

УДК 334.012:339.137.2

Лариса КРИВЕНКО, Сергій КРИВЕНКО

## ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

*Досліджено теоретико-методологічні підходи до організації діяльності підприємницьких структур у контексті сталого розвитку та окреслено їх роль у підвищенні конкурентоспроможності на засадах синергії. Для відображення сучасних реалій розвитку бізнесу запропоновано ввести поняття «підприємницька структура». В роботі виділяється два можливі підходи до формування організаційних структур. Перший з них структурний, в якому основний акцент спрямовано на внутрішню будову підприємницьких структур, розділення функцій і раціоналізацію управління. Другий підхід динамічний, основна увага в якому зосереджується на аналізі зв'язків підприємницьких структур з середовищем, в якому вони діють, і з джерелами ресурсів. Проаналізовано вплив факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на підприємницькі структури та обґрунтовано організаційно-управлінські заходи щодо підсилення інноваційного потенціалу відповідних структур з метою забезпечення їх ефективного функціонування.*

Ключові слова: підприємницькі структури, організація діяльності підприємницьких структур, конкурентоспроможність, система управління.

JEL: M 21, L 20

**Постановка проблеми.** Стратегічний курс України на сталий розвиток та її інтеграцію в Європейське співтовариство пов'язані з переходом на нові економічні відносини, які супроводжуються посиленням конкуренції, сприяють розвитку особливого типу організацій, що отримали назву підприємницьких. Їх поява пов'язана з необхідністю трансформації реальних форм суб'єктів господарювання у напрямі, що дозволяє отримати синергетичний ефект. У сучасних умовах синергетичний підхід орієнтує підприємницькі структури на їх розвиток, що потребує підвищення ефективності системи управління ними.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Базові концептуальні положення теорії підприємницьких структур сформовано такими вченими, як Р. Коуз (Kouzes), Г. Клейнер (Kleiner), П. Друкер (Drucker), Б. Мільнер (Milner), Р. Майлс і С. Сноу (Miles & Snow). Серед російських та українських вчених слід виокремити Е. Торгунакова, А. Тичінського, С. Курдюмова, В. Гейця, В. Семіноженка, О. Амошу, М. Стоянова, Б. Андрушків, О. Білегі та інших.

Водночас узагальнення напрацювань з означеної проблематики, накопичений досвід та отримані результати щодо формування організаційного механізму діяльності й управління підприємницькими структурами дозволяють зробити висновок про незавершеність досліджень у цьому напрямі. Відтак актуалізується необхідність розгляду безпосереднього зв'язку між організаційним механізмом, управлінням і підвищенням конкурентоспроможності підприємницьких структур.

**Мета статті** – на засадах дослідження позитивного досвіду формування

---

© Лариса Кривенко, Сергій Кривенко, 2014.

організаційного механізму розвитку конкурентоспроможних підприємницьких структур обґрунтувати та визначити шляхи оптимізації їх функціонування та окреслити резерви для інноваційної модернізації зазначених структур з метою досягнення максимального економічного ефекту.

**Основні результати дослідження.** У теоретико-методологічних дослідженнях, що визначають сутнісну природу підприємницької діяльності, вкоренилася точка зору, згідно з якою метою підприємництва є отримання прибутку шляхом задоволення індивідуальних та колективних потреб у товарах, роботах і послугах. Для успішної взаємодії з іншими суб'єктами підприємницького процесу, своєчасного забезпечення динамічної конкурентної переваги сучасним підприємницьким структурам необхідно мати значну ресурсну базу. Їх розвиток вважається ефективним у тому випадку, коли ресурси спрямовані в ті галузі, де вони можуть забезпечити максимальну конкурентоспроможність протягом тривалого періоду. Це досягається завдяки зовнішнім і внутрішнім факторам.

Для відображення нинішньої специфіки виробничих відносин у середовищі підприємництва введено термін "підприємницька структура". Підприємницька структура – це самостійний суб'єкт господарювання, що утворюється для задоволення потреб суспільства і є організованою сукупністю об'єктів та процесів (управлінських, виробничих, організаційних, інформаційних), що взаємопов'язані й взаємодіють між собою з метою отримання прибутку підприємцем і/або позитивного соціального ефекту [1, с. 66]. Підприємницькі структури слід характеризувати як системний об'єкт, що володіє такими властивостями, як цілісність, ієрархічність, інтегративність.

Методологічний підхід, який дозволяє вивчати підприємницькі структури на етапі сталого розвитку, ґрунтується на особливостях нерівноважного ринкового середовища, нестійкості нелінійної динаміки економічних процесів. Науковою основою такого підходу є синергетика, що заснована на системному аналізі та акцентує увагу на поєднанні впорядкованих і хаотичних форм руху. Синергетика вивчає переважно нелінійні нестійкі нестабільні процеси, далекі від рівноваги [2].

Підприємницьким структурам властиві такі основні особливості:

– нестабільність окремих параметрів і стохастичність поведінки, що зумовлено об'єктивно існуючими розбіжностями та суперечливістю інтересів різних компонентів системи;

– непередбачуваність поведінки у конкретних умовах, що пов'язано із впливом випадкових факторів, розбіжністю інтересів економічних суб'єктів і суб'єктів управління на різних рівнях, недостовірністю інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовищ;

– здатність і прагнення до цілеутворення. Цілі можуть як задаватися ззовні, так і формуватися всередині системи. Слід зазначити, що цілі підсистем підприємницької структури не збігаються із цілями системи загалом, але повинні бути підпорядковані їм;

– можливість адаптуватися до мінливих умов внутрішнього та зовнішнього середовищ, що має як позитивні ефекти, так і негативні наслідки.

В умовах сучасного ринку підприємницькі структури виступають як відкриті, нелінійні й нерівноважні економічні системи, компоненти яких здатні до самоорганізації. Саме внутрішнє середовище та процеси, що відбуваються в них, становлять основу її функціонування, розвитку і самоорганізації [3, с. 24].

Сучасна підприємницька структура – це система соціально-економічних,

організаційно-економічних, політико-економічних, техніко-економічних, еколого-економічних відносин між підприємцями та власниками факторів виробництва з приводу створення нових комбінацій факторів виробництва з метою ефективної адаптації до змінного середовища господарювання. Зважаючи на надзвичайну складність категорії “підприємницька структура”, доцільно використовувати системний підхід до дослідження і оцінки їх діяльності [4].

Ефективність діяльності підприємницьких структур багато у чому залежить від швидкості реакції на кон'юнктурні зміни і від проведення превентивних заходів щодо зниження її нестабільності. Однак вирішення зазначених завдань стає практично неможливим у рамках традиційної організаційної структури. Перевага формування ефективної системи організації підприємницьких структур виявляється в появі синергетичного ефекту, обумовленого системними властивостями нової структури, підвищенні ефективності використання наявних ресурсів, у результаті чого створюються передумови для сталого розвитку національної економіки.

Конкурентоспроможність підприємницьких структур формують: конкурентоспроможність ідеї, продукції, виробничої системи та системи реалізації продукції (товарів і послуг). Конкурентоспроможними слід вважати ті підприємницькі структури, які здатні в ринкових умовах реалізовувати стратегію трансформації джерел конкурентних переваг за рахунок інноваційного розвитку потенціалу, виробляти та реалізовувати продукцію, що користується попитом, і отримувати прибуток [5, с. 219].

Джерела конкурентних переваг – це вихідні фактори, що сприяють вирішенню суперечності конкурентних відносин на користь їх володаря. Це супроводжується отриманням останнім конкурентних переваг, зміцненням конкурентних позицій і отриманням прибутку, що перевищує середньогалузевий рівень [6, с. 24]. Джерелами конкурентних переваг можуть бути такі чинники:

- рівень продуктивності праці;
- кваліфікація персоналу;
- якість і технічний рівень виробленої продукції;
- управлінська майстерність, стратегічне мислення на різних рівнях управління тощо.

Конкурентна перевага підприємницької структури визначається сукупністю внутрішньосистемних, системних і позасистемних чинників. Кожна з вказаних сукупностей є значущою для формування конкурентної переваги підприємницької структури і її конкурентоспроможності. Водночас конкурентна перевага визначається цільовими чинниками, їх структурою, пропорціями і організацією ефективного використання, а також умовами розвитку підприємницьких структур, швидкістю їх створення, вдосконалення, оновлення та ступенем розвиненості. Також одним з чинників, що забезпечують підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур, є інноваційна активність фахівців як основного інтелектуально-креативного ресурсу, що забезпечує розробку, впровадження і вихід на ринок інноваційних підприємницьких структур.

Таким чином, залежно від чинників, що використовують для підвищення конкурентного статусу, визначатимуться основні напрями з підвищення її конкурентоспроможності.

До основних тенденцій організаційної еволюції підприємницьких структур належать:

- 1) перехід від масового виробництва до гнучкого. Виникає гнучка виробнича система, коли виробництво пристосовується до постійних змін, не претендуючи на контроль

над ними. Існують два типи організаційно-економічних структур – мультиспрямовані мережеві та ліцензійно-субпідрядні;

2) активне використання останніх досягнень інформаційно-комунікаційних технологій як основи прогресивного методу ведення бізнесу, що отримав назву “електронний бізнес”;

3) створення стратегічних альянсів великих корпорацій. Подібні союзи відрізняються від традиційних картелів та інших олігополістичних угод, оскільки не позбавлені конкурентних засад розвитку.

Нові риси, яких набуває організаційна структура компанії, зводяться до таких найбільш важливих аспектів:

– відбувається поступове зростання самостійності й автономності підрозділів компанії (створюються умови для розвитку “внутрішнього ринку”) [7, с. 42];

– розширюється кількість видів діяльності компанії в непов’язаних галузях, наявність яких забезпечує зростання ефективності основного напрямку діяльності;

– механізми управління на основі стандартів, встановлених організаційних правил змінилися при зростанні комунікативних і організаційних зв’язків; щораз більшого значення набувають групові форми праці;

– зростання конкурентоспроможності компанії пов’язане з розвитком комунікативних компетенцій;

– проводиться формалізація та автоматизація бізнес-процесів, загалом їх реінжиніринг;

– стратегічний план розвитку компанії враховує розширення географії присутності за рахунок регіональної експансії і припускає, в першу чергу, розвиток основних компетенцій у галузі;

– організаційна структура компанії починає набувати рис мережевої структури.

Одна із головних проблем організаційної перебудови – перегляд підприємницьких структур для надання більшої свободи дій його підрозділам. Важливо створити умови, за яких нові ідеї в галузі виробництва, проектування, обслуговування клієнтів могли безперешкодно надходити у вищі ланки управління підприємницькими структурами зі всіх рівнів виробничої та управлінської структури, забезпечуючи постійне оновлення припливу ідей та інформації. Відповідно підрозділи повинні бути достатньо автономними.

Виділяється два можливі підходи до формування організаційних структур. Перший з них структурний, в якому основний наголос зроблений на внутрішню будову підприємницьких структур, розділення функцій і раціоналізацію управління. Проте він не враховує динаміки зміни організаційних структур під впливом зовнішніх чинників. Другий підхід динамічний, основна увага в якому зосереджується на аналізі зв’язків підприємницьких структур з середовищем, в якому вони діють, і з джерелами ресурсів [8, с. 17].

Організаційні проблеми, що виникають з огляду на вищеназвані підходи, є стратегічними. Відповідно основне завдання вищого керівництва в сучасний період – вирішення стратегічних проблем в умовах сталого розвитку. В свою чергу це призводить до необхідності зміни стратегії підприємницьких структур, перетворення їх структури. Поведінку сучасних підприємницьких структур можна структурувати за трьома напрямками, тобто виділити три основні стратегії: досягнення економічності використання ресурсів, забезпечення конкурентоспроможності та активної діяльності у сфері нововведень. Така тривимірність дозволяє поєднувати ринкову політику з розробкою стратегічного потенціалу.

В світлі нових умов функціонування підприємницьких структур перегляду та уточненню повинні бути піддані організаційні принципи і функції діяльності вищої й середньої ланок управлінської структури.

Організаційна побудова підприємства повинна базуватися на таких принципах, як можливість гнучкого реагування на зміни ринку, забезпечення оптимального рівня децентралізації управлінських рішень. Принципи, що реалізуються в умовах організаційної відокремленості підприємства, повинні відображатися в затвердженому положенні про організаційну структуру.

У ракурсі зміни організаційної структури виділяють три основні причини, які зумовлюють перехід до нових організаційних структур в економіці:

1) необхідність подолати невизначеність, викликану стрімкими темпами змін в економічному, інституційному і технологічному середовищах, шляхом підвищення гнучкості виробництва і маркетингу;

2) розповсюдження нових інформаційних технологій;

3) введення нової моделі з метою економії трудових витрат шляхом автоматизації робочих місць і "спрощення" менеджерської ієрархії.

Економічні зміни і нові інформаційні технології сприяють виникненню нових організаційних форм, які характеризують сучасну економіку, – мережеве підприємство.

Основними передумовами виникнення мережевої структури є зміна масштабів її діяльності, а також плановане розширення географії присутності (екстенсивний розвиток). В умовах євроінтеграції та інтернаціоналізації господарська діяльність компаній забезпечується за рахунок розширення сфери впливу у зростаючих територіальних масштабах: від локального до регіонального, національного і до міжнародного і глобального рівнів. Це виражається в прагненні підприємницьких структур до збільшення займаного сегмента за рахунок зростання кількості ринків своєї присутності і зниження витрат виробництва або витрат на здійснення основних видів діяльності. Тобто мова йде про досягнення ефекту масштабу.

Становлення нових форм інтеграції суб'єктів господарювання можливо шляхом входження підприємницьких структур у вертикальні найрізноманітніші групи. В усіх випадках забезпечується необхідна координація та організаційно-фінансова взаємодія, ефективні системи технологічного розвитку, стійка ринкова стратегія. При цьому принципово важливим аспектом є проблеми ефективності інтеграції для кожного з учасників підприємницьких мереж.

Мережа – це група незалежних компаній, що знаходяться в постійній взаємодії в процесі здійснення господарської діяльності. Між компаніями встановлюються безпосередні або опосередковані просторові зв'язки, що формують стійку структуру, в рамках якої створюється додаткова економічна рента для кожного учасника, залученого в ці відносини.

"Мережева структура" відповідно розуміється як склад (суб'єкти господарювання) і побудова мережі (мережеві взаємодії). Формування певного складу і побудови мережі в конкретних умовах визначає тип мережевої структури. Залежно від типу мережевої структури, що формується, може бути передбачене виникнення центру, що виконує інтеграційні функції, або розглядатися рівноправна участь і взаємодія партнерів відповідно до типології мережевих структур Р. Майлза і Ч. Сноу [9, с. 69].

Особливу увагу слід акцентувати на понятті мережевої підприємницької структури, яку слід розуміти як вихід мережевих взаємодій за межі однієї компанії в процесі еволюції мережевої організаційної структури до рівня мережевої організаційно-

управлінської форми. На цьому рівні зростає складність і комплексність побудови підприємницької структури, проте такі зрушення додають їй гнучкості й адаптивності до умов мінливого зовнішнього середовища.

Саме до мережевої форми "прагне" в своєму розвитку підприємницька структура. Ця форма є кращою архітектонікою в нестационарному середовищі господарювання. У зв'язку з цим висувається ряд нових ідей стосовно осмислення і розвитку організаційних структур.

Організаційно-економічний механізм підприємницької мережі розуміється як конкретний вираз взаємодії підприємств за допомогою використання сукупності економічних методів і інструментів, направлених на організацію діяльності технологічно об'єднаних учасників інтеграції. Організаційно-економічний механізм інтеграції представлений такими аспектами: організаційна побудова взаємодії; управління технологічно об'єднаних виробництв; договірні відносини; фінансово-економічне планування; стратегія розвитку мережі.

Розвиток мережевої підприємницької структури полягає в узгодженні інтересів, зусиль і ресурсів різних учасників мережі в процесі формування єдиної системи цілей і завдань.

Системно-синергетичний підхід до формування стратегії розвитку підприємницької мережі включає такі етапи:

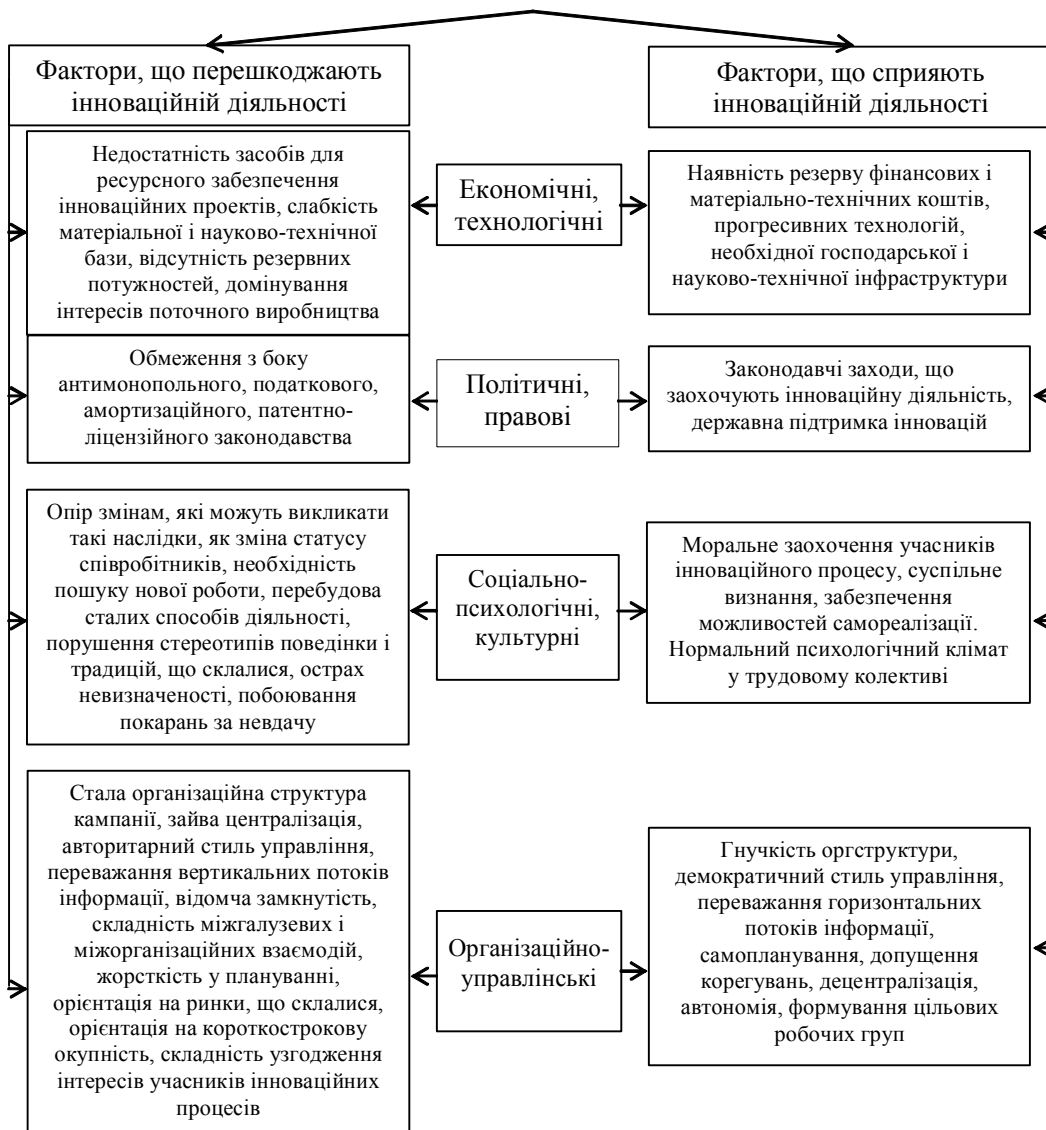
1. Оцінку тенденцій розвитку на галузевому і регіональному ринках.
2. Розробку прогнозів розвитку підприємницької мережі в розрізі галузевого і регіонального розвитку.
3. Розробку стратегії розвитку підприємницької мережі, що складається з таких підетапів: формулювання концепції розвитку; місії; цільових установок; завдань з урахуванням фінансових, матеріальних і тимчасових ресурсів; заходів з оцінкою їх ефективності.
4. Формування негативних і позитивних зворотних зв'язків як механізмів стійкого розвитку.

На даному етапі мережева структура характеризується низькою стійкістю, оскільки рівень розвитку мережевих взаємодій невисокий. В умовах різкого погіршення або поліпшення умов господарювання дана мережева структура може зазнавати зміни: як від переходу на новий якісний рівень, так і повного припинення існування – розриву мережевих зв'язків, виходу учасників або партнерів (наприклад, в умовах глобальної фінансової кризи). Зростання конкурентоспроможності мережевої підприємницької структури забезпечується і залежить від ступеня інноваційності, а також рівня інтенсивності мережевої взаємодії учасників.

Розвиток і функціонування підприємницьких структур різних галузей економіки, що відрізняються за організаційною структурою, концентрацією прав власності, впровадженням інновацій і т. ін., особливо у кризовий період призводить до необхідності підвищення ефективності їх управління в мінливих ринкових умовах.

Нові інформаційні технології сприяють виникненню сучасних організаційних форм у вигляді мережевих структур. Основний принцип організації підприємницьких мереж полягає в об'єднанні в рамках партнерських відносин юридично самостійних підприємств, кожне з яких, реалізуючи власні інтереси, сприяє підвищенню ефективності функціонування всієї мережі, що дозволяє отримувати у процесі взаємодії синергетичні ефекти. Синергетичний розвиток орієнтує інтегровані структури не на економію, стабілізацію, розширення виробництва, а на його розвиток через активізацію системоформуючих факторів, на створення проривних технологій та базових інновацій.

Отже, у процесі формування мережових підприємницьких структур необхідно враховувати вплив факторів інноваційного середовища (рис. 1).



**Рис 1. Фактори, що впливають на розвиток інноваційного процесу**  
 Джерело: авторська розробка.

Для розвитку інноваційної діяльності необхідне створення механізму, який сприяє функціонуванню підприємництва інноваційного типу. Існує низка чинників, що визначають умови інноваційного розвитку підприємницьких структур, які формують потребу в інноваціях і засоби реалізації інноваційних програм.

Фактор циклічності інновацій впливає на рівень інноваційної активності і темпи економічного зростання. Відставання, пов'язане з освоєнням постіндустріального (технологічного й економічного) способу виробництва, обмежує можливості освоєння базисних інновацій з причини застарілого виробничого апарату, виявляючи необхідність його оновлення на новітній, ефективній базі. Проте обмеженість ресурсів стимулює

пошук і освоєння принципово нових технологій, які дозволять провести модернізацію за умов відносно менших витрат ресурсів.

Демографічний фактор визначає загальний рівень кінцевих потреб у зв'язку із зміною чисельності населення і демографічне навантаження на працездатне населення, пов'язане із зміною структури населення. Демографічні зрушення загалом несприятливі для інноваційного прориву, оскільки зменшується частка населення в активному віці, що є основним виробником і споживачем інновацій. Міграційні процеси також негативно впливають на інноваційні процеси: з країни виїжджає кваліфікована, конкурентоздатна талановита молодь у розвинені країни. Заміщення відбувається за рахунок іммігрантів з країн СНД, які уступають за рівнем освіти і кваліфікації.

Природно-екологічний фактор визначається скороченням біологічних ресурсів, зростаючою кількістю регіонів з дефіцитом прісної води. У таких умовах здійснення інноваційної діяльності повинне відбуватися в умовах ресурсозберігання і зменшення навантаження на природу.

Технологічний фактор є основним для соціально-економічного розвитку економіки. На тлі інтенсивного науково-технологічного розвитку передових країн і розповсюдження шостого технологічного укладу відбувається зниження промислового потенціалу, що супроводжується зменшенням частки четвертого і особливо п'ятого технологічних укладів.

В умовах сучасної конкуренції в різних секторах ринку частка інновацій залишається невисокою, оскільки відсутні чіткі підходи до технологій створення і запуску інновацій на ринок. Кожній підприємницькій структурі, яка планує оптимізувати витрати, збільшувати частку на ринку, зберігати постійну клієнтську базу, необхідно розуміти, яким чином можна збільшити роль інновацій, і займатися їх постійним створенням [10, с. 170].

Стратегії сучасних підприємницьких структур залежно від їх спрямованості можна структурувати за трьома напрямками: досягнення економії у використанні ресурсів; забезпечення конкурентоспроможності; активна діяльність у сфері інновацій. Така тривимірність дозволяє поєднувати ринкову політику із розробкою стратегічного курсу.

Підприємницьким структурам для ефективної інноваційної діяльності необхідна така державна науково-інноваційна стратегія, яка була б заснована на таких принципах: пріоритет інновацій над традиційним виробництвом; забезпечення свободи наукової і науково-технічної творчості, правової охорони інтелектуальної власності; сприяння розвитку конкуренції у сферах науки і техніки, економічність інноваційних процесів; визначення пріоритетних напрямів; гнучкість інноваційної стратегії; інтеграція освіти, науки і підприємницької діяльності; сприяння розвитку міжнародної співпраці.

Для досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємницькі структури повинні покласти в основу своєї діяльності такі принципи: системність, комплексна оцінка факторів функціональної спрямованості, врахування специфіки виробництва товарів (надання послуг), ієрархічність показників, інформаційне забезпечення, порівнянність, неперервність. Серед названих принципів найбільше значення має принцип комплексної оцінки факторів, що передбачає всебічний аналіз їх складу і механізму впливу. Від цього залежить хід подальшої аналітичної та практичної діяльності. Використання зазначених принципів дозволяє сформувати науково-обґрунтовану систему оцінки рівня конкурентоспроможності підприємницьких структур.

Для розвитку конкурентного потенціалу підприємницьких структур вважаємо за доцільне проведення таких заходів:



- створення сприятливого середовища для розвитку малого і середнього підприємництва;
- формування національної організаційної системи, здатної до масового освоєння інновацій підприємницькими структурами;
- створення основних об'єктів інфраструктурного забезпечення, що сприяють розвитку організаційної діяльності на підприємствах;
- формування кадрового потенціалу з метою реалізації інноваційної діяльності в підприємницьких структурах;
- створення сприятливого податкового та кредитно-фінансового клімату;
- подальший розвиток фондів венчурного фінансування інноваційних програм і проектів.

Запропоновані заходи дозволять підвищити ефективність використання економічного потенціалу підприємницьких структур відповідно до закономірностей інноваційного розвитку для підвищення їх конкурентоспроможності. Розвиток і функціонування підприємницьких структур у ринкових умовах, особливо у кризовий період, потребує підвищення ефективності управління ними.

Сучасна теорія управління має виходити з того, що криза та економічний розвиток – це взаємопов'язані процеси, тому державі й бізнесу необхідна така система управління, яка повинна функціонувати систематично і неперервно. Управління в умовах кризи має більшою мірою працювати як попереджувальна система, для якої необхідно готувати відповідних фахівців, що практикується в більшості країн [11, с. 79].

Одним із головних шляхів досягнення конкурентоспроможності підприємницьких структур є побудова ефективних методів управління. Нині існують два основних методи управління підприємницькими структурами:

1) функціональне управління, що ґрунтується на управлінні організаційною структурою об'єкта, її елементами, кадрами й орієнтоване на виконання встановленого регламенту функціонування об'єкта управління;

2) процесне управління, що розглядає підприємницькі структури як сукупність взаємопов'язаних процесів, об'єднаних єдиною метою – досягнення максимально ефективного функціонування підприємницької структури в конкретних умовах.

Дієвими інструментами підвищення ефективності діяльності підприємницьких структур в умовах застосування процесного управління є моделювання та аналіз бізнес-процесів.

Модель функціонування підприємницьких структур дозволяє ідентифікувати її елементи, потоки ресурсів та інформації, а отже, становить основу подальшої оптимізації системи управління. При цьому повинні виникнути умови для формування нової моделі управління підприємницькими структурами, що спрямовують свою діяльність на розвиток інноваційних процесів.

Серед стратегічних орієнтирів системи управління підприємницькими структурами слід виділити:

- по-перше, реінжиніринг, тобто перебудова на сучасній інформаційній і технологічній основі організації виробництва та управління, у рамках якого розглядаються нові імпульси підвищення ефективності, пов'язані зі скороченням розмірів і оптимізацією суб'єктів господарювання. Управлінський механізм налаштовується на оволодіння ринком, для чого проводиться аналіз його місткості, організації збуту товарів, способів стимулювання продажів, забезпечення конкурентоспроможності товарів і послуг;

– по-друге, перенесення закономірностей і принципів ринкового господарства у внутрішню діяльність підприємницьких структур. Такі перетворення мають охопити всі підрозділи – лінійні, функціональні, маркетингові, а також управлінський апарат;

– по-третє, використання теорії асоціативних форм організації та управління. Інтеграційні процеси в управлінні, орієнтовані на більш ефективне використання всіх видів ресурсів, спричиняють появу різноманітних форм підприємницьких структур [12, с. 429].

Реальні можливості досягнення цілей підприємницьких структур, їх ефективна діяльність багато у чому залежать від системи прийняття стратегічних управлінських рішень. Така система може розглядатися як сукупність трьох складових – організаційно-розпорядчого механізму, що визначає порядок ініціації, підготовки, обговорення і прийняття рішень у підприємницьких структурах; системи обліку інтересів у процесі підготовки та прийняття рішень; інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень.

У сфері діяльності підприємницьких структур великого значення набувають нестандартні стратегічні рішення, що дозволяють погоджувати суперечливі економічні інтереси суб'єктів господарювання та ініціювати дію економічних механізмів, що не спрацьовують. Такі якості, як винахідливість, кмітливість, а подекуди і спритність, нині є неодмінними атрибутами більшості процедур прийняття нестандартних стратегічних рішень у розвитку економічних процесів. Визначальним для успішної діяльності підприємницьких структур стає інноваційний тип підприємницьких рішень.

Формування стратегії ефективного управління передбачає визнання людського фактора як головного ресурсу, що має стати центральним постулатом сучасних теоретичних розробок.

Людський капітал, утілений у досягненнях освіти, науки, професійного досвіду, збільшує економічні ефекти завдяки реалізації інтелектуальної складової та виступає важливим фактором інноваційного і соціально-економічного розвитку держави, є передумовою формування ефективного управління.

Підвищенню ролі людського капіталу в контексті ефективного управління підприємницькими структурами сприятимуть, на наш погляд, такі заходи:

– забезпечення зайнятості, яке передбачає ряд заходів щодо працевлаштування випускників навчальних закладів в умовах конкуренції, створення якісних і високоефективних робочих місць;

– стимулювання становлення сегмента висококваліфікованої робочої сили;

– подальший розвиток системи професійного навчання та перенавчання працівників відповідно до потреб ринку праці.

**Висновки.** Розробка теоретико-методологічних підходів до вивчення підприємницьких структур в умовах євроінтеграції та їх роль у підвищенні конкурентоспроможності мають спрямовуватися на визначення шляхів створення синергетичного ефекту, який ґрунтується на особливостях нерівноважного ринкового середовища.

Аналіз факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ дозволив обґрунтувати необхідність трансформації підприємницьких структур у контексті зміни їх організаційної структури та орієнтації на розвиток інноваційних процесів. Стратегічними орієнтирами системи управління сучасними підприємницькими структурами мають стати прийняття підприємницьких рішень інноваційного типу й упровадження ефективних методів управління.

У результаті формуються передумови для створення сучасного організаційного механізму, здатного забезпечити успішний економічний розвиток і підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур.

### Література

1. Кочубей Р. В. Содержание понятия “предпринимательская структура” / Р. В. Кочубей // Менеджмент и маркетинг инноваций. – 2012. – № 1. – С. 64 – 68.
2. Ерохина Е. А. Теория экономического развития: системно-синергетический подход / [Электронный ресурс] / Е. А. Ерохина. – Режим доступа: <http://orel.rsl.ru/nettext/economic>
3. Андрушків Б. М. Основи організації підприємницької діяльності або Абетка для підприємця : навч. посіб. / Б. М. Андрушків, Ю. Я. Вовк, В. В. Гецько, П. Д. Дудкін та ін. – [Вид. друге, випр. і доп.]. – Тернопіль : Вид. ТНТУ, 2010. – 304 с.
4. Білега О. В. Формування конкурентоспроможних підприємницьких мережевих структур як ключових елементів економіки країни і регіону [Електронний ресурс] / О. В. Білега. – Режим доступа : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/en\\_re/2010\\_7\\_2/7.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/en_re/2010_7_2/7.pdf).
5. Друкер П. Ф. Бизнес и инновации / П. Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2009. – С. 213–220.
6. Гаврилова (Кондратьева) М. А. Конкурентный потенциал и стратегии его развития / М. А. Гаврилова (Кондратьева) // Российское предпринимательство. – 2008. – № 11. – С. 22–28.
7. Мильнер Б. З. Теория организации : учеб. / Б. З. Мильнер. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 480 с.
8. Корсун Т. А. Формирование конкурентоспособных предпринимательских структур / Т. А. Корсун // Известия государственной экономической академии. – 2008. – № 5 (61). – С. 16 – 18.
9. Miles R. Organizations: New Concepts for New Forms / R. Miles, S. Snow // California Management Review. – 1986. – XXVII. – P. 62–73.
10. Сосенкова А. Н. Способы инновационного развития и оценки их влияния на конкурентоспособность предприятия / А. Н. Сосенкова // Аудит и финансовый анализ. – 2010. – №6. – С. 165–172.
11. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України : в 3 т. Т. 3 / за ред. акад. НАН України В. М. Гейця, акад. НАН України В. П. Семноженка, чл.-кор. НАН України Б. Є. Кваснюка. – К. : Фенікс, 2007.
12. Структурні реформи економіки: світовий досвід, інститути, стратегії для України : моногр. / О. І. Амоша, С. С. Аптекарь, М. Г. Білопольський та ін. ; ІЕП НАН України, ТНЕУ МОНМС України. – Тернопіль : Екон. думка ТНЕУ, 2011. – 848 с.

### References

1. Kochubei R. V. “Business structure” concept essence / R. V. Kochubei // Menedzhment y marketynh ynnovatsyi. – 2012. – # 1. – pp. 64 – 68.
2. Erokhyna E. A. Theory of economic development: system-senergetic approach / [WWW resource] / E. A. Erokhyna. – Available at: <http://orel.rsl.ru/nettext/economic>
3. Andrushkiv B. M. Fundamentals of business activity organization or ABC for a bussinesman: manual. / B. M. Andrushkiv, Yu. Ya. Vovk, V. V. Hetsko, P. D. Dudkin et al. – [2<sup>nd</sup> ed.]. – Ternopil : Vyd. TNTU, 2010. – 304 p.

4. Bileha O. V. *Formation of competitive business net structures uvannia as key elements of the region and country economies [WWW resource] / O. V. Bileha. – Available at : [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/en\\_re/2010\\_7\\_2/7.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/en_re/2010_7_2/7.pdf).*
5. Druker P. F. *Business and innovations / P. F. Druker. – M. : Viliams, 2009. – pp. 213–220.*
6. Havrylova (Kondrateva) M. A. *Competitive potential and strategies of its development / M. A. Havrylova (Kondrateva) // Rosyiskoe predprynimatelstvo. – 2008. – # 11. – pp. 22–28.*
7. Mylner B. Z. *Theory of organization : manual / B. Z. Mylner. – [2<sup>nd</sup> ed.]. – M. : YNFRA-M, 2000. – 480 p.*
8. Korsun T. A. *Formation of competitive business structures / T. A. Korsun // Yzvestiya gosudarstvennoi ekonomicheskoi akademyy. – 2008. – # 5 (61). – pp. 16–18.*
9. Miles R. *Organizations: New Concepts for New Forms / R. Miles, S. Snow // California Management Review. – 1986. – XXVII. – pp. 62–73.*
10. Sosenkova A. N. *Ways of innovative development and estimations of their influence on the competitiveness of an enterprise / A. N. Sosenkova // Audyt y finansovyi analiz. – 2010. – #6. – pp. 165–172.*
11. *Strategic challenges of the XXI<sup>st</sup> century for economy and society of Ukraine: 3 volumes. vol. 3 / ed. akad. NAN Ukrainy V. M. Heitsia, akad. NAN Ukrainy V. P. Semynozhenka, chl.-kor. NAN Ukrainy B. Ye. Kvasniuka. – K. : Feniks, 2007.*
12. *Struktural reforms of economy: world experience, institutions, strategies for Ukraine / O. I. Amosha, S. S. Aptekar, M. H. Bilopolskyi et al. ; IEP NAN Ukrainy, TNEU MONMS Ukrainy. – Ternopil : Ekon. dumka TNEU, 2011. – 848 p.*

Редакція отримала матеріал 19 вересня 2014 р.