

## Література

1. Andreff W. La crise des economies socialistes. La rupture d'un systeme. Grenoble: PUG, 1993. P. 42—43.
  2. Oherse/iall A. Social Movements: Ideologies, Interests and identities. New Brunswick: Transaction Publishers, 1993. P. 3.
  3. Thompson E. La formation de la classe ouvriere anglaise. Paris: Seuil, 1988. P. 719.
  4. Блауг М. Экономическая мысль в ретроспективе. — М.: Дело, 1994. — С. 534.
  5. Гэлбрейт Дж.К. Новое индустриальное общество. — М.: Прогресс, 1969. — С. 111.
  6. Гэлбрейт Дж.К.. Экономические теории и цели общества — М.: Прогресс, 1976. — С. 188—189.
  7. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран. — М.: Международные отношения, 1993.
  8. Шумпетер И. Теория экономического развития. — М.: Прогресс, 1982. — С. 169—170.
- Стаття надійшла до редакції 16.09.2010.

УДК 658.512

**О.В.Кукоба,**

аспірант кафедри економіки підприємств  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

### **ПЕТЧИНГ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФОРМА УПЕРЕДЖУЮЧОЇ ЙОГО РЕОРГАНІЗАЦІЇ**

*Анотація. У статті представлено новий метод реорганізації підприємства на основі ланцюжка організаційних удосконалень. Наведено розуміння петчингу підприємства та його основні напрями застосування. Обґрунтовано доцільність застосування петчингу підприємств для підвищення ефективності їх діяльності на основі постійних випереджувальних організаційних змін.*

*Аннотация. В статье описан новый метод реорганизации предприятия на основе цепочки организационных усовершенствований. Уточнено понятие «петчинга предприятия» и даны основные его направления проведения. Обоснована целесообразность использования петчинга предприятия для повышения эффективности на основе опережающих организационных изменений.*

*Summary. In the article the new method of reorganization of enterprise is presented on the basis of chain let of organizational improvements. Understanding of patching enterprise is resulted and him basic directions of application. Grounded expedience of application of patching enterprises is for the increase of efficiency of their activity on the basis of permanent led of organizational changes.*

КЛЮЧОВІ СЛОВА: реорганізація, петчинг, проактивне управління, інституціоналізація, організація діяльності.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: реорганизация, петчинг, проактивное управление, институционализация, организация деятельности

KEY WORDS: reorganization, patching, proactive management, institutionalizing, organization of activity

**Постановка проблеми.** Активний пошук нових джерел економічного розвитку підприємств зміщують вектор інституціонального проектування у бік формування суб'єктів господарювання, здатних чутливо диверсифікувати власну діяльність. Динаміка інституціоналізації українських підприємств у кінці ХХ століття характеризувалась процесами «адаптації без реструктуризації». Надалі прихильність більшості фірм до даної стратегії на ґрунті відсутності чіткої державної промислової політики істотно сповільнило формування інноваційно-орієнтованих підприємств. Це заблокувало ефективний розвиток не тільки підприємницьких структура, а й національної економіки в цілому, оскільки підприємства втратили здатність «діяти на випередження» для розпізнання кризових детермінант, майбутніх технологічних змін і конкурентних можливостей бізнесу.

Поточні тенденції і швидкість змін у зовнішньому середовищі господарювання вимагає зсуву акцентів на динамічні аспекти економічної природи конкурентних переваг фірми. Це дасть можливість не тільки адаптувати підприємницькі структури до плинного потоку зовнішніх інституціональних змін, але й забезпечити розвиток динамічних здатностей підприємства і його стратегічних ресурсів до використання інноваційних технологій. У таких умовах необхідно змінювати характер, функції й напрямки реорганізації підприємств у бік їх проактивної організаційної адаптації. На відміну від пасивної адаптації, націленої на нейтралізацію збитку від непередбачених ринкових змін, дана адаптація фірми пов'язана із визначенням вигоди від зміни ресурсів підприємства й вчасно пізнаних закономірностей розвитку ринкової кон'юнктури. Особливим новітнім проявом реорганізації на основі проактивної організаційної адаптації є петчинг підприємств.

**Мета статті.** Розглянути новий метод реорганізації підприємства на основі ланцюжка організаційних удосконалень. Дослідити петчинг підприємства та його основні напрями застосування. Обґрунтувати доцільність застосування петчингу підприємств для підвищення ефективності їх діяльності на основі постійних випереджувальних організаційних змін.

**Аналіз останніх досліджень.** Оскільки проблеми реорганізації підприємств на основі проактивної організаційної адаптації мають виражену міждисциплінарну специфіку, в рамках сформованого поділу сфери між економічними науками, характер і рівень розробленості цих проблем слід розглядати за такими напрямками: дослідження адаптаційних установок підприємств залежно від економічної природи фірми; інституціональна трансформація господарюючих суб'єктів перехідних економічних форм; організаційне проектування діяльності підприємств. У рамках дослідження адаптаційних установок підприємств залежно від економічної природи фірми активно працювали: інституціоналісти (Т. Веблен, Р. Коуз, О. Уільямсон, Д. Норт), еволюціоністи (Р. Нельсон, С. Уінтер), біхевіористи (Дж. Ньустр, К. Дзвіс), які розкривають об'єктивну основу адаптаційних процесів. У роботах А. Алчіяна, Дж. Бенсона, Дж. Мейера, Дж. Олсена, Р. Пауела, Б. Роуена, Р. Скотта, Г. Мінцберга розроблялося переважно організаційно-інституціональне моделювання поведінкової адаптації підприємств. Результати розроблення проблематики інституціональної трансформації господарюючих суб'єктів перехідних економічних форм дані в публікаціях А. Бухвалова, В. Катькало, Г. Клейнера, Р. Нуреева, Е. Попова та ін. Розробки з теорії і методології організаційного проектування діяльності підприємств опубліковані такими науковцями, як М. Алексєєв, В. Андріанов, Г. Антонов, Г. Богачев, Б. Денисов, В. Дементьєв, В. Кукоба, М. Лексін, В. Хиценко, М. Шумський тощо [1—4; 6—9; 12].

Однак, незважаючи на значні здобутки у розв'язанні теоретичних і прикладних проблем трансформації у організації підприємств, залишається потреба дослідження організаційних змін в економічних інститутах, що функціонують на основі розвитку активних адаптаційних процесів і їх особливої форми — петчингу. Відсутність відповідних досліджень та їхня теоретико-методологічна актуальність обумовили вибір теми статті, її мету і завдання.

*Мета статті* полягає у викладенні основних результатів дослідження процесів реорганізації підприємств з урахуванням специфіки здійснення постійних адаптаційних процесів, як необхідного прояву інституціональної динаміки підприємства. *Об'єктом дослідження* є інституціональна динаміка адаптаційних процесів на підприємстві. *А предметом* — теоретичні, методичні і прикладні аспекти організаційної адаптації економічних інститутів національної економіки.

Успішність діяльності підприємства прямо залежить від того, наскільки його внутрішнє інституціональне середовище сприйнят-

ливе до змін у зовнішньому середовищі. Із цих позицій, дослідження закономірностей, характеру й сутності реорганізації підприємства на ґрунті його адаптації дає можливість відповісти на ряд найважливіших питань, що мають теоретичну та практичну значимість, а також дозволяє визначити спрямованість і границі ефективного функціонування підприємницької структури.

В економічній теорії дослідження динаміки організаційного розвитку підприємств в історичній перспективі представляє собою послідовні зміни різних шкіл і напрямків, які, не заперечуючи один одного, залежно від цілей і завдань, а також співіснують і розвиваються, зберігаючи при цьому власні атрибутивні характеристики. У даний час сформувалися кілька основних наукових напрямів, що описують поведінку підприємства: класична (неокласична) теорія фірми, інституціональна (неоінституціональна) теорія фірми, еволюційна теорія фірми, поведінкова (біхевіористична) теорія фірми. У кожному з них підприємство розглядається під певним кутом зору, з акцентом на ті або інші особливості об'єкта дослідження.

Кожен з цих напрямів дослідження розглядає адаптаційні і поведінкові характеристики підприємств лише під одним ракурсом, випускаючи з поля зору інші, навіть тісно пов'язані з розглянутими. Так, стратегічний менеджмент розглядає адаптацію організацій з точки зору прикладної функції стратегічного планування і основну увагу приділяє стратегічному вибору, але не розглядаються цільові поведінкові установки підприємства.

Структурно-системна модель не тільки пояснює, яким чином підприємства пристосовуються до зовнішнього середовища на основі тактичних внутрішніх механізмів адаптації (бюрократизації, організаційної культури, навчання і реакції органів управління), але так само ігнорує цільові поведінкові установки підприємств.

У моделі природного добору найчастіше розкривається напрямок зовнішнього джерела («фільтр конкуренції») і мета («виживання») в адаптації підприємства, її процесна характеристика, але не розглядаються джерела таких змін. Модель випадкових трансформаційних змін доводить, що вибір напрямку реорганізації випадковий і носить імовірнісний характер. У моделі інституціонального ізоморфізму розкривається процес внутрішньої і зовнішньої адаптації фірми, але не розглядається її вибір, напрямок і мета. Підприємницька модель акцентує увагу на формах і суб'єктах адаптаційних процесів.

Незважаючи на значні розбіжності у термінології, у даний час виділяють три основні найбільш усталені підходи в трактуванні організаційної адаптації. По-перше, це природний процес якісних змін в організації, функціонально похідних від її віку. По-друге,

розвиток підприємства пов'язується з такими чинниками, які сприяють зростанню чисельності персоналу або збільшенню розмірів підприємства і визначаються нововведеннями. По-третє, організаційний розвиток — це стратегія, розрахована на зміну внутрішніх відносин, поглядів людей і структури організації з метою поліпшити її адаптацію до вимог технології й ринку.

Найчастіше виокремлюють два основних підходи до організаційної адаптації. При першому підході процес організаційної адаптації зводиться до змушеної реакції на зміни у зовнішньому середовищі, спрямованої на виживання і пристосування підприємства. При другому — проактивна організаційна адаптація на основі активного впливу підприємства на зовнішнє середовище, застосування стратегії «на випередження».

В умовах швидкоплинного зовнішнього середовища організаційні зміни передбачають швидкої адаптації. Однак, існуючі підходи до реорганізації підприємств на основі констатації впливу чинників зовнішнього середовища, а також тривалий, по відношенню до зовнішніх чинників, період впровадження організаційних змін не дають високого ефекту адаптації підприємства до даного впливу. Тому і відбувається певне «запізнювання організаційної реакції» що не додає суттєво до ефективності діяльності підприємства. Саме тому і виникає потреба у прогнозуванні імовірних змін у зовнішньому середовищі і розробленні на цій основі упереджуючих організаційних проектних рішень, що своєчасно впроваджуються. Дану техніку організаційного проектування, що набуває все ширшого розповсюдження, найчастіше називають *петчингом підприємства* [11]

Петчинг (від англ. *patching* — внесення виправлень, дрібний ремонт, склеювання тощо) у застосуванні по відношенню до організації функціонування підприємства передбачає зміну форм і методів діяльності підприємницької структури залежно від умов динамічно мінливої ситуації. За концепцією Кейтлін М. Ейзенхадт [5; 11] і Шони Л. Браун [10] петчинг включає оперативне репозиціонування підприємства, процес послідовного додавання й перетворення організаційних одиниць, формування гнучкої структури із чітко підібраних і жорстко скоординованих підрозділів.

На відміну від організаційної адаптації за принципом «виживання і збереження ресурсів» у процесі петчингу формується механізм випереджальної організаційної адаптації, що дозволяє підприємству використати фактор часу і раніше досягати нових конкурентних переваг у певному сегменті ринку. При реінжинірингу бізнес-процесів, орієнтованого на оптимізацію внутрішнього середовища підприємства, а петчинг поєднує у собі конку-

рентну й корпоративну стратегію, тим самим, підвищує потенціал динамічних здатностей фірми, що дозволяє більш повно використати ключові компетенції організації виходячи з параметрів макросередовища та комбінаторних властивостей стратегічних ресурсів підприємства. Значна частина науковців розглядає петчинг у якості противаги реорганізації. На нашу думку, петчинг є різновидом реорганізаційних процедур, здійснюваних на основі функцій проактивного управління підприємством.

Для встановлення ключових ознак петчингу підприємства доцільно виокремити особливі його прояви, які відрізняють дану діяльність від інших форм або способів проведення організаційних змін. Для петчингу підприємства характерне: поєднання цілей корпоративної й конкурентної стратегій; забезпечення мобільного використання внутрішніх стратегічних ресурсів підприємства; здійснення незначних організаційних змін, які не викликають сильного опору при впровадженні новацій (як при реінжинірингу); націленість на перекомбінацію наявних динамічних здатностей підприємства; використання її організаційної адаптації, не як ресурс-запасу, а ресурс-поточку.

Сучасний петчинг підприємств неможливий без відповідної інфраструктури: модульних організаційних одиниць, повних і докладних параметрів діяльності кожного підрозділу й еквівалентної винагороди у всіх підрозділах фірми. Модульність (найважливіший елемент) передбачає наявність чітко сформованих і досить відособлених підрозділів. Повна і докладна система порівнюваних показників діяльності всіх підрозділів повинна включати обсяг виручки, валовий прибуток, споживчі переваги, час розробки нового продукту, суми витрат. Еквівалентність розміру винагород у всіх складових підприємства впливає на кадрові перестановки. Вважають, що найважливішим параметром петчингових підприємств є розмір організаційних одиниць: вони повинні бути досить компактними, аби зберігати мобільність, і досить великі, аби забезпечувати ефективність роботи — чим вище рівень нестабільності ринку, тим дрібніше повинні бути елементи підприємства (організаційні одиниці) [11].

Корегування системи управління підприємством на основі технологій петчингу підприємницької структури дозволить збільшити ефективність її бізнесової діяльності за рахунок:

— підвищення уваги до нагромадження компетенцій і до ефективності використання організаційних активів, що у свою чергу, буде сприяти більшій ефективності застосування сучасних моделей стратегічного управління;

— вирівнювання надмірно деформованих стратегічних цілей, що припускають одночасне досягнення цілей топ-менеджменту й акціонерів, що вимагає заміни кредитного фінансування фінансуванням використанням венчурного капіталу;

— освоєння техніки невеликих організаційних змін на основі петчингу, як механізму поєднання корпоративної й конкурентної стратегії, орієнтованого на диверсифікацію бізнес-портфеля підприємства, що відображає зміну вектора реалізації підприємницького потенціалу підприємства в умовах високої динаміки складових зовнішнього середовища господарювання.

**Висновки.** Застосування нових підходів до удосконалення діяльності підприємств на основі проактивної їх реорганізації дозволяє забезпечувати ефективну роботу бізнесових структур навіть у періоди економічних і фінансових спадів національних економік світу.

Обґрунтування значимості організаційної адаптації підприємства на основі його петчингу утворює фундамент для подальшого дослідження і розвитку наукових здобутків у сфері ефективного проактивного управління бізнес-структурами за рахунок розширення діапазонів розуміння різних форм, функцій і структурних елементів реорганізації підприємств. Практичні здобутки дослідження можуть послужити умовами для здійснення ефективної інституціональної політики підприємств на основі вдосконалювання різноманітних інституціональних форм, що координують соціально-економічні відносини.

### **Література**

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление / И.Ансофф / [Сокр. пер. с англ.] — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
2. *Виссема Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) / Х.Виссема / [Пер. с англ.] — М.: ИНФРА-М, 1996. — 288 с.
3. *Дорогунцов С.И.* Хозяйствование — синергетический инвариант / НАН Украины; Совет по изучению производительных сил Украины. / С.И. Дорогунцов, А.Н. Ральчук / — К. : Оріяни, 2006. — 228 с.
4. *Евенко Л.И.* Организационные структуры управления промышленными корпорациями США: Теория и практика формирования /Л.И.Евенко/. — М.: Наука, 1983. — 349 с.
5. *Каплан Р.* Передовые подходы к стратегии бизнеса / Р. Каплан, М. Портер, К.Эйзенхардт / — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 246 с.
6. *Катькало В.С.* Межфирменные сети: проблематика исследований новой организационной стратегии в 1980—1990-е годы // Вестник

Санкт-Петербургського ун-та. — Сер. 5: Економіка. — 1999. — Вип. 2 (12). — С. 21 — 38.

7. *Клейнер Г.Б.* Еволюція інституціональних систем / Г.Б.Клейнер /. — М.: Наука, 2004. — 240 с.

8. *Кукоба В.П.* Організаційне проектування підприємств : монографія / В.П. Кукоба / ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». — К. : КНЕУ, 2009. — 270 с.

9. *Хэй Д.* Теория организации промышленности: В 2-х т. / Д. Хэй, Д. Моррис / Экономическая школа. — 1999. — 254 с.

10. *Brown Shona L. , Eisenhardt Kathleen M.* Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos, Harvard Business School Press, Boston, 1998. — 297 p.

11. *Eisenhardt, Kathleen M., Tabrizi Behnam N.* Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry // Administrative Sci. Q. — № 40. — 1995. — P. 84—110.

12. *Stigler George J.* The organization of industry. — Chicago: The University of Chicago Press, 1983 — 412 p.

Стаття надійшла до редакції 20.10.2010.

УДК 556.46

**О.В.Кулівець,**

магістрант, кафедра економіки

підприємства, ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

## **ДИВЕРСИФІКАЦІЙНЕ ПОЛЕ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

*Анотация. У роботі розглянуто нетрадиційний метод трансформації діяльності підприємств у нові сфери господарювання. Представлено блок-схему та визначено поле диверсифікації виробництва.*

*Аннотация. В работе рассматривается нетрадиционный метод трансформации деятельности предприятий в новые сферы хозяйствования. Представлена блок-схема и определены поле диверсификации производства.*

*Summary. In the work examined the untraditional method of transformation activity of enterprises to the new sphere of manage. Presented flow-chart and certainly diversification field of production.*

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** диверсифікація, ризик, підприємство, компліментарність, антисипатія, кореляція, інтеграція, реструктуризація.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** диверсификация, риск, предприятие, компліментарность, антисипатия, кореляция, интеграция, реструктуризація.

**KEYWORDS:** diversification, risk, firm, antysypatiya, correlation, integration, restructuring.