

Veronika VERBA,
Doctor in Economics, Professor,
Management Department
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
Sofia BORYSENKO,
master's student,
educational program "Project Management and Consulting"
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
Oleksandr VASHCHENKO,
master's student,
educational program "Business Administration general"
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

METHODS AND CRITERIA FOR EVALUATING THE BUSINESS MODEL OF AN ENTERPRISE

Abstract. The main approaches to evaluating the business model of an enterprise are summarized. The principles of business model evaluation based on the principles of its innovativeness, adaptability and sustainability are defined. A system of evaluation methods and tools is formed, the conditions for their application, tasks and opportunities for making management decisions based on the evaluation are identified.

Keywords: business model, enterprise, evaluation criteria, methods of business model evaluation

Марина ВОЛОДЬКІНА,
канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID0000-0001-9764-0941
volodkina.maryna@kneu.edu.ua
В'ячеслав ДАНИЛЮК,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID0000-0001-7788-9029
Danyliuk.viacheslav@kneu.edu.ua

СПЕЦИФІКА ПОБУДОВИ СУЧАСНИХ ГНУЧКИХ ТА АДАПТИВНИХ СТРУКТУР ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. Розглянуто передумови виникнення та специфіку побудови гнучких та адаптивних структур організацій, а також особливості прийняття рішень в таких структурах відповідно до змін у середовищі функціонування.

Ключові слова: гнучкі структури, адаптивні структури, класифікації структур Ч.Генді та Д.Кластербака.

Актуальність. Характерною особливістю останніх років стало прискорення оновлення організаційних ресурсів – структур, зв'язків, координації, комунікацій, співвідношення централізації та децентралізації, процесів прийняття управлінських рішень, а також запровадження раніше невідомих форм організації. Індикатором успіху будь-якої бізнес-організації стає її здатність своєчасно сприймати нововведення, діяти оперативно, виконувати свої зобов'язання в установлені терміни.

Специфіка бізнесу, трансформація бізнес-процесів та зміни в складі функціональних підсистем організацій спричиняють виникнення нових видів структур та форм організації, які орієнтовані на адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає у висвітленні специфіки побудови сучасних гнучких та адаптивних структур організації та особливостях їх застосування у різних сферах діяльності.

Результати дослідження. Сучасні тенденції розвитку організацій продукують зміни у побудові їх структур, про що свідчить наявність структур так званого нового типу, які

суттєво відрізняються за принципами створення та функціонування. Серед таких структур у практиці управління найпоширенішими є наступні класифікації:

1. Класифікація Ч. Генді, яка передбачає наявність двох основних типів структур:

1.1. Організація, що побудована за принципом «трилисника». Таку модель часто використовують для пояснення руху від головного до другорядних видів діяльності. З визначенням, така організація складається з трьох частин – ядра основних керівників та працівників, а також сезонних контрактників, що працюють неповний робочий день. «Перший листок» – основний персонал організації, висококваліфіковані працівники, що утворюють вищий рівень керівництва; «другий листок» – контрактні працівники, які діють у межах, визначених керівництвом, але мають достатню самостійність для прийняття рішень, мають право керувати проектами або передоручати контракти; «третій листок» – фахівці, які працюють за гнучким графіком і їхня компетенція прийняття рішень, зазвичай, обмежена їхніми завданнями. Сферою застосування такої структури є консалтинг, розроблення та реалізація проектів.

1.2. Спільноти з багатьма учасниками (модель федеральної організації). Фактично ця модель передбачає наявність рівня довіри до професіоналізму співробітників на ключових керівних постах та до знань інших працівників. У таких організаціях процес прийняття рішень є максимально децентралізованим. Центральний апарат управління є невеликим і його головне завдання полягає у забезпеченні ефективного функціонування організації у майбутньому. Уся повнота відповідальності за прийняття рішень повертається до центру лише у випадку виникнення серйозної загрози самому існуванню організації, що дозволяє їй швидко виходити з кризи [1, с.134-135]. Сферою застосування таких структур є служби розвідки та служби безпеки провідних країн світу.

2. Класифікація структур за Д. Клатербаком передбачає наявність таких типів структур:

2.1. «Зірки». Організації такого типу розбудовуються навколо невеликої кількості важливих клієнтів і діяльність «зірок» цілком спрямовується саме на задоволення потреб таких клієнтів. Організація «зірка» може бути розташована на території замовника і може залучати його колишніх співробітників до власних проектів. Організаційні зміни та прийняття рішень повністю залежать від процесів замовника. Організаціями такого типу часто стають інформаційні партнери та рекламні агенції. Рутинні рішення приймаються безпосередньо працівниками, виходячи з ситуації, крім того, вони звітують центру, що розробляє загальну стратегію.

2.2. Безмежні організації. У компаніях такого типу стирається різниця між власною діяльністю та діяльністю партнерів компанії – постачальників та покупців. Такі організації здійснюють свої операції через мережу експертів-субпідрядників, якими можуть бути дрібніші організації та наймані незалежні підприємці. Безмежна організація зберігає свою цілісність завдяки тому, що займає певне, чітко визначене місце на ринку і діє поза цією нішею лише у партнерстві з подібними організаціями. Структури такого типу застосовують у сфері управлінського консалтингу. Внутрішнє середовище таких організацій є досить прагматичним, засновано на крайньому індивідуалізмі співробітників та надто залежить від особистих взаємовідносин. Підхід до прийняття рішень – дисперсний: працівники приймають рішення самостійно або звертаються за допомогою, використовуючи власні зв'язки у межах організації.

2.3. Амебоподібні організації. Такі організації характеризуються повною орієнтацією на покупця, різноманітні новації, вони швидко розростаються та інстинктивно діляться, як тільки відчувають, що контакт із замовниками починає втрачатися. Кожен із працівників такої структури має шанси стати автором власного проекту, тому що надання широких повноважень з часом переростає у створення нових структур та систем. Амебоподібні організації характеризуються повною дезорганізацією (особливо в нескладних питаннях менеджменту) – вони рідко перебувають у статичному стані. Зазвичай, це молоді активні організації, які працюють на ринку високих технологій або організації з надання послуг. Процес прийняття рішень в таких організаціях може бути хаотичним, але прийняте рішення є завжди швидким та ефективним, оскільки в

системі звітності фактично відсутня неточна інформація. Втім, «амеби» можуть зіткнутися зі значними проблемами, якщо ростимуть занадто швидко, не ділячись, - рівні відповідальності всередині них переплутаються, і менеджери вже не зможуть покладатись на «власний підприємницький інстинкт».

2.4. Організації типу хімічного розчину. На відміну від безмежних організацій, вони мають чітку структуру у вигляді оперативних коридорів, в межах яких працівники мають достатньо високий ступінь свободи щодо прийняття управлінських рішень. Головною рушійною силою (поза межами обізнаності керівництва) є групи зі змінним складом, які працюють у різноманітних проєктах. Їхня робота (завдання) не є постійною з таких причин:

- зміна обставин, що залежать від потреб замовника;
- нові ринкові можливості;
- внутрішня мотивація в межах такої групи.

Усе вищезазначене може призвести як до утворення нових груп, так і до розпаду вже існуючих. У організаціях з такою структурою працювати – перспективно, але тривожно та психологічно важко (працівникам часто здається, що жодне завдання не доводиться до кінця), проте результат та швидкість прийняття рішень часто призводять до швидкого зростання організації та її прибутків.

Організації такого типу – це, зазвичай, великі організації, які переживають період стрімкого зростання або трансформації зовнішнього середовища. Процес прийняття рішень в таких організаціях є результатом «внутрішніх хімічних реакцій» та відбувається за умов, коли працівники стають або керівниками, або підлеглими, впродовж одного робочого дня міняючись своїми ролями [1, с. 136-138].

Висновки. Останнім часом всі ієрархічні способи прийняття рішень зазнають нищівної критики. Швидкі зміни на ринку спонукають бізнес-організації максимально наблизитись до клієнта і забезпечити можливість прийняття рішень на місці. Більшість сучасних дослідників критикують принципи ієрархічності через їхню все більше неефективність, затримкою у прийнятті рішень та переході до реальних дій та переконані, що завдяки досягненням у сфері інформаційних технологій «старі» типи організаційних структур в управлінні не мають майбутнього. Таким чином, поява нових організаційних моделей, перш за все спрямована гнучкість та адаптацію до змін у середовищі функціонування, та на істотне покращення ефективності процесу прийняття управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Дес Дерлоу. Ключові управлінські рішення. Київ: Наукова думка, 2001.
2. Handy C. The future of work. Basil Blackwell. Oxford, 1984.
3. Handy C. The age of unreason. Century Business Books. London, 1989.
4. Clutterbuck D., Goldsmith W. The Winning Streak Mark II, Orion, 1997
5. Clutterbuck D., Dearlove Des. The Charity as a Business. Directory of Social Change. 1996

Maryna VOLODKINA,
Ph.D., Associate Professor,
Management Department
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
Viacheslav DANYLIUK,
Ph.D., Associate Professor,
Management Department
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

THE SPECIFICS OF BUILDING MODERN FLEXIBLE AND ADAPTIVE ORGANIZATIONAL STRUCTURES

Abstract. The prerequisites for the emergence and specifics of building flexible and adaptive structures of organizations, as well as the features of decision-making in such structures in accordance with changes in the environment of functioning, are considered.

Keywords: flexible structures, adaptive structures, C. Gandy and D. Clutterbuck classifications of structures.