

Кизенко О.О.,

к.е.н., доцент,

ДВНЗ «Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана»,

м. Київ

Гребешкова О.М.,

к.е.н., доцент,

ДВНЗ «Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана»,

м. Київ

Гребешков О.М.,

к.е.н., доцент,

ДВНЗ «Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана»,

м. Київ

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІНСЬКОЇ АДАПТАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ДО ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА: СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТЕКСТ

У статті узагальнено та систематизовано ключові проблеми адаптації організації до змін умов господарювання на рівні системи управління, що забезпечує реалізацію визначеної стратегії компанії і потребує адекватних змін організаційної структури і управлінських технологій. Окремі аспекти застосування управлінських технологій вітчизняними підприємствами проаналізовано в контексті базових бізнес-стратегій організації за класифікацією Р. Майлза (R. Miles) і Ч. Сноу (Ch. Snow) з метою виявлення можливих причин конфлікту між стратегією, організаційною структурою і управлінськими технологіями задля відновлення балансу між цими елементами системи управління.

Ключові слова: *стратегія підприємства, організаційна структура управління компанією, управлінська технологія, адаптація підприємства, стратегічний менеджмент.*

Постановка проблеми. Перехід від індустріальної до постіндустріальної економіки надає підприємствам не тільки нові можливості ведення бізнесу, але й вимагає пошуку та впровадження ефективних механізмів адаптації до змін зовнішнього середовища. Донедавна механізми адаптації стосувались, переважно, операційного рівня і передбачали оптимізацію операційної системи організації до зміни її навантаження для узгодження із ринковими коливаннями. На

сьогодні підприємства вже починають стикатись з проблемою пошуку ефективних механізмів адаптації на стратегічному рівні, що пов'язується із стрімким інформаційно-технологічним розвитком і необхідністю змінювати бізнес-модель. Особливо актуальним це питання постає для вітчизняних організацій в останнє десятиліття, коли можливість зміни бізнес-моделі за умови збереження організації є базовим предметом стратегічного управління.

Стрімке поширення інформаційного потоку і доступність для підприємств комп'ютерних технологій її обробки змінюють конфігурацію донедавна сталої структури галузей і ринків через появу нових інноваційних мережевих організацій і груп, що пропонують споживачам принципово нові бізнес-моделі створення доданої вартості в глобальній економічній системі, застосовуючи інноваційні технології.

Метою нашого дослідження є узагальнення ключових проблем адаптації вітчизняних організацій до змін умов господарювання на рівні системи управління, що забезпечує реалізацію визначеної стратегії компанії і потребує адекватних змін організаційної структури та управлінських технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зважаючи на комплексний характер означеної проблематики виділимо основні наукові напрямки, в межах яких розглядаються означені питання. Зокрема питання адаптації операційної системи організації до зміни її навантаження в економічному контексті широко представлені у дослідженнях з економіки підприємства, присвячених особливостям функціонування внутрішнього економічного механізму підприємства і розкривають питання комбінації можливих форм адаптації операційної системи підприємства за інтенсивністю використання наявних ресурсів. Механізми та критерії прийняття управлінських рішень, пов'язаних з необхідністю адаптації операційної системи, що відбувається за даними управлінського обліку розглядається, зокрема, у дослідженнях Г. Фанделя, Дж. Фостера, Ч.Т. Хоргрена, М.Г. Грецака [1-3]. Варто наголосити, що ці процеси досліджуються науковцями в межах практично незмінної бізнес-моделі, тому управлінські рішення мають відновлювальний характер, а економічні ризики не є фатальними для підприємства.

Важливість врахування стратегічного контексту показала практика, тому на сьогодні є ціла низка методичних підходів, що пов'язують оперативні аспекти управління підприємством, через аналіз інформації в системі управлінського обліку із досягненням визначених стратегічних цілей підприємства, зокрема, моделі Performance Measurement та системи інформаційної підтримки управлінських рішень (ERP-системи). Проблематика розробки стратегічних цілей в контексті їх масштабування на операційний

рівень на сьогодні досить широко розглядаються в роботах з теорії стратегічного управління, зокрема серед вітчизняних дослідників можна виділити наукові роботи А. П. Наливайка, І.В. Смоліна, В.В. Пастухової, З.Є Шершньової. Проблема полягає в тому, що такі розробки переважно пояснюють механізм каскадування цілей для ієрархічних організацій, і практично не пояснюють механізмів стратегічного цілепокладання для «пласких» організацій із мережевою та матричною організаційною структурою. Подібний взаємозв'язок потребує подальших наукових досліджень щодо розвинення методичного інструментарію формалізації стратегічних цілей організації. В цьому контексті цікавими є прикладні дослідження для окремих бізнесів, зокрема робота Д. Дженнінгса (*Daniel F. Jennings*) та К. Хандла (*Kevin G. Hindle*) [4, с. 101-140]. Серед досліджень зі стратегічного менеджменту зарубіжних авторів ми також виділяємо роботи Р. Майлза (*R. Miles*) і Ч. Сноу (*Ch. Snow*) [5], використовуючи у даному дослідженні класифікацію бізнес-стратегій підприємств цих авторів.

Виклад основного матеріалу. Визначаючи ключові принципи взаємодії в системі управління організацією, необхідно зазначити, що з позиції теорії систем організація – це найважливіша характеристика системи, ознаками якої є спільна діяльність людей, об'єднаних спільними інтересами, що намагаються досягти як особистих, так і загально-організаційних цілей. Відповідно, формалізація взаємозв'язків та інформаційних потоків між окремими підрозділами організації здійснюється через організаційну структуру певного типу, яка повинна мати такі характеристики: адаптивність, оптимальність, оперативність і надійність, економічність. Останні чотири характеристики проявляються в способах організації операційного процесу і реалізуються через оптимізацію бізнес-процесів підприємства, а адаптивність можна розглядати на операційному і стратегічному рівні відповідно до того, якого рівня управлінські рішення потрібні для здійснення відповідних змін.

У нашому дослідженні ми визначаємо адаптивність як системну характеристику організації, що передбачає її здатність до змін функцій або структури управління з метою досягнення цільових параметрів функціонування підприємства при зміні зовнішніх умов господарювання. Згідно з метою дослідження надалі ми розглядатимемо лише стратегічний рівень системи управління і адаптивність як ключову його характеристику. В стратегічному контексті базовими елементами системи управління, від яких залежить її адаптивність, і які потребують аналізу, є організаційна структура компанії, кваліфікація керівників, інформаційні потоки і

канали комунікації, документообіг та управлінські технології. Між цими елементами системи стратегічного управління є взаємозв'язок і їм притаманна загальносистемна закономірність нерівномірного розвитку і неузгодженості темпів виконання функцій елементами системи. Чим складніша система, тим більш нерівномірно розвиваються ці означені складові частини. В процесі функціонування або розвитку системи її елементи виконують свої локальні функції відповідно до свого темпу.

Розрив темпу виконання функцій між елементами системи стратегічного управління спостерігається завжди, проте, в умовах технологічного розвитку і інформаційної перенасиченості він може стати настільки значним, що спричинить загрозу цілісності системи і її здатності виконувати свої функції, а також дезорганізації всієї системи аж до припинення функціонування бізнесу.

Ці висновки також підтверджуються результатами досліджень консалтингової компанії Deloitte, представленими у звіті 2017 року [5]. Зокрема, у звіті констатується настання кризи для організацій зі складними організаційними структурами, розділеними по функціям, які орієнтовані на отримання максимальної ефективності за рахунок економії на витратах. Ці спрямовані на фінансовий результат бізнес-моделі, засновані на передбачуваних комерційних патернах, не відповідають епосі постіндустріальної економіки. Замість простої економічної ефективності успішні організації повинні бути розраховані на швидкість, гнучкість і адаптивність, щоб вони могли конкурувати і перемагати в сьогодишньому глобальному бізнес-середовищі. Забезпечення адаптивності в сучасних організаціях все частіше відбувається за рахунок переходу від ієрархічних організаційних структур до моделей, де робота виконується в командах. Дійсно, тільки 14% керівників вважають, що традиційна організаційна модель - ієрархічні рівні, засновані на знаннях в певній галузі, - робить їх організацію високоефективними. Замість цього провідні компанії прагнуть до більш гнучкої, орієнтованої на команди моделі.

Тому важливим завданням топ-менеджменту організацій в сучасних умовах є забезпечення безперешкодного обміну інформацією між всіма елементами системи стратегічного управління для ефективного вирішення управлінських завдань. У своєму дослідженні Р. Майлз (R. Miles) і Ч. Сноу (Ch. Snow) запропонували виділяти в системі управління три задачі, вирішення яких забезпечують адаптацію організації у зовнішньому середовищі, а саме: підприємницьку, інженерну і адміністративну [6]. Підприємницька задача – це вибір домінуючого ринку або сфери діяльності, де організація може бути життєздатною, ринку,

на який організація буде орієнтована, та правильного вибору продукції або послуг для нього. Інженерна задача – це знаходження способів виготовлення продукції або надання послуг, що будуть відповідати рівню розвитку технології. Адміністративна задача – це організація і керування процесом ефективного вирішення підприємницької і інженерної задач. Вирішення адміністративної задачі полягає у виборі та поєднанні управлінських технологій і відповідних інформаційних систем.

Відповідно до способу вирішення підприємницької, інженерної та адміністративної задач Р. Майлз (R. Miles) і Ч. Сноу (Ch. Snow) виділяють чотири типи бізнес-стратегій, які можуть реалізовувати підприємства: захисна (Defender), новаторська (Prospector), аналітична (Analyzer) і реагуюча (Reactor).

Підприємства, що реалізують захисну бізнес-стратегію, схильні концентруватися переважно на інженерній задачі. Вони використовують управлінські технології, спрямовані на зниження операційних ризиків у своїй основній діяльності, створюючи буфери в операційному процесі, тому таким компаніям важко відмовитись від функціональної спеціалізації і ієрархії. Новаторські ідеї за таких умов можуть залишатись непоміченими та незатребуваними, що несе в собі ризик консервації бізнес-моделі і нездатність до переорієнтації бізнес-процесів. Зростання компанії переважно забезпечується через глибоке проникнення в обмежений ринок, тому завжди високим залишається ризик втрати прибутковості через постійні процеси фрагментування існуючих ринків, до яких важко достатньо швидко адаптуватися. Вирішення підприємницької задачі спрямоване на забезпечення лідируючого положення компанії на вузькому сегменті ринку, використовуючи переваги диференціації. Адміністративна задача вирішується впровадженням процедур контролю через інформаційну систему зі зворотнім зв'язком, що охоплює всі рівні ієрархії. Найпоширеніші управлінські технології, що підтримують реалізацію захисної бізнес-стратегії, і використовуються українськими підприємствами, є: система управління взаємодією з клієнтами (Customer Relationship Management – CRM) – 65% підприємств, сегментація споживачів (Customer Segmentation) – 67% підприємств, бюджетування (Budgeting) – 77% підприємств. Тим часом мало затребуваними технологіями залишаються Activity-Based Budgeting, Six Sigma, Value-Chain Analysis [7].

Новаторська бізнес-стратегія передбачає спрямування зусиль топ-менеджменту на створення та інформаційну підтримку механізму вирішення підприємницьких завдань висококваліфікованими працівниками, здатними до синергії

тенденцій і явищ в широкому предметному полі. Критичним в системі стратегічного управління є впровадження високоефективних комунікаційних платформ для обміну інформацією між різними робочими групами задля фіксації нових ідей для підприємництва, особливо тих, які є найменш очевидними з позиції поточної бізнес-моделі компанії. Рішення інженерної задачі спрямоване на постійне удосконалення існуючих процесів через пошук і використання нових можливостей, а можливість випробувати новацію цінується більше, ніж прибутковість у поточному періоді. Тому в довгостроковому горизонті зростання компанії відбувається через реалізацію нової продукції і послуг на нових ринках через різкі зрушення при сприятливих можливостях. Прибутки одержані компаніями, за рахунок відкритості до нових можливостей, частково покривають економічні ризики через неефективність виконання певних процесів, та неадекватної оцінки комерційної успішності інновацій. Адміністративна задача вирішується через застосування управлінських технологій, що передбачають короткі петлі зворотного зв'язку і широке делегування повноважень і відповідальності у прийнятті рішень. Управлінські технології цього типу – це Personal Time-Management Dashboards, Talent Management, Strategic Alliances, Collaborative Commerce, Borderless Corporation, Performance Budgeting, Digital Transformation. Ці управлінські технології мало використовуються українськими підприємствами через конфлікт з організаційною ієрархією на рівні організаційної структури. Зокрема, дослідження показали, що аутсорсинг використовують 40% підприємств, а збалансовану систему показників (BSC) – 29% підприємств [7].

Підприємства, що обирають для себе аналітичну бізнес-стратегію намагаються врівноважити зменшення ризику і збільшення прибутку. Їх рішення підприємницької задачі - це суміш знаних і нових видів продукції і ринків. Їх стабільна діяльність приносить достатні доходи, щоб поступово рухатися в ті області чи бізнес-моделі, що вже випробувані підприємствами з новаторською бізнес-стратегією, мінімізуючи ризики. Втрата прибутковості відбувається за рахунок пізнього входження на ринок. Інженерна задача на цих підприємствах вирішується через центральну функціональну спеціалізацію і автономні групи, що займаються певними видами продукції. Підприємницька задача вирішується через наслідування змін. Адміністративна задача вирішується через комбінацію управлінських технологій, характерних для підприємств-«захисників», а саме, детальний контроль стабільних виробництв, що складають ядро бізнесу; і підприємств-«новаторів», тобто укрупнене планування і контроль інновацій. Зростання підприємств, що обрали таку стратегію, відбувається за рахунок чіткого

виділення стратегічних бізнес-одиниць: стабільна діяльність приносить достатні доходи, щоб рухатися в новаторські області. Найпоширенішими управлінськими технологіями, які застосовують вітчизняні підприємства є бенчмаркінг - використовують 37% підприємств, процесноорієнтоване управління – 43%, стратегічне планування – 78% [7].

Реагуюча стратегія характерна для підприємств з наявним конфліктом технологій, структури і стратегії. Це підприємства, які не змогли досягти або утриматися на відповідній захисній, новаторській або аналітичній стратегії і, зазвичай підлягають реструктуризації або ліквідації.

Висновки. За результатами проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки. Ураховуючи складність та багатогранність предмету дослідження, маємо визнати, що в одній статті неможливо детально проаналізувати всі проблеми адаптації підприємств до змін в зовнішньому середовищі. На своє подальше дослідження очікують проблеми поєднання управлінських технологій в єдину інформаційну оболонку підприємства, інформацію якої можна буде ефективно використовувати для стратегічного управління підприємствами різної галузевої спрямованості. Також на сьогодні дискусійними є проблеми інформаційної апроксимації для прийняття стратегічних рішень з метою виявлення ключових ринкових тенденцій і формування актуальних конкурентних переваг в процесі адаптації підприємств до зміни умов зовнішнього середовища.

Список використаних джерел

1. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. посібник // М.Г. Грещак, О.М. Гребешкова, О.С. Коцюба; за ред. М.Г. Грещака. – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.
2. Фандель Г. Теория производства и издержек / пер с нем. – К.: Таксон, 1999. – 528 с.
3. Хорнгрен Ч. Управленческий учет. 10-е изд. /Хорнгрен Чарльз, Фостер Джордж, Датар Шрикант. — СПб.: Питер, 2008. — 1008 с.
4. Jennings D., Hindle K. Equifinality Corporate Entrepreneurship and Strategy-Structure-Performance Relationships // Corporate Entrepreneurship ed. by J.A. Katz, D.A. Shepherd, Elsevier, 2004. P. 101-145.
5. Организация будущего: будущее наступило. Глава первая из отчета Deloitte 2017 — Talent Management [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://talent-management.com.ua/3144-organizatsiya-budushhego-glava-deloitte-2017/#.WNzR7i6_m81.facebook (просмотрено 6.04.2017 р.).

6. Miles R.E., Snow C.C. Organizational Strategy, Structure and Process. McGraw-Hill: N.Y. 1978.
7. Верба В.А. Дослідження стану та тенденцій розвитку українських підприємств. Аналітичний звіт за 2014-2015 р.р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://kneu.edu.ua/userfiles/project_1314/DoslD196dzhennya_suchasno_o_stanu_ta_tendencD196D197_rozvitku_ukraD197nskih_pD196dpriD194mstv_2014-15.pdf (переглянуто 6.04.2017 р.).

Summary. The article summarizes the key issues of adaptation of organizations to changes in economic conditions at the level of management system that support realization the defined enterprise strategy and requires adequate changes in organizational structure and management technologies. Certain aspects of domestic enterprises management technologies are analyzed in the context of basic business strategies classification by R. Miles and Ch. Snow in order to identify possible causes of the conflict between strategy, organizational structure and management techniques and to restore balance between the elements of the control system.

Key words: enterprise strategy, organizational structure management, management tools, adaptation of enterprise, strategy management.

УДК 334.012.64(470.12)

Кремін А.Е.,

*ФГБУН Институт социально-экономического развития территорий
Российской академии наук (ИСЭРТ РАН),
г. Вологда*

РАЗВИТИЕ МУНИЦИПАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ НА ОСНОВЕ АКТИВИЗАЦИИ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Після прийняття Федерального закону від 6 жовтня 2003 № 131-ФЗ «Про загальні принципи організації місцевого самоврядування в Російській Федерації» ситуація в економіці муніципальних утворень (МО), особливо сільського типу і малих містах, ускладнилося, оскільки розширення управлінських функцій супроводжувалося скороченням податкових надходжень до бюджетів місцевих органів влади. В умовах, що склалися багато МО виявилися не в змозі ефективно вирішувати покладені на них обов'язки і завдання, через відсутність розвиненої економічної бази. В результаті рівень соціально-економічного розвитку муніципалітетів виявився сильно диференційований за ступенем