

СЕКЦІЯ 2. ПЕРСПЕКТИВНІ ЗМІНИ ФІЛОСОФІЇ ТА МЕТОДОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ / PERSPECTIVE CHANGES IN THE STRATEGIC MANAGEMENT PHILOSOPHY AND METHODOLOGY

Батенко Людмила

к.е.н., професор кафедри менеджменту

ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

batenkoludmila@gmail.com

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ СТРАТЕГІЄЮ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ АРХІТЕКТУРОЮ КОМПАНІЇ

***Анотація.** Розглядаються питання появи поняття бізнес-моделі та її сутності і складових, зв'язків із стратегією. В контексті забезпечення реалізації настанов бізнес-моделі та стратегії розкривається зміст організаційної архітектури.*

***Ключові слова:** бізнес-модель, стратегія підприємства, організаційна архітектура*

Batenko Liudmyla

PhD, professor,

Management Department

State Higher Educational Institution

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

batenkoludmila@gmail.com

BUSINESS MODEL AND ITS RELATIONSHIP WITH THE STRATEGY AND ORGANIZATIONAL ARCHITECTURE OF THE COMPANY

***Abstract.** The issues of business model appearance, its essence and constituents, connections with strategy are considered. In the context of ensuring the implementation of the business model and strategy, the content of the organizational architecture is revealed.*

***Key words:** business model, company strategy, organizational architecture.*

Діяльність сучасних підприємств, що функціонують в умовах так званого VUCA-середовища (від Volatility - нестабільність, Uncertainty - невизначеність, Complexity – складність і Ambiguity – неоднозначність), потребує певних парадигмальних змін у підходах до управління бізнес-структурами. Це, в свою чергу, вимагає відповідного аналізу та гармонізації похідних сфер управлінських впливів та їх інструментального апарату. В цій царині вбачається необхідним усвідомлення взаємозв'язків та логіки взаємообумовленості поширених на сьогодні, проте таких, що викликають наукові дискусії, концепцій, як бізнес модель компанії, організаційна архітектура, їх зв'язок із стратегією.

Появу терміну «бізнес-модель» пов'язують із розвитком персональних комп'ютерів і відповідного програмного забезпечення, що уможливило та спростило моделювання параметрів бізнесу з урахуванням широкого спектру чинників впливу на результуючі фінансові показники [1]. Разом з тим, не можна не погодитись, що за своєю сутністю, представленою у канві бізнес-моделі за Остервальдером [2], вона відповідає на запитання які ще раніше піднімав П.Друкер («Хто є клієнтом компанії? Які його цінності?») та за допомогою яких продуктів і процесів створення очікуваної споживачами цінності компанія буде отримувати бажані фінансові результати. Д. Магретта наголошує, що це, в свою чергу, потребує усвідомлення та відображення у бізнес-моделі двох аспектів: 1) що і як ми виробляємо, тобто процеси дизайну продукції, закупівлі ресурсів, виробництва тощо; 2) кому і як компанія буде постачати свої продукти/послуги [1]. Тому різноманітні формати бізнес-моделей включають в себе такі основні елементи, як споживачі, ціннісна пропозиція, канали продажу, структура доходів, ключові партнери, ключові ресурси, ключові процеси, структура витрат.

Виникає об'єктивне питання, навколо якого сьогодні також точаться дискусії, як пов'язані між собою бізнес-модель і стратегія компанії? Звертаючи увагу на складові бізнес-моделі, можна відмітити, що вони в більшій мірі дають уяву про те, як оперує компанія. Разом з тим, бізнес-модель не розкриває чинників, за рахунок яких компанія буде переважати конкурентів, що є предметом визначення конкурентної стратегії компанії. Цим зумовлюються ситуації, коли компанія перемагає конкурентів, маючи однакову з ними бізнес-модель, але оперуючи на іншому сегменті ринку, чи бізнес-модель є відмінною і успішнішою на тлі вбору однакових з конкурентами стратегічних альтернатив.

Відповідаючи на питання, як компанія має діяти в умовах VUCA – середовища, маємо зауважити, що і зміна бізнес-моделі, і зміна стратегії потребують комплексного аналізу та прийняття рішень, що в обох випадках можуть призвести до суттєвих трансформацій, які потребують відповідних інвестицій. Тобто необхідними є глибока діагностика компанії на предмет здатності до інколи суттєвих зрушень та ретельні розрахунки майбутніх затрат і вигід від очікуваних змін та готовності компанії, її ресурсного потенціалу та, в першу чергу, людського капіталу до їх втілення.

Це, в свою чергу, ставить на порядок денний питання формування організаційної архітектури компанії, яка би була гнучкою та ефективною з позицій по-перше, відповідності обраній бізнес-моделі та стратегії, а по-друге – її гнучкості (agile ability) в умовах можливих змін з урахуванням зазначених вище характеристик зовнішнього середовища.

В економічну термінологію поняття "організаційна архітектура" було введено компанією "Дельта Консалтинг" і зазначено у роботі «Організаційна архітектура: проекти для організації, що змінюються [3].

Умовно організаційна архітектура складається з формальної організації (організаційної структури), неформальної організації (організаційна культура), бізнес-процесів, стратегії та найважливіших людських ресурсів [4]. Організаційна архітектура – це не просто ініціатива щодо реорганізації, реструктуризації, реінжинірингу чи стратегічного планування. Вона передбачає створення та постійне управління моделлю "організації майбутнього", 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 [5].

Узагальнюючи, слід зазначити, що бізнес-модель та стратегія компанії відображають взаємозалежні концепції менеджменту з обґрунтування ключових рішень, спрямованих на довгострокове успішне функціонування підприємства, а їх реалізація та забезпечення гнучкості, адаптивності суб'єкту господарювання в умовах VUCA – світу уможливорюється завдяки відповідній побудові його організаційної архітектури.

Список використаних джерел:

1. Joan Magretta Why Business Models Matter. Режим доступу: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
2. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 288 с.
3. Nadler, D., et. al. Organizational Architecture: Designs for Changing Organizations . CA: JosseyBass, Inc., Publishers, 1995
4. *Miroslav Žugaj & Markus Schatten. Arhitektura suvremenih organizacija. Varaždinske Toplice: Tonimir, 2005. - pp. 1–6.*
5. Beckhard, R. and W. Pritchard. Changing the Essence: The Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations . CA: Jossey-Bass Inc., 1992.

Герасимчук Василь Г.,

д.е.н., професор кафедри міжнародної економіки

НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського»

gerasymchuk.vh@gmail.com; gerasimchuk@kpi.ua; gerasymchuk.vh@i.ua

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: ТЕОРІЯ, МЕХАНІЗМИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

Анотація. Напрями розвитку стратегічного управління розглянуто у поєднанні теорії, методології та практики господарювання. Сформовано вимоги до рівня компетентності керівництва організації як ключового фактора досягнення стратегічних та оперативних цілей. Узагальнена система інтересів в механізмі стратегічного управління. Наголошено на необхідності підвищення конкурентоспроможності організації за рахунок впровадження інновацій та вдосконалення маркетингового інструментарію в системі управління.

Ключові слова: інженер, інновації, ефективність управлінських рішень, промислова революція, стратегічне управління

Gerasymchuk Vasyl H.,

Doctor of Economic Science, Professor,

Department of International Economy,