

СЕКЦІЯ 3. КОНЦЕПЦІЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ТА ЗМІНИ МОДЕЛЕЙ БІЗНЕСУ

*Батенко Людмила, к.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту
КНЕУ імені Вадима Гетьмана,
batenkoludmila@gmail.com*

РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ АРХІТЕКТУРИ КОМПАНІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДІЄВОСТІ ЇЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТА СТРАТЕГІЇ

***Анотація.** В роботі представлено авторське бачення сутності та взаємозв'язку бізнес-моделі та стратегії компанії, розкрито існуючі підходи до визначення змісту та складових її організаційної архітектури, показано її відмінності та роль у реалізації концептуальних засад і настанов, що формуються бізнесом в рамках бізнес-моделювання та стратегічного планування.*

***Ключові слова:** організаційна архітектура, бізнес-модель, стратегія компанії.*

Увесь світ сьогодні переживає потрясіння, пов'язане із впливом пандемії коронавірусу COVID – 19. Він оголив багато проблем у різних площинах – соціальній, економічній, політичній, морально-етичній тощо. Наслідки його ще тільки почали проявлятися, але вже мають настільки серйозні масштаби, що багато фахівців заговорили про високу ймовірність початку наступної світової кризи.

Значну роль у зниженні негативних впливів цих подій на бізнесові структури на макрорівні відіграють державні органи, інші регулятори ринку, фінансові та банківські установи тощо. Разом з тим, очевидно, що в умовах, що склалися, кожна компанія має свої перспективи виживання, або ж, навіть, можливості для посилення своїх ринкових позицій. І в кінцевому результаті, на наш погляд, це буде залежить від уміння і готовності менеджменту компаній приймати швидкі та разом з тим значною мірою доленосні рішення щодо адаптації та подальшого шляху розвитку свого підприємства у світі, що докорінно змінюється. В цьому контексті важливу роль відіграє розвиненість та гнучкість використання керівниками таких інструментів стратегічного менеджменту, як бізнес-модель, стратегія компанії, організаційна архітектура.

Наш досвід взаємодії з українськими підприємствами показує, що для багатьох з них ці концепції або недостатньо відомі, або ж не формалізовані та не узгоджені між собою у практичній площині, що знижує їх дієвість та вплив на результативність функціонування бізнесу. Тому вбачається актуальним дослідити їх взаємозв'язок та взаємообумовленість в контексті підвищення ефективності використання цих феноменів як невід'ємних атрибутів сучасного менеджменту в теоретичному та прикладному аспектах.

Як доводить проведений нами науковий пошук, частина фахівців вважає, що бізнес-модель, яка відповідає на питання, яку цінність компанія буде продукувати для яких клієнтів, щоби генерувати грошові потоки, формується раніше, ніж стратегія, яка встановлює конкретні цілі і показує, на яких ринках і як компанія буде конкурувати, використовуючи свою бізнес-модель. При цьому стратегічні цілі і сама стратегія можуть переглядатись та змінюватись при незмінній бізнес-моделі [1].

Іншої позиції дотримується Г.Хамел, який вважає, що бізнес-модель є частиною загальної стратегії, її «гайками і болтами», що допомагають визначити, як компанія буде досягати своїх цілей по продукуванню прибутку. Компанія може з часом змінювати свою бізнес-модель як частину своєї стратегії отримання прибутку [2].

Ми вважаємо, що бізнес-модель за своїм змістом відображає фундаментальні засади того чи іншого бізнесу, описує його концепцію щодо споживачів, ціннісної пропозиції, каналів продажу, структури доходів, ключових партнерів, ключових ресурсів, ключових процесів, структури витрат. Акцентування уваги на ціннісній пропозиції, споживачах, ключових ресурсах і процесах змушує компанію визначити своє ядро бізнесу, філософію

існування, які потім мають знайти відображення у таких стратегічних атрибутах, як візія, місія тощо. Бізнес-модель допомагає ідентифікувати і структурувати потенційно прибуткову бізнес-ідею. Її елементи (принаймні, окремих з них) мають містити ті «ноу-хау» підприємства, ключові компетенції, що зумовлюють його здатність задовольняти очікування засновників, які в першу чергу лежать у сфері фінансових інтересів. Проте наскільки успішною буде ця бізнес-модель, як компанія використає ці ключові компетенції залежить, перш за все, від стратегічних рішень, що спрямовуються на забезпечення успіху компанії в конкурентній боротьбі на ринку. Якщо ж розглядати взаємозв'язок та взаємообумовленість бізнес-моделі і стратегії у довгостроковій перспективі, то ми схилиємося до думки, що під впливом багатьох чинників може змінюватися бізнес-модель з подальшим корегуванням чи кардинальним «фрозворотом» стратегічного контексту, або ж певні стратегічні рішення можуть потребувати відповідної адаптації бізнес-моделі. Проте в обох випадках ефективність реалізації цих доленосних для компанії рішень залежить від характеристик і дієвості її організаційної архітектури.

Долучаючи цю концепцію до бізнес-інструментарію менеджменту, слід згадати, що термін «організаційна архітектура» був запропонований компанією "Дельта Консалтинг" і зазначений у роботі «Організаційна архітектура: проекти для організацій, що змінюються» [3]. Серед фахівців досі немає однозначного підходу щодо визначення її сутності та змісту. Інколи її ототожнюють з організаційним дизайном, також різні автори пропонують різний її склад.

Не ставлячи за завдання детально дискутувати щодо сутності організаційної архітектури в межах даної роботи, лише погодимось, що вона передбачає створення та постійне управління моделлю організації, яка охоплює всі формальні та неформальні системи і структури, а також притаманні їм взаємодії. Це дозволяє керувати постійними, фундаментальними трансформаціями в масштабах усієї організації, зосередити увагу як на зміст (що?), так і на процесі (як?) масштабних змін, які суттєво впливають на характер організації та змінюють його ефективність [4].

Існує підхід, за яким архітектура організації означає сукупність організаційних елементів фірми, включаючи формальну організаційну структуру, системи управління, системи стимулювання, організаційну культуру та людей [5].

Також в літературі зустрічаються різні моделі організаційної архітектури: Tricord модель передбачає три складові – стратегію, системи та культуру, у так званій П'ятизірковій моделі (5-point Star Model) до зазначених вище складових додаються ще такі елементи, як управління людськими ресурсами і бізнес-процеси [6]. З цією моделлю співпадає позиція авторів, які в якості елементів організаційної архітектури пропонують розглядати формальну організацію (організаційну структуру), неформальну організацію (організаційну культуру), бізнес-процеси, стратегії та найважливіші людські ресурси [7].

Аналізуючи окремі зазначені вище складові, вважаємо, що потребує уваги і додаткового уточнення питання місця стратегії підприємства в організаційній архітектурі: чи вона є первинною та передує побудові останньої, яка спрямована на забезпечення її реалізації, чи є її частиною?

На наш погляд, не можна погодитись із наведеною вище позицією, що стратегія є складовою організаційної архітектури. Вона, як і бізнес-модель, визначає організаційну архітектуру (пам'ятаємо відомий вислів «структура слідує за стратегією»), тобто зумовлює, за допомогою яких структурних підрозділів і процесів, організаційної культури і людського капіталу будуть досягатися стратегічні цілі та яким шляхом. Іншими словами, стратегія визначає цільові орієнтири компанії та шляхи їх досягнення, а організаційна архітектура забезпечує відповідний механізм їх реалізації.

У цій площині неможливо обійти увагою зв'язок бізнес-моделі компанії з організаційною архітектурою, оскільки вона, як і остання, містить такі елементи, як ключові процеси і ключові ресурси. Ми вважаємо, що призначення бізнес-моделі – концептуалізація фундаментальних засад функціонування підприємства як генератора

прибутку чи іншої цінності для засновників (у випадку соціально – чи екологічно-спрямованих організацій тощо). Тому наголос робиться саме на ключових аспектах, що є потенціалом забезпечення досягнення цих цілей. Натомість організаційна архітектура, як вже зазначалося вище, деталізує, переводить в операційну площину безпосередньої реалізації цих базових засад та відповідних стратегічних рішень. Тому вона має деталізувати всі процеси (основні, управлінські, підтримуючі) компанії, що спрямовуються на досягнення стратегічних і поточних цілей, вибудувати відповідну організаційну структуру і культуру, забезпечити залучення адекватних ресурсів (в першу чергу, людського капіталу).

Організаційна архітектура має не тільки суто похідний характер від бізнес-моделі і стратегії, але й свої внутрішні завдання щодо адекватного дизайну та розвитку з метою забезпечення в умовах VUCA – середовища необхідної адаптивності, гнучкості, здатності швидко реагувати на зовнішні та внутрішні виклики.

Таким чином, підводячи підсумки викладеного дослідження, слід підкреслити, що організаційна архітектура, як похідна від бізнес-моделі та стратегії компанії, виступає двигуном у реалізації їх концептуальних положень та відповідних стратегічних рішень. Тому вона має відповідати та бути гармонізована із визначальними характеристиками бізнесу та шляхами його розвитку, здатною до їх ефективного втілення за рахунок своєї адаптивності, гнучкості, здатності до швидких змін та використання «вікон можливостей», що відкриваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Differences Between a Business Model & a Business Strategy: <https://bizfluent.com/info-7900064-business-vs-corporate-level-strategy.html>
2. Gregory Hamel. The Relationship Between the Business Model and Strategy: <https://smallbusiness.chron.com/relationship-between-business-model-strategy-25963.html>
3. Nadler, D., et. al. Organizational Architecture: Designs for Changing Organizations . CA: JosseyBass, Inc., Publishers, 1995.
4. Beckhard, R. and W. Pritchard. Changing the Essence: The Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations . CA: Jossey-Bass Inc., 1992.
5. <https://www.wisdomjobs.com/e-university/principles-of-management-tutorial-293/organization-architecture-9373.html>
6. [https://learn.org/articles/What is Organizational Architectire.html](https://learn.org/articles/What%20is%20Organizational%20Architectire.html)
7. Miroslav Žugaj & Markus Schatten. Arhitektura suvremenih organizacija. Varaždinske Toplice: Tonimir, 2005. - pp. 1–6.

Batenko Liudmyla, PhD, professor,
Professor of Management Department,
Kiev National Economic University named after Vadym Hetman
batenkoludmila@gmail.com

THE ROLE OF THE COMPANY'S ORGANIZATIONAL ARCHITECTURE IN ENSURING THE EFFECTIVENESS OF ITS BUSINESS MODEL AND STRATEGY

Abstract. *The author presents her vision of the essence and interrelation of the business model and strategy of the company, reveals the existing approaches to defining the content and components of its organizational architecture, shows its differences and role in the implementation of conceptual foundations and guidelines that are formed by business within the framework of business modeling and strategic planning.*

Key words: *organizational architecture, business model, strategy of the company*