

ЗМІСТ

АВТОРСЬКИЙ КОЛЕКТИВ.....	8
ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. Основи прогресивного розвитку економічних систем.....	11
1.1 Енерго-інформаційна єдність процесів розвитку економічних систем.....	11
1.2 Енерго-інформаційний зміст механізмів зворотного зв'язку ...	15
1.3 Інформаційний статус капіталу.....	18
1.4 Відносне заміщення енергії та інформації	20
1.5 Закономірності взаємодії енергії й інформації	26
РОЗДІЛ 2. Взаємозв'язок факторів розвитку економічних систем.....	35
2.1 Системність факторів розвитку систем	35
2.2 Часові системоутворювальні фактори	38
2.3 Конвертація системоутворювальних факторів	47
2.4 Підвищення ефективності як передумова прогресивного розвитку.....	52
2.5 Зміст системного аналізу	59
2.6 Діагностика розвитку бізнес-організацій	66
РОЗДІЛ 3. Передумови прогресивного розвитку бізнес-організацій.....	74
3.1 Якість соціально-економічного розвитку.....	74
3.2 Сестейновий розвиток соціально-економічних систем.....	80
3.3 Індустріальний метаболізм і процеси розвитку.....	83
3.4 Квазінаркотичний індустріальний метаболізм і деградація систем	91
РОЗДІЛ 4. Сучасні тренди соціально-економічного розвитку.....	99
4.1 Реалізація цілей сестейнового розвитку.....	99
4.2 Інформатизація економічних систем	104
4.3 Технологічна обумовленість трансформатизації бізнес-організацій.....	109
4.4 Проривні технології в розвитку бізнес-організацій.....	113
РОЗДІЛ 5. Стартапи як основа розвитку бізнес-організацій .	130
5.1 Поняття стартап і його особливості.....	130

5.2	Етапи реалізації стартапу.....	139
5.3	Життєвий цикл стартапу.....	149
РОЗДІЛ 6. Бізнес-моделі ведення бізнесу.....		157
6.1	Від бізнес-процесів до бізнес-моделей.....	157
6.2	Теорії розвитку моделювання бізнес-процесів.....	162
6.3	Концепції та форми бізнес-моделей.....	168
6.4	Процедура побудови бізнес-моделей.....	171
РОЗДІЛ 7. Розвиток бізнес-моделей в умовах цифрових трансформацій.....		181
7.1	Поняття бізнес-моделі та її структура.....	181
7.2	Платформні екосистеми у контексті цифрової трансформації.....	186
7.3	Бізнес-модель підписки у цифровій економіці.....	191
7.4	Freemium-модель у цифровій економіці.....	194
7.5	Шерингова економіка як інноваційна модель розвитку цифрової економіки.....	198
ПРАКТИКУМ.....		213
РОЗДІЛ 8. Практикум з основ прогресивного розвитку економічних систем.....		214
8.1	КЕЙС: Tesla – енерго-інформаційна революція у транспорті та енергетиці як основа прогресивного розвитку бізнес-організації.....	214
8.2	Практичні завдання.....	218
8.3	Тести.....	223
8.4	Питання для самостійного опрацювання.....	226
РОЗДІЛ 9. Практикум з визначення взаємозв’язків факторів розвитку економічних систем.....		228
9.1	КЕЙС: Реструктуризація ТОВ «ЕкоПак» як приклад взаємозв’язку факторів розвитку економічних систем.....	228
9.2	Практичні завдання.....	232
9.3	Тести.....	239
9.4	Питання для самостійного опрацювання.....	244
РОЗДІЛ 10. Практикум з прогресивного розвитку бізнес-організації.....		247
10.1	КЕЙС: Трансформація агрохолдингу МХП у напрямку сталого розвитку.....	247
10.2	Практичні завдання.....	251

10.3 Тести	260
10.4 Питання для самостійного опрацювання	264
РОЗДІЛ 11. Практикум з сучасних трендів соціально-економічного розвитку	266
11.1 КЕЙС: Tesla як приклад реалізації сучасних трендів розвитку бізнес-організацій	266
11.2 Практичні завдання	270
11.3 Тести	277
11.4 Питання для самостійного опрацювання	280
РОЗДІЛ 12. Практикум зі стартапів в розвитку бізнес-організацій	282
12.1 КЕЙС: Grammarly – український стартап світового рівня....	282
12.2 Практичні завдання	286
12.3 Тести	290
12.4 Питання для самостійного опрацювання	294
РОЗДІЛ 13. Практикум з бізнес-моделювання в бізнесі.....	296
13.1 КЕЙС: Еволюція бізнес-моделі компанії «Nova Post»	296
13.2 Практичні завдання	299
13.3 Тести	307
13.4 Питання для самостійного опрацювання	310
РОЗДІЛ 14. Практикум з розвитку бізнес-моделей в умовах цифрових трансформацій.....	313
14.1 КЕЙС: Spotify – трансформація бізнес-моделі в цифрову епоху	313
14.2 КЕЙС: R&D: інноваційна система управління зарядом у сервісі GoMove.....	317
14.3 Практичні завдання	318
14.4 Тести	323
14.5 Питання для самостійного опрацювання	328
ВИСНОВКИ.....	330
TABLE OF CONTENTS	332

АВТОРСЬКИЙ КОЛЕКТИВ

Д.е.н., проф. О. І. Карінцева (наук. ред.) – вступ, 2.6, 8–13, 14.1, висновки; д.е.н., проф. Л. Г. Мельник (наук. ред.) – 1, 2.1–2.5, 3, 4; Ю. М. Завдов'єва (техн. ред.) – 8.3–13.3, 8.4–12.4; д.е.н., проф. Л. Л. Калініченко – 7, 14.2–14.3; к.е.н., доц. Б. Л. Ковальов – 5–6; д.е.н., проф. О. Вас. Кубатко – 5–6; к.е.н., доц. О. Вік. Кубатко – 5–6; д.е.н., проф. Т. В. Пімоненко – 5; к.е.н., доц. О. В. Чорток – 1.3, 14.4–14.5.

ВСТУП

У сучасному світі бізнес-організації функціонують в умовах високої динаміки, невизначеності та постійних змін, зумовлених цифровізацією, глобалізаційними процесами, розвитком проривних технологій і зростанням соціально-екологічних запитів суспільства. Це вимагає від управлінців нової якості мислення, здатності до стратегічного бачення, інноваційності та прийняття ефективних рішень на основі комплексного аналізу.

Підручник *«Управління розвитком бізнес-організацій»* спрямований на формування сучасного управлінського мислення, що ґрунтується на системному баченні розвитку організацій як відкритих енерго-інформаційних систем. У ньому поєднано фундаментальні теоретичні положення, міждисциплінарний підхід, аналітичні інструменти, а також приклади реальних бізнес-кейсів українських і світових компаній.

У процесі опрацювання матеріалу студенти зможуть:

- сформулювати розуміння системної будови організацій, принципів їх функціонування та взаємодії з внутрішнім і зовнішнім середовищем;
- оволодіти сучасними управлінськими інструментами, стратегічними підходами, методами аналізу та трансформації бізнесу;
- розвинути здатність діяти відповідально, враховуючи принципи сталого розвитку, етичні та правові норми, соціальну відповідальність та ESG-стратегії;
- удосконалити навички ефективної командної роботи, комунікації, лідерства та розуміння психологічних аспектів управління;
- навчитися оцінювати перспективи розвитку організацій, приймати обґрунтовані рішення в умовах ризику та невизначеності.

Структура підручника охоплює як теоретичні засади, так і прикладні аспекти, подані у вигляді кейсів, практичних завдань, тестів і матеріалів для самостійного опрацювання. Такий формат забезпечує цілісне сприйняття навчального матеріалу, розвиток аналітичних і практичних навичок, необхідних для ефективної управлінської діяльності в умовах сучасної економіки.

Підручник адресований здобувачам вищої освіти економічного спрямування, зокрема студентам спеціальності «Менеджмент», а також може бути корисним викладачам, науковцям, молодим підприємцям, керівникам організацій та всім, хто прагне поглибити свої знання про закономірності функціонування і розвитку бізнес-організацій у складному та динамічному соціально-економічному середовищі. Видання стане цінним інструментом для формування стратегічного мислення, розвитку управлінських компетентностей та розуміння сучасних викликів і трендів у бізнесі.

Розділ 1.

ОСНОВИ ПРОГРЕСИВНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

1.1 Енерго-інформаційна єдність процесів розвитку економічних систем

Взаємозв'язок енергії та інформації. Еволюція природи здійснюється в рамках синергетичних процесів взаємодії двох сутнісних начал – *матеріального* (речовинно-енергетичного) та *інформаційного*. Це обумовлює їхню діалектичну єдність.

Інформація народжується з енергії, точніше з різниці енергетичних потенціалів, яких набувають і своєю пам'яттю закріплюють різні природні сутності. У цьому контексті енергію можна розглядати як засіб виробництва інформації. У свою чергу, енергетичні потенціали формуються завдяки інформаційно організованій діяльності окремих частин системи та здійсненню нею керованого метаболізму. Підвищення енергетичного потенціалу системи може бути досягнуто в результаті її інформаційного вдосконалення, що веде до підвищення ефективності діяльності системи.

Таким чином, можна говорити про енергетично-інформаційну єдність процесів розвитку системи та еволюцію природи в цілому. Адже: *енергетичні потенціали обумовлюють відтворення інформації, інформація ж підвищує енергетичні потенціали.*

Інформаційна «концентрація» енергії. Американські вчені Говард Одум та Елізабет Одум у своїй книзі «Енергетичний базис людини й природи» (Odum et al., 1976) зробили значущий висновок про якісну відмінність видів енергії. Вони чітко не визначили критерії оцінки якості енергетичних потоків, але залишили логічний алгоритм конкретизації цього критерію.

На думку вчених, різні види енергії відрізняються своєю «концентрацією». У свою чергу, якість енергії зумовлена кількістю первинної енергії, яку потрібно витратити для отримання даного виду енергії. Чим вище рівень «концентрації» енергії, тим більше потрібно первинної енергії (тобто енергії нижчої якості) для її отримання. З іншого боку, подібна «концентрація» енергії супроводжується підвищенням питомих якісних характеристик енергії на процесах її споживанні – що можна назвати поліпшенням якості енергії. Справді, чим «концентрованіша» енергія, тим менше її кількості потрібно для виконання еквівалентного обсягу роботи. Або більшу кількість функцій вона здатна забезпечити. Вченими складено своєрідну шкалу якості енергії (рис. 1.1 а). Розвиваючи їхню думку, можна констатувати:

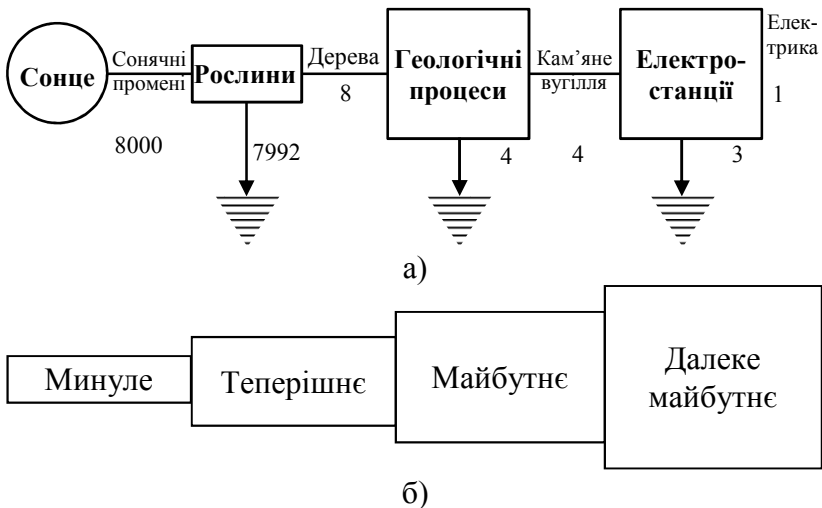


Рисунок 1.1 – Динаміка енергетичних та інформаційних характеристик системи у процесі розвитку

- а) шкала якості енергії, що відображає витрати енергії нижчої якості для переходу її в енергію вищої якості;
- б) умовна схема підвищення інформативності суспільних систем під час прогресивного соціально-економічного розвитку

- з 8000 калорій енергії сонця лише 8 калорій матеріалізуються у деревах; проте ця, більш «концентрована» енергія, поперше, має набагато більшу енергоємність (для порівняння достатньо провести експеримент: закип'ятити котелок з водою на вогнищі з дровами й спробувати отримати той самий результат, використовуву-

ючи енергію сонця без будь-якого додаткового обладнання); по-друге, концентрована в деревах енергія має додаткові споживчі властивості: не залежить від погоди, допускає тривале зберігання та транспортування, ін.;

- з 8 калорій, сконцентрованих у дровах, 4 – переходить у вугілля, яке як енергоносіє має (у порівнянні з дровами) ще більш високі споживчі властивості, головним чином завдяки своїй більш значній енергоємності, накопиченій у речовині, а також можливості конвертації в інші види енергоносіїв (наприклад, у синтетичний бензин), це значно розширює спектр можливого використання енергоносія; а також допускає більш зручні та менш габаритні форми його транспортування та зберігання;

- із 4 вугільних калорій четверта частина, тобто 1 одиниця калорій переходить за допомогою процесів генерування на електростанції в електричну енергію, що колосально розширює форми та способи використання, консервації, транспортування та конвертації енергії в роботу на виробництві та в побуті. Крім того, електроенергія значно полегшує процеси накопичення, зберігання, переробки та відтворення інформації.

Різні за своєю якістю види енергії, на думку вчених, відрізняються також й здатністю виконувати ту чи іншу роботу. Калорії сонячної енергії ще мають бути сконцентровані для того, щоб вони могли виконати роботу. Калорії ж викопного або ядерного палива – це енергія високої концентрації, яка будучи освоєною та інформаційно скерованою людиною, здійснює незрівнянно більший обсяг роботи. Її можна використати для управління значною кількістю процесів. Вона є результатом роботи безлічі видів енергії – від найбільш сконцентрованих до теплової енергії, що найбільш розсіюється.

Підвищення інформативності систем. При уважному погляді на згадані процеси можна дійти висновку, що відбувається концентрація не тільки енергії, а й інформації. Підвищення інформаційної якості будь-якого матеріального чи інформаційного активу обумовлено підвищенням якості готових продуктів, у виробництві яких цей актив бере участь, переробляючи вихідні потоки речовини та інформації.

Вчені тут не використовують слово «ентропія» (й пов'язані з ним поняття), хоча впритул до цього підійшли. Що таке «підвищення здатності виконувати роботу», як не

зниження ентропійної ціни енергії, її рівня дисипативності? І що таке «зниження якості енергії шляхом розсіювання», як не підвищення ентропійних (дисипативних) характеристик енергії? Таким чином, підвищення якості енергії означає зниження рівня її ентропійності. Згадаймо також, що ентропія пов'язана зворотною залежністю з інформацією. Отже, можна сказати, що підвищення якості (концентрації) енергії означає збільшення її інформативності (далі ми детально зупинимося на цьому понятті).

Якщо перенести запропоновану американськими вченими модель поетапного нарощування якості (концентрації) енергопотоків на еволюцію природи, отримаємо процес послідовного збільшення інформативності матеріально-інформаційних потоків, що нескінченно триває в часі.

Час як фактор, що формує інформацію. *Прогресивний* соціально-економічний розвиток – одна з форм цього процесу. В його ході людина постійно підвищує рівень упорядкованості (здатності здійснювати корисну роботу) матеріальних активів, які використовуються при цьому. При прогресивному розвитку кожний наступний стан соціально-економічної системи (рівень розвитку продуктивних сил, досягнутих знань, навички людей, зміст капіталу, ін.) є інформаційно змістовнішим порівняно з попереднім.

Таким чином, можна сказати, що час є так само інформаційно формуючим фактором, як і стадії виробництва. Інакше кажучи, при прогресивному розвитку майбутнє є більш інформативним стосовно сьогодення, а сьогодення – стосовно минулого (рис. 1.1 б). Відповідно, при регресивному, згасаючому розвитку можна констатувати протилежне. Нагадаємо, що під інформативністю системи розуміється ступінь упорядкованості системи, що виражається в її здатності пристосовуватися до виконання певних функцій.