



Менеджмент

УДК 339.9:338.2:005.6

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.16734833>

**Інституційна специфіка бізнес-структур у порівнянні з підприємствами:
проблематика і підходи до розмежування**

Аберніхіна Ірина Георгіївна,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління фінансами,
облікової аналітики та моніторингу бізнесу, ННІ «Дніпровський
металургійний інститут» Українського державного університету науки та
технологій, м. Дніпро, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-0692-1276>

Прийнято: 09.07.2025 | Опубліковано: 30.07.2025

Анотація. У статті досліджено інституційну специфіку бізнес-структур у порівнянні з традиційними підприємствами, що є важливим кроком до уточнення категоріального апарату сучасної економічної науки та практики управління. **Метою** дослідження є формулювання теоретико-методологічних засад розмежування понять «підприємство» та «бізнес-структура» на основі інституційного, функціонального та організаційного підходів. Актуальність теми зумовлена відсутністю уніфікованого підходу до визначення статусу та ролі бізнес-структур у сучасній економіці, зростанням інтеграційних процесів, появою мережових та платформених форм бізнесу, що не завжди вкладаються у класичні рамки підприємницької діяльності. **Методи.** У статті застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: системний аналіз, структурно-функціональний підхід, компаративний аналіз, метод аналогій та класифікацій. **Результати.** Проведено аналітичне



зіставлення базових характеристик підприємств і бізнес-структур за низкою критеріїв: правовий статус, цілі створення, рівень інтеграції, форма організації управління, інституційна належність. Виявлено, що бізнес-структури є більш гнучкими, динамічними, часто мають складну мережеву архітектуру, інтегрують в собі не лише господарські, а й соціальні, технологічні та інформаційні функції. Обґрунтовано доцільність використання інституційного підходу для ідентифікації бізнес-структур, зокрема через аналіз типів контрактів, механізмів координації та ролі неформальних інститутів. Запропоновано авторське бачення класифікації бізнес-структур, що враховує їх галузеву спеціалізацію, рівень автономності, організаційно-правову форму та ступінь інституційної складності. **Практична цінність.** Результати дослідження мають конкретне застосування у кількох ключових сферах: державне управління (удосконалення підходів до реєстрації та класифікації суб'єктів господарювання, що забезпечує більш точний статистичний облік та регуляторний контроль); корпоративне управління (розробка адаптивних моделей управління для складних бізнес-структур, що враховують їх мережеву природу та інституційну складність); економічна політика (формування ефективних стратегій підтримки інтеграційних процесів та інноваційного розвитку на основі системного розуміння бізнес-структур); освіта і наука (використання уточнених теоретичних концепцій у навчальних програмах з економіки, менеджменту та права, а також подальші дослідження в області організаційної теорії). **Висновки.** Подальші дослідження мають зосередитись на розробці методик оцінки сталості, цифрової трансформації та транснаціонального розвитку бізнес-структур, що дозволить більш комплексно аналізувати сучасні виклики та можливості у сфері підприємництва.

Ключові слова: організаційна форма, інституційна ідентичність, корпоративне управління, інтеграційні процеси, економічна класифікація,



правовий статус, системний підхід, інституційне середовище, управлінські моделі, функціональна структура.

Institutional Specifics of Business Structures Compared to Enterprises: Issues and Approaches to Delineation

Iryna Abernikhina,

Candidate of Economic Sciences, Assoc. Prof., SEI Department of Financial Management, accounting analytics and business monitoring, Dnipro Metallurgical Institute, Ukrainian State University of Science and Technologies, Dnipro, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-0692-1276>

Abstract. This article examines the institutional distinctions between business structures and traditional enterprises, aiming to enhance the categorical apparatus of economic science and management. **The purpose** of the study is to develop theoretical and methodological principles for differentiating "enterprise" and "business structure" through institutional, functional, and organizational lenses. The urgency of this topic is driven by the absence of a unified interpretation of business structures' status in the evolving economy, characterized by digital platforms, networks, and hybrid models beyond classical entrepreneurial formats. **The methods** applied include systems analysis, comparative and structural-functional approaches, the method of analogies, and classification techniques. **The results** reveal essential distinctions between enterprises and business structures based on legal form, purpose, integration level, management organization, and institutional affiliation. Business structures are found to be more adaptive and multifunctional, often integrating economic, technological, informational, and social functions. The study highlights the importance of the institutional approach by analyzing coordination mechanisms, contract types, and the role of informal institutions. A comprehensive typology is proposed based on sectoral focus, autonomy level,



organizational-legal form, and institutional complexity. **The conclusions** emphasize the practical value of the findings for improving classification systems in public administration, corporate governance, statistical accounting, and education. The developed framework offers tools for identifying new forms of business organization within a consistent conceptual paradigm. Future research is recommended to incorporate resilience, digitalization, and transnationality as classification dimensions.

Keywords: organizational form, institutional identity, corporate governance, integration processes, economic classification, legal status, systems approach, institutional environment, management models, functional structure.

Постановка проблеми У сучасних умовах високої динаміки ринкового середовища, зростання складності управлінських процесів і посилення глобальної конкуренції актуалізується необхідність чіткого розмежування понять «підприємство» та «бізнес-структура». Попри часте використання цих категорій у науковій літературі, управлінській практиці та нормативно-правовому полі, їх семантичне та функціональне навантаження залишається неоднозначним і часто взаємозамінним, що створює методологічну невизначеність у питаннях стратегічного управління, ідентифікації об'єктів аналізу та оцінки ефективності.

Невирішеність цієї проблеми ускладнює розробку уніфікованих підходів до аналізу господарських одиниць, обмежує точність класифікації організацій, а також перешкоджає ефективному плануванню структурних трансформацій у межах складних корпоративних утворень. Особливо це важливо в умовах, коли підприємства дедалі частіше інтегруються у вертикальні чи горизонтальні бізнес-групи, що функціонують за єдиною стратегічною логікою, але не завжди ідентифікуються як системні бізнес-структури.



Зв'язок даної проблеми з науковими завданнями полягає у необхідності створення теоретично обґрунтованого понятійного апарату для подальшого розвитку теорії управління, організаційного дизайну та економічної системології. У прикладному аспекті, вирішення цієї проблеми сприятиме підвищенню точності стратегічного аналізу, розробці ефективних моделей корпоративного управління, оцінці інвестиційної привабливості, а також оптимізації процесів масштабування бізнесу. Таким чином, формулювання та вирішення означеної проблеми відповідає актуальним вимогам науки й практики управління сучасними соціально-економічними системами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Впродовж останніх років спостерігається зростаючий науковий інтерес до комплексного аналізу бізнес-структур, їхніх організаційних моделей, а також інноваційних підходів до управління підприємствами в умовах цифровізації, глобалізації та економічної нестабільності. Актуальність теми обумовлена трансформаційними процесами в економіці та бізнес-середовищі, що вимагають нових форм і механізмів адаптації та стратегічного планування.

Значна частина сучасних досліджень присвячена цифровій трансформації управлінських процесів. Зокрема, Peng J. і Bao L. [1] запропонували аналітичну рамку управління підприємством на основі алгоритмів обробки великих даних, зокрема вдосконаленого алгоритму C4.5, який дозволив досягти високої точності в управлінських рішеннях і зменшення витрат у виробничій, фінансовій та HR-сферах. У подібному ключі Synytsia S. і Puzurova P. [12] розглядають сучасні методи організації бізнес-процесів в IT-сфері, акцентуючи на гнучких підходах (Agile, Lean, DevOps) та цифрових технологіях (AI, хмарні рішення). Незважаючи на важливість і перспективність зазначених технологій, їх інтеграція в традиційні (нецифрові) галузі економіки залишається недостатньо вивченою. Відсутні дослідження щодо ефективності таких трансформацій у промисловості, АПК та державному секторі, що обмежує універсальність отриманих висновків.



Питання впливу інституційного середовища на управлінські моделі розкриває Нахті І. [2], який трактує корпоративне управління як продукт взаємодії внутрішніх структур і національних інституційних характеристик. Фрасинюк Т., Яворська А., Левинська Т. [6] та Карпенко А. В., Карпенко Н. М. [8] досліджують інституційне забезпечення інноваційної діяльності та кластерної кооперації в Україні. Автори обґрунтовують потенціал кластерної моделі для модернізації галузей та регіонального розвитку. Незважаючи на переконливі концептуальні засади, дослідження переважно залишаються в межах описових підходів. Емпіричні методи, що дозволяють кількісно оцінити інституційний вплив на структуру управління або інноваційну активність, майже не використовуються. Це ускладнює розробку уніфікованих індикаторів і порівняння між країнами.

В умовах економічної нестабільності та криз зростає увага до гнучких організаційних моделей. Dolgova L. [3] обґрунтовує ефективність проектних, матричних і віртуальних структур як інструментів оперативного реагування на зовнішні виклики. Nguyen T. T., Mizaev M. M., Zatsarinnaya E. I. [16] здійснюють порівняльний аналіз різних типів організаційних структур, визначаючи їхні переваги й недоліки в контексті адаптації до ринку. Shyshkin V. et al. [13] розглядають стратегічне управління малим бізнесом в умовах воєнного стану, де адаптивність стає ключовим чинником виживання. У більшості наведених досліджень недостатньо розкрито зв'язок між типом організаційної структури та кількісними показниками ефективності (наприклад, зростання продуктивності, швидкість прийняття рішень, рентабельність). Також бракує досліджень щодо довгострокового впливу впроваджених структур на резильєнтність підприємств.

Sadeghi A., Talan D., Леонов О., Леонова Т. [4, 5] аналізують вибір організаційної структури як критичний чинник досягнення стратегічних цілей підприємства. Зокрема, виділяється важливість комунікацій, узгодженості між підрозділами та лідерських практик. Albert D. [14] пропонує трикомпонентну



модель структури (функціональний розподіл, механізми прийняття рішень, юридичний контекст), що дозволяє глибше зрозуміти природу внутрішньої організації. Kollmann J., Dobrovič J. [15] звертають увагу на проблему неефективної взаємодії між підрозділами, яка гальмує стратегічне зростання. Дослідження обмежуються якісним аналізом без достатньої кількості кейсів чи критико-аналітичного огляду прикладних результатів. Крім того, в них недостатньо враховується вплив зовнішніх чинників (наприклад, нестабільність, інституційні бар'єри) на ефективність внутрішньої структури.

У новітній науковій традиції зростає популярність системного підходу до бізнес-моделі. Chen X. і Thapa D. [9] визначають її як відкриту систему в межах екосистеми взаємодії стейкхолдерів. Ця концепція базується на загальній теорії систем Л. фон Берталанфі. Mihaylova L. і Parazov E. [10] досліджують динамічні моделі, які адаптуються до ринкових викликів. Dewi M. S. et al. [11] підкреслюють роль інновацій як посередника між організаційною структурою та ефективністю підприємства. Хоча запропоновані концепції є методологічно глибокими, вони мають недостатню емпіричну апробацію в конкретних галузях. Часто відсутні приклади реального впровадження таких моделей у малих та середніх підприємствах, а також механізми моніторингу їх ефективності.

Таким чином, аналіз наукових джерел засвідчує багатогранність підходів до вивчення бізнес-структур та їх управління. Основними тенденціями сучасної наукової думки є: поєднання інституційного та технологічного підходів; інтерес до гнучких, адаптивних моделей управління; розширення розуміння бізнес-моделі як відкритої системи; вивчення зв'язку між структурою та ефективністю.

Разом із тим, спостерігається низка методологічних прогалин: відсутність емпіричної верифікації теоретичних моделей; недостатня кількісна оцінка впливу організаційних змін на бізнес-результати; слабка



репрезентованість досліджень у реальному секторі економіки; обмежена інтернаціоналізація досліджень та низька порівнюваність між країнами.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз наявних наукових досліджень у сфері бізнес-моделей, організаційних структур та їх впливу на ефективність функціонування підприємств в умовах динамічного зовнішнього середовища дозволяє ідентифікувати низку ключових аспектів, що залишаються недостатньо вивченими або не отримали належного розгляду.

По-перше, у сучасній науковій літературі спостерігається відсутність уніфікованої концептуальної моделі бізнес-моделі в межах динамічних екосистем (Chen X., Thapa D. [9]). Нечіткість у визначенні структури бізнес-моделі, зумовлена складністю взаємодії численних стейкхолдерів та швидкістю змін у зовнішньому середовищі, перешкоджає як теоретичному осмисленню, так і практичному застосуванню цього поняття. Врахування цих складних взаємозв'язків та формування системного підходу є вкрай необхідними для забезпечення адаптивності бізнес-моделей у контексті сучасної турбулентності ринку.

По-друге, недостатньо опрацьованим залишається питання взаємозв'язку між організаційною структурою підприємств і рівнем їх інноваційної діяльності, зокрема в сегменті мікро- та малих підприємств (Dewi M. S. et al. [11]). Існуючі дослідження, здебільшого, орієнтовані на великі корпорації, при цьому специфіка функціонування та трансформації організаційної структури у малому бізнесі залишається поза увагою. Врахування зовнішніх економічних і соціальних чинників, що впливають на ці підприємства, є ключовим для розробки ефективних управлінських практик, спрямованих на підвищення їх конкурентоспроможності та стійкості.

По-третє, значною прогалиною є обмежена увага до адаптивності бізнес-структур у кризових умовах та в умовах швидких змін, зокрема в контексті воєнного стану й інших екстремальних зовнішніх шоків (V. Shyshkin et al.



[13]). Недостатня кількість емпіричних досліджень з даного напрямку зумовлена високою складністю вивчення таких факторів та відсутністю стандартизованих методологічних інструментів, що ускладнює формування практичних рекомендацій.

По-четверте, існує нагальна потреба у розробці комплексних методологій формування бізнес-процесів, що інтегрують класичні підходи з інноваційними цифровими технологіями (Synytsia S., Puzyrova P. [12]). Відсутність таких методологій стримує повноцінну цифрову трансформацію підприємств та знижує їхню здатність до швидкої адаптації у мінливому ринковому середовищі.

Крім того, у науковому полі зберігається неоднозначність у визначенні поняття «організаційна структура», що ускладнює уніфікацію підходів до корпоративного управління та розробку ефективних управлінських моделей (Albert D. [14]). Це призводить до фрагментарності досліджень та обмежує можливість трансферу наукових знань у практичну площину.

Вказані аспекти є фундаментальними для всебічного розуміння загальної проблеми формування та управління бізнес-структурами в умовах сучасних викликів. Ігнорування цих питань призводить до недостатньої адаптивності підприємств, втрати ними конкурентних переваг та зниження їх життєздатності у нестабільних економічних і соціальних контекстах.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної наукової статті є системне теоретико-методологічне обґрунтування розмежування понять «підприємство» та «бізнес-структура» з урахуванням сучасних умов функціонування суб'єктів господарювання, їх організаційної складності та інтеграції у міжфірмові взаємозв'язки. Досягнення цієї мети передбачає послідовне вирішення низки взаємопов'язаних завдань, що окреслюють логіку дослідження:



- провести критичний аналіз існуючих наукових підходів до трактування категорій «підприємство» та «бізнес-структура» в економічній, управлінській та правовій площинах;
- виявити основні відмінності між цими поняттями за такими критеріями, як: організаційна форма, функціональна спрямованість, рівень автономності, цілі діяльності, інтеграційна здатність;
- обґрунтувати доцільність введення чіткої межі між «підприємством» як первинною господарською одиницею і «бізнес-структурою» як складною системою, що об'єднує низку підприємств, субпідрядників або партнерів на основі спільної мети;
- запропонувати об'єктивні критерії віднесення організацій до категорії бізнес-структур на основі їх структурно-функціональних характеристик, типу взаємозв'язків та рівня інтеграції.

Таким чином, стаття покликана заповнити наявну прогалину в науковому дискурсі щодо системного підходу до класифікації суб'єктів господарювання, забезпечити методологічну ясність у сфері управлінських досліджень та сформулювати підґрунтя для прикладних розробок у сфері корпоративного управління, економічного прогнозування й побудови інтегрованих бізнес-моделей.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній економіці функціонування суб'єктів господарювання характеризується зростаючою складністю організаційних форм, інтеграцією процесів управління та розширенням міжфірмових зв'язків. У цьому контексті надзвичайно важливим є чітке теоретичне розмежування понять «підприємство» та «бізнес-структура». Обидва терміни використовуються в науковій і прикладній літературі, однак мають різну семантичну й економічну природу, що потребує системного аналізу.

Поняття «підприємство» традиційно пов'язується з організаційно-правовою формою господарювання, що має на меті здійснення виробничої,



комерційної або іншої діяльності з метою отримання прибутку. Підприємство функціонує в межах визначеної законодавством юрисдикції, має певну майнову, кадрову та управлінську структуру, а також несе відповідальність за результати своєї діяльності [1, 5, 14].

У свою чергу, поняття бізнес-структури є значно ширшим і комплекснішим. Воно охоплює не лише окремі підприємства, а й сукупність організаційно поєднаних суб'єктів господарювання, об'єднаних спільною бізнес-метою, управлінською вертикаллю, капіталом чи брендом. Бізнес-структура може включати корпорації, холдинги, концерни, бізнес-групи, франчайзингові мережі та інші форми інтеграції підприємств, що функціонують у межах єдиної стратегічної логіки. Таким чином, бізнес-структура виступає надбудовою над індивідуальним підприємством і відображає системний рівень організації бізнесу [3, 5, 7, 12].

Таке розмежування є необхідним не лише з методологічної точки зору, але й для практичного застосування в контексті стратегічного управління, організації корпоративної стійкості, ризик-менеджменту та розвитку управлінської архітектури. Воно дозволяє глибше зрозуміти природу сучасного бізнесу, правильно ідентифікувати об'єкти управління та формувати адекватні моделі управлінських рішень.

Отже, для цілей нашого дослідження будемо використовувати такі визначення зазначених категорій:

– підприємство — це організаційно-правова одиниця, створена з метою здійснення виробничої, комерційної або іншої господарської діяльності. Його головне завдання — виробництво товарів або надання послуг з метою отримання прибутку.

– бізнес-структура — ширше поняття, яке охоплює не лише підприємства, а й сукупність організаційно поєднаних суб'єктів господарювання, об'єднаних спільною бізнес-метою, управлінською вертикаллю, капіталом чи брендом.



В таблиці 1 запропоноване авторське порівняння цих категорій.

Будь-яке підприємство, за своєю суттю, може розглядатися як бізнес-структура, оскільки воно відповідає ключовим ознакам організованої господарської одиниці. По-перше, підприємство має формальну організаційну побудову, яка закріплена на правовому рівні у вигляді статуту, установчих документів або господарського договору.

Таблиця 1

Аналітичне порівняння категорій «підприємство» та «бізнес-структура»

Критерій	Підприємство	Бізнес-структура
Сутність	Суб'єкт господарювання з визначеною правовою формою	Система взаємопов'язаних організаційних одиниць
Масштаб	Один об'єкт (юридична особа)	Може охоплювати багато підприємств і одиниць
Ціль	Отримання прибутку від виробничо-господарської діяльності	Реалізація комплексної бізнес-стратегії
Структура управління	Зазвичай централізована	Може бути централізованою або децентралізованою
Приклади	Завод, фабрика, фермерське господарство	Корпорація, холдинг, вертикально інтегрована компанія
Форма взаємодії	Окрема юридична одиниця	Мережева або ієрархічна структура, що об'єднує підприємства
Можливість масштабування	Обмежена без зміни структури	Висока завдяки модульності та багаторівневості

Джерело: власна розробка автора

По-друге, воно функціонує з визначеною метою — виробництва товарів або надання послуг задля отримання прибутку, хоча в окремих випадках ця мета може бути соціально орієнтованою, але реалізованою через бізнес-принципи. По-третє, у межах підприємства здійснюється залучення та використання різних ресурсів: матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних і технологічних. Четвертою ознакою є наявність системи управління, яка забезпечує координацію процесів через вертикальні або горизонтальні зв'язки. Нарешті, підприємство функціонує як суб'єкт ринку,



активно взаємодіючи з контрагентами, постачальниками, споживачами та конкурентами.

Водночас, слід враховувати винятки та уточнення. Некомерційні організації, такі як благодійні фонди чи громадські об'єднання, хоч і можуть мати елементи бізнес-структури (зокрема управління ресурсами або проєктами), не завжди класифікуються як такі, оскільки їхня діяльність не спрямована на отримання прибутку. Аналогічно, державні установи (школи, лікарні, органи влади), які фінансуються з бюджету та не ведуть господарську діяльність, не належать до бізнес-структур у класичному розумінні. Водночас державні підприємства, що здійснюють виробництво, експорт чи продаж продукції (наприклад, АТ «Укрзалізниця» чи НАК «Нафтогаз України»), виступають повноцінними бізнес-структурами, оскільки функціонують за законами ринку, мають дохідну частину, власні фінансові та управлінські механізми, попри державну форму власності.

Для узагальнення цих положень у таблиці 2 наведено приклади підприємств різних галузей із визначенням їхнього статусу як бізнес-структур. Наприклад, проведена оцінка діяльності ПрАТ «Фармацевтична компанія Дарниця» засвідчила її відповідність 9 із 10 критеріїв, що підтверджує її статус як розвиненої бізнес-структури з високим ступенем інституціоналізації та корпоративної автономії. Натомість заклад освіти, такий як обласний інститут післядипломної педагогічної освіти, відповідає лише 3 критеріям (наявність структури, ресурсів та відповідальності за результати), що не дозволяє розглядати його як бізнес-структуру.

Таблиця 2

Визначення статусу підприємств як бізнес-структур за галузями

Галузь	Приклад підприємства	Відношення до бізнес-структури	Обґрунтування
Металургія	Металургійний завод	Так	Є виробництво, прибуток, ринок
Освіта	Державна школа	Ні	Соціальна функція, некомерційна



Освіта	Приватний університет	Так	Має бізнес-модель, прибуток
Фінанси	Банк	Так	Комерційна установа
Громадський сектор	Фонд охорони природи	Частково	Некомерційна, але може мати елементи бізнес-структури
ІТ	Продуктова ІТ-компанія	Так	Бізнесова організація

Джерело: власна розробка автора

Аналогічно, застосування методології до франчайзингової мережі кав'ярень показало відповідність 10 критеріям, що вказує на її повноцінний статус бізнес-структури, попри відсутність централізованої юридичної особи в кожній точці мережі.

Для забезпечення зручності та наочності процесу віднесення будь-якого підприємства до категорії бізнес-структур необхідно стандартизувати критерії оцінки. Стандартизація критеріїв дозволяє створити системний, стандартизований підхід, що забезпечує об'єктивність та порівнянність аналізу різноманітних організацій незалежно від їхньої галузевої приналежності чи форми власності. Такий підхід сприяє формуванню єдиної методологічної бази для ідентифікації бізнес-структур, що є важливим для подальшого дослідження, управління та стратегічного планування.

Систему критеріїв, яка дозволяє визначити, чи є організація бізнес-структурою запропоновано в таблиці 3. Ці критерії універсальні й застосовні для аналізу будь-якої організації.

Таблиця 3

Критерії віднесення організації до бізнес-структур

Критерій	Суть критерію	Уточнення / Приклад
1 Мета діяльності	Організація створена з метою отримання прибутку	Напр., завод, торгове підприємство, ІТ-компанія
2 Господарська самостійність	Має можливість самостійно приймати економічні рішення	Приймає рішення щодо виробництва, інвестицій, фінансів



3 Наявність організаційної структури	Має формалізовану систему управління, підрозділи, персонал	Керівник, функціональні служби, підпорядкування
4 Взаємодія з ринком	Організація вступає у товарно-грошові відносини	Продає продукцію/послуги, закуповує ресурси
5 Використання ресурсів	Залучає трудові, фінансові, матеріальні, інформаційні ресурси	Має штат працівників, виробничі фонди, інфраструктуру
6 Правова форма підприємництва	Функціонує як юридична або фізична особа-підприємець	Зареєстроване підприємство: ТОВ, АТ, кооператив тощо
7 Фінансова самодостатність	Має власні джерела доходу, оперує витратами й прибутком	Не утримується виключно за рахунок бюджету
8 Ризиковий характер діяльності	Діяльність пов'язана з економічними ризиками	Комерційний ризик, ринкові коливання, конкуренція
9 Інноваційно-розвитковий потенціал (опційно)	Має здатність до розширення, інвестування, модернізації	Запуск нових проєктів, продукції, розширення ринку
10 Відповідальність за результати	Несе відповідальність за фінансово-господарські результати	Збитки, прибутки, податки, юридична відповідальність

Джерело: власна розробка автора

Запропонована система з 10 уніфікованих критеріїв є універсальною та може застосовуватися для аналізу будь-якої організації незалежно від форми власності, галузі чи масштабів діяльності. За умови відповідності організації принаймні 6–7 критеріям, її доцільно розглядати як бізнес-структуру. З метою практичної формалізації відповідності різних організацій визначеним критеріям обґрунтованим є використання матриці бінарної оцінки (таблиця 4), що передбачає дихотомічне кодування кожного критерію значеннями 1 (відповідає) або 0 (не відповідає), із подальшим застосуванням інтервальної шкали для якісного диференціювання ступеня відповідності організацій заданим класифікаційним параметрам.

Таблиця 4

Інтервальна шкала оцінки рівня відповідності організацій бізнес-критеріям

Кількість балів (0–10)	Інтерпретація	Висновок щодо статусу
0–3	Організація практично не відповідає ключовим критеріям	Не є бізнес-структурою



4–5	Часткова відповідність, відсутня системність	Сумнівний статус
6–7	Більшість критеріїв дотримано, є основи для класифікації	Може розглядатися як бізнес-структура
8–10	Високий рівень відповідності, чітко виражена бізнес-спрямованість	Повноцінна бізнес-структура

Джерело: власна розробка автора

Приклад практичного застосування цієї методики представлено у таблиці 5, яка ілюструє класифікацію різних типів організацій за рівнем відповідності запропонованим критеріям.

Таблиця 5

Бінарна матриця оцінки організацій за критеріями бізнес-структури

Організація	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Загальний бал	Висновок
Приватний логістичний центр	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	Бізнес-структура
Комунальна поліклініка	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	2	Не є бізнес-структурою
Приватний медичний центр	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	7	Бізнес-структура
Державне промислове підприємство	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	8	Бізнес-структура
Благодійна організація	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	4	Часткова відповідність бізнес-структурі
Приватна ІТ-компанія	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	Бізнес-структура
Державна школа	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	2	Не є бізнес-структурою
Приватний університет	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	7	Бізнес-структура

Джерело: власна розробка автора

Для посилення емпіричної основи запропонованого підходу доцільним є проведення тестування системи критеріїв на ширшій вибірці організацій із різних галузей та форм власності. У межах подальшого дослідження автором було додатково опрацьовано 25 організацій (по 5 з кожної галузі: промисловість, фінанси, ІТ, освіта, охорона здоров'я), що дозволило виявити сталі патерни відповідності бізнес-критеріям (таблиця 6).



Таблиця 6

Оцінки відповідності організацій критеріям бізнес-структури

№	Назва організації	Галузь	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Загальний бал	Висновок
1	АТ «Запоріжсталь»	Промисловість	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	9	Бізнес-структура
2	ТОВ «Кернел-Трейд»	Промисловість	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	Бізнес-структура
3	АТ «Укрнафта»	Промисловість	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	8	Бізнес-структура
4	ДП «Антонов»	Промисловість	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	7	Бізнес-структура
5	ТОВ «Миронівський хлібопродукт» (МХП)	Промисловість	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	Бізнес-структура
6	ПриватБанк	Фінанси	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	8	Бізнес-структура
7	Райффайзен Банк	Фінанси	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	9	Бізнес-структура
8	ПАТ «Страхова компанія «ТАС»	Фінанси	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	8	Бізнес-структура
9	НБУ (Національний банк України)	Фінанси	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	4	Часткова відповідність
10	Універсальна кредитна компанія	Фінанси	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	8	Бізнес-структура
11	ТОВ «SoftServe»	ІТ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	Бізнес-структура
12	ТОВ «Genesis»	ІТ	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	9	Бізнес-структура
13	ТОВ «Intellias»	ІТ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	Бізнес-структура
14	ТОВ «Rozetka.ua»	ІТ / Е-комерція	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	Бізнес-структура
15	ДП «Дія» (Мінцифри)	ІТ / Держсектор	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	4	Часткова відповідність
16	НУ «Києво-Могилянська академія»	Освіта	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	3	Не є бізнес-структурою
17	Український католицький університет (УКУ)	Освіта	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	5	Часткова відповідність
18	Київська школа економіки (KSE)	Освіта	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	4	Часткова відповідність
19	Ліцей «Інтелект» (м. Київ)	Освіта	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	3	Не є бізнес-структурою
20	Одеська державна академія будівництва та архітектури	Освіта	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	3	Не є бізнес-структурою



21	Медичний центр «Добробут»	Охорона здоров'я	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	Бізнес-структура
22	Київський міський центр серця	Охорона здоров'я	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1		3	Не є бізнес-структурою
23	Лабораторія «Сінево»	Охорона здоров'я	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		10	Бізнес-структура
24	Інститут серця МОЗ України	Охорона здоров'я	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1		3	Не є бізнес-структурою
25	Клініка «Інноваційна медицина» (м. Дніпро)	Охорона здоров'я	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1		9	Бізнес-структура

Джерело: власна розробка автора

За результатами оцінювання: повноцінні бізнес-структури (6-7 або 8-10 балів): 15 із 25 (60%), серед них всі приватні компанії та підприємства, крім кількох держструктур; часткова відповідність (4-5 балів): 4 організації (переважно освітні приватні установи, держ ІТ-сервіси); не є бізнес-структурами (0-3 балів): 6 організацій (державні школи, лікарні, інститути).

Отже, за результатами оцінювання понад 80% приватних організацій продемонстрували відповідність щонайменше 7 критеріям, тоді як державні установи лише у 15% випадків набирали більше 5 балів.

Бізнес-структура поєднує елементи управління, ресурси, бізнес-процеси, працівників, фінансові потоки, інформаційні системи та інші складові, що забезпечують ефективне функціонування в ринкових умовах.

Основні характеристики бізнес-структур:

- цільова орієнтація – прибуток, інновації, соціальна місія;
- організаційно-правова форма – підприємство, корпорація, холдинг тощо;
- масштаб діяльності – малий, середній, великий бізнес;
- форма власності – приватна, державна, комунальна, змішана;
- тип управління – централізований, децентралізований;
- галузева належність – виробничі, торговельні, сервісні;
- взаємодія з ринком – B2B, B2C, B2G.



Водночас запропонований підхід має низку обмежень, які слід враховувати при його застосуванні. *По-перше*, критерії можуть бути недостатньо чутливими до специфіки некомерційних організацій, які, попри відсутність прибуткової мети, можуть мати розвинуті бізнес-процеси. *По-друге*, у межах державного сектору трапляються організації, які мають усі атрибути бізнес-структур, але обмежені в прийнятті стратегічних рішень через політичні чи регуляторні чинники. *По-третє*, підхід потребує адаптації до новітніх цифрових форм бізнесу (платформи, DAO, гібридні спільноти), що не вписуються у традиційні правові рамки.

Таким чином, бізнес-структура постає як цілісна система, що інтегрує ключові компоненти функціонування підприємницької діяльності. Вона поєднує елементи управління, ресурси, бізнес-процеси, працівників, фінансові потоки, інформаційні системи та інші складові, які забезпечують ефективність, адаптивність і стійкість суб'єкта господарювання в динамічному ринковому середовищі. У цьому контексті важливим є не лише виявлення структурних компонентів бізнес-структури, але й визначення її типу, масштабу, логіки організації та взаємозв'язків між елементами.

З метою системного аналізу та наукової ідентифікації різних форм господарських одиниць виникає потреба у класифікації бізнес-структур за низкою ознак, що відображають їх організаційну, функціональну, управлінську та стратегічну специфіку. Така уніфікована система класифікації дозволяє не лише впорядкувати різноманіття форм бізнес-організацій, але й забезпечити порівняльний аналіз, визначити типові моделі розвитку, оцінити ризики та потенціал масштабування. Основні характеристики бізнес-структур як основа для формування уніфікованої класифікаційної моделі наведені в таблиці 7.

Таблиця 7



Уніфікована система класифікації бізнес-структур

Критерій класифікації	Класи/Типи/Види
За розміром	Малі, середні, великі
За формою власності	Приватні, державні, комунальні, змішані
За видом діяльності	Виробничі, торговельні, фінансові, транспортні, ІТ-компанії тощо
За організаційно-правовою формою	ПП, ТОВ, АТ, фермерські господарства, кооперативи
За ієрархічною структурою	Лінійна, функціональна, дивізійна, матрична, мережева
За ступенем автономності	Самостійні, дочірні підприємства, філії
За формою об'єднання	Концерни, холдинги, фінансово-промислові групи, бізнес-інкубатори
За сферою функціонування	Локальні, регіональні, національні, транснаціональні
За типом інтеграції	Вертикальні, горизонтальні, конгломерати
За рівнем інноваційності	Традиційні, інноваційно орієнтовані
За стадією життєвого циклу	Стартапи, підприємства зростання, зрілості, спаду
За гнучкістю управління	Жорсткі, адаптивні
За стратегічною орієнтацією	Стратегії витрат, диференціації, фокусування
За формою капіталу	Приватний, державний, венчурний, змішаний
За типом власника	Фізична особа, група осіб, інституційні інвестори, держава

Джерело: власна розробка автора.

Уніфікована система класифікації бізнес-структур систематизує організаційні форми за ключовими інституційними та функціональними ознаками. Такий підхід дозволяє чітко розмежовувати традиційні підприємства й сучасні гнучкі бізнес-структури з урахуванням галузевої належності, автономності, правового статусу та інституційної складності. Удосконалення цієї моделі створює підґрунтя для ефективнішої державної політики, статистичного обліку, регулювання та корпоративного управління.

Висновки. У результаті дослідження обґрунтовано необхідність чіткого розмежування понять «підприємство» та «бізнес-структура» як з теоретичних, так і з прикладних позицій. Підприємство розглядається як базова господарська одиниця, тоді як бізнес-структура — як складна інтегрована система з багаторівневим управлінням, стратегічними функціями та адаптивною архітектурою. Запропоновані критерії класифікації дозволяють



ідентифікувати організації як бізнес-структури незалежно від форми власності, галузі чи масштабу. Результати оцінювання (бінарного та інтервального типу) підтвердили ефективність застосування цієї моделі в управлінській, аналітичній та освітній практиці. Систематизація ознак бізнес-структур поглиблює розуміння їхньої типології, логіки побудови та потенціалу розвитку. Установлено, що ефективна бізнес-структура сприяє зростанню конкурентоспроможності, стійкості, адаптивності та зниженню ризиків в умовах ринкової динаміки. Рекомендовано: у державній політиці — інтегрувати поняття «бізнес-структура» до нормативно-правової бази та статистики; у стратегічному управлінні — використовувати типологію для оцінки інституційної зрілості, проєктування змін та адаптивної архітектури; у корпоративному аналізі — впровадити бальну шкалу для бенчмаркінгу, аудитів та стратегічного планування; у сфері освіти — включити модель до навчальних програм з менеджменту, публічного управління, підприємництва.

Подальші дослідження доцільно зосередити на впливі цифровізації, інноваційних управлінських моделей та інтеграції когнітивного підходу й естетики управління в архітектуру бізнес-структур.

Список використаних джерел

1. Peng J., Bao L. Construction of enterprise business management analysis framework based on big data technology. *Heliyon*. 2023. P. e17144: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17144>
2. Naxhi, Ilir, An Institutional Perspective on Corporate Governance (July 19, 2023). in Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. (Eds.) M. Hitt, and I. Filatotchev, Oxford University Press. pp 1-19, 2023. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.362>
3. Dolgova L. Application of adaptive organizational structures in modern business. *Efektivna ekonomika*. 2021. No. 3. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.3.77>



4. Sadeghi A., Talan D., Clayton R. Establishment, firm, or enterprise: does the unit of analysis matter?. *Monthly Labor Review*. 2016. <https://doi.org/10.21916/mlr.2016.51>
5. Леонов О., Леонова Т. Теорія організації та організаційні структури сучасного корпоративного управління. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-4>
6. Фрасинюк Т., Яворська А., Левинська Т. Альтернативи інноваційних підходів з позиції бізнес-структур та інституційних критеріїв. *Економіка та суспільство*. 2021. No. 25. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-31>
7. But-Gusaim O. H. Innovative Development of Business Structures. *Business Inform*. 2024. Vol. 2, no. 553. P. 72–81. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-72-81>
8. Карпенко А. В., Карпенко Н. М. Механізм управління розвитком кластерів в Україні як особливою формою бізнес-спільнот. *Економіка і організація управління*. 2023. № 2. С. 61–75. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.6>
9. Chen X., Thapa D. Clarifying the business model construct: a theory-driven integrative literature review through ecosystems and open systems perspectives. *Review of Managerial Science*. 2025. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00917-7>
10. Mihaylova L., Papazov E. The Effective Business Model: some Theoretical and Practical Considerations. *Valahian Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 15, no. 2. P. 95–102. <https://doi.org/10.2478/vjes-2024-0018>
11. From Structure to Strategy: How Organization Design Influences Innovation and Performance in Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) / M. S. Dewi et al. *Journal of Ecohumanism*. 2025. Vol. 4, no. 1. <https://doi.org/10.62754/joe.v4i1.6055>
12. Synytsia S., Puzyrova P. Theoretical approaches to the formation of business processes in the sphere of information technology in the context of



digitalisation. *Management*. 2024. Vol. 39, no. 1. P. 90–100.
<https://doi.org/10.30857/2415-3206.2024.1.8>

13. Small business: features of system analysis in the strategic management system / V. Shyshkin et al. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2024. Vol. 1, no. 27. P. 64–75. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-06>

14. Albert D. What do you mean by organizational structure? Acknowledging and harmonizing differences and commonalities in three prominent perspectives. *Journal of Organization Design*. 2023. <https://doi.org/10.1007/s41469-023-00152-y>

15. Kollmann J., Dobrovič J. Key factors of organizational and management structures in the formation of competitive strategy. *JOURNAL OF INTERNATIONAL STUDIES*. 2022. Vol. 15, no. 3. P. 130–144. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2022/15-3/9>

16. Nguyen T. T., Mizaev M. M., Zatsarinnaya E. I. Comparative analysis of different types of organizational structures of enterprises. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*. 2024. Vol. 10/15, no. 151. P. 52–60. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.10.15.008>