність закладу або структури, багато в чому залежить від адаптивного управління, яке передбачає періодичний вимір якості персоналу для свідомого саморозвитку та самоорганізації, що спрямоване на підвищення якості роботи персоналу за рахунок його залучення до управлінських процесів.

Щоб досягти позитивного результату в такій справі, як управління персоналом, треба проводити постійний моніторинг існуючих проблем в організації, за допомогою адаптивного управління відбувається з'єднання, взаємозв'язок, гармонізація потреб людини, суспільства і держави [3]. Адаптивний менеджмент застосовується для підприємств, успішність діяльності яких більш, ніж на дві третини залежить від ефективної роботи персоналу.

Адаптивний менеджмент – це від управління, при якому основною метою є адаптація до змін зовнішнього середовища. При цьому створюється «система стеження», здійснюється моніторинг основних показників зовнішніх змін, що викликають гнучкість організації. Провідною ознакою адаптивного управління є взаємоприспосовування поведінки керівника та виконавця для досягнення спільно виробленої мети, де завдання керівника: забезпечити ефективність кожного учасника робочої групи; сприяти ефективним процесам взаємодії [4].

Співробітник компанії (закладу) повинен повністю займатися вирішенням завдань компанії, а всі інші його проблеми, пов'язані з його виживанням як особистості і як фахівця, повинна вирішувати компанія. Це найбільш сприятливий сценарій як для співробітника, так і для компанії, оскільки

забезпечує відданість співробітника компанії, дозволяючи йому витратити розумові та фізичні сили на досягнення цілей компанії. Сприятливе внутрішнє середовище включає в себе: створення умов для морального задоволення співробітника роботою в даній компанії, завдяки його соціальному визнанню; забезпечення можливості постійного навчання з метою кар'єрного росту та / або підвищення заробітної плати; створення умов для обміну думками між співробітниками різних рівнів і для участі в прийнятті виробничих, тактичних або стратегічних рішень по роботі компанії; забезпечення впевненості в майбутньому – в зайнятості, в засобах для існування; забезпечення інформацією, що стосується виробничої діяльності; створення безпечних і комфортних умов праці, що забезпечують високу продуктивність; забезпечення здоровим харчуванням, необхідним житлом, можливістю відновлення сил під час відпочинку.

Приклади створення мотивацій для поліпшення робіт: участь всіх співробітників в гуртках по збільшенню доходу компанії; преміювання елемент компанії (співробітника, відділ тощо. ) за розробку і успішне впровадження проекту, спрямованого на підвищення доходу компанії; надання внутрішнього кредиту на розробку і впровадження проекту; виплата протягом одного року елементу компанії (співробітнику, відділу, служби) частини прибутку, одержаного за рахунок впровадження успішного проекту, розробленого ним. Преміювання решти елементів, які брали участь у впровадженні проекту [5].

Приклад п'ятнадцяти кратного зростання вартості бізнесу в результаті мотивації співробітників через участь в акціях компанії: «... Багато провідних світових компаній вже змінили традиційні принципи розподілу власності і самого права володіти компанією, надавши частину акцій співробітникам, зайнятим навіть на найнижчих позиціях. Завдяки цьому різко зросла мотивація трудового колективу. Білл Гросс, засновник і президент компанії Idealab, зазначає, що з огляду на податкове законодавство, він не дуже охоче, але був змушений залишити собі тільки 19,9% акціонерного капіталу нової дочірньої компанії, розподіливши інші активи серед персоналу. Відмічаючи початок

існування закладу і успішність підприємницькій ідеї при впровадженні та початкової стадії розвитку бізнесу, Білл Гросс відмічав необхідність створення стартапу й наголошував, що на 42% успіх стартапу залежить від вірного часу його запуску, ще 32% – перемога згуртованої команди, ідея – це тільки 28% успіху, що торкається бизнес-моделі, то вони приближують стартап до успіху на 24%, а від фінансування залежить тільки 14% [6].

Адаптивний менеджмент має великі можливості підвищувати продуктивність персоналу, формуючи систему адаптивного управління кожний керівник має усвідомити, необхідність вкладення певних ресурсів у «власний колектив», щоб створити команду, яка збільшить дохід закладу.

Систему адаптації персоналу можна представити, як комплекс засобів за допомогою яких, персонал має активізувати власну роботу в межах компанії рис 3.

Для вдосконалення системи управління, щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, необхідним є вивчення ресурсного потенціалу підприємства. Ресурсний потенціал може бути представлений за допомогою кількісних та якісних характеристик. Системи показників, що можуть використовуватися для визначення характеристики ресурсів підприємства та його ресурсних можливостей може бути представлена такими показниками: обсяг, склад ресурсів структури, що відображають видову та територіальну структуру закладу; показники оцінки повноти використання певних видів ресурсів; показники взаємозамінності ресурсів; показники збалансованості складу ресурсів, що дають можливість виявити та оцінити кількісно необхідність структурних зрушень, надлишок та дефіцит окремих видів ресурсів; показники ефективності використання ресурсів [7].

При реалізації системи адаптації персоналу, завдання керівника полягає у пошуку умов, що залучають людину до активної самоорганізації. До управління залучаються виконавці шляхом організації управління через самоуправління. Виконавцям делегується поточний аналіз та коригування процесу. Зовнішнє оцінювання та коригування залишається за керівником.



**Рис. 3. Система адаптації управління персоналом організації.**

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Однією з головних проблем малих підприємств є обмеженість ресурсів, фінансування діяльності малих суб'єктів господарювання в нашій

державі мають інвестиційний характер у переважній більшості випадків. Невирішеною проблемою сьогодні, для малих підприємств є доступ до позикового фінансування, «кроки» банківських установ у бік малих підприємств, носять декларативний характер. Для ефективної взаємодії з бізнес-середовищем суб'єктам малого бізнесу необхідно постійно аналізувати динаміку його розвитку, проте такий аналіз ускладнюється рядом обставин, які висувають особливі вимоги до професійного рівня підприємницької діяльності: структура факторів досить складна й різноманітна. Конкурентоспроможність закладу або структури, багато в чому залежить від адаптивного управління, яке передбачає періодичний вимір якості персоналу для свідомого саморозвитку та самоорганізації, що спрямоване на підвищення якості роботи персоналу за рахунок його залучення до управлінських процесів. Не вирішеними на сьогодні залишаються питання розробки стратегії розвитку персоналу певних галузей, створення системи адаптивного менеджменту організацій, що має спиратися на розвиток співпраці влади, інвесторів, малих підприємств. Передусім – підтримка інноваційно активних підприємців, покращення умов розвитку малого бізнесу, розвиток державно-приватного партнерства.

### Література

1. Підтримка малого та середнього бізнесу у світі (Огляд інструментів і політик) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28947.pdf>
2. Балджи М, Мрук М. Сучасні проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. №3. С. 52-72. – URL: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2019-3-266-52-72>
3. Актуальные проблемы управления персоналом организации [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://opersonale.ru/upravleniepersonalom/upravlenie-personalom-upravlenie-personalom/aktualnye-problemyupravleniya-personalom-organizacii.html> ]. Rezhym

dostupu: <http://opersonale.ru/upravleniepersonalom/upravlenie-personalom-upravlenie-personalom/aktualnye-problemyupravleniya-personalom-organizacii.htm>

4. Єльнікова Г. В. Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект: Кол. монографія Г. В.Єльнікова, Т. А.Борова, З. В.Рябова та ін. За заг. і наук. ред.. Г. В.Єльнікової. Х.: Мачулін. 2017. 440 с.

5. Крисак А.О., Мусятовська Л.Й. Актуальні проблеми розвитку малих підприємств в Україні та перспективні напрями їх вирішення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №14. С. 21-26. – URL: <https://doi.org/10.32702/23066814.2019.14.21>

6. Волошина Н.М. Альтернативний процес оцінки управлінського персоналу за категоріями. *Адаптивне управління: теорія і практика. Економіка*. 2018. №5(10), [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/94/64>

7. Багашова Н.В., Матукова Г.І., Матукова-Ярига Д.Г. Антикризовий менеджмент: алгоритм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №32. Journal article. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-32-89

## References

1. Parshykova, A. (2015), “Support for small and medium-sized businesses in the world (Overview of tools and policies)”, available at: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28947.pdf> (Accessed 05 Aug 2022).

2. Baldzhy, M. and Mruk M. (2019), “Modern problems of drveloping small business in Ukraine”, *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu - Scientific Bulletin of Odesa National Economic University*, vol. 3, pp. 52-72. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2019-3-266-52-72>.

3. opersonale.ru (2022), “Urgent issues of personnel management in organizations”, available at: <http://opersonale.ru/upravleniepersonalom/upravlenie->

[personalom-upravlenie-personalom/aktualnye-problemyupravleniya-personalom-organizacii.html](http://personalom-upravlenie-personalom/aktualnye-problemyupravleniya-personalom-organizacii.html) (Accessed 05 Aug 2022).

4. Yelnykova, H. V. (2017). *Adaptyvne upravlinnia: mizhhaluzevi zviazky, naukovo-prykladnyi aspekt: Kol. monohrafiia* [Adaptive management: interindustrial links, scientific and applied aspect: Multi-authored monograph], Machulin, Kharkiv, Ukraine.

5. Krysak, A.O. and Musiatovska, L.I. (2019), “Urgent problems of development of small business in Ukraine and prospects of their solution”, *Investytsii: praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience*, vol. 14, pp. 21-26. <https://doi.org/10.32702/23066814.2019.14.21>.

6. Voloshyna, N.M. (2018), “Alternative assessment of managerial personnel by categories”, *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Ekonomika – Adaptive management: theory and practice. Economics*, vol. 5(10). Retrieved from <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/94/64> (Accessed 05 Aug 2022).

7. Bahashova, N.V., Matukova, H.I. and Matukova-Yaryha, D.H. (2021), “Anti-crisis management: algorithm to improve competitiveness of enterprises”, *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 32. DOI: [10.32782/2524-0072/2021-32-89](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-89).

*Стаття надійшла до редакції 12.08.2022 р.*