

ЗМІСТ

АВТОРСЬКИЙ КОЛЕКТИВ.....	9
ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1. Формування бізнес-організацій	12
1.1 Сутність бізнес-організації як економічної одиниці.....	12
1.2. Класифікація бізнес-організацій	14
1.3. Організаційна структура бізнесу: поняття та значення	18
РОЗДІЛ 2. Системна основа функціонування бізнес-організацій	37
2.1 Підприємство як економічна система.....	37
2.2 Взаємозв'язок сутнісних начал і формування систем.....	45
2.3 Квазіенергетичні основи функціонування підприємства	49
2.4 Механізми зворотного зв'язку	52
2.5 Характеристики стійкості систем	58
РОЗДІЛ 3. Інформаційна основа функціонування бізнес-організацій	72
3.1 Роль інформації в формуванні й розвитку систем.....	72
3.2 Поняття про інформацію	75
3.3 Кількісна оцінка інформації	79
3.4 Роль якості інформації в розвитку економічних систем.....	83
РОЗДІЛ 4. Пам'ять в процесах функціонування й розвитку бізнес-організацій	88
4.1 Зміст пам'яті	88
4.2 Роль пам'яті в процесах розвитку	91
4.3 Поняття про соціальну пам'ять.....	93
РОЗДІЛ 5. Синергетичні основи розвитку бізнес-організацій	100
5.1 Поняття про синергетичний ефект в економічних системах.....	100
5.2 Види синергізму в економічних системах	105
5.3 Фактори виникнення і форми прояву синергетичних ефектів	116
5.4 Витрати на досягнення синергетичних ефектів.....	121

РОЗДІЛ 6. Основи самоорганізації систем	129
6.1 Поняття самоорганізації систем.....	129
6.2 Закони самоорганізації систем.....	134
6.3 Аналіз циклу самоорганізації економічних систем.....	146
6.4 Рушійна сила самоорганізації економічних систем.....	151
РОЗДІЛ 7. Конкуренція як провідний фактор функціонування і розвитку бізнес-організацій.....	159
7.1 Поняття конкурентної політики та конкуренції.....	159
7.2 Конкурентоспроможність і конкурентна поведінка в бізнесі.....	166
7.3 Оцінювання рівня конкуренції і оптимізація стратегій поведінки в бізнесі.....	172
7.4 Аналіз конкурентного середовища в Україні.....	180
РОЗДІЛ 8. Основи розвитку бізнес-організацій	188
8.1 Поняття про розвиток економічних систем.....	188
8.2 Поняття про впорядкованість системи.....	195
8.3 Цілеспрямованість як фактор розвитку економічних систем.....	200
8.4 Трансформаційні механізми.....	204
8.5 Ключова тріада розвитку систем в управлінні розвитком бізнес-організацій.....	208
ПРАКТИКУМ	219
РОЗДІЛ 9. Практикум з формування бізнес-організацій... 220	220
9.1 КЕЙС: Agile-трансформація в компанії SalesDoubler – шлях до децентралізованої організації.....	220
9.2 Практичні завдання.....	223
9.3 Тести.....	229
9.4 Питання для самостійного опрацювання.....	232
РОЗДІЛ 10. Практикум з системної основи функціонування бізнес-організацій.....	234
10.1 КЕЙС: Адаптація компанії «Оболонь» до зниження попиту на традиційне пиво в Україні.....	234
10.2 Практичні завдання.....	237
10.3 Тести.....	253
10.4 Питання для самостійного опрацювання.....	257

РОЗДІЛ 11. Практикум з інформаційної основи функціонування бізнес-організацій.....	259
11.1 КЕЙС: Інформаційна система в мережі супермаркетів «Сільпо»	259
11.2 Практичні завдання	262
11.3 Тести	266
11.4 Питання для самостійного опрацювання	268
РОЗДІЛ 12. Практикум з ролі пам'яті в процесах функціонування й розвитку бізнес-організацій.....	270
12.1 КЕЙС: Система пам'яті як фактор розвитку ІТ-компанії «MacPaw»	270
12.2 Практичні завдання	273
12.3 Тести	277
12.4 Питання для самостійного опрацювання	279
РОЗДІЛ 13. Практикум з синергетичних основ розвитку бізнес-організацій	281
13.1 КЕЙС: Синергетичний підхід у розвитку логістичної компанії «Нова Пошта»	281
13.2 Практичні завдання	283
13.3 Тести	287
13.4 Питання для самостійного опрацювання	291
РОЗДІЛ 14. Практикум з основ самоорганізації систем	293
14.1 КЕЙС: Самоорганізація економічної системи на прикладі міжнародної корпорації Amazon.....	293
14.2 Практичні завдання	298
14.3 Тести	304
14.4 Питання для самостійного опрацювання	308
РОЗДІЛ 15. Практикум з питань конкуренції в розвитку бізнес-організацій	310
15.1 КЕЙС: Відповідальність за порушення законодавства щодо концентрації	310
15.2 КЕЙС: Конкуренція на українському ринку мобільного зв'язку – приклад компанії «Київстар»	312
15.3 Практичні завдання	315
15.4 Тести	320
15.5 Питання для самостійного опрацювання	323

РОЗДІЛ 16. Практикум з основ розвитку бізнес-організацій	325
16.1 КЕЙС: Трансформація Rozetka під впливом зовнішньої кризи – адаптаційні та біфуркаційні механізми	325
16.2 Практичні завдання	328
16.3 Тести	333
16.4 Питання для самостійного опрацювання	337
ВИСНОВКИ.....	338
TABLE OF CONTENTS	340

АВТОРСЬКИЙ КОЛЕКТИВ

Д.е.н., проф. О. І. Карінцева (наук. ред.) – вступ, 1, 7.4, 9.1–9.2, 10.1–10.2, 11.1–11.2, 12.1–12.2, 13.1–13.2, 14.1–14.2, 15.2–15.3, 16.1–16.2, висновки; д.е.н., проф. Л. Г. Мельник (наук. ред.) – 2–6, 8; Ю. М. Завдов’сва (техн. ред.) – 3.4, 9.4, 10.3–10.4, 11.4, 12.3–12.4, 13.3–13.4, 16.4; PhD, проф. Е. Бун (Гана) – 4.3; PhD, проф. Л. Ваша (Угорщина) – 2.5, 3; д.е.н., проф. О. О. Веклич – 6.4; к.е.н., доц. В. І. Вороненко – 15.4–15.5; к.е.н., PhD, проф. Л. Генс (Бельгія) – 6.1; к.е.н., доц. П. В. Гриценко – 12.2; к.е.н., доц. І. Б. Дегтярьова – 5.3; д.е.н., проф. О. М. Дериколенко – 2.1; д.е.н., доц. В. Ю. Дудченко – 13.2; к.е.н., доц. Т. В. Касьяненко – 1.1; д.е.н., проф. В. О. Касьяненко – 1.2; асп. М. В. Кириленко – 5.2; д.е.н., проф. С. М. Козьменко – 6.3, 8.3; к.е.н. Р. В. Кочубей – 9.1; д.е.н., проф. О. Вас. Кубатко – 7.1–7.3, 15.1; к.е.н., Лебідь В. М. – 16.2; PhD С. М. Литвиненко – 14.3, 16.3; к.е.н., доц. О. М. Маценко – 3.2; PhD, проф. В. Мельник (Іспанія) – 3.1; к.е.н., доц. О. П. Павленко – 8.4–8.5; к.т.н., доц. А. І. Рубан – 3.3; к.м.н. Є. В. Сміянов – 4.2; к.е.н., доц. Л. В. Старченко – 10.2; д.е.н., проф. Т. М. Степура – 5.2; PhD, проф. Т. Тамбовцева (Латвія) – 2.4; к.е.н., доц. С. В. Тарасенко – 9.3, 11.3, 14.4; д.арх., проф. І. І. Устінова – 5.1; к.е.н., доц. М. О. Харченко – 7.4.

ВСТУП

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, що характеризується високим рівнем турбулентності, цифровими трансформаціями та посиленням глобальної конкуренції, розвиток бізнес-організацій виступає ключовою умовою їх життєздатності та успішності. Управлінці нового покоління мають бути здатні не лише ефективно виконувати функції менеджменту, але й глибоко аналізувати зовнішні та внутрішні фактори впливу, розробляти стратегії адаптації й розвитку, застосовувати сучасні управлінські інструменти, дотримуючись при цьому принципів сталого розвитку та етичної відповідальності.

Підручник «Розвиток бізнес-організацій» створено для формування системного уявлення про механізми функціонування й розвитку організацій в умовах невизначеності та постійних трансформацій. У межах теоретичних розділів висвітлено такі фундаментальні категорії, як формування бізнес-організацій, їхня системна структура, роль інформації та пам'яті в управлінських процесах, а також вплив конкуренції як одного з провідних чинників розвитку. Okремо розглядаються питання самоорганізації та внутрішньої впорядкованості як передумови стійкого функціонування організацій, що особливо важливо в умовах нестабільності. Підручник завершується тематичним розділом про основи розвитку бізнес-організацій, у якому узагальнено ключові фактори трансформації та цілеспрямованого зростання.

Практична частина видання містить кейси, тести, запитання та завдання до кожної з основних тем, що дозволяє не лише закріпити теоретичний матеріал, а й розвинути навички аналізу, діагностики та формування управлінських рішень. Матеріали практикуму побудовані на прикладах реальних компаній та управлінських ситуацій, що забезпечує прикладну спрямованість підручника.

Цей підручний сприяє розвитку критичного мислення і набуттю практичних компетентностей, зокрема:

- описувати характеристики бізнес-організацій та їх системну природу;
- аналізувати результати діяльності організацій у контексті зовнішніх і внутрішніх впливів;
- визначати перспективи та чинники розвитку;
- застосовувати сучасний інструментарій управління для обґрунтування управлінських рішень;
- планувати розвиток організацій з урахуванням енерго-інформаційної логіки та принципів сталого розвитку;
- формувати здатність до економічної діагностики та системного аналізу;
- розуміти важливість етичної поведінки, прозорості рішень та неприйнятності корупції у професійній діяльності.

Підручник буде корисним студентам економічних спеціальностей, зокрема зі спеціальності «Менеджмент», а також викладачам і всім, хто прагне розширити знання про закономірності розвитку бізнес-організацій у сучасному середовищі.

Розділ 1.

ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1 Сутність бізнес-організації як економічної одиниці

Бізнес-організація є ключовим суб'єктом економічної діяльності, що функціонує в умовах ринкової економіки. Вона створюється для досягнення економічних цілей, зокрема отримання прибутку, задоволення попиту споживачів, освоєння нових ринків, впровадження інноваційних технологій тощо. Бізнес-організація діє як цілісна, цілеспрямована та керована система, що поєднує ресурси і зусилля людей з метою створення економічної цінності.

Поняття бізнес-організації. У широкому розумінні *бізнес-організація* – це структурно оформлена економічна одиниця, яка здійснює господарську діяльність, має певну організаційно-правову форму, власну внутрішню структуру, персонал, а також майнову і фінансову самостійність. Основою її функціонування є виробництво товарів, надання послуг або виконання робіт з метою отримання доходу.

Приклад

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) у сфері ІТ може займатися розробкою програмного забезпечення, наймати персонал, укладати договори, нести відповідальність за своїми зобов'язаннями – усе це є проявом її як бізнес-організації.

Характерні ознаки бізнес-організації. Основні характеристики, які відрізняють бізнес-організацію від інших суб'єктів соціально-економічної діяльності:

- цілеспрямованість – визначення чіткої місії, бачення, стратегічних цілей, які формують основу для планування і прийняття рішень;

- структурованість – наявність організаційної побудови (керівництво, підрозділи, відділи, функціональні одиниці), яка забезпечує внутрішній порядок та ефективний розподіл обов’язків;

- економічна самостійність – право самостійно приймати управлінські та фінансові рішення, формувати бюджет, визначати політику розвитку;

- юридична відповідальність – бізнес-організація діє на основі державної реєстрації, має правоздатність, несе відповідальність за свої дії;

- системна взаємодія – постійна комунікація з елементами зовнішнього середовища (ринками, клієнтами, постачальниками, державними органами).

Функції бізнес-організацій в економіці. Бізнес-організації виконують ряд важливих функцій, що мають макро- та мікроекономічне значення:

- виробнича функція – організація виробничого процесу, випуск продукції, надання послуг;

- розподільча функція – створення доходів, розподіл прибутку, участь у перерозподілі ресурсів;

- соціальна функція – забезпечення зайнятості населення, виплата заробітної плати, соціальна відповідальність;

- інноваційна функція – впровадження нових технологій, модернізація виробництва;

- фіскальна функція – формування доходів бюджету шляхом сплати податків та зборів.

Місце бізнес-організацій у ринковій економіці. У ринковій економіці бізнес-організації є провідними учасниками господарського процесу. Вони не лише виробляють продукцію, але й беруть участь у формуванні конкурентного середовища, розвитку інфраструктури, просуванні інновацій. Їхня діяльність стимулює економічне зростання, сприяє міжнародній торгівлі та технологічному обміну.

Наприклад, велика аграрна компанія в Україні не лише виробляє сільськогосподарську продукцію, а й інвестує в логістичну інфраструктуру, навчання персоналу, модернізацію обладнання, що позитивно впливає на всю галузь.

Взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. Жодна бізнес-організація не функціонує у вакуумі – вона постійно взаємодіє з:

- клієнтами – визначають попит, формують вимоги до якості;
- постачальниками – забезпечують необхідними ресурсами;
- конкурентами – стимулюють до підвищення ефективності;
- державними інституціями – регламентують діяльність;
- фінансовими структурами – надають капітал, обслуговують операції.

Такий зв'язок обумовлює необхідність адаптації бізнес-організації до змін у середовищі, розроблення гнучкої стратегії та оперативного реагування на виклики.

1.2. Класифікація бізнес-організацій

Класифікація бізнес-організацій є важливою складовою аналізу їхньої природи, оскільки дозволяє зрозуміти відмінності між різними типами суб'єктів господарювання за ознаками, що впливають на їхню організацію, функціонування та управління. Систематизація бізнес-організацій здійснюється за рядом критеріїв, які враховують юридичну форму, масштаби діяльності, сферу функціонування, цілі, форми власності тощо.

Класифікація за організаційно-правовою формою. Цей критерій визначає юридичний статус бізнес-організа-