

УДК 334.716: 330.341.1:005.3:658

DOI: 10.18524/2413-9998/2020.2(45).201426

**О. В. Балахонова,**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки і менеджменту,  
Вінницький соціально-економічний інститут  
університету «Україна»,  
Хмельницьке шосе, 23а, м. Вінниця, 21000  
e-mail: lbalachonova@gmail.com

## **ПОБУДОВА БІЗНЕС-СТРУКТУРИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ІННОВАЦІЙНІЙ ОСНОВІ**

У роботі запропоновано такі принципи створення і функціонування бізнес-структур у промисловому виробництві: композиції, пропорційності, стандартизації, модульності, архітекtonіки. В цілому це є передумовою і слугує наступним напрямом діяльності промислового підприємства: інноваційно-інвестиційній діяльності, розвитку маркетингу, управлінню інвестиційними проектами, удосконаленню основного виробництва інноваційної продукції, формуванню мережі сервісних послуг.

Композиція бізнес-процесів передбачає утворення цілісності та появу синергетичного і компліментарного ефекту. Пропорційність при утворенні і розвитку бізнес-структур передбачає в обґрунтованому визначенні розміру інноваційного бізнесу і контролю за ним. Завдяки процесу стандартизації на промисловому підприємстві відбувається проектування корпоративної структури, а стратегічна бізнес-структура є лише одним з елементів бізнес-моделі підприємства. Модульність означає виділення бізнес-одиниць на промисловому підприємстві, які повинні працювати на принципах автономності та самофінансування.

Дотримання правил архітекtonіки дозволяє регулювати співвідношення навантаження і можливих крапок опори у процесі розвитку інноваційного виробництва.

В основу бізнес-напрямів промислового підприємства покладено принципи орієнтації на стадії створення цінності інноваційного продукту і принцип виділення бізнес-напрямів з урахуванням основних сегментів ринка промислової продукції.

Сформований у роботі методологічний підхід було апробовано під час створення госпрозрахункових самостійних фірм на верстатобудівельному підприємстві та під час обґрунтування створення бізнес-групи на основі великого виноробного підприємства.

**Ключові слова:** підприємство; структура; принцип; маркетинг; модуль; модель; інновація; проектування.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Основні напрямки українського бізнесу, що визначають розвиток ключових компетенцій і конкурентних переваг, повинні відповідати головним споживчим цінностям в поточному ситуації з проєкцією на майбутній період [1]. Фактично ці напрямки устанавлюються в процесі діагностики компетенцій підприємства і формування потенційного набору його конкурентних переваг.

Проведений аналіз українського досвіду щодо створення бізнес-структур у промисловому виробництві показує, що частіше їх утворення відбувалося за принципом, як робить наголос Захарченко В. [5, с. 6], механічного складання підприємств, що раніше входили до різних державних структур. При цьому не проводилася ретельна розробка організаційного та економічного забезпечення формування бізнес-структур. Внаслідок цього багато їх поки не здатні оптимальну стратегію розвитку в умовах високого ступеня невизначеності та різких коливань економічної кон'юнктури і віддати перевагу інноваційній стратегії розвитку.

Державна стратегія розвитку інноваційної діяльності передбачає такі заходи: надання на конкурентних засадах державної підтримки підприємствам, що проводять наукові дослідження; запровадження репутаційних рейтингів оцінки надійності партнерів; утворення мережі конкурентних інноваційних підприємств для співробітництва з міжнародними високотехнологічними компаніями; сприяння створенню кластерів, які об'єднують промислові підприємства із закладами професійної освіти; сприяння створенню інноваційної інфраструктури; запровадження механізму підтримки підприємств у разі впровадження ними новітніх технологій; налагодження комунікацій та створення консорціумів, які об'єднують заклади вищої освіти, наукові установи і підприємства [1, с.10].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** В процесі підготовки даної роботи автор опиралася на праці слідуючих вчених: Гріганса Я. [4], Захарченка В. [5; 7], Морозової В. [6], Петровича Й. [8], Мазура І. та Шапіро В. [9], Череп А. [10].

Так, Захарченко В. у своїй роботі наводить кілька фундаментальних визначень і робить наголос на сучасних бізнес-структурах, які являють собою диверсифіковані

багатофункціональні структури, які утворюються в результаті об'єднання капіталів підприємств, кредитно-фінансових та інвестиційних інститутів, а також інших організацій з метою максимізації прибутку, підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках, зміцнення технологічного і коопераційного зростання економічного потенціалу їх учасників [5, с. 25–26].

Також Дерикаленко О. звертає увагу: надзвичайно важливим є організаційний аспект інноваційної діяльності, але окремо його виділити не вдалося, адже в нормативно-правових документах розпорошений [3, с. 58]. Петрович Й. попереджає, що зосередження дослідників на загальних функціях управління інноваційною діяльністю щонайменше обмежують їхні можливості, внаслідок чого поза увагою залишається багато аспектів забезпечення ефективності управління [8, с. 155].

Постановка завдання: запропонувати систему принципів створення бізнес-структур у промисловому виробництві на інноваційній основі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для промислового комплексу країни, його суб'єктів господарювання і, що особливо важливо, ринку промислової продукції у сучасних кризових умовах крапками опору є такі напрями:

– інноваційно-інвестиційна діяльність: планування фінансових потоків у часі. визначення стадій фінансування інноваційного проекту, джерел фінансування, порядку руху грошових коштів тощо;

– маркетингова діяльність: розробка концепції: бізнес-плану інноваційного проекту, оцінка його прибутковості, визначення основних конструктивних характеристик об'єкта;

– управління інноваційними проектами: виконання функцій новатора, дослідника, розробника, консультанта, а також здійснювати моніторинг;

– виробництво: виконання функцій головного виробника (виконавця, підрядника) і надання сервісних (фірмових) послуг [7, с. 11-12].

Великі промислові підприємства реалізують такі функції самостійно окремими підрозділами (можливо це окремі

підприємства, в окремих випадках використовують інструмент аутсорсингу), які входять до складу бізнес-структури материнської компанії. І тому слід проаналізувати принципи, на яких створюються такі бізнес-структури.

1. При проектуванні бізнес-структури повинен використовуватися принцип композиції, що передбачає майстерне об'єднання частин у єдине ціле, що володіє загальними новими властивостями та дозволяє об'єкту вирішувати завдання на новому якісному рівні з більш високою ефективністю. Композиція передбачає об'єднання бізнесів промислового підприємства в компактну і зручну для управління структуру з обов'язковим освітою цілісності, а значить повинен бути синергетичний та комплементарний ефект. Принцип композиції при проектуванні зобов'язує промислове підприємство завжди пам'ятати про те, який бізнес для нього є найбільш важливим (основним) [4, с. 56].

2. Побудова бізнес-структури передбачає використання принципу пропорційності, який виражається в обґрунтованому визначенні розмірів окремих бізнесів і контролі за ними. Якщо підприємство хоче виконати свою цілісність (як зовнішню, так і внутрішню) вона повинна строго контролювати зростання окремих бізнесів і не дозволяти, щоб допоміжні види діяльності домінували в бізнес-портфелі [2]. Якщо допоміжні види діяльності починають диктувати свої умови і пригнічувати основні бізнеси, слід прийняти ряд заходів по перебудові структури, серед яких можуть бути:

- обмеження зростання допоміжного бізнес-напрямки і досягнення таких розмірів, які необхідні для потреб основних напрямів інноваційного бізнесу промислового підприємства;

- виділення допоміжного виду бізнесу в окреме підприємство, не асоціюється з материнським підприємством, і управління цим бізнесом як не пов'язаними із спільним бізнесом промислового підприємства.

1. При проектуванні бізнес-структури повинен використовуватися принцип композиції, що передбачає майстерне об'єднання частин у єдине ціле, що володіє загальними новими властивостями та дозволяє об'єкту вирішувати завдання на новому якісному рівні з більш високою ефективністю. Композиція

передбачає об'єднання бізнесів промислового підприємства в компактну і зручну для управління структуру з обов'язковим освітою цілісності, а значить повинен бути синергетичний та комплементарний ефект. Принцип композиції при проектуванні зобов'язує промислове підприємство завжди пам'ятати про те, який бізнес для нього є найбільш важливим (основним) [4, с. 56].

2. Побудова бізнес-структури передбачає використання принципу пропорційності, який виражається в обґрунтованому визначенні розмірів окремих бізнесів і контролі за ними. Якщо підприємство хоче виконати свою цілісність (як зовнішню, так і внутрішню) вона повинна строго контролювати зростання окремих бізнесів і не дозволяти, щоб допоміжні види діяльності домінували в бізнес-портфелі [2]. Якщо допоміжні види діяльності починають диктувати свої умови і пригнічувати основні бізнеси, слід прийняти ряд заходів по перебудові структури, серед яких можуть бути:

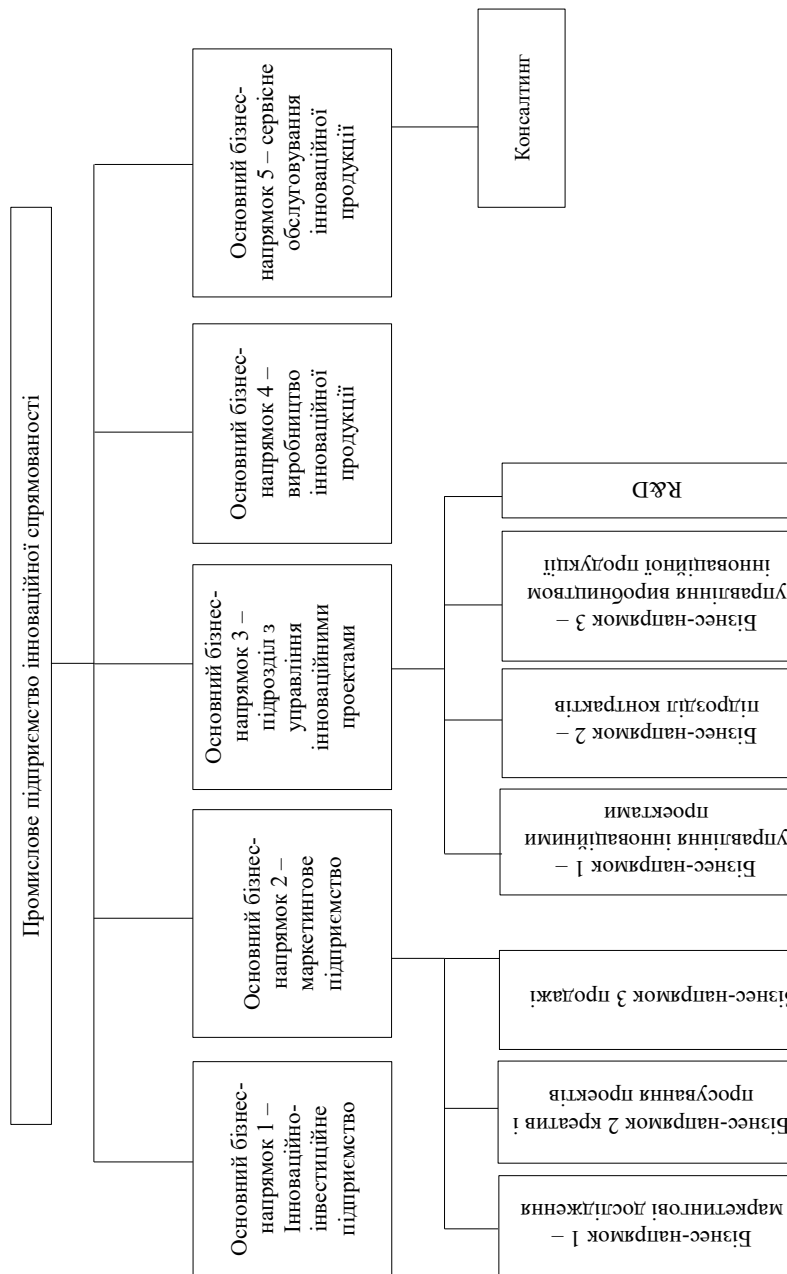
- обмеження зростання допоміжного бізнес-напрямки і досягнення таких розмірів, які необхідні для потреб основних напрямів інноваційного бізнесу промислового підприємства;
- виділення допоміжного виду бізнесу в окреме підприємство, не асоціюється з материнським підприємством, і управління цим бізнесом як не пов'язаними із спільним бізнесом промислового підприємства.

5. Також при проектуванні бізнес-структури промислового виробництва слід виділити принцип архітекtonіки, або конструкторського мистецтва як художнього вираження закономірностей виробництва [4, с. 58]. Цей принцип допомагає дотримуватися співвідношення навантаження й опори, властиве конструктивній системі інноваційного виробництва. Щодо промислового виробництва це означає, що існуюча структура вибудована з тим колом завдань, які вирішує підприємство відповідно до прийнятої стратегії. Якщо стратегія починає змінюватися, а часто виникають випадки, коли відбуваються події і приймаються рішення, які йдуть в розріз з обраною стратегією, то в цьому випадку занадто збільшується навантаження на існуючу структуру (опору у вигляді тих видів діяльності та обов'язків, які виконують окремі елементи промислового підприємства) може призвести

до руйнування самого підприємства, до його некерованості. Тому у відповідності з принципом архітекtonіки будь-яка нова навантаження (наприклад, новий вид бізнесу) повинна бути співвіднесена з існуючою структурою та її можливостями взяти на себе додаткову вагу (у вигляді додаткових обов'язків). Наприклад, центри, що приймають рішення, можуть бути не в змозі з об'єктивних причин приймати додаткові рішення щодо нового бізнес-напряму: брак кваліфікації, інформації, відсутність кваліфікованих співробітників, технічних засобів тощо [9]. Оптимальна структура сучасного промислового підприємства також повинна характеризуватися сталістю (рис. 1).

З рис. 1 видно, що основними бізнес-напрямами сучасного промислового підприємства є інноваційно-інвестиційна діяльність, маркетинг, управління проектами та виробництвом. При цьому консалтинг підприємство здійснює на умовах аутсорсингу, співпрацюючи з консалтинговою фірмою, що спеціалізується по ринку інноваційної продукції. Такий варіант організації виконання основного бізнес-напряму може бути тимчасовим через відсутність власних висококваліфікованих фахівців. Згодом підприємство може передати цю функцію власним підрозділу маркетингу [9]. Важливо розуміти, що всі бізнес-напряму оформлені на бізнес-одиноці або мають власний юридичний статус, тобто функціонують як окремі самостійні підрозділи (служби, підприємства), частина акцій яких передано материнському підприємству.

Запропонована у цьому дослідженні система принципів створення бізнес-структур на інноваційному промисловому підприємстві була розроблена під час створення на ПАТ «Одеський завод радіально-свердлильних верстатів» госпрозрахункових самостійних фірм з виробництва верстатної продукції (фірма «Радіалка») – виробництво радіально-свердлильних верстатів, фірма «Алмаз» – випуск алмазно-розточувальних верстатів, фірма «Електрон» – випуск оброблювальних центрів з ЧПУ), а також під час проектування бізнес-групи у виноробному виробництві на основі ТОВ «Промислово-торгівельна компанія «Шабо» [5].



**Рис.1. Структура інноваційного промислового підприємства (фрагмент)**

*Джерело: запропоновано автором.*

**Висновки та пропозиції.** Маркетингова компанія в рамках великого промислового підприємства веде три основні напрями: дослідження, просування і продажу. При цьому за окремими напрямками таке підприємство активно використовує підрядників (дизайнерські фірми, рекламні агентства тощо). Підрозділ (окреме підприємство) з управління проектами займається управлінням інноваційними проектами, виконує роботу служби замовника, безпосередньо керує проектуванням окремих необхідних підрозділів служб, об'єктів), здійснює проектування на умовах аутсорсингу. Промислове підприємство розвиває два основних напрямки – науково-дослідна і дослідницько-конструкторські (R&D) роботи, причому на виконання спеціалізованих дослідницьких робіт вона наймає стороннього підрядника. Також на умовах аутсорсингу реалізується ряд допоміжних виробничих робіт, наприклад, пристрій додаткових виробничих майданчиків, дослідно-дослідних лабораторій тощо.

Крім цього у промислового підприємства є три допоміжних бізнес-напрямки. Одне з них – експлуатацію та управління основного виробництва на основі новітніх технологій розвиває самостійно, оскільки припускає, що в майбутньому споживча цінність поступово зміщуватиметься у бік. Два інших бізнес-напрямки – консалтинг і сервісне обслуговування реалізують через надійного партнера.

В основу вибору бізнес-напрямків підприємства може бути покладений як принцип орієнтації на стадії створення цінності пропонованого продукту, так і принцип виділення бізнес-напрямків з урахуванням основних сегментів ринку. В цьому випадку точками опори промислового підприємства можуть стати наступні бізнес-напрямки: маркетингові дослідження, логістичне обслуговування, промислова нерухомість, комплексний розвиток територій на основі новітніх організаційних форм (кластерів, технопарків, інкубаторів тощо).

Розуміння того, який принцип повинен лягти в основу вибору точок опори, вимагає глибокого вивчення практики функціонування аналогічних підприємств, що розвиваються



на аналогічних ринках. На практиці керівники промислових підприємств часто стикаються з тим, що корпоративна структура сформувалася стихійно, абсолютно необґрунтовано ні з економічних, ні зі стратегічних позицій, тому буває дуже складно зрозуміти методи управління підприємством і тим більше побудувати формалізовані системи управління.

Удосконалення процесу формування бізнес-структур у промисловості важливо як з точки зору стратегічної конкурентоспроможності вітчизняної економіки, так і з позицій подолання нинішніх кризових явищ у промисловому виробництві. Переваги створення і функціонування бізнес-структур носять значною мірою стратегічний характер. Це разом з особливостями господарських мотивацій в трансформаційній економіці не дозволяє розраховувати на успішне розгортання процесу створення бізнес-структур при дистанціюванні від нього держави. Удосконалення нормативно-правової бази бізнес-структур розширить можливості пошуку найбільш ефективних інтеграційних рішень.

Дану статтю підготовлено у межах виконання НДР «Конкурентна розвідка в безпекоорієнтованому управлінні інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств стратегічного значення для національної економіки і безпеки держави» (№ ДР 0119U002005).

#### Список використаної літератури

1. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розп. КМ України № 526-р від 10.07.2019 р. Урядовий кур'єр, 2019. № 143. С. 9-10.
2. Гританс Я. М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов: экономические, управленческие и правовые аспекты. Москва : Волтерс Клувер, 2005. 205 с.
3. Дериколенко О. М. Венчурна діяльність промислових підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Суми : Мрія, 2016. 304 с.
4. Дмитриев А. Н., Циркунов А. Е. Инновационные принципы формирования бизнес-структур корпораций строительной отрасли. *Вестник РЭА*, 2009. № 3. С. 56-60.
5. Захарченко В. І., Стремядін В. М. Проектування інтеграційних бізнес-структур

у сучасному промисловому виробництві України: монографія. Одеса : Наука і техніка, 2016. 152 с.

6. Морозова В. Д. Промышленно-финансовые системы генезис и методические основы организации: предпринт. Санкт-Петербург : СПбГУЭФ, 2001. 97 с.
7. Науково-методичні засади передпланової оцінки інноваційно-інвестиційних проєктів. За ред. В. І. Захарченко. Одеса : Атлант, 2015. 104 с.
8. Петрович Й.М., Прокопишин-Рашкевич Л.М. Інноваційний потенціал управління організацією: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 184 с.
9. Управление проектами. Под ред. И. И. Мазура и В. Д, Шапиро. Москва : Высшая школа, 2001. 875 с.
10. Череп А. В., Лисенко О. А. Методологія впровадження проєктно-орієнтованого підходу до планування діяльності промислових підприємств: монографія. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2012. 277 с.

Стаття надійшла 09.03.2020 р.

**А. В. Балахонова,**

доктор экономических наук, профессор,  
профессор кафедры экономики и менеджмента,  
Винницкий социально-экономический институт  
университета «Украина»,  
Хмельницкое шоссе, 23а, м. Винница, 21000  
e-mail: lbalachonova@gmail.com

## **ПОСТРОЕНИЕ БИЗНЕС-СТРУКТУРЫ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ИННОВАЦИОННОЙ ОСНОВЕ**

В работе предложены следующие принципы создания и функционирования бизнес-структур в промышленном производстве: композиции, пропорциональности, стандартизации, модульности, архитектоники. В целом это является предпосылкой и служит следующим направлениям деятельности промышленного предприятия: инновационно-инвестиционной деятельности, развития маркетинга, управлению инвестиционными проектами, совершенствованию основного производства инновационной продукции, формированию сети сервисных услуг.

Композиция бизнес-процессов предусматривает образование целостности и появление синергетического и комплементарного эффекта. Пропорциональность при образовании и развития бизнес-структур предусматривает в обоснованном определении размера инновационного бизнеса и контроля за ним. Благодаря процессу стандартизации на промышленном предприятии происходит проектирование корпоративной структуры, а стратегическая бизнес-структура является лишь одним из элементов бизнес-модели предприятия. Модульность означает выделение

бизнес-единиц на промышленном предприятии, которые должны работать на принципах автономности и самофинансирования.

Соблюдение правил архитектуроники позволяет регулировать соотношение нагрузки и возможных точек опоры в процессе развития инновационного производства.

В основу бизнес-направлений промышленного предприятия положены принципы ориентации на стадии создания ценности инновационного продукта и принцип выделения бизнес-направлений с учетом основных сегментов рынка промышленной продукции.

Сформированный в работе методологический подход был апробирован во время создания самостоятельных хозрасчетных фирм на станкостроительном предприятии и во время обоснования создания бизнес-группы на основе крупного винодельческого предприятия.

**Ключевые слова:** предприятие; структура; принцип; маркетинг; модуль; модель; инновация; проектирование.

**A. V. Balakhonova,**

doctor of economic sciences, professor,  
professor, Department of Economics and management,  
Vinnitsa socio-economic Institute University «Ukraine»,  
Khmelnysky highway 23a, m. Vinnitsa, 21000  
e-mail: lbalachonova@gmail.com

## **BUILDING THE BUSINESS STRUCTURE OF INDUSTRIAL ENTERPRISES ON THE INNOVATIVE BASIS**

In the work proposed the following principles for the establishment and operation of business entities in industrial production: composition, proportionality, standardization, modularity, architectonics. Overall this is a prerequisite and serves the following areas of activity of the industrial enterprise innovative and investment activities, development of marketing, management of investment projects, improving the basic production of innovative products, the establishment of a network of services.

Composition of business processes provides for the formation of the integrity and the emergence of a synergistic and complementary effect. The proportionality in the education and development of business structures provides a reasonable determination of the amount of business innovation and monitoring. Thanks to the standardization process in an industrial plant, you design corporate structures and strategic business structure is only one element of the business model of the enterprise. Modularity means the separation of the business units in an industrial plant, which must run on the principles of autonomy and self-financing.

Compliance with the rules of the architectonics allows you to adjust the ratio of the load and possible crank support in the development process of innovative production.

The basis of the business areas of the industrial enterprise on the principles of orientation on the stage of value creation product innovation and the principle of separation of business areas with the main market segments of industrial production.

Formed in the work, the methodological approach was tested during the creation of an independent self-supporting firms in the company machine-building during the feasibility study of the business group on the basis of major wineries.

**Key words:** enterprise structure; principle; marketing; module; model; innovation; design.

## References

1. Stratehiia rozvytku sfery innovatsiinoi diialnosti na period do 2030 roku: Rozp. KM Ukrainy № 526-r vid 10.07.2019 r. [Strategy of development of the sphere of innovative activity for the period till 2030: Prop. KM of Ukraine (2019). №526-r dated July 10, 2019]. *Uriadovyi kurier. – Government Courier*, № 143, pp. 9-10. [in Ukrainian].
2. Hrytans, Ya. M. (2005). Organizatsionnoe proektirovanie i restrukturizatsiia (re-inzhiniring) predpriatii i kholdingov: ekonomicheskie, upravlencheskie i pravovye aspekty [Organizational design and re-engineering (re-engineering) of enterprises and holdings: economic, managerial and legal aspects]. Moskva : Volters Kluver. [in Russian].
3. Derykolenko, O. M. (2016). Venchurna diialnist promyslovykh pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia [Venture Activity of Industrial Enterprises: Theory, Methodology, Practice: Monograph]. Sumy : Mriia. [in Ukrainian].
4. Dmitriev, A. N. & Tsyrukunov, A. E. (2009). Innovatsionnye pryntsyipy formirovaniia biznes-struktur korporatsii stroitelnoi otrasli [Innovative principles of formation of business structures of corporations of the construction industry]. *Vestnyk REA. – REA Bulletin*, № 3, pp. 56-60. [in Russian].
5. Zakharchenko, V. I. & Stremiadin, V. M. (2016). Proektuvannia intehratsiinykh biznes-struktur u suchasnomu promyslovomu vyrobnytstvi Ukrainy: monohrafiia [Designing integration business structures in modern industrial production of Ukraine: monograph]. Odesa : Nauka i tekhnika. [in Ukrainian].
6. Morozova, V. D. (2001). Promyshlenno-finansovye sistemy genesis i metodicheskie osnovy organizatsii [Industrial-financial systems genesis and methodological foundations of the organization: an entrepreneur]. Sankt-Peterburg : SPbGUEF. [in Russian].
7. Zakharchenko, V. I. (eds.). (2015). Naukovo-metodychni zasady peredplanovoi otsinky innovatsiino-investytsiinykh proektiv [Scientific and methodological principles of pre-planned evaluation of innovation and investment projects]. Odesa : Atlant. [in Ukrainian].
8. Petrovych, I. M. & Prokopyshyn-Rashkevych, L. M. (2010). Innovatsiinyi potentsial upravlinnia orhanizatsiieiu: monohrafiia [Innovative management poten-

- tial of an organization: monograph]. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniky. [in Ukrainian].
9. Mazur, I. I. & Shapiro, V. D. (eds.). (2001). Upravlenie proektami [Project management]. Moskva : Vysshaia shkola. [in Russian].
  10. Cherep, A. V. & Lysenko, O. A. (2012). Metodolohiia vprovadzhennia proektno-orientovanoho pidkhodu do planuvannia diialnosti promyslovykh pidpriemstv: monohrafiia [Methodology of implementation of project-oriented approach to planning of activity of industrial enterprises: monograph]. Zaporizhzhia: Zaporizkyi natsionalnyi universytet. [in Ukrainian].