

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ МАСШТАБУ ПІДПРИЄМСТВА

С. О. Ареф'єв, д. е. н., доцент, Національний авіаційний університет, arefievso@gmail.com, orcid.org/0000-0001-9461-5521,

А. І. Патлай, аспірант, Національний авіаційний університет, Patlai.Andrey@gmail.com

Методологія дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження стали праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених, методологія та системні принципи проведення комплексних наукових досліджень. Серед спеціальних методів дослідження в роботі використано: абстрактно-логічний – у процесі розкриття сутності категорії «масштаб підприємства»; спостереження, порівняльних переваг, економічного аналізу, кластеризації – для дослідження показників, інструментів та факторів впливу на формування масштабу підприємства.

Результати. Досліджено сутність поняття «масштаб підприємства», сформовано аналітичний інструментарій для виміру масштабу діяльності підприємства. Визначено сукупність інструментів та засобів, які впливають на збільшення масштабу підприємства. Виявлено та охарактеризовано основні результати успішного застосування інструментів масштабу підприємства та заходи, які сприяють досягненню успішних результатів масштабування на підприємстві. Встановлено ключові аспекти формування масштабу підприємства через виокремлення умов його забезпечення та факторів впливу.

Новизна. У ході дослідження теоретичних підходів та визначення особливостей формування масштабу підприємства встановлено ключові аспекти реалізації цього процесу завдяки виокремленню умов забезпечення та факторів впливу, визначення сукупності інструментів та засобів, які сприяють досягненню успішних результатів масштабування на підприємстві.

Практична значущість. Запропоновано ключові аспекти формування масштабу підприємства, спрямовані на визначення аналітичного інструментарію, принципів, перешкод та факторів, що впливають на результати успішного застосування інструментів масштабу підприємства та заходи, які цьому сприяють для забезпечення ефективного розвитку підприємства.

Ключові слова: підприємство, масштаб, засоби, інструменти, масштабування, формування, забезпечення, управління, стратегія, рішення, реалізація, розвиток, розширення.

Постановка проблеми. У сучасному економічному середовищі особливістю діяльності суб'єктів господарювання є прискорені трансформаційні зміни та інновації в управлінській, виробничій та фінансовій системах, які вимагають від підприємств вдосконалення існуючих інструментів та засобів, впровадження нових технологій та інструментів управління масштабами діяльності з метою забезпечення належного сталого розвитку та підвищення рівня ринкової ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових економічних джерел

показав, що проблема формування оптимального, тобто ефективного, розміру підприємства та вплив масштабу на основні фінансові результати його діяльності розглядалися в працях таких вчених, як: О. В. Ареф'єва [3–5,7], В. В. Прохорова [8–10], З. М. Побережна [3,4,6], С. Т. Пілецька [7], С. О. Ареф'єв [1,2,6], І. І. Сергійчук [11–13], Т. О. Сімкова [5], А. Кужор, С. Ф. Смерічевський, І. М. Хвостіна [14].

У своїх роботах науковці зосереджувалися переважно на виявленні позитивних та негативних наслідків збільшення обсягів

діяльності та визначенні оптимального розміру підприємств. При цьому основним критерієм, який формує та визначає розмір підприємства, є обсяг виробництва та/або реалізації продукції. Метою відповідних досліджень показників масштабу діяльності є розподіл підприємств за розміром, а саме: малі, середні та великі [2,4,5,8,12].

Формулювання мети статті. Метою даної статті є дослідження сутності та визначення інструментів і засобів забезпечення масштабування діяльності підприємства, що дозволили виокремити ключові аспекти масштабування підприємства в умовах нестаціонарної економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ключова мета сучасного етапу розвитку підприємницької діяльності – створення сприятливих умов для ефективної діяльності підприємств. Досягнення цієї мети дозволить, з одного боку, вдосконалити законодавче, фінансове, податкове середовище, в якому функціонує підприємство, а з іншої – вимагає суттєвого покращення роботи цих підприємств в ринкових умовах. Нестабільність вимагає від підприємств значного рівня пристосовуваності. Нерідко на зміну умов діяльності підприємство змушене реагувати зміною свого масштабу.

Термін «масштаб» (від нім. Maßstab, від Maß – міра, розмір и Stab – палиця в економічному значенні трактується в Малому економічному словнику як «розмах, значення, охоплення, розміри» чого-небудь. При цьому дефініції «масштаб» і «розмір» розглядаються як слова синоніми.

У вітчизняній і зарубіжній економічній літературі різними авторами пропонувалися наступні варіанти розкриття поняття розміру підприємства, як, «масштабність операцій» (the scales of operations) або «межі організації (організаційної структури) і її відповідальності (завдань)» (the scope of an organization and its responsibilities). Найчастіше економісти окреслюють масштаб підприємства як об'єм його діяльності. Ш. Майталь трактує масштаб підприємства, як «обсяг продажів». У підручнику «Економікс» авторів К. Р. Макконнелл та С. Л. Брю виокремлюють поняття масштаб підприємства як «розміри, що визначені обсягом випуску або реалізації продукції» [15].

На нашу думку, термін «масштаб підприємства» визначає показники діяльності підприємства, його майновий стан і активи, а також обумовлюється об'ємом діяльності підприємства, сектором зайнятого ним ринку, капіталом та використовуваними ресурсами [1,6].

Масштаб діяльності підприємства визначається об'ємом діяльності підприємства, часткою ринку, капіталом підприємства та існуючими ресурсами. В цьому випадку масштаб діяльності підприємства обумовлюється порівняльними критеріями з іншими гравцями ринку, які мають схожі характеристики, або з підприємством, яке має найвищі показники діяльності. Показники для визначення масштабу діяльності підприємства одночасно являються критеріями для його вимірювання. Залежно від критеріїв, обраних для визначення розміру підприємства, можна виділити кількісний, якісний, комбінований та системний підходи до формування масштабу підприємства.

Таким чином, серед обраних підходів кількісний підхід щодо формування та оцінки масштабів діяльності підприємства є найбільш розповсюдженим, оскільки ґрунтується на математичних, статистичних та фінансових розрахунках, які дозволяють об'єктивно та неупереджено оцінити реальну ситуацію. При цьому основними критеріями оцінки є обсяг продажів, кількість працівників, балансова вартість активів, рівень використання наявних ресурсів тощо. Основною перевагою кількісного підходу до визначення масштабів діяльності підприємства є його доступність та простота використання, оскільки більшість вихідної інформації про діяльність суб'єкта господарювання можна отримати з відкритих джерел. Водночас основними недоліками кількісного підходу є його абсолютизація, відсутність теоретичної бази, яка визначає доцільність та обґрунтованість вибору того чи іншого показника, а отже, викликає труднощі у використанні їх для порівняльного аналізу [3,7].

Якісний підхід до визначення масштабу діяльності підприємства базується на використанні якісних критеріїв оцінки, які ґрунтуються на досить широкому спектрі інтуїтивних тверджень і висновків. Система оцінки масштабу діяльності підприємства

може включати такі якісні критерії, як система управління, система контролю продуктивності та ефективності виробництва, система мотивації тощо. Однак використання такого підходу має ряд недоліків, основними з яких є складність його практичного застосування, оскільки існує висока ймовірність надання хибних суб'єктивних висновків, а також наявність великої кількості якісних критеріїв, сукупність яких може призвести до неправдивих тверджень [11,12].

Комбінований підхід до оцінки масштабів діяльності підприємства – це поєднання кількісного та якісного підходів, що є ідеальним інструментом, який може надати більш комплексні та збалансовані висновки щодо масштабів діяльності підприємства. Прикладом такого підходу є визначення голландського економіста Дж. К. Ван Хорна. Основними критеріями оцінки розміру підприємства, запропонованими вченим, є: обсяг виробленої та реалізованої продукції; потужність існуючих ресурсів (капіталу, людських ресурсів тощо); ступінь системи управління, адміністративних процедур і технологій; системність управління; рівень власності та управлінських позицій [9,10,14,16].

Вищезазначені підходи щодо обґрунтування масштабів діяльності підприємства базуються виключно на внутрішньому середовищі підприємства та не враховують зовнішнє середовище, яке має значний вплив на діяльність суб'єктів господарювання. Саме використання системного підходу дає можливість надати повні висновки щодо рівня масштабності підприємства, оскільки обрані критерії включають показники для оцінки як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Якщо підприємство хоче відчутно збільшити масштаб з кількома працівниками (тобто створити таке підприємство, яке зможе і «лишити слід в історії», і здобути перевагу у своїй галузі), то використання інструментів та засобів доцільно забезпечувати наступними показниками, а саме: операційна діяльність підприємства (скорочення на 80 % часу, який вище керівництво витрачає на управління підприємством); переорієнтація вищого керівництва на ринкову діяльність; дотримання всіма однієї лінії на шляху до реалізації і результатів;

Після успішного застосування інструментів підприємства здобудуть такі чотири результати: збільшення грошового обігу щонайменше вдвічі; зростання середньої прибутковості втричі; збільшення ринкової вартості підприємства порівняно із конкурентами; задоволеність у прямуванні до успіху зацікавленими сторонами – працівникам, клієнтам, акціонерам (рис.1).

На шляху масштабування підприємства є три перешкоди:

1. Лідерство: неспроможність залучити або виростити достатню для організації кількість керівників, які вміють делегувати повноваження і прогнозувати. Що відбувається на підприємстві, те відбувається і в її керівному складі. Коріння всіх проблем проростає із команди менеджерів вищої ланки та їхньої здатності бачити наперед, делегувати повноваження і повторювати багато разів. Основна функція лідера – часто говорити з людьми і наводити кількісні показники для закріплення ключових характеристик підприємства та його культури. Для успішного делегування повноважень існує ряд передумов: пріоритети – стратегічний план (розуміння того, що саме має виконати людина або команда); дані – кількісні та якісні показники ефективності (створення системи критеріїв для відстеження прогресу); ритм нарад (підтримка з командою або окремим працівником зворотнього зв'язку); людський фактор (заохочення та винагорода працівників).

2. Інфраструктура, яку можна масштабувати: відсутність систем і структур (фізичних та організаційних) для подолання тих труднощів у комунікації та під час прийняття рішень, що супроводжують розвиток. З розвитком підприємства збільшується рівень його складності, утворюються підсистеми у вигляді різноманітних функцій, локацій і підрозділів підприємства. У процесі розвитку ці підсистеми мають «ділитися», інакше це призведе до їх укрупнення та відсторонення, а підприємствам потрібно бути ближчими до клієнтів (місця розташування, лінійки товарів і сегменти споживачів). Все це впливає на формування внутрішньої організації та розподіл обов'язків на підприємствах.

3. Маркетинг: неспроможність до розширення продуктивного відділу збуту та просування, який зможе ефективно працювати і

притягувати до підприємства нові зв'язки (із клієнтами, перспективними працівниками тощо) і реагувати на тиск з боку конкурентів

(а також на зниження маржі), що посилюється з розвитком підприємства.

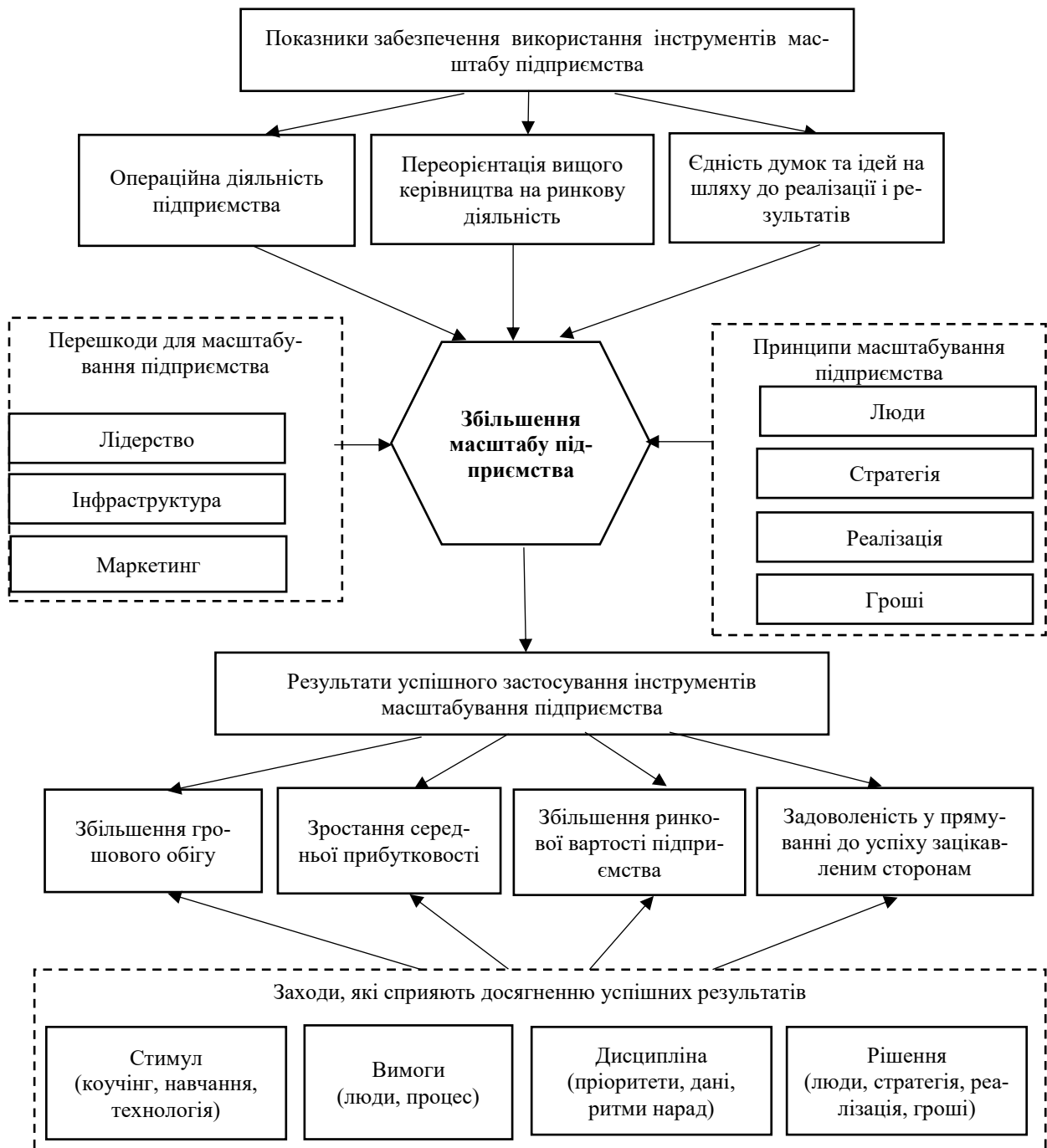


Рис. 1. Інструменти та засоби забезпечення масштабування діяльності підприємства
Джерело: авторська розробка

Основна перешкода на шляху до масштабування підприємства – відсутність працездатного відділу маркетингу, відокремленого від відділу продажів. Маркетинг надзвичайно важливий, оскільки він дає змогу і притягувати до підприємства нові зв'язки (із клі-

єнтами, перспективними працівниками, радниками, інвесторами тощо), і реагувати на тиск з боку конкурентів, який посилюється з розвитком підприємства. Роль маркетингу полягає в коректному визначенні того, що слід продавати, кому це найкраще продавати, як це робити і яка ціна буде правильною.

Якщо ці перешкоди усунути, то у підприємства з'явиться розуміння як поводитися із тими етапами розвитку підприємства, коли воно зростає, але ще недостатньо велике для виходу на новий рівень кадрів і систем, необхідний для його масштабування.

Щоб подолати ці перешкоди, доцільно скористатися запропонованими інструментами й опанувати чотири принципи:

1. В управлінні людьми необхідно установити низку правил, часто повторювати сказане, ставитися до цих правил послідовно. У цьому полягає роль і сила фундаментальних цінностей. Якщо віднайти такі цінності й ефективно їх використовувати, усі пов'язані з міжособистісними відносинами рішення й системи на підприємстві орієнтуватимуться на них. Для утримання працівників і їх зацікавленості у робочому процесі, потрібен успішний керівник, який допомагає людям використовувати свої сильні сторони, мотивує на успіх, чітко визначає свої очікування і дає працівникам точне уявлення щодо них, уміє заохочувати їх до результату.

2. Стратегія не буде повноцінною, доки не пройде два випробування: по-перше, плани підприємства мають цікавити достатню кількість клієнтів; по-друге, вони повинні вирізняти підприємство серед конкурентів. Стратегічне планування доцільно розділити на два види діяльності: стратегічне мислення і планування реалізації, кожен з яких вимагає різних команд фахівців і процесів.

Стратегічне мислення вимагає зборів стратегічної команди раз на квартал або раз на рік, які мають відбуватися окремо від стандартних нарад керівного складу підприємства, діяльність якої має концентруватися на кількох серйозних стратегічних задачах.

В свою чергу, для планування реалізації необхідна участь значно більшої команди, яка втілює в життя широку стратегію, а визначати річні та квартальні пріоритети, окреслювати наслідки та обирати основні показники ефективності краще за участю менеджерів середньої ланки та пересічних працівників, які ближчі до повсякденних робочих процесів підприємства.

3. На етапі реалізації потрібно сформулювати ключові звички: визначити кілька пріоритетів (що менше, то краще); щодня збирати кількісні та якісні дані, щотижня переглядати

їх, аби орієнтуватися на них під час прийняття рішень; встановити ефективний ритм нарад – щодня, щотижня, щомісяця, щокварталу, щороку – аби тримати всіх у курсі.

Підприємство може бути успішним і зі слабкою реалізацією, якщо воно має надзвичайно вдалу стратегію або глибоко відданих працівників, ладних працювати ледь не цілодобово, аби компенсувати недоліки. Успіх реалізації стратегії залежить від реалізації наступних принципів, які були започатковані Д. Рокфелером: здорова і злагоджена команда керівників; усі мають дійти згоди щодо головної мети, якої потрібно досягнути в поточному кварталі, щоб підприємство розвивалося; установлюється ритм спілкування, інформація передається чітко і швидко; кожна грань організації має працівника, відповідального за досягнення цілей; працівники постійно беруть участь у визначенні перешкод і перспектив; дані від клієнтів слід отримувати й аналізувати так само часто і ретельно, як фінансові дані; основні цінності та завдання на підприємстві; працівники можуть чітко сформулювати принципові елементи стратегії підприємства; усі працівники можуть дати обґрунтовану відповідь на питання про те, чи вдалий у них був день або тиждень; усі мають доступ до планів і результатів підприємства.

4. В управлінні фінансами – стежити за їх обмеженістю, що передбачає максимальну увагу до того, як кожне рішення позначиться на грошових потоках, доходах і прибутковості.

Основні важелі фінансового впливу, які дозволять керівникам збільшити прибуток і покращити обіг грошових коштів: ціна (підвищення ціни на товари та послуги); обсяг (продаж більшої кількості продукції за тією самою ціною); собівартість, прямі витрати (знизити ціни на сировину й обсяги прямих трудових витрат); операційні витрати (їхнє скорочення); дебіторська заборгованість (дострокове її стягнення); запаси, незавершена робота (скорочення обсягу наявних в асортименті товарів); кредиторська заборгованість (відтермінування виплати кредиторам).

Отже, можна виокремити такі основні заходи, які сприяють розвитку підприємства для досягнення результатів:

1. Стимул: лідери мотивують членів

своїх команд до впровадження у життя звичок Рокфеллера. Утілювати ці принципи буде простіше за умови участі всіх у тренінгах, навчанні і підтримки впровадження новітніх технологій, які дозволять швидше застосувати виокремлені інструменти.

2. Вимоги: керівникам доводиться поєднувати категорії «люди» і «процеси» – дві вимоги до бізнесу, між якими часто виникає конфлікт. Для цього керівникам потрібно одночасно мати чудову репутацію серед працівників, клієнтів та акціонерів (категорія «люди»), збільшувати продуктивність виробництва та купівлі-продажу, більш ефективно їх моніторити (категорія «процеси»).

3. Режим: ефективній роботі сприятимуть три основоположні режими (рутини) – установлення пріоритетів, збір кількісних та якісних даних, впровадження ефективного ритму нарад, на яких з'ясовуються пріоритети.

4. Рішення: усе вищезгадане вимагає певних рішень. Щоб підприємство розвивалося, необхідно прийняти абсолютно правильні рішення щодо ключового набору питань із категорій «люди», «стратегія», «реалізація», «гроші».

Отже, мета розвитку підприємства – розробити життєздатну бізнес-модель, з якою підприємство більше зароблятиме, якщо стрімкіше розвиватиметься (збільшення обсягу вкладень, швидше стягнення заборгованостей, скорочення циклів продажу та доставки тощо). Досягнувши цього, можна отримати підприємство, яке матиме кошти на власний розвиток (рис. 2). Отже, можна виокремити наступні ключові аспекти масштабування підприємства:

1. Розширення можливостей працівників шляхом навчання й розвитку їхніх можливостей, залучення нових талановитих і креативних людей для виконання критично важливих ролей та підтримки зростаючого робочого навантаження, запровадження культури безперервного навчання з метою набуття працівниками навичок, необхідних для виконання нових ролей та обов'язків, запровадження віддаленої роботи та забезпечення гнучкого графіку роботи, для залучення та утримання найкращих працівників.

2. Співпраця та комунікація із працівниками і командами через забезпечення

ефективних каналів комунікації для безпешкодної співпраці, особливо на підприємствах, що мають тенденцію до зростання, впровадження інструментів співпраці для полегшення комунікації та координації між командами; створення механізму зворотного зв'язку для збору інформації від працівників, клієнтів та зацікавлених сторін.

3. Підтримка та залучення нових клієнтів шляхом впровадження системи та технології, які можуть обробляти більший обсяг запитів клієнтів та запитів на підтримку, використання принципів креативного мислення для створення продуктів і послуг, які відповідають потребам і очікуванням клієнтів, налагодження безперервного зворотного зв'язку з клієнтами для адаптації продуктів, послуг та підвищення рівня задоволеності клієнтів, використання CRM-системи для ефективного управління та відстеження взаємодії з клієнтами; співпраця із зовнішніми партнерами, стартапами та іншими учасниками галузі, щоб створити синергію та отримати доступ до додаткових ресурсів.

4. Оптимізація бізнес-процесів з метою перетворення їх на більш ефективні та масштабовані, визначення напрямів та сфер, де можливо автоматизувати процеси задля підвищення їх ефективності і зменшення ризику помилок; використання відкритих інновацій, шукаючи зовнішні ідеї та технології для розширення внутрішніх можливостей; модернізація серверів, використання хмарних сервісів та оптимізація програмного забезпечення для масштабування, впровадження технології, які можна масштабувати відповідно до зростаючих потреб бізнесу, використання аналізу даних для прийняття обґрунтованих рішень та визначення сфер для вдосконалення.

5. Фінансове планування та управління ризиками через забезпечення необхідного капіталу для масштабування діяльності, включаючи модернізацію інфраструктури, маркетингові підприємства та ініціативи з найму персоналу, впровадження надійних практик фінансового управління для моніторингу та контролю витрат під час процесу масштабування; передбачення потенційних викликів та розробка планів на випадок непередбачуваних ситуацій, щоб зменшити ризики, пов'язані з масштабуванням.

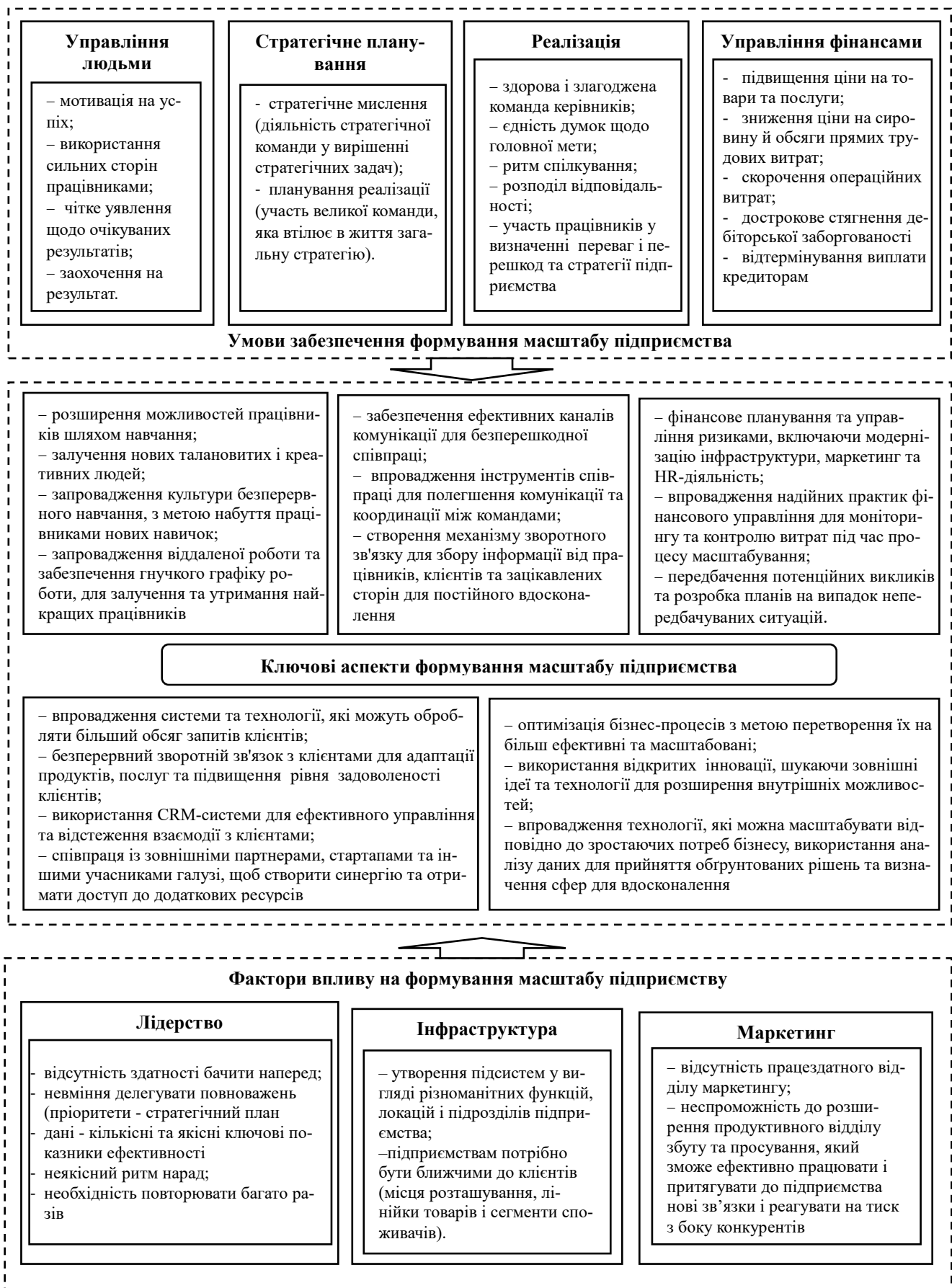


Рис. 2. Особливості формування масштабу підприємства

Джерело: авторська розробка

Висновки. Масштабування підприємства – це безперервний процес, який вимагає адаптивності, стратегічного планування та прагнення до постійного вдосконалення. Успішне масштабування передбачає цілісний підхід, який охоплює різні аспекти підприємницької діяльності для забезпечення сталого зростання. Сучасні підходи до формування масштабу підприємства наголошують на гнучкості, інтеграції технологій, клієнтоорієнтованості, сталості та співпраці. Успішне масштабування вимагає цілісного та адаптивного мислення, яке враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на бізнес-процеси.

На сьогоднішній день, масштабування підприємства є процесом розширення та зростання бізнесу для задоволення зростаючих потреб, обслуговування більшої клієнтської бази та виходу на нові ринки, що є важливим етапом для підприємств, які переживають період зростання і прагнуть скористатися новими можливостями

Література

1. Arefiev, S., Shevchenko, I., Savkiv, U., Hovsieiev, D., & Tsizhma, Y. (2023). Management of the global competitiveness of companies in the field of electronic commerce in the conditions of digitalization.
2. Ареф'єв С. Генеза розвитку лідерства в управлінні економічними інтересами підприємства. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*. 2020. Випуск 9(18).
3. Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Холістичне управління адаптивністю підприємства в умовах циклічної економіки. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2021. №18.
4. Ареф'єва О., Побережна З. Конвергентний розвиток інноваційного співробітництва в умовах просторово-циркулярної економіки. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*. 2021. Випуск 10(20).
5. Arefieva, O., Simkova, T., & Hrinevych, V. Change management in the context of strategic development of transport enterprises. *Publishing House «Baltija Publishing»*. 2021.
6. Kuzior, A., Arefiev, S., & Poberezhna, Z. (2023). Informatization of innovative technologies for ensuring macroeconomic trends in the conditions of a circular economy. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2023. №9(1), pp. 10-20.
7. Смерічевський С.Ф., Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес-Інформ*, 2022. (6), 108-117.

8. Прохорова, В.В. Методологія процесу формування інноваційного управління розвитком підприємств. *Бізнес Інформ*. 2017. №12(479). С. 183-188.
9. Прохорова В., Залуцька Х., Маслак Т. (2021). Механізм управління розвитком сучасних підприємств як адаптаційна перевага їх стратегічного функціонування. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*. 2021. №11(22).
10. Прохорова В., Чемчикаленко, Р., Пікула Г. (2023). Управління бізнесом як домінанта розвитку економіки України в трендах євроінтеграції. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*. 2023. №15(30).
11. Сергійчук І.І. Сутність та складові визначення масштабу діяльності промислових підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. №21. С. 91-95.
12. Сергійчук І.І. Методичний підхід до визначення масштабів діяльності підприємств енергетичного машинобудування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. №18. С. 65-69.
13. Сергійчук І.І. Сутність та складові механізму управління масштабами діяльності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. №9. С. 93-97.
14. Хвостіна, І.М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*, 2015. №1. С. 30-33.
15. McConnell, Campbell. *Economics: Principles, Problems, & Policies*: Campbell McConnell, Stanley Brue, Sean Flynn. 22st Ed. McGraw-Hill, 2021.
16. Van Horn, J.C. (1995). *Financial Management and Policy*. Prentice Hall, p. 556.

References

1. Arefiev, S., Shevchenko, I., Savkiv, U., Hovsieiev, D., & Tsizhma, Y. (2023). Management of the global competitiveness of companies in the field of electronic commerce in the conditions of digitalization.
2. Arefiev, S. (2020). Geneza rozvytku liderstva v upravlinni ekonomichnymy interesamy pidryiemstva. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*, Issue 9(18).
[https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-01)
3. Arefieva, O., & Poberezhna, Z. (2021). Kholistychne upravlinnia adaptivnistiu pidryiemstva v umovakh tsyklichnoi ekonomiky. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*, (18).
<https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.247229>
4. Arefieva, O., & Poberezhna, Z. (2021). Konverhentnyi rozvytok innovatsiynoho spivrobitnytstva v umovakh prostorovo-tyrkuliarnoi ekonomiky. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*, Issue 10(20).
[https://doi.org/10.33296/2707-0654-10\(20\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-02)
5. Arefieva, O., Simkova, T., & Hrinevych, V. (2021). Change management in the context of strategic development of transport enterprises. *Publishing House «Baltija Publishing»*.
6. Kuzior, A., Arefiev, S., & Poberezhna, Z. (2023). Informatization of innovative technologies for ensuring macroeconomic trends in the conditions of a

circular economy. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(1), 10-20.

<https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.01.001>

7. Smerichevskiy, S.F., Arefieva, O.V., & Piletska, S.T. (2022). Formuvannia stratehichnykh rishen pry upravlinni zminamy na pidpriumstvi. *Biznes Inform*, (6), 108-117.

<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-108-117>

8. Prokhorova, V.V. (2017). Metodolohiia protsesu formuvannia innovatsiinoho upravlinnia rozvytkom pidpriumstv. *Byznes Inform*, 12 (479), 183-188.

9. Prokhorova, V., Zalutska, Kh., & Maslak, T. (2021). Mekhanizm upravlinnia rozvytkom suchasnykh pidpriumstv yak adaptatsiina perevaha yikh stratehichnoho funktsionuvannia. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*, 11(22).

[https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-08)

10. Prokhorova, V., Chemchukalenko, R., & Pikula, H. (2023). Upravlinnia biznesom yak dominanta rozvytku ekonomiky Ukrainy v trendakh yevrointehratsii.

Adaptive Management: Theory and Practice. Ser. Economics, 15(30).

[https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-04)

11. Serhiychuk, I.I. (2011). Sutnist ta skladovi vyznachennia masshtabu diialnosti promyslovykh pidpriumstv. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (21), 91-95.

12. Serhiychuk, I.I. (2011). Metodychnyi pidkhid do vyznachennia masshtabiv diialnosti pidpriumstv enerhetychnoho mashynobuduvannia. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (18), 65-69.

13. Serhiychuk, I. I. (2012). Sutnist ta skladovi mekhanizmu upravlinnia masshtabamy diialnosti pidpriumstv. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (9), 93-97.

14. Khvostina, I.M. (2015). Mekhanizm upravlinnia rozvytkom pidpriumstva. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (1), 30-33.

15. McConnell, Campbell. *Economics : Principles, Problems, & Policies : [англ.] / Campbell McConnell, Stanley Brue, Sean Flynn. 22st Ed. McGraw-Hill, 2021*

16. Van Horn, J. C. (1995) *Financial Management and Policy*. Prentice Hall, p. 556.

THEORETICAL APPROACHES TO DETERMINING THE ESSENCE AND FEATURES OF ENTERPRISE SCALE FORMATION

*S. O. Arefiev, D.E., Associate Professor, National Aviation University,
A. I. Patlay, Post-graduate Student, National Aviation University*

Methods. The theoretical and methodological basis of the study are the works of leading domestic and foreign scientists, methodology and systematic principles of conducting complex scientific research. Among the specific research methods used in the work are: abstract and logical – to study the development of the problem and summarise the findings; theoretical generalisation – in the process of revealing the essence of the category «enterprise scale»; observation, comparative advantages, economic analysis, clustering and comparison – to study indicators, tools and factors influencing the formation of enterprise scale.

Results. There is studied the essence of the concept of «enterprise scale» and the tools for determining the scale of enterprise activity, which are the criteria for its measurement. A set of tools and means that influence the increase in the scale of an enterprise is determined. The main results of successful application of the enterprise scale tools and measures that contribute to achieving successful results of scaling at the enterprise are identified and characterised. The key aspects of enterprise scale formation have been identified by allocating the conditions for ensuring and factors influencing the formation of enterprise scale.

Novelty. In the course of the study of theoretical approaches and determination of the features of enterprise scale formation, the key aspects of enterprise scale formation are identified by identifying the conditions for ensuring and factors influencing the formation of enterprise scale, establishing a set of tools and means that contribute to the achievement of successful scaling results at the enterprise.

Practical value. There are proposed the key aspects of enterprise scale formation aimed at determining the indicators, principles, obstacles and factors that influence the results of successful application of enterprise scale tools and measures that contribute to this to ensure the effective development of enterprise activities.

Keywords: enterprise, scale, means, tools, scaling, formation, provision, management, strategy, decision, implementation, development, expansion.

Надійшла до редакції 03.09.23 р.