

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-71>

УДК 338.43

НАКОНЕЧНА Наталія

Національний університет «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0003-1377-4315>

e-mail: [nakonnat@gmail.com](mailto:nakonnat@gmail.com)

ГРАДЮК Наталія

Львівський торговельно-економічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-0458-810X>

e-mail: [nmhraduk@gmail.com](mailto:nmhraduk@gmail.com)

## ІНСТРУМЕНТАРІЙ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА: АСПЕКТИ ІНФОРМАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

*У дослідженні розкриваються питання управління життєздатністю суб'єктів господарювання. Показано, що одним з векторів політики забезпечення життєздатності підприємства є його адаптація до конкурентного середовища. Своєю чергою, така адаптація в значній мірі залежить від своєчасного задіяння та ефективного використання інструментарію інформаційно-технологічного забезпечення адаптації підприємства до конкурентного середовища. Метою дослідження визначено обґрунтування інструментарію адаптації підприємства до конкурентного середовища зі застосуванням засобів інформаційно-технологічного забезпечення. Визначено напрями такої адаптації. Це формування та збільшення конкурентних переваг, нарощування конкурентного потенціалу, посилення конкурентних позицій, підвищення конкурентоспроможності. Показано, що перспективи подальших досліджень у цій сфері стосуються визначення рішень з інформаційно-технологічної модернізації бізнес-процесів вітчизняних підприємств.*

*Ключові слова:* суб'єкт господарювання, підприємство, життєздатність, конкурентне середовище, адаптація, інструментарій, інформаційно-аналітичне забезпечення.

NAKONECHNA Nataliya, HRADYUK Nataliia

Lviv University of Trade and Economics

## TOOLKIT FOR THE ADAPTATION OF THE ENTERPRISE TO THE COMPETITIVE ENVIRONMENT: ASPECTS OF INFORMATION TECHNOLOGY SECURITY

*The study reveals issues of managing the viability of economic entities. It is shown that one of the vectors of the policy of ensuring the viability of the enterprise is its adaptation to the competitive environment. In turn, such adaptation depends to a large extent on the timely involvement and effective use of information technology tools for adapting the enterprise to the competitive environment. The purpose of the research is to substantiate the toolkit of the enterprise's adaptation to the competitive environment with the use of information technology support. The directions of such adaptation are determined. This is the formation and increase of competitive advantages, increasing competitive potential, strengthening competitive positions, increasing competitiveness. In difficult economic conditions caused by a full-scale war, the issue of ensuring the viability of Ukrainian enterprises comes to the fore. At the same time, enterprises should not only maintain their own internal financial and economic stability, but also adapt to the changing competitive environment. For such purposes, one should activate its own information and technological support. It is important to conduct the corresponding policy in the following directions: formation and increase of competitive advantages, increase of competitive potential, strengthening of competitive positions, increase of competitiveness, when the digital transformation of business processes serves as the tools of the first of them; introduction of automation and robotization technologies of business operations; development of an electronic commerce system; increasing the share of products with digital technologies; the second is the creation of an information system for making strategic management decisions; activation of participation in innovative and technological projects of inter-branch and inter-regional cooperation; diversification of forms and means of innovative and technological modernization of business; the third – activation of innovative and technological activity; increasing the level of information security and data protection; implementation of informational and analytical observations and implementation of marketing and promotional programs; fourth – modernization of the computer and information base; introduction of information and communication technologies and creation of a network of interactive platforms (centers); implementation of information digital entrepreneurship projects.*

*Keywords:* business entity, enterprise, viability, competitive environment, adaptation, tools, information and analytical support.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Здатність суб'єкта господарювання до перемоги в конкурентній боротьбі та виживання в значній мірі залежить від якісної повноцінної адаптації до зовнішнього конкурентного середовища. Якщо з позиції фінансів та економіки ці питання потребують застосування інструментарію фінансового ризик-менеджменту, то в аспекті гарних цифрових сучасних комунікацій з внутрішніми та зовнішніми контрагентами – інформаційно-технологічного ресурсу. Зазначене визначає високий рівень своєчасності і актуальності досліджень в сфері адаптації підприємства до конкурентного середовища зі застосуванням засобів інформаційно-технологічного забезпечення.

Незважаючи на наявний потенціал у сфері ІКТ та готовності бізнесу до інформаційно-технологічної

трансформації, адаптація вітчизняних підприємств до конкуренції в умовах цифрової економіки залишається на все ще низькому рівні. Це призводить до втрати конкурентоспроможності, обмежує можливість для виробництва і збуту високотехнологічних продуктів, гальмує розвиток інформаційного суспільства та погіршує якість послуг для громадян та бізнесу.

Ці обставини пояснені практичними об'єктивними та суб'єктивними причинами, а також теоретико-методичними факторами. Недосконалість інфраструктури інформаційно-технологічного розвитку, нестача кваліфікованих кадрів і фінансово-інвестиційних ресурсів, бажання частини компаній, населення та урядових представників використовувати нові технології, спрямованість вітчизняного ІТ-сектора на аутсорсинг і замовлення з-за кордону - усі ці чинники перешкоджають гарній адаптації українських компаній до ринкової ситуації та зокрема конкуренції. Це вимагає вдосконалення концепційних положень та розробки ефективних інструментів інформаційно-технологічної адаптації суб'єктів господарювання.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Проблематика життєздатності вітчизняних підприємств, зокрема як теоретико-методичні, так і прикладні її засади достатньо добре пропрацьовані у результатах досліджень таких науковців, як Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. [1], Васильців Т. Г., Городня Т. А., Лупак Р. Л., Штець Т. Ф. [2, с.52–57; 3, с.56–63], Жалдак Г. П., Мамаджанов А. Р. [4, с.52–59], Кононенко Ж. А., Миколенко І. Г., Яковенко Т. І. [5, с.136–142], Панченко В. А. [6, с.105–110], Полчанов А. Ю., Городиський М. П., Дячек С. М. [7, с.93–102], Прохорова В., Залуцька Х., Маслак Т. [8], Куницька-Іляш М., Березівський Я., Наконечна Н., Іванова Л. [9, с.1785–1798] та ін.

### **ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ**

Проте, інформаційно-технологічне забезпечення все ще не в повній мірі застосовується вітчизняними підприємствами як інструмент їх адаптації до конкурентного середовища, що потребує подальшого вдосконалення і теоретико-методичних і методико-прикладних рішень в цій сфері.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є обґрунтування інструментарію адаптації підприємства до конкурентного середовища зі застосуванням засобів інформаційно-технологічного забезпечення.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Конкурентоспроможність підприємства значною мірою обумовлена здатністю нагромадити достатній обсяг ресурсного забезпечення, щоб повною мірою адаптуватися до потреб ринку, охопити значну їх частину та бути готовим до непередбачуваних викликів і загроз. Однозначно, підвищення інтенсивності конкуренції та зростання концентрації конкурентного середовища зумовлюють необхідність адаптації підприємств до таких тенденцій, що потребує більш раціонального використання ресурсів, зростання інтенсивності пошуку нових способів формування конкурентних переваг, впровадження управлінських інновацій, техніко-технологічного оновлення та ін.

Відомо, що постійні зміни конкурентного середовища створюють різні умови для налагодження підприємницької діяльності, які ставлять бізнес перед вибором подальшого перегляду загальновиробничих цілей та стратегій функціонування і розвитку. Тому для ефективної адаптації підприємствам актуально використовувати широкий інструментарій, що має бути взаємодоповнюючий на основі визначених складових та напрямів конкурентного розвитку.

Згідно з такими припущеннями доречно видається врахувати високу динаміку технологічних процесів, де пріоритетного значення для підприємства набуває опанування як новими технологіями, так і формування внутрішньої інформаційно-аналітичної бази, як середовища, у якому можливо сформувати усі варіанти забезпечення конкурентоспроможності. Інформаційно-технологічний аспект має бути інтегрований в усі сфери функціонування та розвитку підприємства, а особливо при адаптації до конкурентного середовища, коли необхідно віднайти абсолютно нові інструменти для досягнення цього. Інформація поряд з технологіями створює унікальну перевагу підприємству в конкурентному середовищі, адже дозволяє з високою точністю спроектувати найближчі зміни, промодельовати різні варіанти використання наявного інструментарію і віднайти способи створення нових його видів та інше, що може слугувати надійним базисом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень тактичного та стратегічного значення.

За умов непередбачуваних змін конкурентного середовища, що створює нові виклики та загрози діяльності підприємства, слід обирати інструментарій адаптації з орієнтацією на повну інформатизацію та цифровізацію системи управління. Відтак, система управління на підприємствах має перетворитися на інформаційно-аналітичний вузол, який стабільно забезпечує тісні взаємозв'язки між усіма господарськими процесами, завдяки чому можливо результативно підходити до виконання цілей та завдань.

Примітно, що інструментарій адаптації може передбачати часткові зміни в діяльності підприємства, до прикладу осучаснення окремих векторів асортиментної політики, впровадження принципів колективно-

договірному регулюванню та інше, водночас повинна зберігатися орієнтація будь-яких змін на перехід до використання цифрових технологій, що дозволить сформувати усю необхідну базу даних для вдалої модернізації управлінської системи.

Теперішні глобалізаційні та неоіндустріальні тенденції стали каталізаторами створення конкурентного середовища, в якому підприємницька діяльність є високодинамічна, характеризується значним рівнем насиченості тощо. А тому підприємствам важливо опанувати широкий інформаційно-технологічний інструментарій, використання якого має відбуватися на усіх рівнях менеджменту, при цьому кожна бізнес-операція повинна підлягати ґрунтовному вивченню, а особливо стосовно проведення моделювання впливу різних факторів із виділення як позитивних, так і негативних наслідків. Насамперед на перших етапах інформаційно-технологічного перетворення підприємствам слід оцінити власний ресурсний потенціал, зокрема з боку здатності забезпечити повну готовність до нарощування конкурентоспроможності та адаптації до ринкових викликів. Таким чином інформаційно-технологічний контекст має поглинути підприємство у сферу цифрових відносин, комп'ютеризації та автоматизації господарської діяльності, діджиталізації та використання штучного інтелекту. Безперечно такі зміни активізують конкурентні відносини, при цьому мають бути контрольовані, відповідати усім вимогам безпеки, передбачати різні варіанти підготовки підприємства до адаптації до цього.

На рис. 1 наведено комплекс інструментів інформаційно-технологічного спрямування, що на сьогодні мають високе прикладне значення для вітчизняних підприємств при адаптації до конкурентного середовища, зміни в якому тісно пов'язані з воєнним станом та впливом гібридних ризиків і загроз на національну економічну систему.

Вітчизняним підприємствам важливо по новому розпочати організацію ресурсного забезпечення та пріоритетне значення необхідно надати інформаційно-технологічному забезпеченню, що буде направлене на такі зміни, як (1) формування та збільшення конкурентних переваг, (2) нарощування конкурентного потенціалу, (3) посилення конкурентних позицій, (4) підвищення конкурентоспроможності.

Відомо, що передумовою успішної адаптації підприємства до посилення конкуренції та ринкових викликів є наявність конкурентних переваг і їх збільшення засвідчує здатність освоювати нові сфери діяльності, розвивати нетипові бізнес-проекти та ставати лідерами на ринку. Досягнення таких цілей потребує від підприємства налагодити практику використання наступних інструментів: проведення цифрової трансформації бізнес-процесів; впровадження технологій автоматизації та роботизації бізнес-операцій; розбудова системи електронної комерції; збільшення частки продуктів з цифровими технологіями. Однозначно, основний базис формування та збільшення конкурентних переваг підприємства стосується впровадження нових технологій і налагодження господарської діяльності з високим рівнем доданої вартості та інноваційності.



Рис. 1. Інструментарій інформаційно-технологічного забезпечення адаптації підприємства до конкурентного середовища

Джерело: авторська розробка

Іншим важливим аспектом інформаційно-технологічного забезпечення адаптації підприємства до конкурентного середовища доречно розглядати нарощування конкурентного потенціалу, що можливо досягнути через створення інформаційної системи прийняття стратегічних управлінських рішень, активізацію участі в інноваційно-технологічних проєктах міжгалузевого та міжрегіонального співробітництва, диверсифікацію форм і засобів інноваційно-технологічної модернізації бізнесу та ін. Саме сформованість внутрішньої системи стратегічного управління та її модернізація завдяки технологіям інформатизації і алгоритмізації може повною мірою забезпечити стабільність конкурентних позицій підприємства та їх покращення при посиленні інтенсивності конкуренції.

Примітно, що задля підвищення конкурентоспроможності підприємства здебільшого дотримуються ресурсного підходу і їх діяльність зосереджена на пошуку нових джерел та інструментарію ресурсозабезпечення. Вважаємо, що в умовах високої динамічності та постійного посилення конкуренції, підприємствам важливо налагодити наступні процеси: осучаснення комп'ютерно-інформаційної бази; впровадження інформаційно-комунікаційних технологій та створення мережі інтерактивних платформ (центрів); реалізація проєктів інформаційного цифрового підприємництва. Таким чином, підприємствам важливо підвищити ефективність використання необоротного (постійного) капіталу, а особливо з позиції його осучаснення та оновлення, що передбачає постійне впровадження програмних продуктів, залучення техніко-технологічних інновацій та ін.

Одним із результатів повноцінного інформаційно-технологічного забезпечення адаптації підприємства до конкурентного середовища слід розглядати посилення конкурентних позицій, де пріоритетне значення необхідно надавати процесам технологізації, безпеки та захисту даних, інформатизації, маркетингових досліджень. Згідно таких змін має розбудовуватися загальна система менеджменту підприємства і визначатися вектори конкурентного розвитку підприємства. Відтак актуальне значення для підприємств мають такі інструменти та заходи, як активізація інноваційно-технологічної діяльності, підвищення рівня інформаційної безпеки та захисту даних, здійснення інформаційно-аналітичних спостережень та реалізація маркетингово-промоційних програм. Звісно управлінські рішення не потрібно обмежувати лише такими об'єктами, адже високі темпи цифрових трансформацій та діджиталізації щоразу створюють нові виклики і в конкурентному середовищі їх подолання прямим чином засвідчує здатність підприємства адаптуватися до всього цього. Тому за таких умов конкуренції на підприємствах організація проєктної та дослідницької роботи повинна відбуватися на постійній основі, в межах чітких графіків та дедлайнів, підлягати коректуванню та повному контролю.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

#### І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У складних умовах господарювання, обумовлених повномасштабною війною, питання забезпечення життєздатності українських підприємств виходять на перший план. При тому, підприємствам слід не тільки зберегти власну внутрішню фінансово-економічну стійкість, але й адаптуватися до мінливого конкурентного середовища. У таких цілях слід активізувати власне інформаційно-технологічне забезпечення. Відповідну політику важливо вести за напрямками: формування та збільшення конкурентних переваг, нарощування конкурентного потенціалу, посилення конкурентних позицій, підвищення конкурентоспроможності, коли інструментами першого з них слугують цифрова трансформація бізнес-процесів; впровадження технологій автоматизації та роботизації бізнес-операцій; розбудова системи електронної комерції; збільшення частки продуктів з цифровими технологіями; другого – створення інформаційної системи прийняття стратегічних управлінських рішень; активізація участі в інноваційно-технологічних проєктах міжгалузевого та міжрегіонального співробітництва; диверсифікація форм та засобів інноваційно-технологічної модернізації бізнесу; третього – активізація інноваційно-технологічної діяльності; підвищення рівня інформаційної безпеки та захисту даних; здійснення інформаційно-аналітичних спостережень та реалізація маркетингово-промоційних програм; четвертого – осучаснення комп'ютерно-інформаційної бази; впровадження інформаційно-комунікаційних технологій та створення мережі інтерактивних платформ (центрів); реалізація проєктів інформаційного цифрового підприємництва.

Перспективи подальших досліджень у цій сфері стосуються визначення рішень з інформаційно-технологічної модернізації бізнес-процесів вітчизняних підприємств.

#### Література

1. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1721/1658>.
2. Васильців Т. Г., Городня Т. А., Лупак Р. Л. Економічні аспекти диверсифікації підприємства з використанням інноваційних інвестицій. Інтелект XXI. 2017. Вип. 1. С. 52–57.
3. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Штець Т. Ф. Обґрунтування стратегічних напрямів, цілей та заходів державної політики реалізації потенціалу ІТ-сектору економіки України. Підприємство і торгівля. 2018. Вип. 23. С. 56–63.

4. Жалдак Г. П., Мамаджанов А. Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2022. № 22. С. 52–59.
5. Кононенко Ж. А., Миколенко І. Г., Яковенко Т. І. Аналітичні інструменти в економічних дослідженнях конкурентного середовища підприємства. Проблеми економіки. 2024. № 2(60). С. 136–142.
6. Панченко В. А. Управління фінансово-економічними результатами підприємств ІТ-сектора. Проблеми економіки. 2023. № 1(55). С. 105–110.
7. Полчанов А. Ю., Городиський М. П., Дячек С. М. Тенденції діджиталізації фінансово-економічної діяльності підприємств в Україні. Економіка, управління та адміністрування. 2022. № 1(99). С. 93–102.
8. Прохорова В., Залуцька Х., Маслак Т. Механізм управління розвитком сучасних підприємств як адаптаційна перевага їх стратегічного функціонування. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2021. № 11(22). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/407/351>
9. Lupak R., Kuniyska-Iliash M., Berezivskyi Y., Nakonechna N., Ivanova L., Vasylytsiv T. Information and analytical support system of enterprise competitiveness management. Accounting. 2021. no. 7 (7). pp. 1785–1798.

### References

1. Arefeva, O., Piletska, S., Listrova, M. (2022). Formation of the competitive strategy of the enterprise in the anti-crisis management system. *Economy and society*. no. 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1721/1658>.
2. Vasylytsiv, T. G., Horodnia, T. A., Lupak, R. L. (2017). Economic aspects of enterprise diversification using innovative investments. *Intelligence XXI*. Issue 1. P. 52–57.
3. Vasylytsiv, T. G., Lupak, R. L., Shtec, T. F. (2018). Justification of strategic directions, goals and measures of the state policy of realizing the potential of the IT sector of the Ukrainian economy. *Entrepreneurship and trade*. Issue 23. P. 56–63.
4. Zhaldak, G. P., Mamadzhanov, A. R. (2022). Directions and methods of assessing the level of competitiveness of enterprises. *Economic bulletin of NTUU «Kyiv Polytechnic Institute»*. no. 22. P. 52–59.
5. Kononenko, Zh. A., Mykolenko, I. G., Yakovenko, T. I. (2024). Analytical tools in economic studies of the competitive environment of the enterprise. *Problems of the economy*. no. 2(60). P. 136–142.
6. Panchenko, V. A. (2023). Management of financial and economic results of enterprises of the IT sector. *Problems of the economy*. no. 1(55). P. 105–110.
7. Polchanov, A. Yu., Horodyskyi, M. P., Dyachek, S. M. (2022). Tendencies of digitalization of financial and economic activities of enterprises in Ukraine. *Economy, management and administration*. no. 1(99). P. 93–102.
8. Prokhorova, V., Zalutska, H., Maslak, T. (2021). The development management mechanism of modern enterprises as an adaptive advantage of their strategic functioning. *Adaptive management: theory and practice. Economy series*. no. 11(22). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/407/351>
9. Lupak, R., Kuniyska-Iliash, M., Berezivskyi, Y., Nakonechna, N., Ivanova, L., Vasylytsiv, T. (2021). Information and analytical support system of enterprise competitiveness management. *Accounting*. no. 7 (7). pp. 1785–1798.