

бщение проектных практик из разных индустрий в разрезе причин овертайма, индивидуальной и командной мотивации, динамики эмоционального состояния участников команды, а также выработаны рекомендации по избежанию / минимизации негативного влияния овертайма.

Ключевые слова: овертайм, проектный менеджмент, производительность, мониторинг настроения, управления эффективностью.

OVERTIMES IMPACT ON LABOR PRODUCTIVITY AND EMOTIONAL STATUS OF A PROJECT TEAM

Mariia Kechedzhy, Postgraduate student,
SHEI "Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman"

Abstract. The article provides a brief overview of research on the labor productivity within standard working schedule and overtime mode, also highlights the most striking results of investigations on short-term and long-term impact of overtimes on productivity and, consequently, a whole project: in particular the counterproductive nature of the overtimes and dramatic loss in efficiency due to exceeding standard working schedule. With regards to the latter, small experiment was done to measure the key parameters of productivity and figure out if the findings of the research are applicable to the case of knowledge workers and whether the results are aligned. The measurement revealed the multidirectional dynamics of the factors impacting the complex phenomenon of efficiency, but eventually supported the ideas stated at the beginning. Also the summary from project practices in different business areas was made in the context of the reasons for overtime, individual and team motivation, the dynamics of the emotional state of team members. Some recommendations for avoiding/minimizing the negative impact of overtime, preventing people burnout, retaining commitment and motivation and encouraging creativity were defined. and procedures of product development; product concept; positioning of goods.

Keywords: overtime, project management, productivity, mood monitoring, performance management.

Стаття надійшла до редакції 28.09.2017

УДК 658.513

Кизенко Олена Олександрівна *

РІВЕНЬ АДАПТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЯМИ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: ДОСВІД УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті розглянуто теоретичні питання визначення і оцінки адаптивності компаній. Виявлено загальні тенденції впливу цифрової еко-

* Кизенко Олена Олександрівна — канд. екон. наук, доцент, докторант кафедри стратегії підприємств, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» olena.kyzenko@kneu.ua

номіки на рівень адаптивності компаній на основі порівняльного аналізу профільних звітів провідних консалтингових компаній за 2016–2017 рр. Представлено методику визначення рівня адаптивності системи стратегічного управління компанії в структурному і функціональному аспектах. Автором сформовано пул характеристик підприємства для комплексної оцінки структурної і функціональної адаптивності стратегічного управління. Обговорено результати емпіричного дослідження українських компаній, проведеного у 2017 році, що дозволило провести апробацію запропонованої методики. Запропоновано напрямки подальших досліджень щодо набуття компаніями здатностей розробки та реалізації успішних бізнес-моделей у цифровій економіці.

Ключові слова: цифрова економіка, адаптивність, система управління, стратегічне управління, структурна адаптивність, функціональна адаптивність, бізнес-модель, управлінські технології.

Вступ. Бізнес-тренди сьогодення, оприлюднені в звітах провідних консалтингових компаній світу, свідчать, що в цифровій економіці адаптивність стає важелем конкурентоспроможності через значний розрив між технологічними новаціями і можливостями бізнесу щодо їх практичної реалізації. Зокрема, за результатами дослідження консалтингової компанії Deloitte у 2017 році визначається, що чим більш цифровими стають організації, тим актуальнішою постає проблема їх реорганізації через об'єктивну необхідність швидше рухатися, швидше адаптуватися, фасилітувати швидке навчання і охоплювати динамічні кар'єрні потреби своїх людей [1]. Провідні компанії світу знаходяться, на разі, на шляху проектування моделей адаптивних організацій, проте, багато лідерів бізнесу вже сьогодні свідомі того, що цей ітераційний шлях спроб і помилок сповнений розчарувань в ефективності управлінських технологій, є кардинально відмінним від традиційного проекту по оптимізації витрат. Значний час протягом періоду індустріальної і постіндустріальної економіки механізми адаптації стосувались, переважно, операційного рівня і передбачали оптимізацію виробничої системи організації до зміни її навантаження для узгодження із ринковими коливаннями попиту на продукцію чи ресурси. Більшість з цих управлінських технологій, які успішно використовувались тривалий період, були спрямовані на максимізацію ефективності та результативності бізнесу, що призвело до створення складних, розділених по функціям організацій. Ці бізнес-моделі, засновані на передбачуваних ланцюжках поставок і технологіях виробництва продукту чи надання послуг, вже не можуть забезпечити тривалу надійність в епоху раптових руйнівних змін. Стратегія компанії перестала асоціюватися із тривалим періодом уже давно, проте сьогодні операційна ефективність і стратегічна адаптація є питаннями одного порядку і виходять на один управлінський рівень.

Постановка задачі. В сучасному бізнес-середовищі компанії постають перед необхідністю адаптації через розвинення здатності розробляти і реалізовувати ефективні стратегії. Зважаючи на комплексний характер проблематики дослідження, наведемо тільки деяких дослідників і виділимо лише основні наукові і прикладні результати, на засадах яких ґрунтується дане дослідження. Проблема розробки напрямів розвитку підприємства та стратегічного цілепокла-

дання із масштабуванням цільових індикаторів на операційний рівень на сьогодні досить широко розглядаються в роботах зі стратегічного управління та управлінського консалтингу, зокрема серед вітчизняних дослідників і представників наукової школи стратегії підприємств КНЕУ імені В. Гетьмана можна виділити наукові роботи А. П. Наливайка, І.В. Смоліна, В.В. Пастухової, З.С. Шершньової, В.А. Верби, О.М. Гребешкової, зокрема [2, 3]. Інструментарій дослідження структури і взаємозв'язків вхідних і вихідних інформаційних потоків на стратегічному рівні управління підприємством також розглядається в межах таких напрямків досліджень, як контролінг і стратегічний управлінський облік в роботах К. Друрі, Ж. Лиулиля, Б. Райана, М. Скотта, Д. Шанка, К. Уорда, А. Дайле, Э. Майера, Р. Манна. Питання адаптації операційної системи організації до зміни її навантаження в економічному контексті представлено в роботах з економіки підприємства, зокрема, у дослідженнях М.Г. Грещака, Г. Фанделя, Дж. Фостера, Ч.Т. Хоргрена, зокрема [4–6], проте варто наголосити, що ці процеси досліджуються науковцями в межах практично незмінної бізнес-моделі, тому управлінські рішення мають відновлювальний характер і економічні ризики не є критичними для підприємства.

Незважаючи на наявність численних наукових здобутків, подальшого наукового вирішення потребують питання адаптації стратегічного рівня управління підприємством до специфіки інформаційного середовища функціонування сучасних підприємств, яка зумовлена характерними для цифрової економіки процесами: конвергенції управлінських технологій і створення на її основі ефективних економічних механізмів інформаційної підтримки стратегічного менеджменту для організацій через розвинені ВІ системи. У цій роботі маємо на меті дослідити рівень адаптивності стратегічного управління компаніями до умов цифрової економіки, який проявляють вітчизняні підприємства, в контексті загальносвітових тенденцій розвитку бізнес-систем, що зафіксовано у звітах провідних консалтингових компаній.

Результати. У попередніх дослідженнях нами розглянуто питання сутнісно-змістовного визначення адаптивності у стратегічному контексті через базові елементи системи управління [7], на основі якого у цьому дослідженні сформовано пул показників для виявлення рівня адаптивності вітчизняних компаній і порівняння отриманих результатів із опублікованими даними провідних консалтингових компаній. Рівень адаптивності організації, відповідно, визначається як її здатність переорієнтовувати функції та структури управління до змін зовнішніх умов господарювання. Розглядаючи сучасну компанію як систему та застосовуючи до її аналізу загальносистемну закономірність нерівномірного розвитку і неузгодженості темпів виконання функцій елементами системи, можна теоретично передбачити таке протиріччя. В умовах цифрової економіки принципи взаємодії між управлінськими підсистемами в періоді функціонування базової бізнес-моделі залишаються, а технології змінюють швидкість обміну інформацією, її якість і комп'ютерні технології формування і обробки відповідних баз даних. Пришвидшення темпу виконання локальних функцій в окремих підсистемах створює загрозу дезорганізації компанії в цілому через посилення розриву темпів виконання функцій між елементами системи.

Підтверджується ця теоретична гіпотеза оприлюдненими результатами опитування більше ніж 10400 керівників компаній і служб по роботі з персоналом у 140 країнах консалтингової компанії Deloitte у 2017 році. Характеристика вибірки була такою: 22 % респондентів представляли великі компанії (більше 10 тис. співробітників), 29 % — середні компанії (1–10 тис. співробітників), 49 % — невеликі підприємства (менше 1 тис. співробітників) [8, с. 9]. У контексті теми дослідження цікавим є висновок про те, що компанії, як організаційні одиниці, відстають від індивідів у процесах адаптації до нових технологій. Бізнес-практика корпоративного планування, організаційна структура, розподіл професійних обов'язків, цілепокладання і методи управління в основі своїй містять принципи, на яких будувались прогресивні управлінські методики при першій промисловій революції, і компанії повинні постійно переглядати і оновлювати їх, щоб потрапляти до бі [8, с. 8–9].

Зі збільшенням темпів зростання цифрових технологій виявлене протиріччя у структурі і функціях управління лише наростатиме. За даними згаданого опитування Deloitte, компанії, які вже стикнулись з цією проблемою, фіксують зниження значень фінансових показників і показників продуктивності [8]. У результаті постає необхідність проектування і перепроєктування системи стратегічного управління (визначення її структури і типу зв'язків між окремими елементами) за критерієм функціональної та структурної адаптивності. Фактично, стратегічне управління стає для підприємства безперервним процесом адаптації до змін бізнес-середовища, причому швидкість його динаміки вже може бути порівнювана з деякими операційними процесами і тенденція цих змін прямує до зростання.

Відповідних змін зазнають і стратегічні пріоритети компаній, що прагнуть адекватно реагувати на реалії цифрової економіки, вибудовуючи свої стратегічні та інвестиційні пріоритети. За даними дослідження CEO Outlook 2017 [9] можна констатувати, що на сьогодні від 15 % до 20 % підприємств відчують вплив тенденцій цифрової економіки, формуючи свої стратегічні пріоритети в сферах управління змінами, реалізації руйнівних технологій та активізації процесів виявлення і впровадження інновацій у середині компанії. Біля чверті підприємств загальної вибірки вбачають можливості розвитку бізнесу у посиленні уваги до вимог клієнтів, які, на разі, розглядаються не як загрози, а як можливості.

Цей факт пояснює інвестування у вивчення клієнтського досвіду та максимально можливу диференціацію продуктової лінійки для задоволення потреб різних клієнтських груп. Зміни стратегічних пріоритетів потребують перегляду принципів структурно-функціональної взаємодії у середині організацій і розширення партнерських відносин для адаптації бізнес-системи, яка на практиці проявляється через розробку та впровадження успішних стратегій.

Для визначення рівня адаптивності стратегічного управління на вітчизняних підприємствах і дослідження міри впливу тенденцій цифрової економіки було проведено опитування керівників близько 50 підприємств різних видів діяльності Київського регіону. У структурі вибірки великі компанії (більше 1000 співробітників) склали 23 % респондентів, середні компанії (100–1000 співробітни-

ків) — 35 %, малі підприємства (менше 100 співробітників) — 42 %. Робоча гіпотеза полягає у тому, що через низьку включеність України в глобальний економічний простір, тенденції цифрової економіки для більшості вітчизняних компаній не є настільки відчутними, щоб спонукати до змін структурно-функціональних аспектів організації бізнесу, тому рівень адаптивності стратегічного управління залишається низьким.

Структурна адаптивність означає перехід від ієрархічних організаційних структур з концентрацією повноважень і відповідальності на вищих щаблях ієрархії, до мережових моделей, де робота виконується в командах з широким делегуванням повноважень і відповідальності (матричних, процесних). За результатами досліджень [8–11] встановлено, що провідні компанії світу прагнуть до гнучкішої, орієнтованої на команди організаційної моделі. Успішні компанії побудовані навколо систем, які спонукають команди і окремих людей прозоро обмінюватися інформацією і переходити від команди до команди залежно від проблеми, яку необхідно вирішити.

Функціональна адаптивність означає відхід від практики жорсткої регламентації управлінських процедур і перехід до моделі управління знаннями на засадах довіри як фундаментального ціннісного пріоритету компаній. Довіра має різноманітні прояви: дані потрібно використовувати без порушення конфіденційності і авторського права у взаємовідносинах між співробітниками, партнерами і клієнтами.

Відповідно, у фокус подальшого аналізу потрапляють ті елементи системи управління вітчизняних підприємств, від яких залежить їх структурно-функціональна адаптивність у стратегічному контексті, а саме: організаційна структура компанії, кваліфікація керівників, інформаційні потоки і канали комунікації, документообіг та управлінські технології. Саме на цих сферах діяльності компаній буде зосереджено увагу у прикладному дослідженні, результати якого будуть представлені далі.

Опитування керівників і провідних спеціалістів вітчизняних підприємств проводилось протягом березня–травня 2017 року. Загальну тенденцію зміни показників економічного стану за останні два роки респондентами було визначено наступним чином: до значного покращення (5 %), покращення (70 %), погіршення (5 %), інші 20 % респондентів заявили, що економічний стан не змінився. Для підприємств вибірки характерною залишається лінійно-функціональна та функціональна організаційна структура (86 % респондентів), лише 14 % підприємств мають матричну і процесну структуру. На відміну від світових тенденцій, які свідчать, що компанії прагнуть до плоских мережових оргструктур і зазначають деяке зниження фінансових показників і показників продуктивності у зв'язку із впливом цифрової економіки, вітчизняні підприємства поки не відчують у значній мірі негативних тенденцій функціональних протиріч і, відповідно, не фіксують деякого зниження економічних показників.

Для виявлення рівня структурної адаптивності було сформовано пул характеристик щодо типу організаційної структури, кваліфікації керівників, організації інформаційного обміну і документообігу, відповідно до яких сформовано питання респондентам. Ці характеристики мають розглядатись лише у комплек-

сі, тому що окремо кожен з них не може свідчити про рівень структурної адаптивності компанії. Крім того, необхідно зазначити, що великий розрив в оцінці цих характеристик може свідчити про кризові явища в системі управління підприємством загалом посилюючи вплив закономірного розриву темпів виконання функцій між елементами системи. Шкалу оцінювання та середні значення оцінок за результатами опитування щодо означених характеристик представлено на рис. 1.



Рис. 1. Середні оцінки структурної адаптивності підприємств вибірки за зведенням характеристик (авторська розробка)

Отримані дані в контексті предмету дослідження можна витлумачувати таким чином. Характеристики системи документообігу і інформаційного забезпечення підприємства повністю відповідають ієрархічній організаційній структуризації і є взаємодоповнюючими: формальна політика і процедури регулюють більшість рішень (середня оцінка вірності твердження за п'ятибальною шкалою склала 3,3 при стандартному відхиленні 0,98); процес інформаційного обміну чіткий і задокументований (середня оцінка — 4 при стандартному відхиленні 0,94); відбувається згідно встановлених регламентів; структурована цифрова інформація гарно піддається машинній обробці згідно встановлених алгоритмів і прописаних бізнес-процесів, тому більшість підприємств використовує корпо-

ративні інформаційні системи (середня оцінка — 3,6 при стандартному відхиленні 1,3); компанії у переважній більшості є практично нечутливими до низької кваліфікації управлінського персоналу (середня оцінка — 2,9 при стандартному відхиленні 1,4), тому що делегування повноважень майже відсутнє і можливість управлінського вибору зведена до мінімуму. Це означає, що висунута наукова гіпотеза отримала підтвердження в частині низької структурної адаптивності; більшість вітчизняних підприємств мають низький рівень адаптивності через жорстку регламентацію своєї діяльності. Водночас, показники стандартного відхилення свідчать, що серед підприємств вибірки є незначна кількість підприємств, яка починає відчувати дисбаланс, а саме, використання стандартних ERP систем уже не задовольняють потреби підприємства, тому автоматизуються лише локальні функції. За умов, коли когнітивні технології обробки даних залишаються капіталомісткими і не застосовуються повсюдно, окремі компанії відчують негативний вплив низької кваліфікації управлінського персоналу на успішність підприємства.

Для виявлення рівня функціональної адаптивності розглядався пул характеристик щодо актуальних управлінських завдань і набору управлінських технологій, що застосовується компаніями, новаторства та визнання стратегічно важливих активів. Характеристики, що за даними опитування виявились найбільш та найменш значимими, представлено на рис. 2.

Беручи до уваги надану оцінку рівня структурної адаптивності, за результатами порівняльного аналізу означених характеристик можна зробити узагальнення щодо низької функціональної адаптивності стратегічного управління і підтвердження робочої гіпотези. Найактуальнішим управлінським завданням є пошук ефективних методів конкурентної боротьби, проте, як показав аналіз структурної адаптивності, підприємства відчують, що вирішення цього завдання за допомогою традиційних управлінських технологій (стратегічне управління, CRM системи) стає все менш ефективним. Саме тому впровадження нових технологій (як виробничих, так і управлінських) стає дуже актуальним. Варто звернути увагу на низький показник актуальності вирішення управлінських завдань із делегування відповідальності функціональним менеджерам за результати діяльності. У дослідженні структурної адаптивності було виокремлено цю ж проблему через жорсткість організаційних форм ведення бізнесу, які вже не відповідають прогресивним світовим тенденціям. До проблем адаптивності стратегічного управління можна також віднести невідповідність між розвиненістю корпоративних інформаційних систем і низьким показником визнання компаніями задокументованих знань як стратегічного активу. Дещо суперечливими також є дані опитування щодо кваліфікації персоналу. З одного боку, висока кваліфікація керівників визнаються стратегічним активом і працівники є рушієм інноваційного процесу, з іншого боку, низька кваліфікація управлінського персоналу впливає на успішність розвитку компаній. Це говорить про кризу саме висококваліфікованого управлінського персоналу середньої ланки внаслідок низької структурної адаптивності компаній.

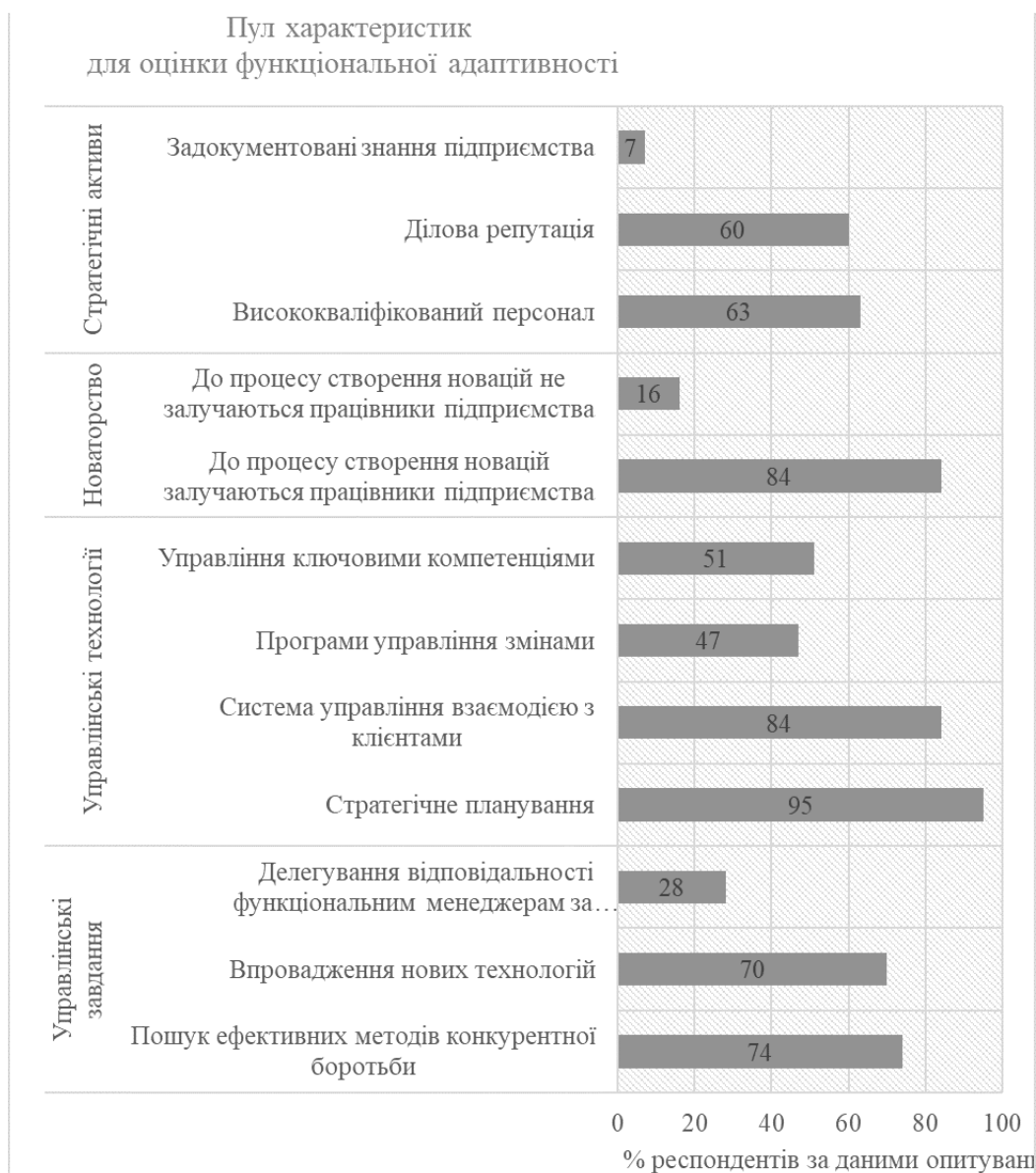


Рис. 2. Найбільш і найменш значимі характеристики функціональної адаптивності підприємств вибірки за зведенням даних опитування (авторська розробка)

Висновки. Проведене дослідження дозволило отримати ряд наукових результатів щодо визначення рівня адаптивності вітчизняних підприємств. Для перевірки робочої гіпотези була розроблена методика визначення рівня адаптивності системи стратегічного управління компанії в структурному і функці-

ональному аспектах. Автором сформовано пул характеристик компанії для комплексної оцінки структурної і функціональної адаптивності стратегічного управління. Проведене емпіричне дослідження дозволило провести апробацію запропонованої методики і сформулювати рекомендації щодо підвищення рівня адаптивності вітчизняних підприємств. Резервом пошуку і реалізації ефективних бізнес-стратегій є подолання низької структурної адаптивності стратегічного управління вітчизняних компаній. Перехід до матричної чи мережевої оргструктури забезпечить підвищення функціональної адаптивності управління в цілому, тому що робота в групах людей з різним функціональним профілем сприятиме швидкому інформаційному обміну і згладжуватиме розриви у темпах виконання локальних функцій окремими підрозділами. Такий перехід запустить ефективний механізм розподілу відповідальності, що вимагатиме від керівників посилення власних управлінських компетенцій і частково компенсує «інформаційний голод» через відсутність комплексних ВІ систем, здатних обробляти неструктуровану інформацію, що критично важливо для ефективності стратегічного управління. Подальших наукових розробок потребують питання щодо набуття компаніями здатності бути успішними в цифровій економіці: швидко та успішно змінюватися, самостійно формувати ринкові тенденції, пропонувати споживачам ціннісні пропозиції на основі інновацій, розглядаючи ринкові та технологічні зміни як можливості отримання конкурентних переваг.

Література

1. Организация будущего: будущее наступило. Глава первая из отчета Deloitte 2017 — Talent Management [Електронний ресурс]. — Режим доступа: https://talent-management.com.ua/3144-organizatsiya-budushhego-glava-deloitte-2017/#.WNzR7i6_m81.facebook (просмотрено 1.10.2017 р.).
2. Верба В.А. Аналітичний звіт «Дослідження стану та тенденції розвитку українських підприємств» // [Електронний ресурс]. — Режим доступа http://kneu.edu.ua/userfiles/project_1314/DoslD196dzhennya_suchasnogo_stanu_ta_tendencD196D197_rozvitku_ukraD197nskih_pD196dpriD194mstv_2014-15.pdf (просмотрено 1.10.2017 р.).
3. Grebeshkova O., Kyzenko O. Enterprise strategic controlling: challenges, application tools and practice in Ukraine // Zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa w warunkach ryzyka. Aspekty teoretyczne: Monografia. Redakcja naukowa Jolanta Chluska, Jolanta Rubik, 2014. — Kozminski University, Warsaw, Poland. — 244 p. (p. 94–101)
4. Фандель Г. Теория производства и издержек / пер с нем. — К.: Таксон, 1999. — 528 с.
5. Хорнгрен Ч. Управленческий учет: 10-е изд. / Хорнгрен Чарльз, Фостер Джордж, Датар Шрикант. — СПб.: Питер, 2008. — 1008 с.
6. 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.
7. Кизенко О.О. Проблеми управлінської адаптації організації до змін зовнішнього середовища: стратегічний контекст // О.О. Кизенко, О.М. Гребешкова, О.М. Гребешков /

Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. Випуск 12, у 2 т. / за ред. Ящишиної І.В. — Кам'янець-Подільський: Медобори-2006, 2017.— Т. 1. — С. 209–216

8. Новые правила игры в цифровую эпоху / Исследование «Делойта» Международные тенденции в сфере управления персоналом за 2017 год. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/hc-2017-global-human-capital-trends-gx-ru.pdf> (переглянуто 1.10.2017).

9. Disrupt and grow. CEO Outlook 2017 // KPMG's U.S. [Электронный ресурс]. — Режим доступа <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2017/06/ceo-outlook.html> (просмотрено 1.10.2017 р.).

10. Global CEO Study: The Enterprise of the Future // [Электронный ресурс]. — Режим доступа http://www.ibm.com/ibm/ideasfromibm/us/ceo/20080505/resources/IFI_05052008.pdf. (просмотрено 1.10.2017 р.).

11. Manyika J. Digital globalization: The new era of global flows // J.Manyika, S. Lund, J. Bughin, J. Woetzel, K. Stamenov, D. Dhruv/ Report McKinsey Global Institute. — February 2016. [Электронный ресурс]. — Режим доступа <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/digital-globalization-the-new-era-of-global-flows> . (просмотрено 1.10.2017 р.).

References

1. «Organizacija budushhego: budushhee nastupilo. Glava pervaja iz otcheta Deloitte 2017.» Talent Management. Accessed October 1, 2017. https://talent-management.com.ua/3144-organizatsiya-budushhego-glava-deloitte-2017/#.WNzR7i6_m81.facebook.

2. «Organizacija budushhego: budushhee nastupilo. Glava pervaja iz otcheta Deloitte 2017.» Talent Management. Accessed October 1, 2017. https://talent-management.com.ua/3144-organizatsiya-budushhego-glava-deloitte-2017/#.WNzR7i6_m81.facebook.

3. Hrebeshkova, O., and O. Kyzenko. «Enterprise strategic controlling: challenges, application tools and practice in Ukraine.» In *Zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa w warunkach ryzyka. Aspekty teoretyczne: Monografia*, 94-101. Warsaw: Kozminski University, 2014.

4. Fandel, G. *Teorija proizvodstva i izderzhek*. Kyiv: Takson, 1999.

5. Horngren, Charl'z Foster, Dzhordzh Datar, Shrikant. *Upravlencheskij uchet*. SPb.: Piter, 2008.

6. Greshhak, M.G.; Hrebeshkova, O.M.; and Kocjuba, O.S. *Vnutrishnij ekonomichnyj mekhanizm pidpriemstva*. Kyiv: KNEU, 2001.

7. Kyzenko, O.O., O.M. Hrebeshkova, and O.M. Grebeshkov. «Problemy upravlinskoi adaptacii organizacii do zmin zovnishniogo seredovyscha: strategichnyj kontekst.» *Visnyk Kamianets-Podil'skogo nacional'nogo universytetu imeni Ivana Ogiienka. Ekonomichni nauky* 12 (2017): 209-16.

8. «Novye pravila igry v cifrovuju jepohu.» Issledovanie «Delojta» Mezhdunarodnye tendencii v sfere upravlenija personalom za 2017 god. Accessed October 1, 2017. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/hc-2017-global-human-capital-trends-gx-ru.pdf>.

9. «CEO Outlook.» KPMG. Accessed October 1, 2017. <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2017/06/ceo-outlook.html>.

10. «Global CEO Study: The Enterprise of the Future.» IBM. Accessed October 1, 2017. http://www.ibm.com/ibm/ideasfromibm/us/ceo/20080505/resources/IFI_05052008.pdf

11. James Manyika, Susan Lund, Jacques Bughin, Jonathan Woetzel, Kalin Stamenov, and Dhruv Dhingra. «Digital globalization: The new era of global flows.» McKinsey & Company. Accessed October 1, 2017. <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/digital-globalization-the-new-era-of-global-flows>.

УРОВЕНЬ АДАПТИВНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЯМИ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ: ОПЫТ УКРАИНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Кизенко Е.А., канд. экон. наук, доцент
кафедры стратегии предприятий
ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана»

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические вопросы определения и оценки адаптивности компаний. Выявлены общие тенденции влияния цифровой экономики на уровень адаптивности компаний на основе сравнительного анализа профильных отчетов ведущих консалтинговых компаний за 2016—2017 год. Представленная методика определения уровня адаптивности системы стратегического управления компании в структурном и функциональном аспектах. Автором сформирован пул характеристик предприятия для комплексной оценки структурной и функциональной адаптивности стратегического управления. Обсуждаются результаты эмпирического исследования украинских компаний, проведенного в 2017 году, что позволило провести апробацию предложенной методики. Предлагаются направления дальнейших исследований по развитию у предприятий способностей к разработке и реализации успешных бизнес-моделей в цифровой экономике.

Ключевые слова: цифровая экономика, адаптивность, система управления, стратегическое управление, структурная адаптивность, функциональная адаптивность, бизнес-модель, управленческие технологии.

ADAPTIVITY LEVEL OF COMPANY STRATEGIC MANAGEMENT IN THE DIGITAL ECONOMY: EXPERIENCE OF UKRAINIAN ENTERPRISES

O. Kyzenko, PhD,
SHEI “Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman”

Abstract. The article touches the theoretical questions of definition and evaluation of companies' adaptability. The general tendencies of the influence of the digital economy on adaptability level of companies are revealed through the comparative analysis of profile reports of leading consulting companies for 2016–2017. The method of determining of the adaptability level of the strategic management system of the company is presented in the structural and functional aspects. The author created a pool of characteristics of the

enterprise for a comprehensive assessment of the structural and functional adaptability of strategic management. To assess the level of structural adaptability, a pool of characteristics was created regarding the type of organizational structure, qualifications of managers, organization of information exchange and documentation circulation. To identify the level of functional adaptability, a pool of characteristics on topical managerial tasks and a set of management technologies used by companies, innovation and the recognition of strategically important assets was considered. The results of the empirical research of Ukrainian companies conducted in 2017 are discussed, which allowed to test the proposed methodology. The directions of further researches concerning acquisition of ability of companies are offered for development and realization of successful business models in a digital economy.

Keywords: digital economy, adaptation, management system, strategic management, structural adaptability, functional adaptability business model, management technologies

Стаття надійшла до редакції 22.09.2017