

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.7.13>
УДК 330.8:005.7

Віталій Іванович ЗАХАРЧЕНКО

д.е.н., професор, Національний університет "Одеська політехніка"
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2903-2471>

Дмитро Миколайович МЕРКУЛОВ

аспірант, Національний університет "Одеська політехніка"
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-7447-1067>
e-mail: dimaxx0081@gmail.com

КОЕВОЛЮЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Статтю присвячено більш глибокому розумінню організаційних кордонів інноваційно-активних підприємств у вітчизняній економіці, яка функціонує в умовах ведення військових дій на основі демаркації їх структури у вигляді організаційно-технологічних систем. Основою логіки рішень в роботі є ефективність обміну і проведення транзакцій, а сутністю підприємства є узгодженість стимулів, права власності, ретельний контроль. Так відбувається розкриття більш різноманітного погляду на кордони підприємства та його технологічні системи, теоретичну логіку і внутрішню організацію. Висунуто в межах альтернативного підходу для обговорення чотири напрями: простір можливої ефективності, сфера організаційно впливу, компетентності переваги інноваційного виробництва, ідентифікація підприємства в інноваційному середовищі.

Ключові слова: інновація, ефективність, організація, вартість, влада, компетентність, кордон, контроль

ВСТУП

Сучасне розуміння створення та функціонування інноваційно-активних підприємств (ІАП) потребує різноманіття теоретичних підходів. Наявні економіко-математичні моделі здебільшого ігнорують якісні аспекти організації ІАП, зокрема процеси створення знань. Моделі стратегічного управління сприяють зниженню ризиків нерациональної поведінки. Попри те що досягнуті результати не завжди є остаточно переконливими, поєднання різних поглядів може бути корисним для менеджерів сучасних, складно організованих ІАП, які відіграють ключову роль в умовах війни.

Н. Селіванова та С. Філіппова підкреслюють, що особливістю ІАП є те, що їх розвиток можна ототожнити з інноваційним, оскільки основним стратегічним вектором їх майбутньої поведінки є саме інноваційний розвиток за рахунок запровадження різних за часом, змістовністю та спрямованістю інноваційних заходів [5, с. 118].

У такій постановці питання наявності ІАП важливим є звернення до категорії **організаційних кордонів підприємства**. Це набуває особливої актуальності в умовах вимушеної релокації багатьох промислових підприємств України через бойові дії на сході та півдні країни. Погоджуємось з поглядом [2], згідно з яким первинне значення має не лише саме підприємство, а його **організаційно-технологічна система (ОТС)**.

У цьому контексті кордони розглядаються як **демаркація технологічної структури**, що формує ІАП. Це дає змогу відстежити дії відповідно до визначеної логіки ідентичності, яка забезпечує зміни у внутрішньому порядку функціонування підприємства та формує правила його включення до складніших ланцюгів створення інноваційної продукції.

Окремі науковці трактують кордони підприємства як демаркацію ресурсів, інші – як сферу впливу на галузь. На такі підходи істотно вплинула **теорія транзакційних витрат** (Р. Коуз, А. Солоу, О. Вільямсон) та пов'язана з нею концепція **ефективності обміну**.

Розгляд альтернативних теоретичних підходів привертає увагу до додаткових концепцій кордонів підприємства та до самих суб'єктів господарювання, особливо тоді, коли традиційна логіка ефективності (що ґрунтується на рівновазі) втрачає свою актуальність. Крім того, такі підходи сприяють формуванню **нового розуміння взаємодії ІАП з кризовим середовищем національної економіки**.

Так, Г. Дорошук запропонувала **концепцію діагностики організаційного розвитку промислових підприємств** [1, с. 160], яка дає змогу визначити стадію розвитку підприємства, окреслити проблемне поле, знайти шляхи переходу на наступну стадію розвитку та підвищення ефективності, а також оцінити потенціал досягнення цілей сталого розвитку.

О. Трут формує власну **концепцію результативності виробничо-господарських систем**, яка орієнтована на врахування нових чинників створення вартості, нові механізми її забезпечення та інтеграцію різних функціональних сфер діяльності. Конструктивний аналіз фінансової, ринкової, технічної та інформаційної концепцій забезпечення результативності та ефективності функціонування вітчизняних підприємств демонструє домінування в Україні технічних підходів [6, с. 93].

У написанні статті автор спирався на праці таких науковців: Г. Дорошук [1], С. Єрмак [2], В. Захарченко [2], Й. Петрович [3], М. Портер [4], Н. Селіванова [5], О. Трут [6], С. Філіппова [5; 7], Р. Pindyck та D. Rubinfeld [8], F. Santos та K. Eisenhardt [9], O. Williamson [10].

МЕТА роботи полягає у забезпеченні більш глибокого розуміння організаційних кордонів ІАП у вітчизняній промисловості на основі демаркації їх структури як організаційно-технологічних систем. На відміну від фундаментальних концепцій, які розглядають організаційні кордони лише як розмежування між підприємством та його зовнішнім середовищем і трактують їх як центральне рішення про місце укладення угоди, в основі яких ле-

жить логіка ефективності обміну, а сутність підприємства зводиться до узгодження стимулів, розподілу прав власності, прийняття рішень і ретельного моніторингу – ми пропонуємо альтернативну теорію [2], яка передбачає більш збалансоване бачення кордонів підприємства.

Цей підхід дає змогу розкрити ширше розуміння меж організації, її теоретичної логіки та внутрішньої структури. Як зазначає Й. Петрович, основними характеристиками такої організації є **цілісність** і **стійкість** [3, с. 23].

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці вітчизняних та іноземних фахівців, матеріали періодичних видань, ресурси Internet тощо. У дослідження застосовано методи: системний та інституціональний підходи, методологічний і структурно-функціональний аналізи.

РЕЗУЛЬТАТИ

Актуальністю цього дослідження визначено проголошену Україною на першому індустріальному форумі (29.02.2023 р., Київ) орієнтацію на інтенсивний розвиток промислових підприємств оборонного характеру із залученням іноземних сучасних технологій. З цією метою створено Оборонний державний фонд. До нього на форумі приєдналися 38 іноземних компаній з 19 країн, підписано перші угоди зі створення дронів, ремонту бронетехніки, обміну технологіями тощо. Реальним прикладом такої співпраці є угоди, підписані з компаніями “Rheinmetall” (Німеччина, ремонт і виробництво бронетехніки), “Baykar” (Туреччина сумісно з Україною, виробництво БПЛА), “Turgis-Gaillard” (Франція сумісно з Україною, виробництво дрона “Aarok”). Сумісні виробництва, утворені на основі високотехнологічних ОТС, може бути створено в Україні (що доволі важко уявити, враховуючи напружені військові обставини) або на кордоні сусідніх з Україною країн.

У цьому контексті робимо спробу надати альтернативний підхід до наявних різноманітних поглядів на кордони ІАП, теоретичну логіку і внутрішню організацію, спираючись на досягнутий іноземний досвід (наприклад, F. Santos і K. Eisenhardt [9]). Альтернативний підхід до організаційних кордонів ІАП розглянемо у чотирьох напрямках: визначення простору можливої ефективності (1), відповідної сфери організаційного впливу (2), компетентних переваг (3), ідентифікації суб’єкта господарювання (4). До таких напрямків виникають питання про: вартість (1), ринкову владу (2), розвиток (3), взаємозв’язки (4). Кордони за такої умови розглядати можливо як за горизонталлю (розповсюдження інноваційних продуктів), так і за вертикаллю (визначається ланцюгами створення вартості), підкреслюючи місце проведення транзакцій (1), сферу взаємовпливу (2), обсяг ресурсів (3), образ креативності (4). Так, альтернативний підхід дасть змогу побачити ІАП у зовнішньому середовищі та сутність його внутрішньої організації. Перший напрям фокусується на тактичних заходах ІАП, а інші тримають стратегічну значимість, що пов’язані з розвитком і домінуванням. Такі напрями можуть бути одночасно коеволюційними, синергетичними та взаємодоповнюючими.

1. *Визначення простору можливої ефективності.* Пам’ятаємо: концепція економічної ефективності починається з економіки обліку [8, с. 422-423]. Звертаючи увагу

на мінімізацію витрат, такий напрям ставить питання про те, як повинні здійснюватися (регулюватися) угоди – ринком або саме ІАП? Тому що його засновано на юридичному розумінні, що механізм управління ІАП відрізняється від ринку. Тобто витрати на управління діяльністю ІАП через ринок відрізняються від витрат на управління інноваційною діяльністю саме на ІАП. Тому стратегічна логіка встановлення кордонів буде полягати у пошуку точки мінімальних витрат шляхом порівняння витрат на ринкове та ієрархічне управління в ІАП. Це вибір про місце проведення транзакцій (рис. 1). За О. Вільямсоном джерелом розбіжностей у визначенні вартості управління можуть бути: транзакційні витрати, процес вимірювання, різниця в знаннях [10].

У розумінні обмеженої раціональності економічних агентів і невизначеності місця обміну умови виконання угод потребують більше витрат. У такій ситуації припускаємо, що ієрархічне управління буде мати деякі переваги перед ринковим управлінням.

Під час зосередження уваги на транзакційних витратах додатково доцільно звертати увагу на витратах вимірювання, що викликані інформаційними проблемами, які виникають у процесі ринкового обміну й призводять до морального ризику. Якщо легше контролювати діяльність і узгоджувати стимули всередині ІАП, так і проведення транзакцій всередині підприємства, ймовірно, буде знижувати витрати, що пов’язані з інформаційними проблемами.

Напрямок визначення ефективності найчастіше застосовується до вертикальної інтеграції. У межах вертикальних кордонів кожний етап інноваційно-активного виробництва підлягає оцінюванню вибору мінімізації витрат на управління, – відбувається накопичення незалежних рішень. За таких умов кордони виробничих можливостей показують різні комбінації, що може бути вироблено за фіксованим значенням праці та капіталу [8, с. 440]. У разі горизонтальних кордонів потенціална економія відбувається за рахунок масштабу і залежить від витрат на управління. Так, напрям визначення ефективності зосереджено на кордонах як на виборі ефективного місця управління транзакціями і форма управління має значення (табл. 1).

2. *Сфера організаційного впливу або кордони влади.* Такий напрям тягне за собою питання про те, якою є сфера організаційного впливу ІАП, яку її члени контролюють як простір обміну, зменшуючи невизначеність і підвищуючи продуктивність. Основний аргумент тут полягає у максимальному контролі над важливими ринковими силами [4, с. 197]. Такий напрям спирається на ресурс залежності від промислової організації – зменшення

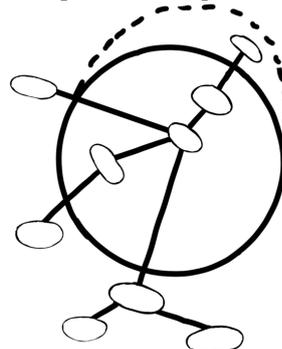


Рис. 1. Кордони ефективності ІАП (уявлення автора)

Таблиця 1 – Напрями визначення організаційних кордонів ІАП [узагальнення автора]

| | | Напрямы | | | |
|-----------|----------------------------------|--------------------------------------|--|---|--|
| | | Простір можливої ефективності (1) | Сфера організаційного впливу (2) | Компетентнісні переваги (3) | Ідентифікація суб'єкта господарювання (4) |
| Складники | Концепція підприємства | Моніторинг і узгодження стимулів | Координація з ціллю зниження залежності та присутності влади | Отримання конкурентних переваг від інноваційних продуктів | Підсилення соціального контексту |
| | Основні організаційні кордони | Розмежування ОТС всередині ІАП | Розмежування сфер впливу ІАП | Розмежування ресурсної бази ІАП | Розмежування домінуючих сфер інноваційної діяльності |
| | Основна ціль | Мінімізація витрат | Автономія | Інноваційний розвиток | Узгодженість сфер впливу |
| | Теоретичне підґрунтя | Право, зниження інноваційних витрат | Економіка оборонної промисловості, залежність від ресурсів | Структура наявних невизначеностей | Управлінський капітал, організаційна ідентичність |
| | Одиниці проведення аналізу | Угоди | Стратегічні зміни | Ресурси для інновацій | Атрибути ідентифікації |
| | Інструменти управління кордонами | Механізм зміни ієрархії в управлінні | Механізм зміни власності | Динамічні утворення альянсів | Зміна умов і заміна організаційних заходів |
| | Усвідомлення перспективи | Ієрархія або ринок | Контроль або аутсорсинг | Володіння або розмежування | Усвідомлені дії або «плавання за течією» |

залежності та збільшення ринкової влади; в одному питанні два завдання, кожне з яких веде до збільшення контролю над зовнішніми силами. Якщо ІАП не знижує свою залежність від зовнішніх сил, воно вимушено буде підіймати ціни на свою продукцію і збільшувати продуктивність.

Це застосовується як до вертикальних, так і горизонтальних кордонів: у першому варіанті ІАП розширює свою участь у галузевому ланцюгу створення вартості [4, с. 305-310], інтерналізує джерела невизначеності в оточуючому середовищі; у другому варіанті ІАП змінюють свою позицію за рахунок більшого розміру, коли його ОТС бажають зменшити залежність від окремих ринків.

В динамічному середовищі ІАП використовують кордони не тільки в цілях оборони поточної позиції на ринку, але й у наступальних діях, схилиючи ринки на свою користь. Зробимо наголос: це стосується дійсно інноваційної продукції. Така продукція з високим змістом знань має мережевий характер, тобто привабливість приростає зі збільшенням числа користувачів. Р. Піндайк і Д. Рубінфельд стверджують, що конкурентні ринки можуть виявлятися непридатними до ефективної роботи за чотирма причинами [8, с. 455]. Вони їх перераховують: фірми і споживачі можуть володіти ринковою владою на ринках факторів або товарів; вони можуть мати неповну інформацію, припускаючись помилок; можуть бути наявні зовнішні ефекти: деякі суспільні блага, незважаючи на низькі витрати, не може бути вироблено.

3. *Компетентнісні переваги.* У цьому напрямі вирішальну роль грає ринковий динамізм, а також як застосовуються та оновлюються специфічні для ІАП ресурсні переваги. ІАП концептуалізується як унікальний набір ресурсів, її кордони динамічним шляхом визначаються співставленням організаційних ресурсів з можливостями зовнішнього середовища для досягнення стратегічної цілі. С. Філіппова наполягає, що оцінювання важливості компетентностей треба здійснювати окремо за їх видами: знаннєві, практично-навичкові, особистісні

здібності, соціальні установки, оскільки, по-перше, всі ці нерівнозначні складники має бути включено у профіль компетентностей зі збереженням їхньої ваги, по-друге, рівень їх прояву оцінюють різні типи інструментів [7, с. 165].

У підсумку напрям компетентнісних переваг вказує на важливість взаємозамінності ресурсів ІАП, що створює синергію ефективності та компетентності. Обмеженістю є незрозумілість конкуруючих протиріч поведінки ІАП на ринку.

4. *Ідентифікація суб'єкта господарювання інноваційної діяльності.* Головне питання полягає в тому: що з себе являє ІАП? Набір ОТС? Цілковито так. Головний аргумент полягає в тому, що організаційні кордони повинні бути встановлені для досягнення узгодженості різних ОТС. Тут можливо побачити два теоретичних положення: 1) управлінські рішення фокусуються на когнітивних уявленнях, що застосовують менеджери ІАП; 2) організаційна ідентичність, заснована на загальних нормах і цінностях.

Організаційна ідентичність починається зі створення ІАП і формується його засновниками або наявними інституціональними умовами. Ідентичність дуже часто домінує над ефективністю. Хоча іноді вони бувають коєволюційні (будемо розуміти це як взаємовплив у формуванні ІАП і підсилення значення кордонів протягом часу).

Коли зовнішні сили, що надають важливі ресурси, висуваючи водночас вимоги, ідентичність домінує над міркуванням влади. Але екстремальні обставини можуть послабити таке домінування.

Ідентичність може домінувати над компетентнісними міркуваннями. Але у створенні інноваційного продукту вони можуть розвиватися одночасно. В підсумку напрям ідентифікації сфокусовано на рішенні про кордони як на виборі змісту самого ІАП. Цей напрям є дуже важливим для забезпечення цілеспрямованих дій в неоднозначному середовищі.

ВИСНОВКИ

Продовжуючи дослідження з більш глибокого розуміння організаційних кордонів ІАП, авторами запропоновано визначати їх координатами ОТС, висуваючи чотири напрями для обговорення: простір можливої ефективності; сферу організаційного впливу, тобто ринкової влади; компетентності переваги інноваційного виробництва; ідентифікацію ІАП в інноваційному просторі. Такий підхід загалом приймає юридичний погляд, згідно з яким кордони ІАП визначаються: ефективним місцем транзакцій, концептуалізацією сфери впливу на інші ІАП; врахуванням портфеля наявних ресурсів, які еволюціонують разом з оточуючим середовищем; усвідомленням членами ІАП емоціональної та когнітивної узгодженості дій відносно інноваційного процесу.

Напрямок можливої ефективності сфокусовано на рішенні про кордони як на виборі ефективного місця управління транзакціями ІАП. Одночасно напрям визначення сфери впливу полягає у зміщенні поняття організаційних кордонів з поняттям транзакцій до більш

широких кордонів контролю. Це означає, що окремі ОТС можуть віддавати перевагу впливу на інші ІАП не тільки через механізми власності, які розширюють вертикальні та горизонтальні кордони, але й через механізми, які не пов'язані з власністю – через ради правління, дружні зв'язки з конкурентами. Такі механізми розширюють організаційні кордони впливу різних ОТС, не розширюючи правових кордонів ІАП. Компетентності переваги сфокусовано на граничному рішенні як виборі інноваційних ресурсів в портфелі ІАП, визнаючи динамічні можливості для зміни горизонтальних і вертикальних кордонів. Ідентифікація ІАП в інноваційній діяльності може домінувати над міркуваннями ефективності, іноді навіть ігноруючи докази підвищення ефективності управління. Але ідентифікація та ефективність можуть бути коеволюційними під час взаємного формування кордонів у просуванні на ринок або його розширенні. Отже, кордони відображають сутність ІАП і покращують узгодженість даних з наявною теорією та покращенням як практики, так і теорії організації.

Список використаних джерел

1. Дорошук Г.А. Організаційний розвиток підприємства: теорія, методологія, практика: монографія. Одеса, 2019. 368 с.
2. Захарченко В.І., Єрмак С.О., Онешко С.В. Теорія створення і функціонування організаційно-технологічних систем у високотехнологічному виробництві: монографія. Одеса, 2022. 324 с.
3. Петрович Й.М. Організування промислового виробництва. Київ, 2009. 328 с.
4. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. Київ, 1998. 390 с.
5. Селіванова Н.М., Філіппова С.В. Управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах контролінгу: нові реалії та завдання: монографія. Одеса: ВМВ, 2014. 182 с.
6. Трут О.О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації: монографія. Львів, 2018. 420 с.
7. Філіппова С.В., Мироненко К.С. Економічне оцінювання реінжинірингу бізнес-процесів на інноваційно-активних підприємствах та його інструментальне забезпечення: монографія. Одеса, 2016. 257 с.
8. Pindyck R.S., Rubinfeld D.L. *Microeconomics*. New York, 1989. 510 p.
9. Santos F.M., Eisenhardt K.M. Organisation frontier and theories of organisation. *Organisation Science*. 2005. Vol. 16, No. 5. pp. 491–508.
10. Williamson O.E. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York, 1985.

References

1. Doroshuk H.A. *Organizational Development of the Enterprise: Theory, Methodology, Practice: monograph*. Odesa, 2019. 368 p. (in Ukrainian).
2. Zakharchenko V.I., Yermak S.O., Oneshko S.V. *Theory of Creation and Functioning of Organizational-Technological Systems in High-Tech Production: monograph*. Odesa, 2022. 324 p. (in Ukrainian).
3. Petrovych Y.M. *Organization of Industrial Production*. Kyiv, 2009. 328 p. (in Ukrainian).
4. Porter M.E. *Competitive Strategy*. Kyiv, 1998. 390 p. (in Ukrainian).
5. Selivanova N.M., Filippova S.V. *Management of Innovative-Active Industrial Enterprise Development Based on Controlling: New Realities and Tasks: monograph*. Odesa, 2014. 182 p. (in Ukrainian).
6. Trut O.O. *Theoretical and Methodological Principles of Organizational Performance Management: monograph*. Lviv, 2018. 420 p. (in Ukrainian).
7. Filippova S.V., Myronenko K.S. *Economic Evaluation of Business Process Reengineering in Innovation-Active Enterprises and Its Instrumental Support: monograph*. Odesa, 2016. 257 p. (in Ukrainian).
8. Pindyck R.S., Rubinfeld D.L. *Microeconomics*. New York, 1989. 510 p.
9. Santos F.M., Eisenhardt K.M. Organisation frontier and theories of organisation. *Organisation Science*. 2005. Vol. 16, No. 5. pp. 491–508.
10. Williamson O.E. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York, 1985.

Vitalii ZAKHARCHENKO

Doctor of Economics, Professor, Odesa Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2903-2471>

Dmytro MERKULOV

postgraduate student, Odesa Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-7447-1067>

e-mail: dimaxxx0081@gmail.com

COEVOLUTIONARY APPROACHES TO ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF INNOVATIVE-ACTIVE ENTERPRISES

The paper is devoted to a deeper understanding of the organizational boundaries of innovation-active enterprises in the domestic economy, which operates under wartime conditions, based on the demarcation of their structure as organizational and technological systems. The logic behind decision-making in this study is grounded in the efficiency of exchange and the execution of transactions, while the essence of the enterprise is defined by the alignment of incentives, property rights, and rigorous control mechanisms. This approach reveals a more diverse perspective on the boundaries of the enterprise and its technological systems, as well as its theoretical logic and internal organization. Within the framework of an alternative approach, four directions are proposed for discussion: the space of potential efficiency, the domain of organizational influence, the competence-based advantages of innovative production, the identification of the enterprise within an innovation environment. From a legal perspective, the boundaries of an innovation-active enterprise are determined by the following constraints: the effective location of transactions, the conceptualization of influence on other enterprises, the consideration of the enterprise's resource portfolio, the employees' awareness of emotional and cognitive alignment in relation to the innovation process. The "space of potential efficiency" focuses on decisions regarding boundaries as choices about the most effective location for transaction management within the enterprise. The "domain of influence" shifts the notion of organizational boundaries from that of transactional limits to broader boundaries of control. The consideration of alternative theoretical approaches draws attention to additional concepts of firm boundaries and to the business entities themselves, especially in cases where the traditional logic of efficiency (based on equilibrium) loses its relevance. Moreover, such approaches contribute to the formation of a new understanding of the interaction between institutional and administrative processes (IAP) and the crisis environment of the national economy. Fundamental concepts that consider organizational boundaries merely as a demarcation between the firm and its external environment and treat them as a central decision about the location of a transaction – based on the logic of exchange efficiency, where the essence of the firm is reduced to incentive alignment, allocation of property rights, decision-making, and careful monitoring – we propose an alternative theory, which offers a more balanced view of firm boundaries. The methodological and informational basis of the study consists of scientific works by domestic and foreign experts, materials from periodicals, Internet resources, and other sources. The research employs methods such as the systemic and institutional approaches, as well as methodological and structural-functional analyses.

Keywords: innovation, efficiency, organisation, value, power, competence, boundary, control