ISSN 2078-6115. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2026. Випуск 70.
Visnyk of the Lviv University. Series Economics. 2026. Issue 70.

DOI: http://dx.doi.org/10.30970/ves.2026.70.0.7007

УДК 331.1
JEL M 11: J 21: J 22

# ОРГАНІЗАЦІЙНІ ВЕКТОРИ ПРОСТОРОВОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

**Анна Вітюк**

*Вінницький національний технічний університет,*
*21021, м. Вінниця, вул. Хмельницьке шосе, 95*
*e-mail: anna_vitiuk@ukr.net; ORCID https://orcid.org/0000-0001-5211-4948*

**Анотація.** *Метою статті є обґрунтування нових підходів до організації роботи підприємства через їх розкриття у вигляді організаційних векторів просторового розвитку підприємств.*
*Дослідження здійснювалося з використанням методів аналізу та синтезу для встановлення змісту та особливостей застосування реінжинірингу, реструктуризації, спеціалізації, інтрапренерства, державно-приватного партнерства та інтеграції. Метод узагальнення дав змогу сформувати базові засади організаційних векторів просторового розвитку підприємства.*
*У статті доведено, що ефективний розвиток підприємства може бути забезпечений на основі застосування таких організаційних векторів просторового розвитку підприємства як реінжиніринг, реструктуризація, спеціалізація, інтрапренерство, державно-приватне-партнерство та інтеграція. Встановлено основні причини необхідності застосування реінжинірингу, виявлено зміст змін, які він передбачає, очікувані ефекти та підстави стримування від його застосування. Встановлено основні передумови застосування реструктуризації в Україні та її особливості. Доведена необхідність застосування інтрапренерства як організаційного вектора просторового розвитку підприємства через його орієнтацію на ініціативних, цілеспрямованих працівників, які здатні генерувати ідеї вдосконалень та розробки нових зразків продукції. Встановлено необхідність застосування державно-приватного партнерства для розвитку стратегічних однак малоефективних виробництв. Доведено ефективність інтеграції як організаційного вектору просторового розвитку підприємства. Виявлено, що усі запропоновані організаційні вектори просторового розвитку підприємства включають такі спільні характеристики як бізнес-процеси, особливості здійснюваних змін, техніко-технологічна база, час здійснення, інституційна складова та продукція. Отримані результати можуть використовуватися менеджментом підприємств з метою оцінювання векторів та перспектив розвитку очолюваних підприємств.*
**Ключові слова:** *підприємства, розвиток, реінжиніринг, реструктуризація, спеціалізація, інтрапренерство, державно-приватне-партнерство, інтеграція.*

**Постановка проблеми.** Сучасне функціонування суб'єктів господарювання визначається низкою передбачуваних та раптово виникаючих факторів і обставин, що

© Вітюк Анна, 2026. Ця стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0), CC BY-NC.

формують умови та перспективи розвитку підприємств. Характерною особливістю бізнесу стали постійні внутрішні трансформації, що виступають основою розвитку, відтак питання пошуку можливих видозмін підприємств, темпу цих змін, характеру, механізмів та векторів є вкрай актуальним в умовах сильної конкуренції та стрімкого науково-технічного прогресу. Важливим кроком у цьому напрямі є дослідження організаційних векторів просторового розвитку підприємства, як способів ефективного впливу на структурні елементи та структуру підприємства. Тому обрана проблема є актуальною в сучасних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науковий пошук перспектив розвитку підприємств вже тривалий час знаходиться в колі зору дослідників як в Україні, так і за кордоном. При цьому дослідники акцентують увагу на критеріях характеру змін, джерел або напрямів розвитку, представлення суб'єкта розвитку щодо об'єкта тощо. У численних наукових працях можна відстежити пояснення змісту просторового розвитку через еволюцію економічної діяльності в часі та просторі. Цікавим є підхід запропонований в роботах А. О. Овезгельдиєва та О. І. Прилипко, які розглядають просторовий розвиток як управління економічними об'єктами в нечітких умовах [1]. Також дослідження окремих аспектів просторового розвитку підприємства здійснено у роботах Павлова В. І., Гринчуцького В. І., Кравціва В. С., Павліхи Н. В. [2], Мельника М. І., Кушнірецької О. В. [3], Прохорова В. В., Давидова О. Ю. [7] та інших. Можемо стверджувати, що в усіх випадках спостерігається наголос на адаптаційних можливостях підприємства прилаштовуватися в операційній діяльності до викликів зовнішнього середовища, втім переконані, що способи організації розвитку підприємства в таких умовах серед дослідників висвітлені неповно, зокрема таке дослідницьке поле розпочато науковцями Ліпич Л. Г., Грудзевич Ю. І. [13], а відтак потребує поглибленого наукового пошуку у сфері формування організаційних векторів просторового розвитку підприємства та забезпечення підстав їх практичного застосування підприємствами.

**Постановка завдання.** Метою статті є обгрунтування нових підходів до організації роботи підприємства через їх розкриття у вигляді організаційних векторів просторового розвитку підприємств. Відповідно до динамічних господарських процесів найбільш релевантними організаційними векторами просторового розвитку підприємств доцільно визначити реінжиніринг, реструктуризацію, спеціалізацію, інтрапренерство, державно-приватне-партнерство та інтеграцію.

**Викладення основного матеріалу**. Ускладнення господарських відносин, яке відбулося за останні роки в Україні, сформувало особливі умови ведення бізнесу, що визначаються як глобальними, так і виключно українськими обставинами підприємництва. Можемо стверджувати про очевидну потребу менеджменту підприємства адаптуватися як до сукупності глобалізаційних, конкурентних, техніко-технологічних обставин, так і до військових подій. Переконані, що одним із найважливіших способів підвищення ефективності такої адаптації є обрання найбільш релевантного організаційного вектора просторового розвитку підприємства. Розглядаючи організаційний вектор як якісну сторону розвитку підприємства, можемо його трактувати як застосування цілеспрямованих процесів вивчення, ідентифікації та застосування людських ресурсів

ISSN 2078-6115. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2026. Випуск 70

в процесі їх залучення до виробництва або функціонування соціально-економічних суб›єктів. Характерною особливістю організаційного вектора просторового розвитку підприємства є його спроможність організовувати нові ланки господарських процесів.

Погоджуючись із традиційними підходами до організації виробництва та формування організаційних структур, вважаємо, що застосування організаційних векторів просторового розвитку підприємств має бути спрямоване на випуск інноваційної продукції і включати реінжиніриг, реструктуризацію, спеціалізацію, інтерапренерство, державно-приватне партнерство та інтеграцію, в основу яких покладено орієнтацію на випуск саме продукції з прогресивними якостями, які сьогодні так затребувані.

1. *Реінжиніринг*

Головною відмінністю реінжинірингу від всіх інших організаційних векторів розвитку підприємства є те, що він передбачає створення нових бізнес-процесів, в той час як реорганізація, інтенсифікація, спеціалізація передбачають поглиблення чи модифікацію існуючих бізнес-процесів [4, с. 204]. Винятковість реінжинірингу проявляється в тому, що до його використання вдаються коли необхідно здійснювати радикальні зміни, втілення яких не може бути забезпечене за рахунок попередньо використовуваних інструментів (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Реінжиніринг як вектор розвитку підприємства**

| Учасники | Сутність змін | Очікувані ефекти | Стримування |
|---|---|---|---|
| Працівники | Зміна вимог до кваліфікації та функціоналу працівників | 1. Створення кращих умов праці<br>2. Налаштування на швидку зміну робіт<br>3. Розуміння кожним працівником сутності його вкладу в роботу підприємства | 1. Інформатизація сприяє звільненню найбільш незахищених працівників<br>2. Необхідність додаткового навчання<br>3. Необхідність дотримуватися правил, притаманних кожному окремому бізнес-процесу |
| Ресурси | Зниження усіх видів витрат ресурсів | 1. Побудова чітких критеріїв використання<br>2. Виділення окремого бюджету | Необхідність зміни набору та кількості, послідовності використання |
| Технології | Проникнення в усі сфери інформаційних технологій | 1. Автоматизація більшості операцій<br>2. Зміна розмірів підприємства | Усунення низки процесів та операцій |
| Менеджмент | 1. Ініціатива здійснюється «згори вниз»<br>2. Піддаються сумніву усі без винятку процеси | 1. Перепроектування вдаємовз'язків між ланками підпиємства | 1. Відсутність чіткого розподілу обов'язків;<br>2. Велика кількість бізнес-процесів |

Відтак науковці [5, с. 31; 6, с. 284] одностайно виділяють три ситуації, в яких реінжиніринг є необхідним: фінансовий крах, спровокований неспівмірністю ціни та якості продукції, яка поступається конкурентам; стабільна діяльність підприємства, що вимагає постійної швидкої реакції на зміни ринку та здійснення підприємством агресивної маркетингової діяльності.

Реінжиніринг також передбачає підвищену увагу саме до удосконалення виконання паралельних операцій на виробничих підприємствах і пояснюється доцільністю створення лінійних функціональних підрозділів в рамках здійснення реінжинірингу, яке за визначенням О. І. Продіус та Є. Д. Найди дає змогу уникнути зайвої інтеграції [7, с. 575].

Для прикладу існують чіткі напрацювання із доведенням ефективності здійснюваних реінжинірингових заходів на конкретних підприємствах. Для прикладу, АТ «Сумський завод «Насосенергомаш», ТОВ "Сумський машинобудівний завод", ТОВ "Сумська насосна техніка", АТ «АвтоКрАЗ», корпорація «Укратомприлад», ТОВ «Хімлаборреактив». На жаль, наведені приклади відображають лише певні випадки застосування реінжинірингу, але їх невелика кількість дозволяє зробити висновок про поодинокі випадки застосування реінжинірингу на українських підприємствах. Варто наголосити, що наші дослідження не виявили негативних випадків застосування реінжинірингу або таких, які не призвели до якогось ефекту. Також позитивним аспектом на користь розвитку реінжинірингу є поява на ринку України експертно-інжинірингових компаній, що пропонують подібні послуги з використанням досвідчених інженерних фахівців та експертів-технологів, використання праці яких є для багатьох малих суб'єктів господарювання надто дорогим або таких фахівців в малих містечках просто немає**.**

*2. Реструктуризація*

Функціонування багатьох сучасних промислових підприємств на основі підприємств, що залишилися від радянського періоду, сьогодні виявляється неефективним з огляду на низький рівень маневреності, що проявляється у великих незадіяних виробничих площах, великогабаритності обладнання та інфраструктури, які неможливо завантажити, недостатності обігових коштів, роздутою організаційною структурою та, як наслідок, невдоволеністю працівниками умовами та оплатою праці, а власниками – результатами діяльності. Відтак, назріває необхідність здійснення системних перетворень, що повинні торкнутися як технічних, так і організаційних, кадрових та інших сторін функціонування підприємства.

Необхідність здійснення реструктуризації в Україні визначає висока частка підприємств, задіяних у первинній обробці сировини, паливно-енергетичній сфері, матеріаломістких виробництвах не дозволяють швидкого переходу до виробництва високотехнологічної продукції з високою часткою доданої вартості [8, с. 72–73]. Відтак, доцільність використання реструктуризації широко обговорюється у наукових колах, втім основними передумовами її застосування як вектору просторового розвитку підприємства є:

1. Звуження зовнішніх та внутрішніх ринків низькотехнологічної продукції попри її низьку вартість;

ISSN 2078-6115. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2026. Випуск 70

2. Руйнування традиційних ланцюгів поставок з огляду на політичні події з одного боку та з точки зору економічної доцільності, що виникає відповідно до наростаючих процесів інтернаціоналізації виробництва;
3. Зміна системи державних закупівель на користь електронної платформи «Prozorro»;
4. Функціонування поряд із основним виробництвом низки допоміжних та обслуговуючих виробництв, виконання функцій які можуть бути передані на аутсорсинг чи інші форми організації праці;
5. Неефективність використовуваної форми власності;
6. Обтяжуюче функціонування об'єктів соціальної інфраструктури;
7. Використання жорстких функціональних структур управління.

Окрім нагальної необхідності забезпечення економічної ефективності діяльності підприємств використання реструктуризації дозволяє перейняти підприємствам досвід інших більш успішних підприємств, що працюють у заданих напрямах діяльності.

Особливістю реструктуризації в Україні є її дискретний характер, якщо на етапах формування самостійної господарської системи в Україні вона супроводжувалася певними держаними засобами інституційної підтримки, то згодом реструктуризація перейшла в розряд мікроекономічних елементів управління підприємством. Необхідно підкреслити, що попри негативний досвід українські підприємства активно застосовують такі способи реструктуризації, як злиття та поглинання. Для прикладу у 2021 році було укладено 75 угод (загальною вартістю 1947 млрд. дол. США), у 2022–29 угод (загальною вартістю 494 млрд. дол. США), у 2023 та 2024 роках по 49 угод (загальною вартістю 1249 млрд. дол. США та 1052 млрд. дол. США). Відповідно до такої кількості укладених угод та їх вартістю можна стверджувати, що реструктуризація не носить системний характер, більше того, відсутні відомості стосовно галузевої належності здійснюваних угод та відповідно їх ефективності. Отже, можна стверджувати, що системна державна політика у сфері стимулювання реструктуризації потребує модифікації.

*3. Спеціалізація*

Доцільність використання вектору спеціалізації підприємства пояснюється низкою специфічних ознак, що дозволяють забезпечити максимальний обсяг виробництва продукції при якнайбільшій інтенсифікації вже наявних на підприємстві ресурсів – техніко-технологічної бази, персоналу, систем внутрішніх та зовнішніх господарських відносин. Забезпечення таких обставин може відбуватися лише за високого ступеня поділу праці, наслідком якого є випуск продукції з високою часткою доданої вартості. Іншим фактором необхідності запровадження спеціалізації є стандартизація та уніфікація, що потенційно дозволять збільшувати напрями збуту продукції [8, с. 64].

Особливість спеціалізації (табл. 2), як визначає О. М. Коваль [9, с. 42], полягає у двох аспектах – кількісному та якісному. Відповідно до кількісного аспекту вона ви являється через приєднання кількох підприємств до спільного виробництва продукту, а якісний – у зосередженні зусиль на виробництві певного виду продукції. Замкненість виробничого процесу у межах одного цеху на виробництві конкретного виду (видів) продукції дозволяє забезпечити економію часу та засобів на транспортування, наслідком

чого є пришвидшення виробничих циклів. Відбувається також спрощення управлінської, облікової, складської роботи, що призводить до підвищення техніко-економічних показників праці [10, с. 37].

*Таблиця 2*

**Спеціалізація як вектор просторового розвитку підприємства**

| Учасники | Переваги | Недоліки |
|---|---|---|
| Підприємство | 1. Просування науково-дослідних робіт у сфері спеціалізації<br>2. Економія усіх видів ресурсів<br>3. Зниження собівартості продукції<br>4. Підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства загалом<br>5. Збільшення шляхів комерційної взаємодії | 1. Недостатність матеріально-технічних ресурсів, нематеріальних активів<br>2. Потреба спеціальної стратегії фінансування<br>3. Переорієнтація виробничих пріоритетів<br>4. Конфлікт між стратегіями довгострокового і короткострокового розвитку |
| Працівники | 1. Створення нових робочих місць із залученням висококваліфікованих працівників; | 1. Застосування автоматизації сприяє вивільненню працівників |
| Партнери | 1. Надійність джерел постачання<br>2. Консолідація окремих елементів виробничих процесів | 1. Зростання залежності технологічних процесів |
| Покупці | Споживання дешевшої високоякісної продукції | |

Розвиток спеціалізації безперечно пов›язаний із наявністю потужного техніко-технологічного та кадрового потенціалу, який притаманний великим підприємствам. В Україні за період 2014–2023 років мали місце дві протилежні тенденції: по-перше у 2014–2016 роках спостерігалося поступове скорочення кількості великих підприємств із 497 одиниць у 2014 році до 383 суб'єктів господарювання у 2016 році із подальшим зростанням їх кількості у 2023 році до 512 суб'єктів господарювання [11]. При цьому частка цих підприємств в економіці є вкрай малою і близькою до 0,0%. Аналіз кількості середніх підприємств засвідчив подібні тенденції, проте невтішним явищем є те, що частка середніх підприємств, які також володіють перспективами спеціалізованого виробництва, в жодному з аналізованих років не досягла рівня 1,00%. Таким чином, розвиток спеціалізації в Україні є не закономірним економічним явищем, а ризиковою інвестицією підприємств при настанні певних кон'юнктурних обставин.

*4. Інтрапренерство*

Виробнича діяльність засвідчила, що удосконалення продукції здебільшого можуть відбуватися на тих підприємствах, де вона виробляється, оскільки саме там існують виробничі можливості для використання більш досконалих матеріалів, технологій, програмного забезпечення. Відтак, з'явився новий спосіб організаційного розвитку підприємства – інтрапренерство. Найбільш повним визначенням інтрапренерства як вектору можливого розвитку підприємства є його трактування Н. В. Захарченко як «процесу організації нових і розвиток діючих високотехнологічних підприємств

ISSN 2078-6115. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2026. Випуск 70

(включаючи, зокрема, застосування нових технологій, виробництво нових продуктів, впровадження організаційних нововведень) шляхом зміни взаємин особистості й організації з метою задоволення соціальних та економічних потреб учасників цього процесу в рамках гармонізації суперечливих соціально-економічних інтересів всіх учасників високотехнологічного виробничого процесу» [12, с. 107].

Використання суб'єктом господарювання саме цього вектора розвитку дозволяє, за визначенням М. В. Дубініна, С. В. Сирцева [13, с. 21–22], Л. Г. Ліпич, Ю. І. Грузевич [14, с. 260–268], досягти ряду переваг, зокрема за рахунок ефективнішого використання дослідницьких центрів.

Аналіз низки наукових праць, присвячених особливостях застосування інтрапренерства дозволив виділити два підходи стосовно його вивчення його ефективності. Перший підхід акцентує увагу на ефективному використанні матеріально-технічної бази підприємства як основи його розвитку. Особливістю другого підходу є зосередження уваги на людині, як єдиному можливому джерелі генерування ідей. Можна також виділити ще один цікавий напрям пояснення інтрапренества з боку його направленості на розвиток людського потенціалу, на чому акцентують увагу є Ю. І. Грудзевич [15, с. 13], В. С. Мисилюк [16, с. 20]. Зокрема інтрапренерство дозволяє підвищувати професійні навички, розвивати бажання працівників до саморозвитку та отримувати відповідну фінансову винагороду. Водночас, як зазначають М. В. Дубініна, С. В. Сирцева [17, с. 23], М. В. Маслак [18], для багатьох підприємств використання інтрапренерства є достатньо обмеженим, що пояснюється жорсткою централізацією, відсутністю спеціальних бюджетів або фондів, які можуть бути використані на розвиток інтрапренерської ініціативи, відсутність креативних працівників, технологічна обмеженість ресурсної бази, нерозуміння і упереджене ставлення менеджменту підприємства та ін.

Розвиток інтрапренерства в українському бізнесі є досить незначним, для прикладу ПАТ «Одесакабель» завдяки використанню інтрапренерства змогло започаткувати випуск оптичних та LAN-кабелів. Функціонування ТОВ «Нова пошта» на принципах інтрапренерства дозволило сформувати платіжну систему NovaPay. Робота Monobank стала результатом інтрапренерської ініціативи АТ «Universal Bank», тощо.

*5. Державно-приватне партнерство*

Існування низки галузей, просторовий розвиток яких є не привабливим для інвесторів, вимагає пошуку окремих шляхів. Традиційний розвиток великих підприємств є проблематичним, зважаючи на масштаби змін, високий рівень зносу основних засобів, тривалість процесів, кількість залучених ресурсів тощо. Проте функціонування держави без них неможливе. Традиційно такими секторами економіки є інфраструктура, енергетика, транспорт, для розвитку яких важливим є механізм державно-приватного партнерства (ДПП). Залучення партнерів відбувається більш активно там, де спостерігається швидка оборотність, а відповідно й окупність (транспорт, енергетика), саме тому використання державно-приватного партнерства для просторового розвитку й інших підприємств є доцільним, оскільки певна їх сукупність має забезпечувати засобами та умовами виробництва цікаві для ДПП підприємства.

Додатковим аспектом на користь використання державно-приватного партнерства є можливість використання різноманітних джерел фінансування, зокрема з національних і (або) міжнародних джерел – державного бюджету, приватних партнерів, портфельних і стратегічних інвесторів, банків, іноземного кредитування Світовим банком під гарантію Кабінету Міністрів України, Європейським банком реконструкції і розвитку, Європейським інвестиційним банком, шляхом податкового, лізингового, проектного фінансування [18, с. 19].

Ігнорування підприємствами перспектив розвитку через державно-приватне партнерство базується через його класичному сприйнятті як співпраці, де «роль приватного сектора полягає у розробці технологій на основі власних досліджень, а також у ринковому освоєнні інновацій, роль держави – у сприянні виникненню фундаментальних знань і комплексу технологій стратегічного спрямування, а також у створенні інфраструктури і сприятливих інституційних умов для інноваційної діяльності приватних компаній» [19, с. 324]. Вважаємо таку позицію помилковою тому, що саме підприємство виробляє ті товари і послуги, яких потребує держава, і навіть за наявності законодавства, населення, різноманітних суспільних благ, без створеного товару не буде забезпечено життєдіяльність особи, а відповідно і держави. Тому партнерська позиція держави має полягати у залученні до співпраці підприємства з метою створення йому умов розвитку.

Наявність обмежень, продиктованих співпрацею з державою, визначається здебільшого нестабільною нормативно-законодавчою базою, яка визначає умови та розміри державного фінансування, може обмежувати гарантії приватному партнеру, сповільнювати усі етапи здійснення бізнесу, не забезпечуючи прозорих умов оподаткування та отримання пільгових преференцій [20, с. 20]. Поряд з цим виокремлюють сфери, де балансування інтересів підприємства і держави може сприяти загальному позитивному результату (табл. 3).

Особливістю розвитку ДПП в Україні стало те, що воно розпочалося набагато пізніше, ніж в інших країнах, зокрема в перші десятиліття в Україні не було потужного бізнесу, зацікавленого і спроможного виступати в якості приватного партнера, був відсутній регуляторний механізм такої співпраці та спостерігалася низька обізнаність бізнесу в таких можливостях. Становлення ДПП в Україні є повільним, втім стрибкоподібним, за 1990–2012 роки в Україні було загалом розпочато лише 58 проєктів ДПП, з яких 2 проєкти припинено [11]. За наступні роки кількість ДПП зросла однак основними напрямами цього застосування були енергетика, зв›язок та транспорт.

ISSN 2078-6115. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2026. Випуск 70

*Таблиця 3*

**Форми застосування державно-приватного партнерства**

| Напрям | Підприємство | | Держава | |
|---|---|---|---|---|
| | Сильні сторони | Слабкі сторони | Сильні сторони | Слабкі сторони |
| 1. Розвиток нових виробництв | Власник нових технологій, засобів виробництва, технологій менеджменту та інвестиційного капіталу | Зростання вимог до товарів | Зростання економічного потенціалу місцевості | Обмеженість місцевих бюджетів |
| 2. Використання земель | Використання пріоритетного прав оренди або купівлі | Використання тимчасових пільг замість довгострокових договорів оренди | 1. Монопольна влада<br>2. Політична підтримка | Непрозорість механізмів використання |
| 3. Працевлаштування населення | Збільшення виробничих потужностей сприяє збільшенню кількості робочих місць<br>Відсутність достатньої кількості кваліфікованих фахівців | | Забезпечення соціальних гарантій | Низька або відсутня потреба на працівників |
| 4. Формування локального попиту на ресурси | Врахування регіональної специфіки господарства | Збільшення витрат ресурсів | Ефект синергії | Неконкурентоспроможні ресурси |
| 5. Вирішення інфраструктурних проблем | Виступає поштовхом до розвитку місцевого бізнесу | Високий ризик незавершення | Поєднання | Висока вартість реалізації |
| 6. Енергоефективність | 1. Використання прогресивних енергозберігаючих технологій»<br>2. Доступ до альтернативних джерел енергоресурсів | Тривалий час реалізації | Пріоритет стратегічного розвитку | Існування об'єктів не застосування неможливе |
| 7. Управління | Юридично оформлені підстави | Важкість виокремлення повноважень | Зберігається повне державне управління | Відсутність гнучкості |

*6. Інтеграція*

Дослідження просторового розвитку підприємств засвідчило, що інтеграція в переважній більшості викликає зміни організаційної структури підприємства, з подальшим відповідним впливом на його фінансовий стан, права власності на продукцію та положення на ринку, в галузі. Відтак, погоджуємось з Яцкевич І., що «інтеграція за рахунок організаційно-організаційних форм – це організаційна трансформація підприємства в будь-яку форму (франчайзинг, венчур, аутсорсінг тощо)

після інтеграції, шляхом контрактних (договірних) угод з метою досягнення найбільш ефективним загальних економічних, соціальних та інших вигод» [21, с. 477]. У цьому випадку використання контрактних відносин свідчить про формування відносин стійкої (довгострокової) економічної взаємодії. Таким чином, з точки зору Пономаренко В. С., Горбатова В. М. та Кизим Н. А. «інтеграційні процеси в просторовому розвитку підприємства відбуваються «за рахунок утворення нового організаційного об'єднання з метою забезпечення новим суб'єктом досягнення мети, яка ставилася перед початком здійснення інтеграції та яку можливо досягнути, якщо підприємства будуть керуватися інтеграційною стратегією, проте діяти – кожне окремо [22].

Втім, протилежною є позиція науковця Чентукова Ю. І., який доводить, що «сутність будь-якої форми інтеграції полягає в обмеженні свободи дій підприємств через делегування ними частини своїх функцій і прав інтегрованій системній організації» [23, с. 120]. В той же час він підтверджує, що інтеграцію можна розуміти також як «процес руху й розвитку певної системи, у якій зростає чисельність і інтенсивність взаємодії елементів, зменшується їх відносна самостійність по відношенню один до одного».

У науковій літературі Залуцька Х. Я. [24, с. 250–253], Старосілець М. та Вінярський Б. [25] виділили категорію інтеграційного розвитку та окреслили такі його складові як: оновлене розширення – має на меті об'єднання підприємств, які є розташованими на послідовних етапах технологічного процесу виробництва і реалізації продукції; укрупнення – процес, що передбачає збільшення масштабів господарської діяльності підприємства через об'єднання з виробниками аналогічної продукції; урізноманітнення – сукупність дій, що спрямовані на об'єднання з несуміжними та неоднорідними підприємствами, але які належать до одного технологічного ланцюга.

Відсутність потужного теоретичного апарату та доступних прикладів для переймання досвіду призвело до формування в Україні низки способів інтеграції роботи підприємств – спільного виробництва, мережевої діяльності, монополізації, субпідрядної співпраці та інших можливих форм взаємовигідної роботи. Зокрема, юридична площина виділяє такі інтеграційні організаційно-правові форми роботи як асоціації, корпорації, консорціуми, концерни та інші об'єднання юридичних осіб. Аналіз 2018–2025 років засвідчив сталість організаційно-правових форм ведення бізнесу в Україні за виключенням кількості функціонуючих консорціумів, кількість яких зросло із 73 одиниць у 2018 році до 285 одиниць у 2025 році, що свідчить про дуальну природу українського бізнесу – з одного боку підприємства хочуть зберігати господарську самостійність, з іншого – вони потребують «сильного» управління, спроможного визначати напрями розвитку. В той же час підприємства бояться входити до інтеграційного об'єднання та перетворюватися на структурний підрозділ, оскільки подальші наслідки такої інтеграції є непередбачуваними [11].

Сукупність виявлених характеристик та особливостей запропонованих організаційних векторів просторового розвитку підприємств доцільно згрупувати у вигляді таблиці з акцентом на таких характеристиках як бізнес-процеси, характер змін, техніко-технологічна база, час здійснення, інституційна складова та продукція (табл. 4).

*Таблиця 4*

**Базові засади організаційних векторів просторового розвитку підприємства**

| Характеристика | Реінжи-ніринг | Спеціа-лізація | Реструк-туризація | Інтра-пренерство | Державно-приватне партнерство | Інтеграція |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Бізнес-процес | Створення нових | Поглиблення | Перепроекту-вання | Новий | Нові в поєднанні з чинними | |
| Характер змін | Радикальний | Кількісний та якісний | Системний і -цільовий | Створення нового продукту на основі ідеї | Значні з боку підприємства, незначні зі сторони держави | Кардинальні |
| Техніко-технологічна база | Автоматизація і програмува-ння | Належить підприєм-ству | Розширення/ Звуження | Застосування існуючої на підприємстві та за потреби її доповне-ння | Належить підприємству | Спільне використання |
| Час здійснення | Тривалий в реалізації | Незначний | Окремий етап розвитку | Паралельно до основного виробництва | Довгостроковий період | Визначається сторонами |
| Інституційна складова | Базується на вказівках керівництва | Внутрішні рішення | Жорстке державне регулюва-ння | Не врегульована | Спеціальне законодавство | Договірні зобов’язання |
| Продукція | Нова | Один або кілька видів | Наявна | Розробка більш досконалих видів продукції | Нові зразки | Звуження або розширення асорти-менту |

Відзначаючи суттєві відмінності у кожному із зазначених організаційних векторів, можемо стверджувати про їхню можливість створювати базові передумови для довгострокового функціонування підприємства в майбутньому, які базуються на одночасному та своєрідному поєднанні як техніко-технологічних, так і організаційних векторів.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Сукупність проведених досліджень дозволила встановити, що в сучасних динамічних умовах підприємства стикаються з низкою проблем, які детермінуються зовнішніми та внутрішніми факторами, що повсякчас виникають або характерні підприємствам з багаторічною історією. Одним із способів адекватної реакції на такі обставини є обрання адекватного організаційного вектора просторового розвитку, спроможного забезпечити необхідні внутрішні трансформації. Серед найважливіших організаційних векторів просторового розвитку підприємства визначені такі як реінжиніринг, реструктуризація, спеціалізація, інтрапренерство, державно-приватне-партнерство та інтеграція. Виявлено, що усі запропоновані організаційні вектори просторового розвитку підприємства включають такі спільні характеристики як бізнес-процеси, особливості змін, техніко-технологічна база, час здійснення, інституційна складова та продукція. Можливості застосування кожного із запропонованих векторів визначаються соціоекономічними феноменами сутності бізнесу, його філософією, ідеологією управління, стратегією ринкової поведінки, нормами поведінки суб'єктів господарювання, їхніми економічними та господарськими відносинами. Перспективи подальших досліджень полягають в розробці методики відбору найбільш оптимального організаційного вектора просторового розвитку підприємства для його застосування на конкретному суб'єкті господарювання.

## Список використаних джерел

1. Овезгельдиєв А. О., Прилипко О. І. Аналітично-імітаційний підхід до управління економічними об'єктами у нечітких умовах. *Вісник Житомирського державного технологічного університету.* 2015. № 4. С. 147–152. https://doi.org/10.26642/jen-2015-4(74)-147-152.
2. Павлов В. І., Гринчуцький В. І., Кравців В. С., Павліха Н. В. Концептуальні засади управління облаштуванням просторових систем у контексті забезпечення їх сталого розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2007. № 3. С. 155–160. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/h.
3. Мельник М. І., Кушнірецька О. В. Просторовий розвиток індустріальних парків у контексті метрополізації. *Регіональна економіка*. 2016. № 2. С. 54–61.
4. Мирошниченко Ю. В., Філіпова А. І. Науково-понятійний апарат реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. *Бізнес Інформ.* 2012. № 6. С. 203–206.
5. Волинець Л. М., Тишук В. П. Сутність та особливості реінжинірингу бізнес-процесів підприємства на сучасному етапі. Управління проектами, системний аналіз і логістика. *Технічна серія.* 2010. Вип. 7. С. 244–246.
6. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Організаційно-управлінське забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві в умовах цифровізації. *Бізнес-Інформ.* 2021. № 1. С. 279–285. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-279-285.

7. Продіус О. І., Найда Є. Д. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасна концепція управління. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 573–577. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-89.
8. Винокурова О. І. Аналіз сучасних проблем реструктуризації підприємств в Україні. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2017. № 1 (62). С. 71–76. https://doi.org/10.33987/vsed.1(62).2017.71-76
9. Назарко С. О., Баришнікова В. В., Марущак С. М. Smart-спеціалізація України в перспективі повоєнного відновлення. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука». Серія: «Економічні науки».* 2023. № 7 (75). С. 60–66. doi: 10.25313/2520-2294-2023-7-9046
10. Коваль О. М. Спеціалізація сільськогосподарських підприємств природно-економічної зони лісостепу. *Економіка та держава.* 2011. № 5. С. 41–43. URL: http://www.economy.in.ua/?op=1&z=1355&i=10
11. Державна служба статистики України. URL: https://stat.gov.ua/uk.
12. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Організація виробництва: навч. посібник. Х. : Вид-во Іванченка І. С., 2018. 275 с. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/items/43c92b18-b60e-445b-a5f9-8182f98c1818
13. Захарченко В. І., Захарченко Н. В. Пошук та впровадження нових форм і методів господарювання на основі розвитку внутрішнього підприємництва. *Економічний вісник університету*. 2017. Вип. № 35/1. С. 129–139. doi: 10.24411/2306–546X-2017-00021.
14. Дубініна М. В., Сирцева С. В., Інтрапренерство як метод формування внутрішньо-фірмової інноваційної інфраструктури. *«Modern Economics»*. 2017. №2. С. 19–24.
15. Ліпич Л. Г., Грудзевич Ю. І. Організаційні засади створення та функціонування ефективних структур підтримки та розвитку інтрапренерства на машинобудівних підприємствах. Т*еоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2016. № 14. С. 260–268. URL: https://journals.uran.ua/tpa_pstu/article/view/105924/101292.
16. Грудзевич Ю. І. Сутність, виникнення та відмінність понять інтрапренерства та екзопренерства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 1. 2014 С. 12–15. URL: http://global-national.in.ua/archive/1-2014/03.pdf.
17. Мисилюк В. С. Огляд досліджень та актуалізація питання розбудови організаційного дизайну внутрішнього підприємництва. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 6.1-1 (56).
18. Маслак М.В. Інтрапренерство як сучасна організаційна форма внутрішньо фірмового трансферу інноваційних технологій. Матер. 4 Міжнар. наук.-практ. конф «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: виклики постіндустріальної економіки» до 200-ліття Національного університету “Львівська політехніка”. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2017. С. 755–756.
19. Гриценко Л. Л. Державно-приватне партнерство в контексті реалізації стабілізаційної політики держави. *Економіка і регіон.* 2012. № 2 (33). С. 19–24.
20. Сердюкова О. Державно-приватне партнерство як інструмент інноваційного розвитку територіальних громад. *Збірник наукових праць “Ефективність державного управління”*. 2012. Вип. 32. С. 323–329.
21. Гриценко Л. Л. Державно-приватне партнерство в контексті реалізації стабілізаційної політики держави. *Економіка і регіон*. 2012. № 2 (33). С. 19–24.
22. Яцкевич І. До питання про зміст поняття інтеграції суб’єктів підприємницької діяльності. *Журнал європейської економіки*. 2013. Т. 12. № 4. С. 473–483. URL: https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/689/670
23. Корпорації та їх інтегровані структури: проблеми науки і практики [Текст]: [монографія] / [Пономаренко В. С., Горбатов В. М., Кизим Н. А. та ін.]; під ред. В. С. Пономаренка. 2007. 344 с.

24. Чентуков Ю. І. Стратегічна інтеграція підприємств як нова парадигма організаційного розвитку промислових комплексі. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 5 (50). С. 119-123.
25. Залуцька Х. Я. Управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Проблеми економіки*. 2020. №2. С. 247–255. https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-247-255.
26. Залуцька Х. Я., Старосілець М., Вінярський Б. Інтеграція як чинник конкурентоспроможного розвитку підприємства: теоретичний аспект. *Адаптивне управління: теорія і практика.* 2024. №18 (24). https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-11

## References

1. Ovezgheldyiev, A. O., Prylypko, O. I. (2015). Analitychno-imitatsiinyi pidkhid do upravlinnia ekonomichnymy obiektamy u nechitkykh umovakh [Analytical and simulation approach to managing economic objects in fuzzy conditions]. *Bulletin of Zhytomyr State Technological University*. № 4. S. 147–152. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.26642/jen-2015-4(74)-147-152.
2. Pavlov, V. I., Hrynchutskyi, V. I., Kravtsiv, V. S., Pavlikha, N. V. (2007). Kontseptualni zasady upravlinnia oblashtuvanniam prostorovykh system u konteksti zabezpechennia yikh staloho rozvytku [Conceptual principles of spatial systems management in the context of ensuring their sustainable development]. *Economic Bulletin of Donbass*. № 3. P. 155–160. [in Ukrainian].
3. Melnyk, M. I., Kushniretska, O. V. (2016). Prostorovyi rozvytok industrialnykh parkiv u konteksti metropolizatsii [Spatial development of industrial parks in the context of metropolitanization]. *Regional economy.* № 2. P. 54–61. [in Ukrainian].
4. Myroshnychenko, Yu. V., Filipova, A. I. (2012). Naukovo-poniatiinyi aparat reinzhynirynhu biznes-protsesiv pidpryiemstva [Scientific and conceptual apparatus of reengineering of enterprise business processes]. *Business Inform*. № 6. P. 203–206. [in Ukrainian].
5. Volynets, L. M., Tyshuk, V. P. (2010). Sutnist ta osoblyvosti reinzhynirynhu biznes-protsesiv pidpryiemstva na suchasnomu etapi [The essence and features of reengineering business processes of an enterprise at the present stage]. *Project Management, Systems Analysis, and Logistics. Technical Series.* Vyp. 7. P. 244–246.
6. Prokhorova, V. V., Chobitok, V. I. (2021). Orhanizatsiino-upravlinske zabezpechennia reinzhynirynhu biznes-protsesiv na pidpryiemstvi v umovakh tsyfrovizatsii [Organizational and management support for reengineering business processes at the enterprise in the context of digitalization]. *Business-Inform*. № 1. P. 279–285. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-279-285.
7. Prodius, O. I., Naida, Ye. D. (2018). Reinzhynirynh biznes-protsesiv yak suchasna kontseptsiia upravlinnia [Business process reengineering as a modern management concept]. *Economy and society*. Vyp.19. P. 573–577. [in Ukrainian] https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-89
8. Vynokurova, O. I. (2017). Analiz suchasnykh problem restrukturyzatsii pidpryiemstv v Ukraini. [Analysis of modern problems of enterprise restructuring in Ukraine. *Bulletin of social and economic research.* №1 (62). P. 71–76. [in Ukrainian] https://doi.org/10.33987/vsed.1(62).2017.71-
9. Nazarko S.O., Baryshnikova V. V., Marushchak S. M. Smart-spetsializatsiia Ukrainy v perspektyvi povoiennoho vidnovlennia [Smart specialization of Ukraine in the perspective of post-war recovery]. *International scientific journal «Internauka». Series: «Economic*

*Sciences».* 2023. № 7 (75). С. 60–66. [in Ukrainian]. doi: 10.25313/2520-2294-2023-7-9046.

10. Koval, O. M. (2011). Spetsializatsiia silskohospodarskykh pidpryiemstv pryrodno-ekonomichnoi zony lisostepu [Specialization of agricultural enterprises in the natural and economic zone of the forest-steppe]. Ekonomika ta derzhava. № 5. P. 41–43. [in Ukrainian].
11. State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from: URL: https://stat.gov.ua/uk.
12. Prokhorova, V. V., Davydova, O. Yu. (2018). Orhanizatsiia vyrobnytstva : navch. posibnyk [Production organization: a textbook]. Kh.: Vyd-vo Ivanchenka I. S. 275 p. [in Ukrainian]. Retrieved from: https://repo.btu.kharkiv.ua/items/43c92b18-b60e-445b-a5f9-8182f98c1818
13. Zakharchenko, V. I., Zakharchenko, N. V. (2017). Poshuk ta vprovadzhennia novykh form i metodiv hospodariuvannia na osnovi rozvytku vnutrishnoho pidpryiemnytstva [Search and implementation of new forms and methods of management based on the development of internal entrepreneurship]. University Economic Bulletin. Vyp. № 35/1. P. 129–139. [in Ukrainian] doi: 10.24411/2306–546X-2017-00021.
14. Dubinina, M. V., Syrtseva, S. V., (2017). Intraprenerstvo yak metod formuvannia vnutrishnofirmovoi innovatsiinoi infrastruktury [Intrapreneurship as a method of forming an intra-firm innovation infrastructure]. *Modern Economics*. №2. P. 19–24. [in Ukrainian].
15. Lipych, L. H., Hrudzevych, Yu. I. (2016). Orhanizatsiini zasady stvorennia ta funktsionuvannia efektyvnykh struktur pidtrymky ta rozvytku intraprenerstva na mashynobudivnykh pidpryiemstvakh [Organizational principles for the creation and functioning of effective structures for supporting and developing intrapreneurship at machine-building enterprises]. *Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property*. №14. P. 260–268. [in Ukrainian].
16. Hrudzevych, Yu. I. (2014). Sutnist, vynyknennia ta vidminnist poniat intraprenerstva ta ekzoprenerstva [The essence, emergence and difference between the concepts of intrapreneurship and exopreneurship]. *Global and national economic problems*. Vyp.1. P. 12–15. [in Ukrainian].
17. Mysyliuk, V. S. (2019). Ohliad doslidzhen ta aktualizatsiia pytannia rozbudovy orhanizatsiinoho dyzainu vnutrishnoho pidpryiemnytstva [Research review and update on the issue of developing organizational design for intrapreneurship]. *Business Navigator*. Vyp. 6.1-1 (56). [in Ukrainian].
18. Maslak M.V. Intraprenerstvo yak suchasna orhanizatsiina forma vnutrishno firmovoho transferu innovatsiinykh tekhnolohii [Intrapreneurship as a modern organizational form of intra-firm transfer of innovative technologies]. [in Ukrainian]. Retrived from: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/32816/1/Maslak_Intraprenerstvo_yak_suchasna_orhanizats_2017.pdf.
19. Hrytsenko, L. L. (2012). Derzhavno-pryvatne partnerstvo v konteksti realizatsii stabilizatsiinoi polityky derzhavy [Public-private partnership in the context of implementing the state's stabilization policy]. *Economy and region*. № 2 (33). P. 19–24. [in Ukrainian].
20. Serdiukova, O. (2012). Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak instrument innovatsiinoho rozvytku terytorialnykh hromad [Public-private partnership as a tool for innovative development of territorial communities]. *Collection of scientific papers "Effectiveness of public administration.* Vyp. 32. P. 323–329. [in Ukrainian].
21. Hrytsenko, L. L. (2012). Derzhavno-pryvatne partnerstvo v konteksti realizatsii stabilizatsiinoi polityky derzhavy [Public-private partnership in the context of implementing the state's stabilization policy]. *Economy and region*. № 2 (33). P. 19–24. [in Ukrainian].
22. Iatskevych, I. (2013). Do pytannia pro zmist poniattia intehratsii subiektiv pidpryiemnytskoi diialnosti [On the question of the content of the concept of integration of business entities]. *Journal of European Economics*. Ch. 12. № 4. P. 473–483. [in Ukrainian].

23. Ponomarenko, V. S., Horbatov, V. M. & Kyzym, N. A (2007). *Korporatsii ta yikh intehrovani struktury: problemy nauky i praktyky* (V. S. Ponomarenko). 344 p.
24. Chentukov, Yu. I. (2011). Stratehichna intehratsiia pidpryiemstv yak nova paradyhma orhanizatsiinoho rozvytku promyslovykh kompleksi [Strategic integration of enterprises as a new paradigm of organizational development of industrial complexes]. *Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade.* № 5 (50). P. 119–123. [in Ukrainian].
25. Zalutska, Kh. Ya. (2020). Upravlinnia dyversyfikatsiino-intehratsiinym rozvytkom pidpryiemstva: teoretyko-metodychni aspekty [Management of diversification and integration development of an enterprise: theoretical and methodological aspects]. *Problems of economy*. №2. P. 247–255. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-247-255.
26. Zalutska Kh. Ya., Starosilets M., Vinyarskyi B. (2024). Intehratsiia yak chynnyk konkurentospromozhnoho rozvytku pidpryiemstva: teoretychnyi aspekt [Integration as a factor of competitive development of an enterprise: theoretical aspect]. *Adaptive management: theory and practice.* №18 (24). [in Ukrainian]. https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-11

# ORGANIZATIONAL VECTORS OF ENTERPRISE SPATIAL DEVELOPMENT OF AN

**Anna Vityuk**

*Vinnytsia National Technical University,*
*95 Khmelnytske Shosse Str., Vinnytsia, 21021*
*e-mail: anna_vitiuk@ukr.net; ORCID https://orcid.org/0000-0001-5211-4948*

**Abstract.** The purpose of this study is to substantiate new approaches to enterprise management by conceptualizing them as organizational vectors of the spatial development of enterprises.

The research employs the methods of analysis and synthesis to determine the essence and specific features of applying business process reengineering, restructuring, specialization, intrapreneurship, public–private partnership, and integration. The method of generalization is used to develop the fundamental principles of the organizational vectors of enterprise spatial development.

The study demonstrates that effective enterprise development can be achieved through the implementation of such organizational vectors of spatial development as business process reengineering, restructuring, specialization, intrapreneurship, public–private partnership, and integration. The major drivers necessitating the application of business process reengineering are identified, together with the nature of the changes it entails, the expected outcomes, and the factors constraining its implementation. The study also determines the main prerequisites and specific features of restructuring in Ukraine. The necessity of intrapreneurship as an organizational vector of enterprise spatial development is substantiated due to its focus on proactive and goal-oriented employees capable of generating innovative ideas and developing new products. The importance of public–private partnerships for supporting strategically significant yet economically inefficient industries is also established. Furthermore, integration is confirmed as an effective organizational vector of enterprise spatial development. The findings reveal that all proposed organizational vectors share a common set of characteristics, including business processes, the nature of organizational change, the technological base, implementation timeframe, institutional framework, and products. The results of the study may be applied by enterprise managers to assess the development vectors and future prospects of their organizations.

*Стаття: надійшла до редакції 29.03.2026*
*прийнята до друку 25.06.2026*
*опублікована (оприлюднена) 30.06.2026*