

Підручник підготовлено в рамках проєктів Жана Моне (рівень кафедри):

«Законодавчий, економічний та соціальний перехід ЄС до сестейнового суспільства в рамках Індустрій 4.0 та 5.0» / “Legislative, Environmental and Social Transition of the EU to Sustainable Society within Industries 4.0 and 5.0” (619997-EPP-1-2020-1-UA-EPPJMO-CHAIR)

«Економічна політика та громадянське суспільство ЄС» / “EU Economic Policy and Civil Society” (619878-EPP-1-2020-1-UA-EPPJMO-CHAIR)

With the support of the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein

---

# **Economics and Business Innovation**

**The textbook**

**EDITORS:  
Leonid Melnyk,  
Oleksandra Karintseva**



---

# **Економіка та бізнес-інновації**

**Підручник**

**За редакцією д.е.н., проф. Л. Г. Мельника,  
д.е.н., проф. О. І. Карінцевої**



УДК 330.341.1(075.8)

Е 45

Рекомендовано до видання вченою радою Сумського державного університету як підручник (протокол № 6 від 16 грудня 2021 року)

Рецензенти:

*І. М. Грабинський* – доктор економічних наук, професор, Львівський національний університет ім. І. Франка, м. Львів;

*П. Г. Перерва* – доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків;

*В. М. Тарасевич*, доктор економічних наук, професор, Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро

**Економіка та бізнес-інновації:** підручник / за ред. д.е.н., проф. Е 45 Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. – Суми : Університетська книга, 2023. – 702 с.

ISBN 978-617-521-033-8

Матеріал, представлений у підручнику відображає сучасні проблеми впливу інновацій на підприємницьку діяльність бізнес-структур. У підручнику розглядаються питання впровадження інновацій в економічних системах, а також наводяться матеріали, що висвітлюють специфіку управління інноваційними процесами. Зокрема, в них розглядаються питання: генерування інновацій на підприємствах, реалізації цифрових трансформацій, інтенсифікації бізнес-процесів в умовах сучасних промислових революцій, формування інноваційних моделей ведення бізнесу, а також інші актуальні в сьогоднішніх умовах питання.

Підручник призначений для викладачів і студентів, а також може бути використаний керівниками підприємств, фахівцями та бізнесменами в їх практичній діяльності.

**УДК 330.341.1(075.8)**

ISBN 978-617-521-033-8

© Мельник Л. Г., Карінцева О. І. 2023

© ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2023

# ЗМІСТ

Авторський колектив ..... 11

Вступ ..... 12

**ЧАСТИНА 1. ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ  
ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ І РЕАЛІЗАЦІЇ  
ІННОВАЦІЙ..... 16**

Як Економічна система дізналася, ким вона є..... 17

**РОЗДІЛ 1. Фактори і механізми функціонування  
економічних систем..... 26**

1.1 Поняття про економічну систему..... 27

1.2 Квазіенергетичні основи функціонування підприємства .. 35

1.3 Механізми зворотного зв'язку..... 38

1.4 Характеристики стійкості систем..... 44

1.5 Стабільність, стійкість і еластичність системи..... 50

Література ..... 56

Кейс до розділу 1. Поняття інформації та знання ..... 58

Питання та завдання до розділу ..... 60

**РОЗДІЛ 2. Організаційні основи формування бізнес-  
середовища..... 62**

2.1 Підприємницька структура як економічна категорія..... 63

2.2 Зміст поняття «підприємницька структура» ..... 67

2.3 Архітектоніка підприємницьких структур..... 70

2.4 Визначальні характеристики сучасних підприємницьких структур ..... 78

2.5 Економічний потенціал підприємницьких структур у контексті підвищення конкурентоспроможності ..... 86

2.6 Стратегічні орієнтири системи ефективного управління підприємницькими структурами ..... 91

Література ..... 97

Кейс до розділу 2. Корпоративна культура як необхідна умова формування соціального капіталу сучасного бізнесу.... 99

Питання та завдання до розділу ..... 105

<b>РОЗДІЛ 3. Економічна діагностика .....</b>	<b>107</b>
3.1 Основні поняття економічної діагностики .....	108
3.2 Класифікація економічної діагностики .....	113
3.3 Методи оцінки вартості бізнесу .....	117
3.4 Діагностика поведінки витрат .....	129
3.5 Діагностика ресурсного забезпечення виробничої діяльності підприємства .....	142
Література .....	148
Питання та завдання до розділу .....	150
<b>РОЗДІЛ 4. Механізми і методи управління в бізнесі .....</b>	<b>152</b>
4.1 Управління бізнесом .....	153
4.2 Державне регулювання та підтримка підприємницької діяльності .....	160
4.3 Методи мотивації .....	165
4.4 Механізм господарського управління .....	178
4.5 Основні риси сучасного управління .....	187
Література .....	190
Кейс до розділу 4. Сучасні системи управління продуктивністю компанії .....	191
Питання та завдання до розділу .....	196
<b>РОЗДІЛ 5. Конкуренція в бізнесі .....</b>	<b>197</b>
5.1 Конкурентна політика та конкуренція .....	198
5.2 Конкурентоспроможність і конкурентна поведінка в бізнесі .....	205
5.3 Оцінка рівня конкуренції на ринку і вибір стратегій поведінки в бізнесі .....	210
Література .....	218
Питання та завдання до розділу .....	220
<b>РОЗДІЛ 6. Управління конкурентоспроможністю .....</b>	<b>221</b>
6.1 Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства .....	222
6.2 Оцінка та аналіз конкурентоспроможності підприємства на основі ієрархії її чинників .....	235
6.3 Використання бенчмаркінгу в аналізі та забезпеченні конкурентоспроможності підприємства .....	244

6.4 Особливості оцінювання конкурентоспроможності персоналу.....	252
Література .....	254
Кейс до розділу 6. Організаційний розвиток підприємства в контексті корпоративної соціальної відповідальності.....	256
Питання та завдання до розділу .....	260

## **РОЗДІЛ 7. Стратегічні аспекти управління**

<b>підприємством.....</b>	<b>262</b>
7.1 Основи стратегічного управління підприємством.....	263
7.2 Цільові орієнтири в системі стратегічного управління підприємством.....	268
7.3 Формування стратегії розвитку підприємства .....	277
7.4 Контролінг як інструмент стратегічного управління на підприємстві .....	287
Література .....	296
Кейс до розділу 7. Глобальні індекси інноваційності економіки: прогрес України у досягненні цілей сталого розвитку.....	298
Питання та завдання до розділу .....	303

## **РОЗДІЛ 8. Управління активами..... 305**

8.1 Активи підприємства: сучасні підходи до визначення та структура.....	306
8.2 Ідентифікація та класифікація активів підприємства.....	311
8.3 Моделі управління активами підприємства та функція їх результативності за різних видів менеджменту.....	320
8.4 Політики управління активами підприємства.....	328
8.5 Фактори, що визначають стратегію фінансування активів.....	331
8.6 Стратегії управління активами .....	333
8.7 Застосування ERP-технологій в управлінні підприємством.....	340
Література .....	347
Кейс до розділу 8. Стратегія розподілу активів на прикладі портфеля фінансових інвестицій .....	349
Питання та завдання до розділу .....	351

<b>РОЗДІЛ 9. Основи інноваційного розвитку підприємства .....</b>	<b>354</b>
9.1 Поняття про розвиток .....	355
9.2 Поняття про впорядкованість системи .....	362
9.3 Цілеспрямування як фактор розвитку систем .....	367
9.4 Трансформаційні механізми .....	371
9.5 Ключова тріада розвитку: мінливість, спадковість, добір .....	375
Література .....	384
Кейс до розділу 9. Інноваційний бізнес у сфері охорони здоров'я .....	386
Питання та завдання до розділу .....	391
<b>РОЗДІЛ 10. Синергетичні основи управління бізнесом.....</b>	<b>393</b>
10.1 Поняття про синергетичний ефект в економічних системах .....	394
10.2 Види синергізму в економічних системах .....	399
10.3 Фактори виникнення і форми прояву синергетичних ефектів .....	410
10.4 Витрати на досягнення синергетичних ефектів .....	415
Література .....	421
Кейс до розділу 10. Підготовка проектів регіонального розвитку: приватно-публічне партнерство як механізм реалізації інноваційних проектів.....	423
Питання та завдання до розділу .....	432
<b>ЧАСТИНА 2. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ІННОВАЦІЙ .....</b>	<b>433</b>
Як Інновація на роботу влаштувалася .....	434
<b>РОЗДІЛ 11. Інновації в економіці та бізнесі.....</b>	<b>437</b>
11.1 Поняття про інновації .....	438
11.2 Сутність інновацій .....	442
11.3 Фінансування інноваційної діяльності.....	446
11.4 Інноваційна ідея для бізнесу .....	450
11.5 Поняття і склад інноваційної інфраструктури підприємства.....	452
Література .....	460



Кейс до розділу 11. Фінансове забезпечення стартового етапу підприємництва .....	461
Питання та завдання до розділу .....	470

## **РОЗДІЛ 12. Проривні технології як основа**

<b>інноваційного розвитку економічних систем.....</b>	<b>472</b>
12.1 Економічна сутність проривних технологій.....	473
12.2 Дія проривної технології в режимі підривної.....	479
12.3 Напрями формування сучасних проривних техноло- гій.....	487
12.4 Соціально-економічні ефекти від впровадження про- ривних технологій .....	496
Література .....	507
Кейс до розділу 12. Соціальне підприємництво і соціальні підприємства: особливості, місія, проблеми.....	513
Питання та завдання до розділу .....	519

## **РОЗДІЛ 13. Зміст сучасних інноваційних трендів в**

<b>економіці та бізнесі.....</b>	<b>521</b>
13.1 Поняття про тренд.....	522
13.2 Види і зміст соціально-економічних трендів.....	526
13.3 Характеристика мегатрендів .....	529
13.4 Характеристика метатрендів .....	535
13.5 Фазовий перехід і сучасні промислові революції .....	539
Література .....	549
Кейс до розділу 13. Розвиток інноваційного підприємництва в біогазовій енергетиці .....	552
Питання та завдання до розділу .....	557

## **РОЗДІЛ 14. Інноваційні проєкти в бізнесі .....**

<b>559</b>	
14.1 Поняття проєкту .....	560
14.2 Концепція проєкту .....	562
14.3 Життєвий цикл проєкту .....	566
14.4 Грошові потоки інвестиційного проєкту .....	582
14.5 Аспекти проєктного аналізу.....	587
Література .....	593
Кейс до розділу 14. Проєктний підхід в організації виробничої діяльності .....	594
Питання та завдання до розділу .....	598

<b>РОЗДІЛ 15. Стартапи як основа реалізації інновацій.....</b>	<b>599</b>
15.1 Що таке стартап і його особливості .....	600
15.2 Етапи реалізації стартапу .....	609
15.3 Життєвий цикл стартапу.....	618
Література .....	623
Кейс до розділу 15. Соціальний стартап М. Юнуса у сфері мікrokредитування бізнесу.....	625
Питання та завдання до розділу .....	630
<b>РОЗДІЛ 16. Бізнес-моделі ведення бізнесу і реалізації інновацій .....</b>	<b>631</b>
16.1 Від бізнес-процесів до бізнес-моделей.....	632
16.2 Теорії розвитку моделювання бізнес-процесів.....	637
16.3 Концепції та форми бізнес-моделей.....	643
16.4 Процедура побудови бізнес-моделей .....	647
Література .....	655
Кейс до розділу 16. Приклади специфічних бізнес-моделей ..	656
Питання та завдання до розділу .....	659
<b>РОЗДІЛ 17. Виклики для економіки і бізнесу в умовах Третьої, Четвертої і П'ятої промислових революцій.....</b>	<b>660</b>
17.1 Поняття про Третю, Четверту і П'яту промислові революції.....	661
17.2 Технологічні виклики .....	665
17.3 Економічні виклики .....	669
17.4 Організаційні і соціальні виклики .....	672
17.5 Кібернетичні виклики .....	683
Література .....	687
Кейс до розділу 17. Контури Третьої і Четвертої промислових революцій: досвід Норвегії або шлях від нафтової свердловини до зеленої енергії .....	693
Питання та завдання до розділу .....	696
<b>Висновки .....</b>	<b>698</b>

## АВТОРСЬКИЙ КОЛЕКТИВ

Д.е.н, проф. Л. Г. Мельник (ред.) – розділ 1, розділи 9, 10, 12, 13, 17; д.е.н, проф. О. І. Карінцева (ред.) – 3.3, 3.4, розділ 7, 8.5, 8.6, 11.4, 13.2; кейс до розділу 8; асист. Ю. М. Завдов'єва (техн. ред.) – 2.5, 17.3; д.е.н., проф. Є. О. Балацький – 13.2; д.е.н., доц. А. О. Бойко – 9.4; PhD, проф. Е. Бун (Гана) – 17.3; к.е.н., доц. І. М. Бурлакова – 1.1; к.е.н., доц. В. І. Вороненко – 8.7; д.е.н., проф. І. О. Галиця – кейс до розділу 15; PhD, проф. Л. Генс (Бельгія) – 12.4, 17.1; к.е.н., асист. П. В. Гриценко – 9.4; к.е.н., доц. І. Б. Дегтярьова – 3.1-3.3, 3.5, 7.2-7.3, 10.1, 10.3; д.е.н., проф. Л. В. Дейнека – 7.1; к.е.н., доц. Ю. М. Дерев'яно – 1.1, 9.1; д.е.н., проф. О. М. Дериколенко – 12.2; 13.3; к.е.н., асист. А. О. Дериколенко – 10.1; д.е.н., проф. О. В. Димченко – 13.5; 17.4; PhD, проф. К. Дзиконський (Польща) – кейс до розділу 14; к.е.н., доц. А. В. Євдокимов – розділ 6; к.е.н., доц. А. В. Євдокимова – розділ 6; PhD, проф. Ю. Євдокимов (Канада) – 2.6; к.е.н., асист. К. Ю. Завражний – 17.5; ст.в. О. М. Збираник – 13.2; д.е.н., проф. М. А. Зось-Кіор – 1.3; 1.4; д.е.н., проф. Л. Л. Калініченко – кейс до розділу 11; к.е.н., проф. О. І. Карпіщенко – розділ 14; д.е.н., проф. В. О. Касьяненко – 1.1; 1.2; к.е.н., доц. Т. В. Касьяненко – 10.4; студ. М. В. Кириленко – 13.1; к.е.н., асист. К. І. Кириченко – 12.4; к.е.н. Є. В. Коваленко – 9.1; к.е.н, доц. Б. Л. Ковальов – 12.4, 15.1, 16.4; к.е.н., Д. В. Козлов – 17.1; д.е.н., проф. С. М. Козьменко – 10.2; 13.1; асист. Н. Г. Коновалов (Норвегія) – кейс до розділу 17; к.е.н., асист. Т. В. Косарева – кейс до розділу 15; к.е.н. Р. В. Кочубей – розділ 2; д.е.н, проф. Л. В. Кривенко – 2.5, 2.6; к.е.н., доц. С. В. Кривенко – 2.5, 2.6; д.е.н, проф. О. Вас. Кубатко – розділ 5; к.е.н., доц. О. Вік. Кубатко – розділ 15, розділ 16, кейс до розділу 16; к.т.н., доц. І. Л. Лебединський – 17.2; д.е.н., проф. Т. І. Лепейко – 13.2; к.е.н., асист. С. М. Литвиненко – 5.2; к.е.н., доц. О. А. Лукаш – 1.3; к.е.н., доц. Ю. О. Мазін – 1.2; д.е.н., проф. О. І. Маслак – 13.4; к.е.н., доц. О. М. Маценко – 4.3, 13.4; PhD, проф. В. Мельник (Іспанія) – 5.3; д.е.н., проф. Ю. М. Мельник – 9.3; д.е.н, проф. Є. В. Мішенін – 4.1-4.2; д.е.н., проф. Г. В. Назарова – 12.4; д.е.н., проф. О. П. Павленко – 12.4; асп. А. Г. Півень – 17.2; студ. В. С. Півень – 17.5; д.е.н., проф. Т. В. Пімоненко – розділ 15; д.м.н., проф. В. Г. Псарьова – кейс до розділу 9; асп. О. В. Псарьов – 12.3; асист. Я. В. Решетняк – 11.3; д.ю.н., доцент О. М. Резнік – кейс до розділу 13; д.е.н, проф. І. М. Рєпіна – 8.1–8.4; к.т.н., доц. А. І. Рубан – 12.3; 17.2; д.е.н, проф. С. О. Самаль – 1.2, 1.3; к.м.н. С. В. Сауляк – кейс до розділу 9; студ. Є. О. Скрипка – 13.4; д.м.н., проф. В. А. Сміянов – кейс до розділу 9; д.е.н., проф. І. М. Сотник – кейс до розділу 15; асп. І. О. Стародуб – 7.2; д.е.н., проф. Т. М. Степура – кейси до розділів 2, 7, 10, 12; к.е.н, доц. А. Л. Ступнікер – кейс до розділу 6; PhD, проф. Т. Тамбовцева (Латвія) – 17.3; д.е.н., проф. Л. В. Тешева – кейс до розділу 4; д.е.н., проф. І. М. Труніна – 3.3; дарх. проф. І. І. Устинова – 17.4; к.е.н, доц. М. О. Харченко – 3.4, розділ 7, 8.5, 8.6, 11.4; д.е.н., проф. О. В. Ходаківська – 3.4; к.е.н, доц. Ю. В. Чортюк – розділ 11; д.е.н., проф. Л. В. Шаульська – 17.3; к.е.н, доц. І. Є. Ярова – 4.4-4.5.

## ВСТУП

Ключовими поняттями сучасного життя стали економіка і бізнес. Економіка, що розуміється як система господарювання, годує і забезпечує необхідними товарами і послугами людину. Економіка, що розуміється як об'єкт науки, забезпечує застосування найбільш ефективних напрямків реалізації товарно-грошових потоків. Бізнес – це сфера діяльності людини, яка своїм розумом, талантом і енергією управляє зазначеними товарно-грошовими потоками.

Саме в бізнесі з'єднуються найважливіші атрибути виробничої діяльності: капітал, матеріальні ресурси, природні фактори, інформація, праця і відносини людей. З'єднуючись, ці компоненти, в кінцевому рахунку, і конвертуються в споживчі товари та послуги, що забезпечують життєдіяльність людини.

Однак бізнес з'єднує, «переплавляючи», не тільки виробничі фактори. Він інтегрує дві найважливіші сфери життя людини – виробництво і споживання. Активно впливаючи на потреби, бізнес в кінцевому рахунку формує саму людину, стиль її життя і вектор розвитку.

В сучасних умовах значно зросла роль економічної науки. Сьогодні при колосальній варіабельності засобів (в тому числі, технологій і споживчих товарів), що генеруються наукою і виробничим комплексом в умовах ринку, на провідні позиції виходить проблема вибору. Саме економіка дає відповідь на ключові питання, будучи компасом розвитку господарських систем. До найважливіших з таких питань слід віднести: «що робити?», «Для кого виробляти?», «Як виробляти?», «Коли виробляти?», «В яких кількостях виробляти?», «Як розподіляти витрати і доходи від господарської діяльності?». І це лише незначна частина питань, на які щодня повинен забезпечувати відповіді інструментарій економічної науки.

Сьогодні світ в ході відразу трьох промислових революцій (Третьою, Четвертої і П'ятої) переживає фазовий перехід до нової соціально-економічної формації, покликаної вирішити одночасно комплекс економічних, екологічних та соціальних проблем.

Магістральним напрямом Третьою промислової революції є рішення проблем глобальної природно-ресурсної кризи. Ключові механізми для цього забезпечуються переходом на відтворювані джерела енергії і адитивні технології, засновані на використанні 3D-принтерів. Неминучим наслідком цього має бути перехід від виробництва, концентруємого великих підприємствах, до горизонтальних, розподілених мереж, інтегруючих мільйони дрібних промислових одиниць в єдині «розумні» динамічні системи. У них споживачі починають також грати роль виробників і власників засобів виробництва, що обумовлює формування основ солідарної економіки.

Ключовий комплекс питань, на вирішення яких спрямована Четверта промислова революція, сконцентрований на автоматизації процесів функціонування господарських систем. Необхідність цього обумовлена колосальним зростанням інформаційної складності управління процесами в новій економіці. Людина вже – не в змозі контролювати хід процесів виробництва і споживання продукції. Це змушує її покласти цю місію на створювані кіберфізичні системи. Як це буде – вже сьогодні можна уявити за першими кроками Інтернету речей, що зароджується.

П'ята промислова революція покликана знайти місце людини в кібергізованому середовищі майбутнього і забезпечити її соціальний (особистісний) розвиток. Основним результатом повинен стати перехід від масового виробництва і споживання стандартних товарів для задоволення стандартизованих потреб до персоналізації виробництва і споживання. Останнє означає задоволення індивідуальних особистісних потреб людини. У виробничому середовищі роль

людини, озброєної кіберпотенціалом, все більше приділятиметься вирішенню унікальних творчих завдань. Особливостями трансформації економічних систем в умовах згаданих промислових революцій присвячений один з розділів даного підручника.

В епоху трансформаційних переходів суттєво збільшується динамізм економічних систем і роль інновацій. У цих умовах значно зростає потреба в умінні реалізовувати трансформаційні процеси в економічних системах, впроваджувати інновації, швидко переходити від одних до інших форм, наповнюючи їх адекватним змістом, яке затребуване даними моментом часу.

Цей підручник є своєрідним продовженням існуючої методичної літератури економічного спрямування, в тому числі, і виданої раніше самим авторським колективом (підручник «Економіка підприємства», 2013, підручник «Бізнес-адміністрування», 2009, підручник «Підприємництво, торгівля і біржова діяльність», 2018, підручник «Сучасні тренди економічного розвитку», 2021). У цьому підручнику поряд з матеріалами, де розглядаються питання функціонування економічних систем на ринку (зокрема, присвячені характеристики виробничих факторів, фінансових питань, бізнес-планування, організації виробництва і управління персоналом та ін.), наводяться розділи, що висвітлюють специфіку управління інноваційними процесами. Зокрема, в них розглядаються питання розвитку підприємства і обліку зворотних зв'язків, управління інноваційними циклами та реструктуризації підприємств.

Автори сподіваються, що даний підручник дозволить студентам, викладачам і фахівцям бізнесу не тільки розширити кругозір і почерпнути необхідні знання, а й отримати необхідний поштовх до їх самонавчання та отримання нових знань.

Підручник призначений для викладачів і студентів, а також може бути використаний керівниками підприємств, фахівцями та бізнесменами як науково-освітнього матеріалу.

**Слова подяки.** Автори висловлюю подяку рецензентам за цінні поради та зауваження, вдячні колегам за сприяння у виданні книги.

На рівні індивідуального підприємництва керовані параметри у зовнішньому середовищі відсутні. Для приватного підприємства керовані параметри зовнішнього середовища обмежені мікрорівнем, для корпорації – мікро- і мезорівнем. Мережева структура може мати керовані зовнішні параметри на мікро-, мезо- і макрорівнях. Більш того, для цього типу можлива наявність керованих параметрів і на мегарівні. Це структури, що створюють нові тренди у світовому розвитку, такі як американські Facebook і Google.

## **2.4 Визначальні характеристики сучасних підприємницьких структур**

Сучасна підприємницька структура характеризується як відкрита система, яка безперервно взаємодіє з мінливим зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим своє виживання і розвиток. Саме ця постійна взаємодія із середовищем і визначає особливості сучасних підприємницьких структур.

На відміну від традиційно-виробничих інноваційно-підприємницьким структурам притаманне:

1. Безперервна взаємодія із зовнішнім середовищем. Взаємодія із зовнішнім середовищем, яка в ідеальному випадку має доходити до передбачення розвитку ринку. Це дозволить вносити зміни в діяльність швидше за конкурентів. Якщо зворотний зв'язок із зовнішнім середовищем дозволяє здійснювати лише реагувальні дії, то підприємницька структура потрапляє в скрутне становище й змушена виправляти помилки у поведінці вже після виправлення поточних помилок, збитків або поразки.

2. Сталий розвиток як спосіб адаптації до мінливого середовища. Внутрішній баланс підприємницької структури підтримується завдяки ресурсам, які є у зовнішньому середовищі.



3. Самоорганізація як результат взаємодії підсистем. Ефект додаткового результату від узгодженої взаємодії частин підприємницької структури, правильного розподілу ресурсів тощо.

4. Позитивне значення кінцевих результатів як наслідок еластичності системи управління. Застосування методів управління, що дозволяють домагатися одних і тих самих результатів різними засобами, тактиками керівництва при вирішенні проблем, що виникають.

На підставі систематизованих даних про основні типи організацій залежно від застосовуваного методу їх аналізу, а також типології залежно від управлінського підходу до стратегії функціонування підприємств на ринку і внутрішньої організації виробничих процесів подамо зведену типологію щодо станів підприємницької структури у зовнішньому середовищі.

Залежно від обраної конкурентної стратегії підприємницькі структури поділяються на:

– *віоленти* – орієнтуються на масове виробництво, високу продуктивність праці зі стабільною технологією, що рідко змінюється, мають підвищену інертністю і схильні до тривалих циклів розвитку, мають низький рівень адаптації до середовища;

– *патієнти* – розвивають спеціалізоване, дрібносерійне виробництво, схильні до більш короткострокових циклів планування, потребують гнучких систем менеджменту, оскільки більше часу повинні приділяти організаційно-управлінським процесам, мають середній рівень продуктивності праці та адаптації до середовища;

– *експлерент* – експериментальні структури, що працюють у сфері радикальних інновацій, при індивідуалізації послуг, гнучкості й високого рівня адаптації до ринку;

– *комутанти* – орієнтовані на невеликий універсальний бізнес, підвищений ризик, часто на венчурні форми діяльності, задоволення нових потреб, як і в попередньому

випадку, характеризуються гнучкістю й добре адаптовані до ринку.

Покажемо відповідність стану підприємницької структури у середовищі її конкурентної стратегії і характеристик за такими критеріями: взаємодія із зовнішнім середовищем, методологія розгляду процесів управління, рівень централізації, рівень однорідності цілей, рівень однорідності структур управління. Зведену типологію подамо у вигляді таблиці (табл. 2.2).

**Таблиця 2.2** – Характеристика станів підприємницьких структур (Кочубей, 2005)

Стан	Конкурентна стратегія	Характеристика
Стабільно стійкий	Віоленти	Механічні, жорсткі, централізовані, монолітні, конгломератні
Нестабільно стійкий	Віоленти / Патієнти	Органічні, жорсткі, централізовані, монолітні, однорідні
Нестабільно нестійкий	Експлеренти	Адаптаційні, м'які, децентралізовані, мозаїчні, «розморожені»
Стабільно нестійкий	Комутанти	Ті, що навчаються, м'які, децентралізовані, мозаїчні, «розморожені»

Отже, визначальні особливості сучасних підприємницьких структур полягають у формуванні нової організаційної структури та застосуванні нових методів управління.

З погляду зміни організаційної структури це підтверджується певними дослідженнями. Виділяють чотири основні причини, що зумовлюють перехід до нових організаційних структур в економіці:

1) виснаження можливостей системи масового виробництва до середини 1970-х рр. і, як наслідок, «другий індустріальний вододіл» в організації виробництва і ринків у глобальній економіці;

2) необхідність подолання невизначеності, зумовленої стрімкими темпами змін в економічному, інституційному та технологічному середовищі фірм шляхом підвищення гнучкості виробництва, менеджменту та маркетингу;

3) поширення нових інформаційних технологій та, як правило, передування організаційних змін їх поширенню в комерційних компаніях;

4) введення моделі «худого виробництва» (lean production) з метою економії трудових витрат шляхом автоматизації робочих місць і «ущільнення» багатопланової менеджерської ієрархії.

Сучасна форма організації підприємницької структури ґрунтується на фрактальній побудові. Відмінність традиційного (сегментного) і сучасного (фрактального) принципів формування підприємницьких структур показано в табл. 2.3.

**Таблиця 2.3** – Порівняння фракталів і сегментів (Варнеке, 1999)

<b>Сегменти</b>	<b>Фрактали</b>
- виробляють	- надають послугу (у широкому розумінні)
- структуруються один раз відповідно до ситуації (ініціатива ззовні)	- знаходяться в постійному процесі перетворення (динамічне структурування)
- придатні для стабільного навколишнього середовища	- придатні для турбулентного навколишнього середовища
- працюють за цільовими установкам	- інтегровані в процес досягнення мети
- персонально відповідальні	- самоорганізовані та самоврядні
- оцінюються за результатами	- проводять навігацію

За традиційного підходу спочатку утворюються вертикальні сегменти, усередині яких потім можуть виникати підструктури. Структурування в цій ситуації є наслідком виробничого завдання. При використанні фрактальної форми організації підприємницької структури продукт не

виділяється як первинний фактор, оскільки є можливість від початку визначити суть і послідовність рішень. Фрактальні фабрики, на яких найважливішим ресурсом є здібності співробітників, орієнтуються на свій зовнішній і внутрішній зміст. За традиційної форми відбувається дублювання організаційних установок на підставі необхідної сегментації виробництва.

Отже, фрактали становлять собою «fabрику в fabриці», самодостатній елемент підприємницької структури, об'єднаний з іншими подібними елементами єдиною метою.

Фрактальний принцип побудови підприємницьких структур найбільш точно може бути продемонстрований на прикладі мереж, які є найсучаснішою формою організації підприємницьких структур. Саме мережі, а не фірми в умовах швидких технологічних змін стали реальними виробничими одиницями (Кастельс, 2001). Із взаємодії між організаційною кризою, організаційними змінами і новими інформаційними технологіями виникла нова організаційна форма як характеристика нової глобальної економіки – мережеве підприємство (Кастельс, 2001). Саме до мережевої форми «прагне» у своєму розвитку підприємницька структура, а ця форма є найкращою архітектонікою в нестационарному середовищі господарювання.

Мережеве підприємство – специфічна форма підприємства, система засобів якого складена шляхом перетину сегментів автономних систем цілей. Робота мережі залежить від двох фундаментальних атрибутів мережі – стійкого зв'язку в ній, тобто здатності підтримувати вільну від «шуму» комунікацію між її компонентами, й узгодженості мережі, тобто ступеня спільності інтересів між цілями мережі і цілями її компонентів (Кастельс, 2001).

Наведемо типологію мереж залежно від їх належності до різних етапів економічного розвитку суспільства (індустріального, перехідного, постіндустріального) (Кочу-

бей, 2011). Відповідно і мережі можна віднести до різних типів: індустріальні мережі, мережі перехідного типу, постіндустріальні мережі з поданням їх загальної характеристики і визначенням характерних ознак (табл. 2.4).

Розглянуті проблеми розвитку і властивості мереж, а також причини їх виникнення єдині як для східноазіатських ділових мереж, що виникли після Другої світової війни, так і для мереж східноєвропейських країн у трансформаційний період 1990-х рр., а також мереж нової інформаційної епохи. Основною властивістю мереж є наявність великого ресурсу внутрішньої перебудови (інновації продукту, процесів і організації) для швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, а причиною їх організації – реакція на прискорення змін у зовнішньому середовищі. Зазначена особливість мереж є ключовою в сучасній економіці.

**Таблиця 2.4** – Типологія мережевих підприємницьких структур

Назва, приклади мереж	Загальна характеристика	Характерні ознаки
1	2	3
<i>Індустріальні мережі</i>		
Кейрецу (Японія) Toyota, Nissan, Hitachi, Matsushita, Toshiba, Tokai Bank	Вертикальні мережі, побудовані навколо великої спеціалізованої індустріальної корпорації (Кайша), що охоплює безліч постачальників (переважно малий і середній бізнес) і філій	Централізація, вертикальна інтеграція, інтерналізація, жорсткість, внутрішньогалузева взаємодія
Чебол ( <i>chaebol</i> ) (Корея) Hyundai, Samsung, LG, Daewoo	Дещо ієрархічніша за джайбацу. Більшість фірм, що входять у мережу, координуються вищим менеджментом. Малий і середній бізнес відіграє незначну роль. Договірні відносини інтерналізовані, підряди відіграють другорядну роль	

Продовження табл. 2.4

1	2	3
<i>Мережі перехідного типу</i>		
Сімейні фірми ( <i>jiazuqiye</i> ) і кроссекторні ділові мережі ( <i>jituanqiye</i> ) (Китай)	Галузева спеціалізація діяльності за галузевої диверсифікації інвестицій. Зв'язки персоналізовані і змінні. Джерела фінансування неформальні, зобов'язання короткострокові, відсутність довгострокової стратегії. Крайня децентралізація і гнучкість	Децентралізація, вертикальна і горизонтальна інтеграція,
Гібридні практики в Угорщині	Мережі переплєтених прав власності, які пронизують різні галузі і сектори економіки. Немає центру прийняття рішень. Мережі мають дискретний характер. Вони щільно пов'язані на рівні підприємств і досить вільні на середньому (мезо-) рівні	відсутність стратегій інтерналізації, гнучкість, несистемна міжгалузева взаємодія через перетин прав власності
Рекомбінантні практики в Чехії Harvard Capital and Consulting	Банки та інвестиційні фонди (Національний фонд власності, Банк консолідації) переплєтені між собою мережами пов'язаних між собою пакетів акцій. Мережі вільні на мікро- і щільно стягнуті на мезорівні	
<i>Постіндустріальні мережі</i>		
Kigyo shudan (Японія) Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo	Горизонтальні мережі, засновані на міжринкових зв'язках серед великих фірм, проникають у різні сектори економіки. Кожна з мереж має власне джерело фінансування й конкурує з іншими в усіх секторах діяльності	Децентралізація, горизонтальна інтеграція, відсутність стратегій інтерналізації, гнучкість, системна міжгалузева взаємодія, спрямована на інновації
Мережева структура Nokia	Плоска організація. Мережеве виробництво на умовах прозорості з оцінкою цінової ефективності в довгостроковій перспективі.	

Продовження табл. 2.4

1	2	3
	Мережевий зв'язок з наукою: власні конструкторські дослідження, фундаментальні дослідження – університети. Кооперація з конкурентами в реалізації глобальних проєктів	

Саме розвиток здатності змінювати свою організаційну структуру для прискореної реакції на майбутні зміни у зовнішньому середовищі має бути покладено в основу архітекτονіки сучасних підприємницьких структур.

Дослідження сучасних підприємницьких структур показує, що процес їх гармонізації з постійно мінливим зовнішнім середовищем ще тільки розпочинається. Трансформація підприємницьких структур для відповідності динаміки сучасних ринкових процесів полягає у зміні їхньої організаційної структури і методів управління. Замість використання вертикальної інтеграції, централізації, монолітності і жорсткості, характерних закритим системам, підприємницькі структури «вчаться» бути відкритими, орієнтованими на постійну взаємодію із середовищем. Відкритість, своєю чергою, припускає велику вразливість до дії зовнішніх впливів. Підприємницькі структури, побудовані за принципом закритих систем, у короткостроковому періоді можуть перебувати в стабільно стійкому стані щодо зовнішнього середовища. Однак будь-які радикальні зміни на ринку можуть призвести до їх ліквідації. Підприємницькі структури, побудовані за принципом відкритих систем, постійно перебуваючи в нестабільно нестійкому і стабільно нестійкому стані відносно зовнішнього середовища, навчаються своєчасному й адекватному реагуванню на зовнішні впливи, чим забезпечують собі життєдіяльність у довгостроковому періоді. Відкриті підприємницькі структури схильні до радикальних інновацій на відміну від закритих, інноваційний

потенціал яких обмежується оптимізацією існуючих виробничих процесів.

## **2.5 Економічний потенціал підприємницьких структур у контексті підвищення конкурентоспроможності**

На підставі аналізу вітчизняних і зарубіжних підходів до визначення поняття «потенціал», можна дійти такого висновку: **потенціал підприємницьких структур** становить собою сукупність різних ресурсів, які є у їхньому розпорядженні та використовуються у процесі виробничої діяльності.

**Економічний потенціал підприємницьких структур** – це здатність суб'єктів господарювання виробляти конкурентоспроможну продукцію і / або надавати послуги, що задовольняють споживчий попит, а також забезпечувати їх сталий розвиток в умовах конкуренції.

Формування економічного потенціалу підприємницьких структур передбачає реалізацію бізнес-процесів і впровадження ринкових принципів господарювання, зокрема розвиток конкурентного середовища, свободу вибору господарської діяльності та необхідність прояву ділової ініціативи та інноваційної активності, наявність ризику і відповідальності за фінансовими зобов'язаннями.

Структурно економічний потенціал підприємницьких структур необхідно подавати у вигляді певної сукупності соціально-економічних функцій, що характеризують виробничий, соціальний, податковий, інвестиційно-інноваційний та інфраструктурний потенціали.

До основних *проблем* розвитку економічного потенціалу підприємницьких структур України потрібно віднести: відсутність належної культури бізнесу, орієнтацію на отримання максимального прибутку в короткостроковому періоді; відсутність системного законодавства та ін.