

УДК: 330
DOI: 10.36919/2312-7812.4.2020.61

С.М. Кожем'якіна, В.П. Чмель

МОДЕЛІ АДАПТИВНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ

У статті розглянуто сутність та необхідність впровадження моделей адаптивності бізнес-організацій в сучасних умовах функціонування. Доведено, що в сучасних умовах мінливого бізнес-середовища підприємства, організаційна побудова яких базується на функціонально-ієрархічних засадах, не в змозі забезпечити адекватне оперативне реагування на швидкоплинні зміни і впровадження відповідних заходів в організації та здійсненні підприємницької діяльності. За таких умов ведення бізнесу більш дієвим слід вважати адаптивний підхід до управління, який є для організації одним із небагатьох способів залишатися конкурентоспроможною. Авторами обгрунтовано використання бенчмаркінгу, що дозволяє створити базу для подальшого вдосконалення організації та управління. Наголошується, що моделі “порівняння успішного досвіду” можуть використовуватись організаціями з різними формами управління. Надано характеристику підходу до забезпечення «загального управління якістю» (Total Quality Management – TQM), акцентовано увагу на його перевагах. Розглянуто таку модель адаптивності бізнес-організації, як контролінг. Особливу увагу приділено використанню сучасних інформаційних технологій в управлінні бізнес-організацією, які є необхідним інструментом для того, щоб зробити ефективність організації та її бізнес-процеси доступними для аналізу, узагальнення і ознайомлення кожного працівника організації в сучасних умовах функціонування.

The article considers the essence and necessity of introduction of models of adaptability of business organizations in modern conditions of functioning. It is proved that in modern conditions of changing business environment of the enterprise, the organizational construction of which is based on functional-hierarchical principles, is not able to provide adequate prompt response to rapid changes and implementation of appropriate measures in the organization and implementation of entrepreneurial activity. Under such business conditions, an adaptive management approach should be considered more effective, which is one of the few ways for an organization to remain competitive. The authors substantiates the use of benchmarking, which allows to create a basis for further improvement of organization and management. It is emphasized that the models of “comparison of successful experiences” can be used by organizations with different forms of management. A description of the approach to providing “Total Quality Management” (Total Quality Management - TQM), focusing on its benefits. Such a model of adaptability of a business organization as controlling is considered. Particular attention is paid to the use of modern information technology in the management of a business organization, which is a necessary tool to make the effectiveness of the organization and its business processes available for analysis, generalization and familiarization of each employee in modern conditions.

Ключові слова: бізнес-організація, бенчмаркінг, модель, якість, управління, контролінг, адаптивність.

Key words: business organization, benchmarking, model, quality, management, controlling, adaptability.

Постановка проблеми. Через істотне збільшення рівня мінливості та впливу невизначеності в умовах сучасних викликів і загроз (світова пандемія COVID-19, війна на Сході України та ін.), досягнення підприємством статичного стану стає тимчасо-

вим явищем і, відповідно, проблема адаптації бізнес-організацій до змін зовнішнього середовища набуває нових рис.

У сучасних умовах мінливого бізнес-середовища підприємства, організаційна побудова яких базується на функціонально-ієрархічних засадах, не в змозі забезпечити адекватне оперативне реагування на швидкоплинні зміни і впровадження відповідних заходів в організації та здійсненні підприємницької діяльності. За таких умов ведення бізнесу більш дієвим слід вважати адаптивний підхід до управління, який є для організації одним із небагатьох способів залишатися конкурентоспроможною. Адаптація бізнес-організацій залежить, перш за все, від ефективного використання їх внутрішнього потенціалу, який виражається в реалізації пріоритетів довгострокового розвитку. А це неможливо без внутрішньої перебудови самої організації, тобто формування і розвитку таких функцій і механізмів в системі управління, які сприяють підвищенню її комунікаційної активності та конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління сучасними бізнес-організаціями, зокрема якістю бізнес-процесів, досліджували такі зарубіжні науковці, як М. Йохансон [1], Дж. Боуман [2], С. Каплан [3] та ін. Серед вітчизняних науковців, які досліджують цю проблему, слід виділити А. Березного [4], В. Білошапку [5], М. Бобину [6], В. Онищенко [7, 8] та ін.

У множині наукових досліджень та розробок, а також практичних рекомендацій щодо покращення якості управління бізнес-організацією подальшої уваги потребує визначення моделей адаптивності в сучасних умовах їх функціонування, формування положень щодо їх реалізації тощо.

Метою дослідження є визначення сутності та можливостей використання моделей адаптивності до управління бізнес-організацією з метою підвищення її комунікаційної активності та конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу. Сучасне зовнішнє середовище підприємств характеризується надзвичайно високим рівнем складності, мінливості та невизначеності. В таких умовах головним завданням підприємства стає швидке реагування на зміни і впровадження відповідних заходів в організації і здійсненні підприємницької діяльності.

Аналіз ринку і потреб споживачів, дослідження змін в їх потребах та поведінці стали основними, стратегічно важливими процесами підприємства, що визначають усю подальшу його діяльність щодо створення продукту, його виробництва, доведення до споживача й одержання прибутку. Сукупність зовнішніх і внутрішніх чинників, управлінських прийомів, структурних обмежень, які забезпечують підтримку балансу матеріальних та фінансових потоків бізнес-організації для підтримки рівноважного стану, визначає характерну модель зростання, яка адекватно відображає поточні і майбутні умови цільових ринків підприємства, а також його організаційно-технологічні можливості.

На думку А. Березного, реалізація моделей вимагає налаштування основних складових організаційної та виробничої структур бізнес-організації, а перехід від однієї моделі до іншої має здійснюватися з мінімальними витратами, забезпечуючи максимальне використання існуючого потенціалу, розвиваючи його в найбільш перспективних напрямках [4].

Однак аналіз джерел, присвячених цій галузі діяльності, складність і недостатня розробленість проблеми адаптивного управління бізнес-організацією в умовах динамічного розвитку ринкових умов визначають доцільність більш поглибленого вивчення даної проблематики.

Аналіз практики впровадження механізмів управління бізнес-організацій зарубіжних країн створює можливість активного запозичення сучасних технологій регулювання процесів адаптивності, що, в кінцевому рахунку, повинно дозволити скоротити втрати часу на відновлення життєздатності вітчизняних підприємств і держави в цілому, з метою входження України в світову економічну систему та виходу із кризи.

Слід наголосити, що для українських підприємств таку рису, як адаптивність управлінської та маркетингової діяльності, можна оцінити, як задекларовану, але не забезпечену належною методичною та кадровою підтримкою. Для великих світових підприємств широке застосування має практика стратегічного управління діяльністю підприємства. Методичні засади такої діяльності дозволяють формувати довгострокові цілі розвитку, оцінювати можливості та ризики, перспективну конкурентоспроможність підприємства на ринку товарів та послуг, на підставі чого формується система адаптивності організації.

Сучасний дослідник В. Онищенко відзначає, що глобалізація змушує підприємства активізуватися в створенні і підтримці системи адаптивного управління, щоб залишатися конкурентоспроможними [7, 8].

Вдосконалення системи управління необхідно планувати і організовувати, щоб вони дозволяли досягти високого рівня якості раціональним та економічним засобами. Цій меті, наприклад, може служити практика впровадження моделі “еталонного тестування” – бенчмаркінг. Його застосування розуміється, як постійний процес вимірювання характеристик продукції, послуг і реального порядку ведення діяльності щодо кращих компаній [4].

Бенчмаркінг – це альтернативний метод стратегічного планування і аналізу не від досягнутого, а відповідно до досягнень конкурентів, тобто орієнтиром у розробці стратегічних планів є не власні досягнення, а найкраща практика конкурентів. Мета бенчмаркінгу полягає у підвищенні конкурентоспроможності підприємства в цілому за рахунок пошуку та адаптації найкращого досвіду. Тому цей метод стає дедалі популярнішим [9].

Опора на відпрацьований і перевірений практикою досвід сприяє зниженню ризику, дозволяє підприємствам уникнути багатьох помилок, скоротити тимчасові фінансові витрати, пов’язані з набуттям власного досвіду шляхом проведення експериментів. Використання бенчмаркінгу дозволяє сформувати власну команду внутрішніх консультантів, напрацювати досвід проведення організаційних змін і, таким чином, створити базу для подальшого вдосконалення організації та управління. На жаль, більшість вітчизняних підприємств поняттям бенчмаркінгу не оперує. Щоб чітко розуміти, в яких ситуаціях можливе застосування бенчмаркінгу, необхідно мати уявлення про те, яким він може бути. Види бенчмаркінгу наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Види бенчмаркінгу

Вид бенчмаркінгу	Визначення	Коли використовувати	Складнощі при використанні
Внутрішній	Порівняння методів здійснення подібних дій у межах організації. Спроба знайти в межах організації подібну, найбільш успішно виконувану дію.	Після вивчення процесу бенчмаркінгу. Перед тим як проводити бенчмаркінг зовнішній.	Необхідна сильна теоретична підготовка. Необхідність створення власної стратегії внутрішнього обміну інформацією.
Конкурентний	Порівняння ваших методів здійснення будь-яких видів діяльності з методами здійснення подібних дій вашими конкурентами.	Увесь час - бенчмаркінг повинен стати важливою частиною вашої стратегії. Може здійснюватися як при співробітництві/ обміні інформацією з вашим безпосереднім конкурентом, так і без нього.	Важко одержати необхідну для аналізу надійну інформацію.
Спільний (асоціативний)	Деякі організації, що є або не є конкурентами, укладають угоду про обмін інформацією в межах закритої групи (бенчмаркінговий альянс).	Коли ваші ймовірні (попередньо відібрані) партнери мають достатньо високі стандарти.	Забезпечує одержання інформації тільки щодо членів групи, які не обов'язково використовують «кращу» практику.
Процесний	Вивчення практики побудови бізнес-процесів, як правило, в організаціях, що не є вашими прямими конкурентами, але мають подібні основні бізнес-процеси.	Для впровадження в організації процесу постійного відстежування і впровадження кращих практик ведення бізнесу, покращення бізнес-процесів (наприклад, при РБП) буде мати найкращий результат.	Потребує творчого підходу.
Стратегічний	Систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій і вдосконалення характеристик на основі вивчення успішних стратегій підприємств-партнерів	Для впровадження в організації процесу постійного відстежування та впровадження кращих практик ведення бізнесу.	

Джерело: [9, с. 22-28]

На особливу увагу заслуговує також практика використання моделі “порівняння успішного досвіду” при управлінні бізнес-організаціями, саме тут слід відзначити різні підходи, що використовуються організаціями з різними формами управління: централізацією, децентралізацією або делегуванням повноважень [10]. Порівняння різних типів структур показує, що організації з меншою кількістю рівнів і більш широким контролем виявляються більш адаптивними і динамічними. Отже, ця модель включає наступні етапи:

- визначення об'єкта порівняльного аналізу;
- виявлення компанії для порівняння;
- обґрунтування методу збору даних і збір даних;

- визначення поточного конкурентного розриву;
- визначення майбутнього проекту;
- отримання результатів і їх презентація;
- встановлення функціональних цілей;
- розробка плану дій;
- реалізація плану і відстеження нових прогресивних технологій;
- коригування контрольного показника.

Також винятково важливою моделлю, яка характеризує рівень розвитку адаптивності системи управління, є застосування, особливо в зарубіжній практиці, підходу до забезпечення “загального управління якістю” (Total Quality Management – TQM), що включає в себе не тільки якість на стадії виробництва продукції, а й на стадії її розробки, організації, збуту, підготовки персоналу та ін. [11].

Концепція TQM охоплює всі підрозділи організації, всі види діяльності і спрямована на використання матеріальних, технічних і людських ресурсів для найбільш ефективного задоволення потреб клієнтів, співробітників організації та суспільства. TQM може бути використана в організації будь-якого профілю діяльності, і, як показує міжнародний досвід, сприяє підвищенню якості результатів трудової діяльності [11; 12].

Дж. Боуман зазначає, що практично всі великі компанії під час організації своєї роботи керуються спеціально розробленими системами управління якістю, причому забезпечення ефективності таких систем є необхідною умовою при проведенні будь-яких контрактних угод [2]. Наприклад, регулювання вимог і організаційних підходів до розробки систем якості забезпечується стандартами Міжнародної організації зі стандартизації ISO серії 9000, які є найважливішим джерелом для розробки критеріїв якості в будь-якій організації та повинні використовуватися з метою визначення еталонної моделі для інтеграції якості в бізнес [6].

На жаль в українській дійсності сертифікація системи якості на відповідність стандартам ISO серії 9000 свідчить лише про відповідність мінімальним вимогам, на підставі яких споживач може оцінити якість продукту. Практика показує, що необхідно розробляти та розвивати систему якості продуктів, товарів та послуг, ґрунтуючись на методах і принципах TQM, тобто принципах загального управління якістю.

У розробку системи управління, відповідно до принципів TQM необхідно залучати більшість співробітників організації, а реалізація цієї системи має відбуватись із застосуванням сучасних технологій (управлінських, організаційних, інформаційних та ін.). Безумовно, цей процес вимагатиме перебудови всієї діяльності організації, більш узгодженої роботи всіх структурних підрозділів, а також тривалого періоду часу.

Сучасна практика і численні проведені дослідження показують, що кваліфіковане використання методології TQM забезпечує:

- збільшення ступеня задоволеності споживачів товарами і послугами;
- підвищення рівня ділової репутації організації;
- збільшення прибутку;
- підвищення якості виробленої продукції та послуг а також конкурентоспроможності;
- забезпечення економічної стійкості і ліквідності підприємства;
- раціональне використання всіх видів ресурсів;

- підвищення продуктивності і ефективності праці;
- оперативне впровадження інноваційних досягнень;
- підвищення якості прийняття управлінських рішень [11].

Розглядаючи наведені вище аспекти управління організаціями, доцільно зробити акцент на практичному використанні методології контролінгу. Так, В. Білошапка зазначає, що практичне застосування контролінгу, як ефективного інструменту з розвиненими системами обліку та планування, дозволяє забезпечувати керівників різних рівнів необхідною управлінською інформацією. Об'єктивна повнота і висока ступінь деталізації такої інформації у поєднанні з автоматизацією її збору та узагальнення створює можливість адаптивного управління витратним механізмом підприємства. Технічне забезпечення вирішення таких завдань здійснюється, як правило, з використанням корпоративних інформаційно-керуючих ERP-систем, тобто планування ресурсів підприємств, що працюють в режимі реального часу [5]. Дослідження показує, що глибоко осмислене практичне застосування контролінгу носить скоріше винятковий характер, ніж нормативний.

Торкаючись інформаційного забезпечення управлінської діяльності, слід особливо виділити високий загальний рівень використання інформаційних технологій в діяльності світових підприємств. Бізнес-аналітики визначають два центральних елементи в необхідності використання інформаційних технологій в бізнесі: по-перше, великий обсяг інформації, по-друге, швидкі зміни в економіці. Ці фактори набувають ще більшого значення в залежності від складності управління бізнес-організацією. У цьому випадку бізнес-аналітика є необхідним інструментом для того, щоб зробити ефективність організації та її бізнес-процеси доступними для аналізу, узагальнення і ознайомлення кожного працівника організації.

Зарубіжна і вітчизняна практика адаптивності системи управління організацій стимулює створення ефективних механізмів управління, як важливе завдання для успішного розвитку бізнесу і зміцнення організації, що в свою чергу, впливає на ділову репутацію організацій, робить їх більш привабливими для інвесторів, підвищує їх цінність.

Висновки. Таким чином, можна констатувати, що сучасна практика створення системи моделей адаптивності бізнес-організацій має комплексний цілеспрямований характер та охоплює багато сфер діяльності. Аналіз процесів бізнес-організації та прискорення адаптації залежить від реалізації наступних заходів:

- встановлення вихідних параметрів адаптивних можливостей бізнес-організації на базі досягнутих показників у певному періоді та їх коригування відповідно до визначеної результативності;
- розробки заходів, що підвищують загальний рівень потенціалу бізнес-організації;
- коригування стратегічних параметрів бізнес-організації з урахуванням поліпшення умов функціонування виробництва;
- перевірки на відповідність фактичної величини потенціалу бізнес-організації до необхідної величини;
- формування нових адаптивних виробничих структур з метою доведення наявного потенціалу до необхідної величини;
- розподіл наявних ресурсів за структурними підрозділами;

- формування систем внутрішньої і зовнішньої підтримки функціонування бізнес-організації в реальному режимі;

- виявлення потенційних можливостей бізнес-організації та оцінки її адаптивного потенціалу, що дозволить більш повно врахувати невикористані внутрішньовиробничі резерви, передумови і можливості для сталого економічного розвитку, що визначають очікувані характеристики її розвитку за різними сценаріями зміни навколишнього середовища.

1. *J. J. Hanson M.* Reinventing Your Business Model Harvard Business Review. 2008. Vol. 86. № 12. P. 51-59; 2. *Боуман Дж.* Комплексное управление качеством. М., 2001. С. 97-9; 3. *Kaplan S.* Business Model Innovation Factory: How to Stay Relevant When the World Is Changing. N.Y., Wiley, 2012. P. 256; 4. *Березной А.* Инновационные бизнес-модели в конкурентной стратегии крупных корпораций. Вопросы экономики. 2014. № 9. С. 63-81; 5. *Білошапка В. А.* Управлінська результативність в розвитку міжнародних компаній. К., КНЕУ, 2007. 234 с.; 6. *Бобина М. Л.* Международнй бизнес: стратегия альянсов. М., 2006. 240 с.; 7. *Онищенко В. П.* Основні концептуальні положення сучасного міжнародного менеджменту. Економіка України. 2008. №11. С.4-18; 8. *Онищенко В. П.* Особливості міжнародного маркетингу XXI ст. 2011. №1. С.4; 9. Збірник наукових праць за результатами IV Всеукраїнської наук.-практ. конф. студентів та аспірантів «Організаційно-управлінські та психологічні аспекти сучасного ринку праці України» (27 березня 2015 р., м. Київ) / упоряд. О.П. Канівець, Л.Г. Новаш. К. : ІПК ДСЗУ, 2015. С. 22-28; 10. *Osterwalder A., Pigneur Y.* Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, game Changers and Challengers. N.Y., Wiley, 2010. P. 180; 11. *Quality Framework for Services of General Interest in Europe.* URL: http://ec.europa.eu/services_general_interest/docs/commquality_framework_en.pdf; 12. *Afuah A.* Business Model Innovation: Concepts, Analysis and Cases. N.Y., Routledge, 2014. P. 200.

1. *J. J. Hanson M.* Reinventing Your Business Model Harvard Business Review. 2008. Vol. 86. № 12. P.; 2. *Bouman Dzh.* Kompleksnoe upravlenye kachestvom. M., 2001. S. 97-98; 3. *Kaplan S.* Business Model Innovation Factory: How to Stay Relevant When the World Is Changing / S. Kaplan. N.Y., Wiley, 2012. P. 256; 4. *Bereznoj A.* Ynnovatsyonnye byznes-modely v konkurentnoj stratelyy krupnykh korporatsyj. Voprosy ekonomyky. 2014. № 9. S. 63-81; 5. *Biloshapka V. A.* Upravlins'ka rezul'tatyvnist' v rozvytku mizhnarodnykh kompanij. K., KNEU, 2007. 234 s.; 6. *Bobyna M.L.* Mezhdunarodn'ij byznes: stratehyia al'iansov. M., 2006. 240 s.; 7. *Onyschenko V. P.* Osnovni kontseptual'ni polozhennia suchasnoho mizhnarodnoho menedzhmentu. Ekonomika Ukrainy. 2008. №11. S.4-18; 8. *Onyschenko V. P.* Osoblyvosti mizhnarodnoho marketynhu KhKhl st. 2011. №1. S.4; 9. Zbirnyk naukovykh prats: za rezul'tatamy IV Vseukrayins'koyi nauk.-prakt. konf. studentiv ta aspirantiv «Orhanizatsiyno-upravlins'ki ta psykholohichni aspekty suchasnoho rynku pratsi Ukrainy» (27 bereznya 2015 r., m. Kyiv) / uporyad. O.P. Kanivets', L.H. Novash. K. : IPK DSZU, 2015. P 22-28; 10. *Osterwalder A.* The Business Model Ontology: A Proposition in the Design Science Approach. Lausanne: University of Lausanne, 2004. P. 165; 11. *Quality Framework for Services of General Interest in Europe.* URL: http://ec.europa.eu/services_general_interest/docs/comm_quality_framework_en.pdf; 12. *Afuah A.* Business Model Innovation: Concepts, Analysis and Cases. N.Y., Routledge, 2014. P. 200.