

[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-38](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-38)

УДК 658.152

Валентина СТАДНИК
Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-2095-3517>
e-mail: stadnyk_v_v@ukr.net
Олександр КРАСОВСЬКИЙ
Хмельницький національний університет
e-mail: a-itr@ukr.net
Євгеній ШКЛЯР
Хмельницький національний університет
e-mail: fdoblo2929@gmail.com
Алла ФУРМАН
Хмельницький національний університет
e-mail: falfaa17@gmail.com

КОНЦЕПЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ РІЗНОМАНІТНОСТІ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ РИНКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

У статті виділено проблеми формування та реалізації ринкового потенціалу суб'єктів підприємницького сектору національної економіки, які виникли через війну. На основі аналізу наукових поглядів на сутнісне наповнення дефініції «ринковий потенціал підприємства» зроблено висновок, що в них переважає маркетингова складова роботи з ринком, яка обмежує управлінські рішення щодо розвитку ринкового потенціалу сферою роботи зі споживачами. Аргументовано необхідність розширення цього трактування в бік оцінки економічної доцільності рішень, що дає змогу більш ефективно керувати процесами його нарощування, в тому числі – через реалізацію заходів, які дають змогу забезпечувати його розвиток, опираючись на підтримку ширшого кола стейкхолдерів. Сформовано авторську позицію стосовно управління процесами нарощування і розвитку ринкового потенціалу підприємства на основі концепції «менеджменту різноманітності». В світлі даної концепції подано визначення підприємства як соціально-економічної системи. Це дало змогу окреслити сфери й напрями збагачення різноманітності в структурі ресурсів, процесів і цільових ринків для розвитку ринкового потенціалу підприємства. Зазначено, що ключовою ознакою доцільності збільшення рівня різноманітності у структурі ресурсів, процесів і цільових ринків має бути здатність підприємства створювати нові споживчі цінності. Підкреслено важливість розвитку співпраці із усіма групами стейкхолдерів у сфері інноваційного проектування споживчих цінностей і технологічного оснащення інноваційних бізнес-процесів.

Ключові слова: підприємництво, ринковий потенціал бізнесу, економічна доцільність, сфери розвитку різноманітності, споживча цінність, інновації, стейкхолдерська взаємодія

Valentyna STADNYK, Oleksandr KRASOVSKYI,
Jevhenij SHKLJAR, Alla FURMAN
Khmelnitskyi National University

THE CONCEPT OF DIVERSITY MANAGEMENT IN ENSURING THE DEVELOPMENT OF THE MARKET POTENTIAL OF THE ENTERPRISE IN CRISIS CONDITIONS

The article highlights the war-induced problems of formation and realization of the market potential of subjects of the entrepreneurial sector of the national economy. Based on the analysis of scientific views on the essential content of the definition "market potential of the enterprise", it was concluded that they are dominated by the marketing component of work with the market, which limits management decisions regarding the development of market potential to the sphere of work with consumers. The need to expand this interpretation towards the assessment of the economic feasibility of decisions is argued, which makes it possible to more effectively manage the processes of its expansion, including through the implementation of measures that make it possible to ensure its development, relying on the support of a wider range of stakeholders. The author's position regarding the management of the processes of building up and developing the market potential of the enterprise based on the concept of "diversity management" was formed. In the light of this concept, the definition of an enterprise is presented as a socio-economic system, designed taking into account the diversity of factors of the external environment and with a rationally justified (from the point of view of the goals of effective functioning) set of structural elements and a system of connections between them, which provides the necessary for the creation of products (services) the level of diversity, efficiency and effectiveness of technological and management processes aimed at creating consumer values, taking into account the diversity of consumer preferences in selected market segments. This made it possible to outline the spheres and directions of enrichment of diversity in the structure of resources, processes and target markets for the development of the market potential of the enterprise. It is noted that the key sign of the expediency of increasing the level of diversity in the structure of resources, processes and target markets should be the ability of the enterprise to create new consumer values. The importance of developing cooperation with all groups of stakeholders in the field of innovative design of consumer values and technological equipment of innovative business processes is emphasized.

Keywords: entrepreneurship, business market potential, economic feasibility, areas of diversity development, consumer value, innovation, stakeholder interaction

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Економічне виживання України в умовах жорсткого воєнного протистояння з російськими агресорами значною мірою залежить від проактивних можливостей підприємницького сектора, від здатності малого і середнього бізнесу швидко адаптуватись до постійних загроз, забезпечити своє функціонування, виготовляючи товари і надаючи послуги першочергової необхідності, підтримуючи тим самим прийнятний рівень життя населення. Після шоку перших місяців війни, коли близько 80% підприємств припинили свою діяльність, ця адаптивність стала проявлятися щораз очевидніше. І хоча досі зберігається значне зниження підприємницької активності (як показало опитування у серпні 2022 р., за 5 місяців війни 39,9% повністю або майже повністю припинили свою роботу), проте відновлення роботи поступово відбувається, хоча для цього потрібні значні кошти – те ж опитування показало, що загальні прямі втрати МСБ склали близько \$87 млрд. [1].

Сектор малого і середнього бізнесу в кожній країні відіграє важливу роль у задоволенні суспільних потреб. Не маючи змоги конкурувати із великими корпораціями за ціною і якістю продукції масового споживання, дрібні підприємці створюють для себе ринкові ніші, виходячи на ринок із продукцією та послугами, які більше наповнені унікальними, аніж стандартними характеристиками – і тим самим формують для себе конкурентні переваги, що мають цінність для певних сегментів ринку і формують ринковий потенціал підприємства. Проте зумовлені війною труднощі на споживчому ринку внесли свої корективи у обсяги і способи споживання людьми багатьох товарів і послуг, тому питання збереження і розвитку ринкового потенціалу вітчизняних підприємств є одним із першочергових завдань менеджменту. Це й визначає актуальність заявленої теми наукового дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій з даної проблеми

Ринковий потенціал підприємства науковцями розглядається здебільшого в контексті структури потенціалу підприємства. Це бачимо у працях А. Банчевої [2], А. Берсуцького [3], А.Воронкової [4] А. Турила [5], Т.Зайчук [6], С. Ілляшенка [7], В. Ханжиної [8], Ю. Головчук [9], П. Перерви [10], Т. Сабецької [11] та ін. В науковій літературі ця дефініція наразі не має усталеного трактування, тому багато авторів її визначають, дотримуючись класичного погляду на мету і процес взаємодії підприємства з ринком, що був запропонований Ж.-Ж.Ламбенем – як максимально можливий обсяг реалізації товару всім без винятку потенційним споживачам [6; 11]. Це визначення можна назвати універсальним, воно спонукає бізнес до пошуку нових споживачів, в тому числі – урізноманітнюючи основне функціональне призначення товару додатковими функціями, які можуть привабити інші групи споживачів. І, наприклад, А. Берсуцький підкреслює важливість саме стратегічного управління ринковим потенціалом підприємства [3]. На наш погляд, хоча узагальнено завдання розвитку ринкового потенціалу підприємства можна розглядати в контексті стратегічного орієнтуру бізнесу, однак більшою мірою вони актуалізуються в розрізі цілей оперативного-тактичного управління.

З певними допущеннями можна погодитись і з визначенням ринкового потенціалу Т.Салютіною як «сукупності засобів і можливостей підприємства здійснювати ринкову діяльність на певній території» [12], однак його доцільно використовувати для бізнесу, що має локальний характер або ж для розвитку бізнес-мережі в інших географічних та культурних координатах. Крім того, у цьому визначенні також відсутня складова, яка вказує на те, яким чином можна оцінити розвиток ринкового потенціалу підприємства. І чи відносить авторка «засоби» до інструментів впливу на ринок, чи до ресурсів для створення цінних для споживачів товарів. На наш погляд, важливе і те, й інше, але їх роль в управлінні розвитком ринкового потенціалу суттєво різниться. І взагалі, дане визначення більше підходить для пояснення сутності ринкового потенціалу регіону, більш ґрунтовне трактування якого бачимо, наприклад, у роботі [13].

Зважаючи на те, що ринкова діяльність підприємства потребує ресурсів, можна прийняти і визначення, яке впливає із структури завдань ринкового потенціалу, визначеної А.Турилом – як можливості підприємства, що діє в умовах ринкового середовища, здійснювати роботу із задоволення запитів споживачів, використовуючи найефективніше наявні ресурси [5]. Трохи інший акцент ставлять у своєму визначенні ринкового потенціалу підприємства І.Мойсеєнко та О.Стефанишин – як «можливості, що виникають у системі взаємовідносин підприємства і ринку, що можуть бути використані для досягнення певних цілей у процесі реалізації бізнесу» [13]. У цьому визначенні, на наш погляд, є певні вади – звичайно, відносини є важливою умовою розвитку ринкового потенціалу підприємства, але просто узагальнити цілі бізнесу терміном «певні» – це відійти від основного правила ціле покладання – конкретизація цілей в координатах «вимірність-час». Нечіткість у визначенні цілей не дає змоги методологічно вірно підійти до розробки траєкторії їх досягнення та обрати адекватний управлінський інструментарій для їх реалізації.

Загалом, наявність різних наукових поглядів на сутнісне наповнення дефініції «ринковий потенціал підприємства» свідчить про багатогранність даного поняття, а також вказує на потребу більш чіткого визначення його сутності для того, щоб можна було ефективно керувати процесами його нарощування, в тому числі – через реалізацію заходів, які дають змогу забезпечувати його розвиток.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Аналіз наукових трактувань терміну «ринковий потенціал підприємства» показав, що його розглядають переважно у контексті загального потенціалу підприємства, функціонально закріплюючи за ним роботу зі споживачами – починаючи з досліджень особливостей і ємності ринкового попиту, участі у плануванні оптимального асортименту продукції і завершуючи вибором інструментів впливу на поведінку потенційних споживачів. Такий підхід є виправданим і доцільним в умовах відносно стабільного середовища господарювання, коли можна зробити прогноз розвитку споживчого попиту з доволі високою ймовірністю, орієнтуючись на тренди у сфері НТП і оцінюючи їх вплив на поведінку споживачів. Водночас в умовах кризи, коли споживчий попит можна охарактеризувати як «стресовий» (такий що не може мати протяжності у довготерміновому періоді), ринковий потенціал підприємства не можна розглядати тільки через призму функцій маркетингу. Авторська позиція полягає в тому, що його потрібно розглядати через призму концепції менеджменту різноманітності і в розрізі завдань розвитку. І не тільки з погляду розвитку формування та використання людського капіталу, на чому акцентують увагу П.Перерва та В. Кучинський [10] (і що ми вважаємо похідним від стратегічних планів розвитку), не тільки в контексті оптимізації виробничої програми з урахуванням наявних технологічних можливостей підприємства, як це рекомендують Т.Сабецька [11] або Т.Зайчук [6] (це більшою мірою відповідає завданням розвитку продукту), а й з погляду інтегрування зусиль малих і середніх підприємств, які можуть об'єднуватися для підвищення своїх шансів утриматися на ринку в період кризи – розширюючи свої ресурсні можливості, урізноманітнюючи методи й інструменти роботи зі споживачами і досягаючи ринкової синергії у різних формах організаційно-структурного співробітництва на різних сегментах цільових споживчих ринків.

Формулювання цілей статті

Розглянути основні методологічні підходи «менеджменту різноманітності» в світлі завдань розвитку й нарощування ринкового потенціалу суб'єктів підприємницького сектора національної економіки в кризових умовах воєнного та повоєнного періоду.

Виклад основного матеріалу

Сучасні тенденції розвитку глобального економічного простору все більше закріплюють позиції основних виробників товарів за транснаціональними корпораціями. І на рівні національних економік корпорації прямо чи опосередковано беруть участь у формуванні стратегічних цілей економічного розвитку, відстоюючи свої інтереси і зміцнюючи свої конкурентні позиції окремими правками у регулятивних інструментах державної економічної політики. Проте корпоративний сектор зацікавлений передусім в роботі на *містких ринках*, де можна мати значні конкурентні переваги, опираючись на ефект масштабування (наприклад, при виробництві продукції масового споживання). Водночас у переліку суспільних потреб є й інші, які носять більш індивідуалізований характер і процес задоволення яких часто потребує локалізації виробника у місцях проживання потенційних споживачів (зокрема, послуги індивідуального призначення). Різноманітність такого роду потреб і їх зазвичай обмежений обсяг споживання і є тим ринковим середовищем, у якому розвивається дрібне підприємництво. Вміння проявити «підприємницьку пильність» і «побачити» приховану чи незадоволену потребу споживача, зрозуміти масштаб і перспективи розвитку цих потреб та оцінити свої можливості сформулювати адекватну пропозицію для їх задоволення – саме так формується ринковий потенціал малого підприємства.

Ця «підприємницька пильність» відіграє важливу роль для успішного розвитку бізнесу у високо конкурентному середовищі, виступаючи свого роду інформаційною платформою генерування інноваційних ідей. Той же Й. Кірцнер, називаючи підприємця «реагуючим елементом», підкреслював: «Я уявляю підприємця не як джерело новацій «з нічого», а як суб'єкта, пильного до можливостей, які вже існують і чекають того, щоб їх помітили». Як показує практика, саме увага (пильність) до дрібниць у багатьох випадках відкриває перед підприємцями нові можливості. На наш погляд, ця підприємницька пильність є основою розвитку ринкового потенціалу підприємства – якщо взяти за основу наведене вище бачення сутності ринкового потенціалу Ж.Ж.Ламбеном – як максимально можливого обсягу реалізації товару всім без винятку потенційним споживачам. І хоча він давав це визначення стосовно окремого товару, його можна застосувати і до підприємства як виробника сукупності товарів і послуг – адже ця сукупність складається із асортименту, що пропонується потенційним споживачам. І необхідно шукати можливості нарощувати ці обсяги. Ж.Ж.Ламбен загалом визначив напрями цього пошуку – за рахунок: а) розширення кола споживачів, використовуючи більш ефективні методи і інструменти роботи з ринком (тобто, інтенсифікуючи маркетингові зусилля); б) наповнення базового продукту новими функціями; в) технологічного вдосконалення процесу виробництва.

Кожне підприємство конкретизує цей пошук, зважаючи на специфіку своєї діяльності і оцінюючи умови роботи на ринку – від ринкової кон'юнктури, яка склалась на фоні певного тренду і до оцінки безпекової ситуації, яка нині домінує понад усіма підприємницькими ризиками в Україні. І ці ризики можуть звести нанівець усі зусилля кваліфікованого менеджменту з вибудовування ефективних бізнес-процесів виробництва і реалізації продукції – як через фізичне руйнування, так і через втрату споживчого

попиту, що наразі має місце в Україні. За цих умов важливе хеджування ризиків – і не тільки через усталені процедури укладання угод із страховими компаніями (що в умовах війни інколи виходить за економічно прийнятні межі), а передусім через механізм розподілення бізнесу на декілька напрямів (видів), що можуть бути взаємно доповнюваними (з огляду на спільність ресурсної бази), спорідненими (з урахуванням додаткових запитів цільової групи споживачів) або навіть ніяким чином не дотичними між собою, але малозатратними за капіталовкладеннями та потенційно місткими за обсягами платоспроможного попиту і прогнозованого прибутку. Це підводить до висновку, що концептуальною основою розвитку підприємницьких структур в умовах кризи має бути закон необхідної різноманітності У. Ешбі, який акцентує на необхідності урізноманітнювати методи й інструменти управлінського впливу – згідно цього закону «різноманітність засобів впливу керуючої системи має бути не меншою за різноманітність керованого об'єкта – як його структурних елементів, так і видів діяльності». Релевантність цього закону для нинішніх умов функціонування підприємницького сектору України дає підстави стверджувати, що його необхідно розглядати як концептуальну основу «менеджменту різноманітності».

У попередній роботі ми позиціонували концепцію менеджменту різноманітності як таку, що «передбачає сукупність управлінських дій і методів, спрямованих на ідентифікацію, визнання, позитивну оцінку, увагу до відмінностей у структурних елементах і діяльності організації з метою використання їх для підвищення ефективності функціонування з урахуванням інтересів усіх зацікавлених осіб – співробітників, керівників, клієнтів, постачальників» [14, с.21]. Уточнюючи це визначення, зауважимо, що концепція менеджменту різноманітності розглядає підприємство як соціально-економічну систему, спроектовану з урахуванням різноманітності чинників зовнішнього середовища та раціонально обґрунтованою (з погляду цілей ефективного функціонування) сукупністю структурних елементів та системи зв'язків між ними, що забезпечує необхідний для створення продукції (послуг) рівень різноманітності, оперативності й ефективності технологічних та управлінських процесів, спрямованих на створення споживчих цінностей з урахуванням розмаїття споживчих переваг на обраних сегментах ринку.

У цьому доповненні ми підкреслюємо економічну доцільність рішень, які мають прийматися в контексті менеджменту різноманітності – не може бути перевищено той рівень різноманітності у сукупності перерахованих ознак, який би виводив підприємство із зони безбиткового господарювання. Наприклад, доцільно використовувати набори стандартних складових управлінських чи технологічних процесів у різних ланцюжках створення споживчих цінностей за участю інших партнерів. Це робитиме менш витратним виробництво кінцевих продуктів, незважаючи на їх різноманітність. Водночас це даватиме змогу досягати міцніших конкурентних позицій у сфері ресурсозабезпечення – як шляхом залучення унікальних ресурсів партнерів, так і шляхом рекомбінування власних. В цілому ж орієнтація на економічну доцільність дає змогу вивести ключовою ознакою доцільності збільшення рівня різноманітності у структурі ресурсів, процесів і цільових ринків – здатність підприємства створювати нові споживчі цінності (рис.1).

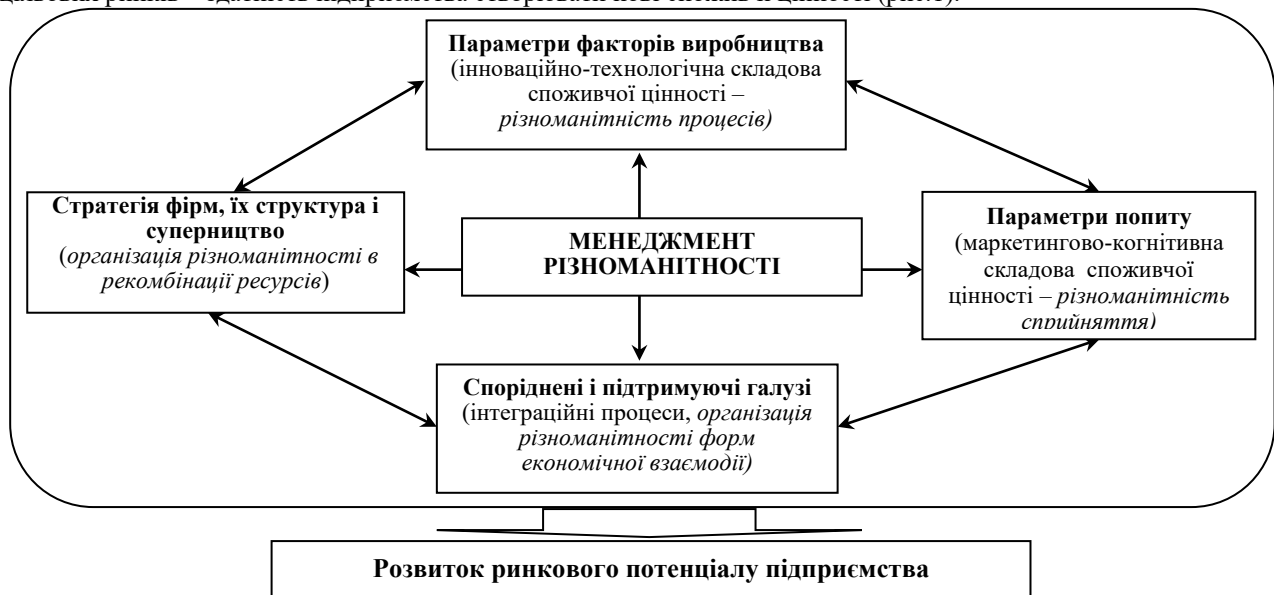


Рис.1. Сфери і напрями використання менеджменту різноманітності для розвитку ринкового потенціалу підприємства

Джерело: авторська розробка на основі [14, С.62]

Важливою складовою концепції менеджменту різноманітності є маркетинговий інструментарій, який дає змогу врахувати відмінності у структурі вподобань і вимог різних груп споживачів (їх ідентифікація важлива не тільки для створення нових продуктів, але й для їх успішного позиціонування на ринку). Існуюче

розмаїття маркетингових ресурсів і технологій слід використовувати релевантно, зважаючи на особливості сприйняття інформації різними групами споживачів [15]. І це забезпечуватиме зростання обсягів реалізації продукції (послуг) підприємства, серед яких значуще місце мають займати ті їх види, що сприйматимуться споживачами як цінні навіть в умовах низького платоспроможного попиту. В цьому питанні ми погоджуємося із твердженнями Т.Зайчук, що «найбільш привабливими є ті ринкові сегменти, яким притаманний високий ринковий потенціал і в процесі обслуговування яких підприємство має дійсні й потенційні переваги. Освоєння тих сегментів, в яких дані комбінації відсутні, потребує розроблення стратегії позиціонування на основі вибору компромісу між різними чинниками. Підприємствам краще вибирати менш привабливі ринки, де вони володіють значними перевагами над конкурентами, ніж прагнути завоювати сегменти з високим ринковим потенціалом, на яких їх власні можливості оцінюються як середні й існує ймовірність витіснення конкурентами» [6].

Наведені вище методологічні підходи «менеджменту різноманітності» можуть бути ефективними у нарощуванні і особливо розвитку ринкового потенціалу малих і середніх підприємницьких структур – якщо його сприймати в класичному формулюванні Ж.Ж.Ламбена – як максимізацію обсягу реалізації товару на ринку для всіх потенційних споживачів. Додамо лише до цього, що робота на ринку передбачає конкуренцію, а реалізація продукції залежить від її конкурентоспроможності (і саме це формує економічні результати господарської діяльності). Тому вважаємо більш правомірним трактувати ринковий потенціал підприємства як «економічну доцільність та можливість реалізувати отримані конкурентні переваги через розширення обсягів реалізації продукції на ринку» [9]. У цьому визначенні важливі два моменти: 1) економічна доцільність розвитку бізнесу в напрямках, що уможливають зростання обсягів реалізації (це забезпечуватиме нарощування ринкового потенціалу підприємства); 2) можливість реалізувати конкурентні переваги в кожному із спроектованих бізнес-процесів (це сприятиме розвитку ринкового потенціалу підприємства за рахунок створення нових споживчих цінностей; водночас слід зважати на небезпеку розвитку нового напрямку бізнесу у малоперспективних ринкових нішах, що навіть при зростанні обсягів реалізації не забезпечить його економічну вигідність). Врахування цих моментів важливо при обґрунтуванні як стратегічних, так і тактичних управлінських рішень. І в кожному разі менеджмент підприємства має надавати перевагу тим рішенням, які можуть зберегти можливість бізнесу функціонувати у планованій перспективі, незважаючи на кризу.

Це надзвичайно важливо для економіки України, підприємницький сектор якої найбільше заповнений торговельними організаціями. На це вказують дані офіційної статистики за 2020 рік (табл.1) [16], з яких видно, що понад 40% малих підприємницьких структур і підприємців, які працюють у статусі ФОП, займалися саме торговельною діяльністю. А теперішні дані засвідчують, що торгівлею займаються уже близько 60% суб'єктів сектору МСБ [17].

Таблиця 1

Структура підприємницького сектору України за видами економічної діяльності у 2020 р.

	Кількість діючих суб'єктів господарювання		У тому числі			
	усього, одиниць	у % до загального	підприємства		фізичні особи-підприємці	
			одиниць	у % до загального	одиниць	у % до загального
Усього	1973652	100,0	373897	100,0	1599755	100,0
Сільське, лісове та рибне господарство	73368	3,7	49452	13,2	23916	1,5
<i>Промисловість</i>	<i>126337</i>	<i>6,4</i>	<i>47806</i>	<i>12,8</i>	<i>78531</i>	<i>4,9</i>
Будівництво	56926	2,9	31633	8,5	25293	1,6
<i>Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранс-портних засобів і мотоциклів</i>	<i>826129</i>	<i>41,9</i>	<i>98369</i>	<i>26,3</i>	<i>727760</i>	<i>45,5</i>
Транспорт, складське господарство, пошта та кур'єрська діяльність	98307	5,0	17584	4,7	80723	5,0
Тимчасове розмішування й організація харчування	71748	3,6	7697	2,1	64051	4,0
Інформація та телекомунікації	234188	11,9	16054	4,3	218134	13,6
Фінансова та страхова діяльність	10225	0,5	4168	1,1	6057	0,4
Операції з нерухомим майном	95809	4,9	36798	9,8	59011	3,7
Професійна, наукова та технічна діяльність	140374	7,1	29810	8,0	110564	6,9
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	53735	2,7	18837	5,0	34898	2,2
Освіта	16733	0,8	2741	0,7	13992	0,9
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	37583	1,9	7407	2,0	30176	1,9
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	15774	0,8	2335	0,6	13439	0,8
Надання інших видів послуг	116416	5,9	3206	0,9	113210	7,1

Однак без переорієнтації підприємців у сферу промислового виробництва, зокрема, використовуючи новітні і екологічно безпечні технології переробки сільськогосподарської продукції, країні буде дуже складно відновити нормальне життя. На жаль, у найближчий час відновлення промислового виробництва у довоєнних обсягах навряд чи є можливим для більшості таких підприємств. Малоймовірним є і просте поживлення роботи тих підприємств, які займаються виробничими видами діяльності. Так, за результатами опитування, проведеного НБУ у жовтні 2022 р., очікування бізнесу щодо перспектив своєї діяльності знову погіршилися. Свідченням цьому є зниження Індексу очікування ділової активності (ІОДА), який розраховується НБУ щомісяця. У жовтні він склав 44,9 проти 46,1 у вересні. У секторальному розрізі найбільш песимістичні очікування у будівництві – ІОДА склав 38,2 проти 41,0 у вересні; це зумовлено зменшенням обсягів будівництва і зниженням замовлень на нове будівництво, здорожчанням матеріалів. Деяко кращі очікування у сфері послуг – ІОДА знизився до 42,2 із 43,4; найбільший вплив на це зниження спричинили пошкодження енергетичної, транспортної інфраструктури, а також зниження доходів населення. ІОДА у сфері промислового виробництва склав 45,8 проти 47,1 у вересні; переважно – через погіршення очікування нових замовлень на продукцію (в тому числі експортних), водночас позитивними є очікування щодо збереження обсягів виготовлення продукції. Підприємства торгівлі у жовтні показали незначні зміни в очікуванні ділової активності, продовжуючи при цьому перебувати у відносно нейтральній зоні – ІОДА знизився до 48,9 порівняно з 49,9 у вересні. Респонденти здебільшого очікували погіршення торговельної маржі (через зростання закупівельних цін на товари), але щодо обсягів продажу були стриманими в оцінках можливості їх погіршення чи покращання. І загалом по Україні у всіх секторах збереглися негативні оцінки щодо збереження чисельності працівників [18]. А це означає зростання рівня безробіття, зниження доходів населення, «стисування» розмірів платоспроможного попиту на ринках масового споживання тощо. Водночас стресові умови існування спонукають економічно активних людей до знаходження нових джерел життєзабезпечення. І таким джерелом може стати відкриття свого бізнесу, тим більше, що держава наразі декларує фінансову підтримку таким рішенням – надаються гранти та безвідсоткові позики на розвиток садівництва, фермерства, створення малих переробних підприємств тощо.

Незважаючи на труднощі, підприємці мають знаходити можливості збереження бізнесу, відновлення його роботи. Це має особливе значення для тих підприємств, які здійснюють промислове виробництво. Очевидно, що відновлення попереднього формату бізнесу не відбудеться, оскільки для того, щоб це стало можливим хоча б у мінімально доцільних масштабах, лише сектору МСБ потрібно \$ 63,5 млрд., яких наразі недостатньо. При цьому багато підприємств планують розміщувати свої виробничі потужності за кордоном, остерегаючись подальшого погіршення безпекової ситуації в Україні. І вважають можливим такий сценарій розвитку бізнесу доволі багато респондентів, хоча успіху вони планують досягти по-різному. Так, 41,6% опитаних опиратимуться на унікальні ділові зв'язки, які були налагоджені ще раніше; 38,9% – на технологічні інновації; 20,9% – віддають перевагу новим бізнес-ідеям організаційного чи комунікативного характеру (1). Тобто, підприємства вирішуватимуть завдання розвитку бізнесу в нових для себе умовах – як інституційних, так і ринково-конкурентних. Важливо вміло скористатись такими можливостями і розвивати бізнес, керуючись принципами і підходами менеджменту різноманітності.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Формування релевантних методологічних підходів до управління розвитком підприємницького сектору в умовах кризи є актуальним завданням для України. З урахуванням того, що внаслідок війни багато великих підприємств, які склали економічний і експортний потенціал вітчизняної економіки було зруйновано, як зруйновано і численні інфраструктурні об'єкти, що жили енергією їх виробничі системи, найближчим часом не можна очікувати відновлення їх діяльності. Частково їх місце у економічних процесах та процесах задоволення суспільних потреб має зайняти малий та середній бізнес, відновлюючи та розвиваючи свій ринковий потенціал. Висвітлено позицію авторів стосовно управління процесами нарощування і розвитку ринкового потенціалу підприємства на основі концепції «менеджменту різноманітності». Розглянуто методологічну основу даної концепції, в світлі якої подано визначення підприємства як соціально-економічної системи. Це дало змогу окреслити сфери й напрями збагачення різноманітності в структурі ресурсів, процесів і цільових ринків для розвитку ринкового потенціалу підприємства. Зазначено, що ключовою ознакою доцільності збільшення рівня різноманітності у структурі ресурсів, процесів і цільових ринків має бути здатність підприємства створювати нові споживчі цінності. Підкреслено важливість розвитку співпраці із усіма групами стейкхолдерів у сфері інноваційного проектування споживчих цінностей і технологічного оснащення інноваційних бізнес-процесів. Це дає підстави стверджувати про тісний зв'язок ринкового потенціалу підприємства із його інноваційними спроможностями. Аналіз таких спроможностей підприємств також доцільно здійснювати, керуючись концептуальними підходами менеджменту різноманітності. Це і визначено предметом наступних досліджень.

Література

1. Стан та потреби бізнесу для екологічного післявоєнного відновлення: результати опитування. URL: business/diia.gov.ua/ (дата звернення 16.09.2022).
2. Банчева А. Оценка рыночного потенциала организации. *Маркетинг*. 2007. № 3(94). С. 90-103.
3. Берсуцький А.Я. Роль рыночного потенціалу в стратегічному управлінні підприємством. *Економічний вісник НГУ*. 2006. № 4. С.65-71.
4. Воронкова А.Е. Потенціал підприємства як основа його довгострокового розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 4. С.77-82.
5. Турило А.А. Потенціал підприємства: сутність та методологічні підходи до визначення. *Economics Bulletin*. 2014. №3. С.65-71.
6. Зайчук Т.О. Теоретичні аспекти визначення рыночного потенціалу і таргетингу вітчизняними підприємствами. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С.96-104.
7. Ильяшенко С. Н., Шипулина Ю. С. Маркетинговий аналіз рыночних можливостей (рыночного потенціала) інноваційного розвитку промислових підприємств. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2003. № 5(51). С. 98—107.
8. Ханжина В., Попов Е. Структура рыночного потенціала підприємства. *Проблеми теорії і практики управління*. 2001. №5. С. 85-89.
9. Головчук Ю.О., Стадник В.В., Іжевський П.Г. Маркетинг взаємодії в розвитку інноваційного та рыночного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/7
10. Перерва П. Кучинський В. Розвиток рыночного потенціалу підприємств на основі формування та використання людського капіталу. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2019. № 3 (9). С.94-103. URL: <https://economics.opu.ua/ejopu/2019/No3/94.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.3805253
11. Сабецька Т. І. Теоретико-прикладні аспекти визначення оптимального рівня реалізації продукції в процесі формування виробничої програми підприємства. *Економіка та держава*. 2014. № 6. С.45-50.
12. Тесля Д.В., Шульц С.Л. Рыночний потенціал регіону: сутність і його складові. *Регіональна економіка*. 2014. № 2. С.27-37.
13. Мойсеєнко І.П., Стефанишин О.Б. Методологія аналізу рыночного потенціалу підприємства. *Науковий вісник НЛТУ*. 2006. Вип. 16 (3). С.230-234.
14. Стадник В.В. Менеджмент гетерогенних організацій: навч. посібник. Хмельницький: ПП А.С. Гонта. 2017. 274 с.
15. Holovchuk J., Stadnyk V. Marketing resources and technologies for innovative potential of industrial enterprise. *International Journal of Economics and Society*. 2017. Vol. 2. Iss. 9. Pp. 39–45.
16. Державний комітет статистики України. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2020 році. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 12.09.2022).
17. Огляд економічної активності (підсумки 2021 року). URL: me.gov.ua (дата звернення 12.08.2022)
18. Національний банк України. Щомісячні опитування підприємств України. Жовтень 2022 року. URL: bank.gov.ua/ua/admin_uploads/article/Business_survey_m_2022_10/pdf?v=4 (дата звернення 2.09.2022)

References

1. Stan ta potreby biznesu dlia ekolohichnoho pisliavoiennoho vidnovlennia: rezultaty opytuvannia. URL: business/diia.gov.ua/ (data zvernennia 16.09.2022).
2. Bancheva A. Otsenka rynochnoho potentsyala orhanizatsii. *Marketing*. 2007. № 3(94). S. 90-103.
3. Bersutskyy A.Ia. Rol rynkovoho potentsialu v stratehichnomu upravlinni pidprijemstvom. *Ekonomichniy visnyk NHU*. 2006. № 4. S.65-71.
4. Voronkova A.E. Potentsial pidprijemstva yak osnova yoho dovhostrokovoho rozvytku. *Aktualni problemy ekonomiky*. 2019. № 4. S.77-82.
5. Turylo A.A. Potentsial pidprijemstva: sutnist ta metodolohichni pidkhody do vyznachennia. *Economics Bulletin*. 2014. №3. S.65-71.
6. Zaichuk T.O. Teoretychni aspekty vyznachennia rynkovoho potentsialu i tarhetynhu vitchyznianymy pidprijemstvamy. *Marketing i menedzhment innovatsii*. 2012. № 1. S.96-104.
7. Ilyashenko S. N., Shypulyna Yu. S. Marketingovyy analiz rynochnykh vozmozhnostey (rynochnoho potentsiala) innovatsionnoho razvittia promyshlennykh predpriatii. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia Ekonomika*. 2003. № 5(51). S. 98-107.
8. Khanzhyna V., Popov E. Struktura rynochnoho potentsiala predpriatii. *Problemy teorii i praktiki upravleniia*. 2001. №5. S. 85-89.
9. Holovchuk Yu.O., Stadnyk V.V., Izhevskyy P.H. Marketing vzaiemodii v rozvytku innovatsionnoho ta rynkovoho potentsialu pidprijemstva. *Efektivna ekonomika*. 2018. № 2. URL http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/7.
10. Pererva P. Kuchynskyy V. Rozvytok rynkovoho potentsialu pidprijemstv na osnovi formuvannia ta vykorystannia liudskoho kapitalu. *Ekonomichniy zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*. 2019. № 3 (9). S.94-103. URL: <https://economics.opu.ua/ejopu/2019/No3/94.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.3805253.
11. Sabetska T. I. Teoretyko-prikladni aspekty vyznachennia optymalnoho ravnii realizatsii produktsii v protsesi formuvannia vyrobnychoi prohramy pidprijemstva. *Ekonomika ta derzhava*. 2014. № 6. S.45-50.
12. Teslia D.V., Shults S.L. Rynkovyy potentsial rehionu: sutnist i yoho skladovi. *Rehionalna ekonomika*. 2014. № 2.

S.27-37.

13. Moiseienko I.P., Stefanyshyn O.B. Metodolohiia analizu rynkovoho potentsialu pidpriemstva. *Naukovyi visnyk NLTU*. 2006. Vyp. 16 (3). S.230-234.

14. Stadnyk V.V. Menedzhment heterohennykh orhanizatsii: navch. posibnyk. Khmelnytskyi: PP A.S. Honta. 2017. 274 s.

15. Holovchuk J., Stadnyk V. Marketing resources and technologies for innovative potential of industrial enterprise. *International Journal of Economics and Society*. 2017. Vol. 2. Iss. 9. Pp. 39–45.

16. Derzhavnyi komitet statystryky Ukrainy. Kilkist diiuchykh subiektiv hospodariuvannia za vydamy ekonomichnoi diialnosti u 2020 rotsi. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (data zvernennia 12.09.2022).

17. Ohliad ekonomichnoi aktyvnosti (pidsumky 2021 roku). HYPERLINK "C:\\Users\\yokhna\\Desktop\\aspyranty 2015\\Krasovskyi\\me.gov.ua"URL:me.gov.ua (data zvernennia 12.08.2022)

18. Natsionalnyi bank Ukrainy. Shchomisiachni opytuvannia pidpriemstv Ukrainy. Zhovten 2022 roku. URL: bank.gov.ua/ua/admin_uploads/article/Business_survey_m_2022_10/pdf?v=4 (data zvernennia 2.09.2022)