

УДК 658.5.011

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЙОГО ДІЯЛЬНІСТЬ

*Андрєєва Т. Е., к.е.н., професор,
Гетьман О. О., к.е.н., асистент (ХЕУБА)*

Управління розвитком підприємства як тема наукових досліджень особливо актуальна зараз, коли підприємства вимагають системного розвитку, незважаючи на кризові явища в економіці. Розвиток підприємства залежить від того, наскільки організаційна структура та стиль топ-менеджменту відповідають впливу факторів зовнішнього середовища діяльності підприємства. У даній статті розглянуто питання, що стосується виявлення закономірностей між побудовою організаційної структури, стилем топ-менеджменту підприємства та типом зовнішнього середовища його діяльності.

Ключові слова: *трансформація, конфігурація організаційної структури, тип зовнішнього середовища, функціональний конфлікт, топ-менеджмент, параметри дизайну конфігурації.*

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В КОНТЕКСТЕ ВЛИЯНИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

*Андреева Т. Е., к.э.н., профессор,
Гетьман О. А., к.э.н., ассистент (ХНУСА)*

Управление развитием предприятия как тема научных исследований особенно актуальна сейчас, когда предприятия требуют системного развития, несмотря на кризисные явления в экономике. Развитие предприятия зависит от того, насколько организационная структура и стиль топ-менеджмента соответствуют влиянию факторов внешней среды деятельности предприятия. В данной статье рассматривается вопрос, касающийся выявления закономерностей между построением организационной структуры, стилем топ-менеджмента предприятия и типом внешней среды его деятельности.

Ключевые слова: *трансформация, конфигурация организационной структуры, тип внешней среды, функциональный конфликт, топ-менеджмент, параметры дизайна конфигурации.*

ENTERPRISE MANAGEMENT DEVELOPMENT PROCESS IN THE ENVIRONMENTAL IMPACT ON ITS ACTIVITIES

*Andreeva T. E., PhD in economics sciences, professor,
Hetman O. O., PhD in economics sciences, Assistant
(Kharkiv National University of Construction and Architecture)*

Managing enterprise development as a topic of research is particularly relevant now, when businesses require system development, despite the economic crisis. This urgent problem of the economy is now the de facto reduce the average duration of the life cycle. The development of enterprises depends on how organizational structure and top management style correspond to the impact of environmental factors of the company. In this article the developed theoretical and methodological approach that defines the relationship between construction of organizational structure style top management company and the type of environment its activities. The approach allows the sequence and proposed a set of actions as the construction of new and the development of existing enterprises, accompanied by their transition to a new level, which is the stage of the life cycle - successful update.

Keywords: *transformation, organizational structure configuration, type of environment, functional conflict, top management, design options configuration.*

Постановка проблеми. Актуальною проблемою економіки в даний час є фактичне зменшення середньої тривалості життєвого циклу організації. Як вважає І. Адізес: «Усі організації, як живі організми, проходять через дев'ять схожих стадій життєвого циклу (виходжування, дитинство, швидке зростання, юність, розквіт, стабілізація, аристократизм, рання бюрократизація, пізня бюрократизація та смерть), при цьому підприємства демонструють прогнозовані моделі поведінки» [1]. Багато вчених поділяють цю точку зору, проте погоджуються, що іноді підприємство проходить через не вказану вченим стадію циклу, а саме, стадію - успішне оновлення. В цьому випадку життєвий цикл не завершується, підприємство розвивається в нових умовах, які диктує зовнішнє середовище. Як допомогти підприємствам йти шляхом розвитку найбільш тривалий час? Вирішенню зазначеного питання присвячена ця стаття.

Умовою своєчасного та успішного оновлення підприємства, в першу чергу, є якісне управління змінами, що неможливе без оптимального використання економічних ресурсів. Не потребує доказів

твердження, що до факторів економічного зростання (ресурсів) належать: капітал, природні, трудові ресурси, підприємницькі здібності, а також знання, необхідні для здійснення господарської діяльності, що поширюються через навчання та індоктринацію. В умовах обмеженості ресурсів актуальною проблемою є відсутність розуміння сутності оптимальної алокації зазначених факторів з урахуванням всезростаючої ролі підприємництва та відповідних знань, що визначають ефективне управління підприємством, при цьому ефективний менеджмент забезпечує управління процесом розвитку підприємства з урахуванням структурних перетворень в умовах посилення турбулентності зовнішнього середовища.

Тому, актуальність розроблення теоретико-методичного забезпечення щодо управління процесом розвитку підприємства в контексті впливу факторів зовнішнього середовища визначається зростаючою необхідністю в оптимальній алокації економічних ресурсів та розвитку нових методів підвищення ефективності управління організаціями внаслідок збільшення складності та посилення динамічності зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основний внесок в сучасні методи управління підприємством в контексті впливу факторів зовнішнього середовища був зроблений у другій половині минулого століття та на початку поточного. Даною проблематикою займалися такі відомі автори як: І. Адізес [1], Л.Алтинай [2], І. Барабанов [3], О. Виханський [4], Ю. Лапигін [5], Б. Мільнер [6], Г. Мінцберг [7,8], Е. Ойхман [9], Л. Попова [10], Р.Фатхутдінов [11] та інші.

Особливу увагу слід загострити на роботах вчених, що розглядали управління розвитком організації з використанням трансформаційного процесу та акцентували увагу на сучасних функціях управління підприємствами. Так, наприклад, Г. Мінцбергом при розгляді питань формування стратегії розвитку та побудови ефективної організації було запропоновано класифікацію організаційних структур за ознакою врахування впливу ключових складових частин підприємства [8], до яких відносяться: стратегічний апекс, технoструктура, середина лінія, допоміжний персонал та операційне ядро. Крім того, зазначена класифікація надала можливість здійснювати проектування оргструктур у відповідності до впливу факторів зовнішнього середовища підприємства.

Окремо слід зупинитися на роботі Л. Попової «Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища підприємства на характеристики його організаційної структури» [10]. Автор пропонує до розгляду теорію, згідно якої основними параметрами «входу» при трансформації структур є невизначеність, неоднозначність і складність зовнішнього середовища, не віддаючи належної уваги його динамічності. Але зазначимо, що запропонований автором методичний підхід до трансформації оргструктур підприємств є, безумовно, важливим кроком уперед в розумінні необхідності

створення універсальної трансформаційної моделі для організаційних структур.

Один з провідних науковців в галузі менеджменту І.Адізес у роботі «Ідеальний керівник: Чому їм не можна стати і що з цього випливає» [1] визначає існування основних сучасних стилів менеджменту та акцентує увагу на зв'язку зазначених стилів з умовами зовнішнього середовища, що оточує підприємство, але при цьому не розглядає залежність між ефективністю оргструктур підприємств та впливом факторів цього середовища.

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Аналізуючи зазначене вище, слід зробити висновок, що на даний час не існує остаточно сформованої теорії, що відображає закономірності між побудовою організаційної структури, стилем топ-менеджменту підприємства та типом зовнішнього середовища його діяльності. Тому, не зважаючи на той факт, що до теперішнього часу опублікована достатньо велика кількість робіт, що стосуються підходів до визначення впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства, теоретико-методичне забезпечення з зазначеного вище питання не є сформованим остаточно та потребує подальших досліджень.

Мета дослідження. Розроблення теоретико-методичного інтегративного підходу до управління процесом розвитку підприємства в контексті впливу факторів зовнішнього середовища його діяльності.

Основні результати дослідження. Відомо, що характеристиками зовнішнього середовища є складність, динамічність, невизначеність та ворожість.

Складність зовнішнього середовища – це число факторів, на які організація зобов'язана реагувати, а також рівень варіативної складової кожного з них.

Динамічність середовища – це швидкість, з якою відбуваються зміни в довкіллі.

Ворожість визначається як несприятливе відношення факторів

зовнішнього середовища до підприємства [11].

Відомо також, що невизначеність зовнішнього середовища - співвідношення між кількістю інформації про середовище, яку має організація, та впевненістю в точності цієї інформації [12].

Невизначеність зовнішнього середовища підвищує ймовірність ризиків провалу стратегії, тому організації намагаються отримати інформацію та мінімізувати невизначеність за допомогою аналізу рівня впливу факторів зовнішнього середовища прямої та непрямой дії.

Існує точка зору, що невизначеність зовнішнього середовища зростає з збільшенням динамічності або його ускладненням, при цьому зазначені характеристики (рівень динамічності і складності) комбінуються, і на цій основі утворюються чотири рівні невизначеності:

а) при низькій невизначеності зовнішнє середовище є простим і стабільним;

б) при помірно-низькій невизначеності зовнішнє середовище є складним і стабільним;

в) при помірно-високій невизначеності зовнішнє середовище є нестабільним (динамічним) і простим.

г) при високій невизначеності зовнішнє середовище є складним і нестабільним [13].

При цьому в багатьох роботах вітчизняних та зарубіжних вчених пропонується використовувати адаптаційні механізми, що являють собою сукупності певних дій організації, що засновані на інформації, отриманій в результаті стратегічного аналізу. Основна функція адаптивних механізмів полягає в тому, що вони допомагають вибрати стратегію взаємодії організації із зовнішнім середовищем. Інший варіант полягає в тому, що організація безпосередньо прагне вплинути на фактори зовнішнього середовища з метою його відповідності можливостям організації (зовнішня стратегія).

Нажаль, факт одночасної відповідності організаційної структури підприємства рівню динамічності та складності зовнішнього середовища науковцями практично не розглядається.

Насправді важливо не те, як саме пристосовуватись до будь-якої зміни зовнішнього середовища (наприклад, за допомогою введення в структуру посадових позицій, як інструментів взаємодії, що відповідають за зв'язок із зовнішнім середовищем), а як вчасно змінювати організаційну структуру підприємства щоб запобігти виникненню так званих «стратегічних пожеж».

Для освідомлення даного висновку необхідно зрозуміти таке:

а) для вибору конфігурації оргструктури підприємства, в першу чергу, слід здійснити аналіз динамічності та складності зовнішнього середовища;

б) невизначеність не може бути причиною «провалу» стратегії розвитку організації, якщо її структура відповідає рівню динамічності та складності зовнішнього оточення;

в) невизначеність і ворожість зовнішнього середовища підприємства є наслідками існуючого рівня динамічності середовища (з урахуванням його складності), а не навпаки;

г) невизначеність як характеристику середовища необхідно зробити не вирішальною при первинній побудові або трансформації існуючої організаційної структури підприємства;

д) неможливо визначити рівень впливу зовнішнього середовища не маючи «системи відліку», при цьому також слід розуміти, що «абсолютної системи відліку» не існує.

Крім того, необхідно звернути увагу, що середовище прямого впливу містить фактори, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства. Під середовищем непрямого впливу розуміють фактори, які можуть не здійснювати прямого впливу на організацію, але позначатися на її функціонуванні (перелік факторів прямої

дії: споживачі, конкуренти, постачальники ресурсів, держава у вигляді представницьких і виконавчих органів; перелік факторів непрямої дії: економічні, політичні, соціокультурні, етнічні, науково-технічні) [11].

З метою визначення впливу факторів зовнішнього середовища підприємства та типу цього середовища пропонується використання методичного підходу. Основні етапи підходу зазначені нижче (рис. 1).

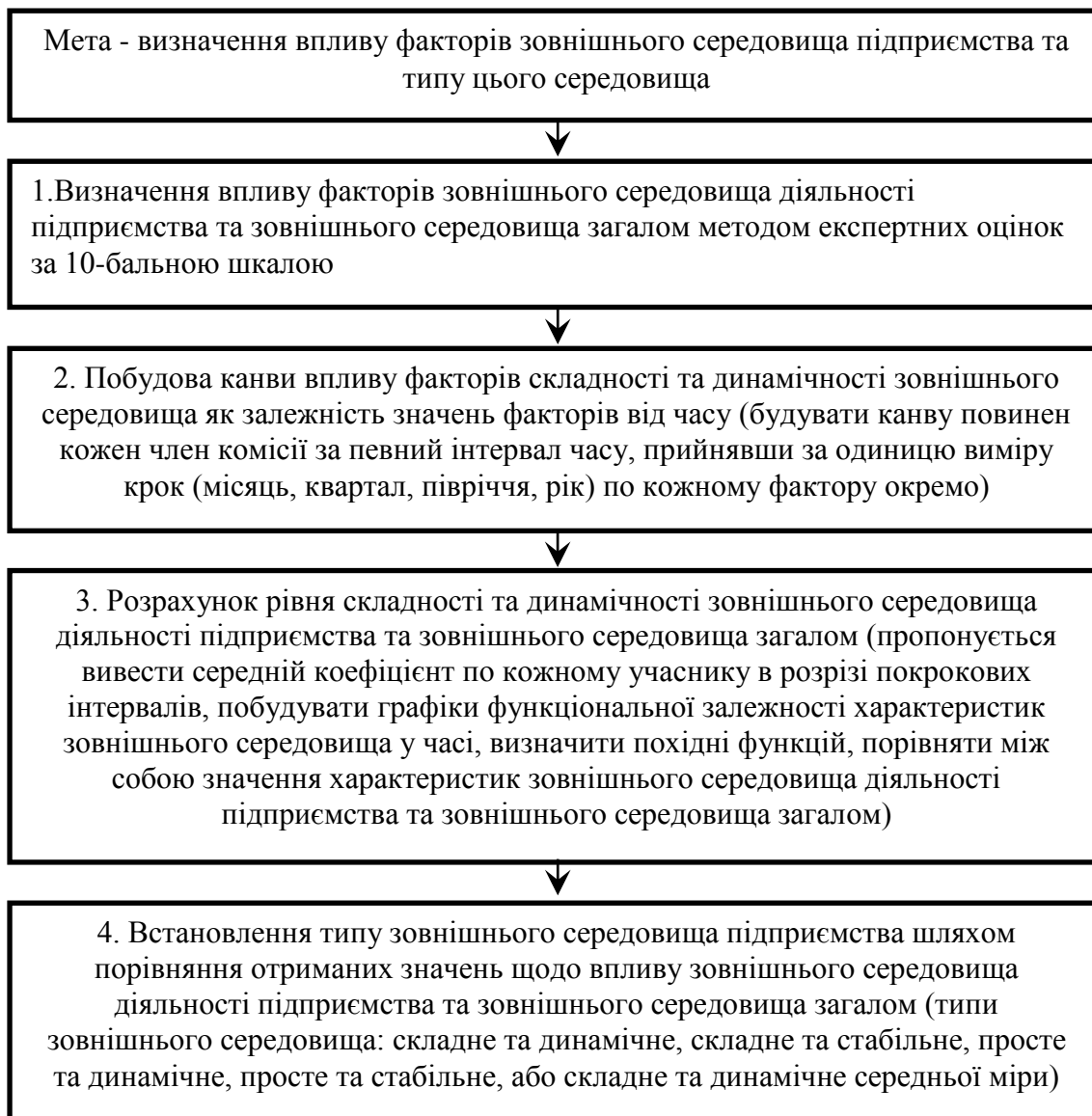


Рис. 1. Основні етапи методичного підходу до визначення впливу факторів зовнішнього середовища та його типу на діяльність підприємства

В якості інструменту діагностики, що відображає вплив зовнішнього середовища, запропоновано використовувати канву впливу факторів (етап 2), що являє собою візуальне зображення думок експертів з зазначеного питання [14].

Але, після проходження стадій постртрансформаційного розвитку, стабільності, адаптації та боротьби при ідентифікації нового стратегічного напрямку, внаслідок зміни впливу факторів зовнішнього середовища (особливо економічної складової) необхідно

розрахувати вірогідність трансформації оргструктури підприємства на новому витку розвитку.

Враховуючи те, що відсутня абсолютна система відліку, що знаходиться в стані спокою відносно всього суцього, зовнішнє середовище підприємства слід представити системою, здатною здійснювати коливання її стану.

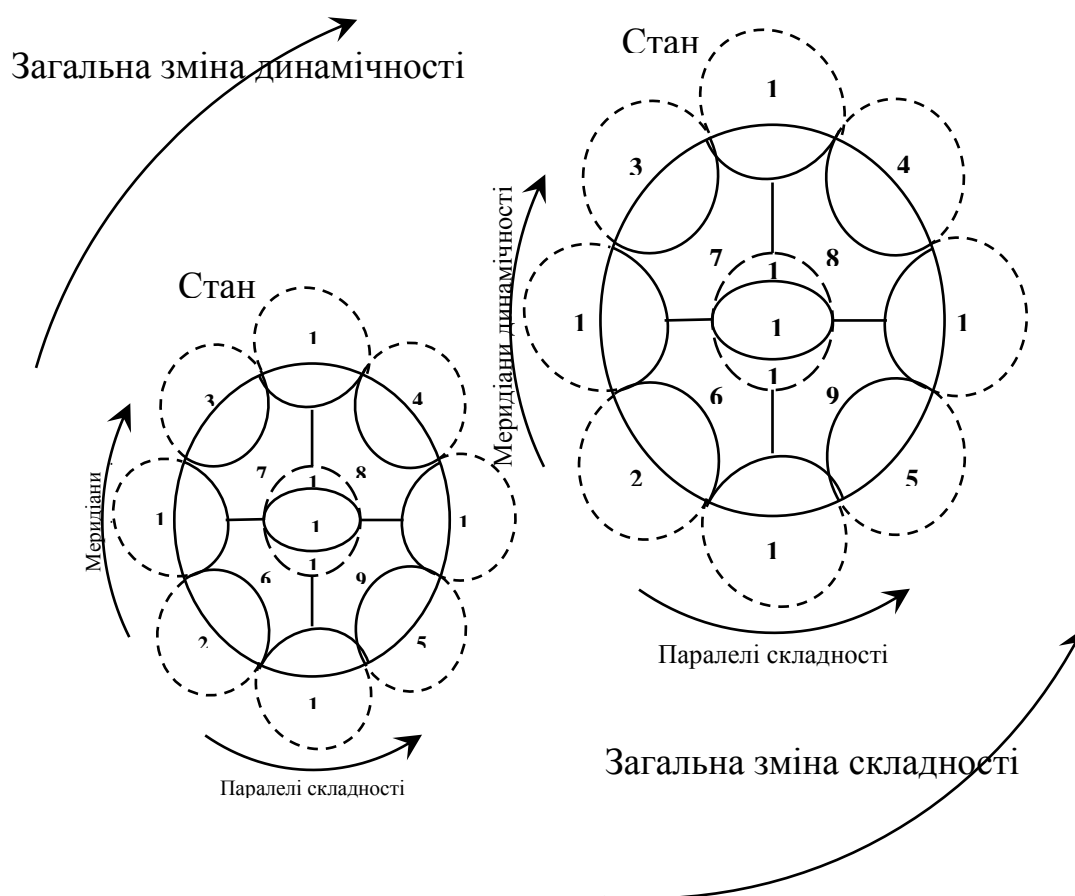
Загальним ядром існування підприємства як системи, є глибока філософська ідея, що сформульована Гегелем, а саме, значення рівня впливу зовнішнього середовища в будь-який час відрізняється від попереднього.

На етапі визначення планованої конфігурації організаційної структури (табл.1) пропонується використовувати сферу конфігурацій, де представлені прості та гібридні конфігурації організаційних структур (рис.2). При цьому, прості гібридні форми-це форми, в яких комбінації параметрів дизайну різних конфігурацій використовуються на всіх рівнях підприємства, диференціальні форми, в яких комбінації параметрів дизайну різних конфігурацій використовуються в різних складових частинах підприємства.

Таблиця 1

Параметри дизайну основних конфігурацій організаційних структур

Структурна конфігурація	Спеціалізація робочих завдань	Групуювання	Розміри організаційних одиниць, інструменти взаємодії	Тип децентралізації	Основний координаційний механізм, ключова частина структури
Проста структура	Незначна	Зазвичай ринкове, можливо функціональне	Дрібні, незначна кількість інструментів взаємодії	Вертикальна та горизонтальна централізація	Прямий контроль, стратегічний апекс
Механістична бюрократія	Значна горизонтальна та вертикальна	Функціональне	Великі, незначна кількість інструментів взаємодії	Обмежена горизонтальна та вертикальна селективна децентралізація	Стандартизація робочих процесів, техноструктура
Професійна бюрократія	Значна горизонтальна	Функціональне	Великі, незначна кількість інструментів взаємодії	Вертикальна та горизонтальна децентралізація	Стандартизація навичок та знань, операційне ядро
Дивізіональна форма	Певна горизонтальна та вертикальна між підрозділами й головним офісом	Ринкове	Дрібні, великі можливі в головному офісі, незначна кількість інструментів взаємодії	Обмежена вертикальна паралельна децентралізація	Стандартизація випуску, серединна лінія
Адхократія	Значна горизонтальна спеціалізація	Ринкове, іноді функціональне в операційному ядрі	Дрібні, велика кількість інструментів взаємодії	Селективна вертикальна та горизонтальна децентралізація	Взаємне узгодження, допоміжний персонал



Структурні форми:

1 – дивізіональна форма; **2** – механістична бюрократія; **3** – проста форма; **4** – адхократія; **5** – професійна бюрократія; **6** – дубль-бюрократія, форма побічних продуктів, форма взаємозв'язаних продуктів; **7** – індивідуалізована дивізіональна форма; **8** – дивізіональна адхократія; **9** – соціалізована дивізіональна форма; **10** – форма збагачення змісту праці; **11** – проста бюрократія; **12** – підприємницька

Рис. 2. Загальний розвиток зовнішнього середовища підприємства

На рисунку схематично зображено загальний розвиток зовнішнього середовища з метою визначення перспективності розвитку підприємства в контексті вибору планованої оргструктури, при цьому конфігурації оргструктур, а саме, чисті форми (1-5) та прості гібридні форми (6-15) представлено на загальній сфері конфігурацій організаційних структур[15].

Таким чином, здійснено зіставлення відповідності типу зовнішнього

середовища та конфігурацій оргструктур (складному та динамічному середовищу найбільше відповідає адхократична форма, складному та стабільному – професійна бюрократія, простому та динамічному – проста форма, простому та стабільному – механістична бюрократія; якщо зовнішнє середовище прагне до середньої міри складності та динамічності, рекомендується застосовувати дивізіональну форму). За необхідності розглядається використання гібридних

форм вказаних конфігурацій в усіх зазначених випадках.

На зазначеній сфері диференціальні гібридні форми розташовуються всередині, при цьому слід акцентувати увагу на існуванні безлічі зазначених структурних гібридів.

Прикладом диференціальної гібридної форми може бути конфігурація оргструктури одного з підприємств, що здійснює випуск друкованої продукції (рис.3), редакційна частина якого (стратегічний апекс, серединна лінія, допоміжний персонал) структуруються як

допоміжний персонал) структуруються як адхократія, а виробничий департамент (техноструктура та операційне ядро) – як механістична бюрократія; або конфігурація оргструктури одного з підприємств, що здійснює будівельне виробництво, де операційне ядро загалом структуроване як механістична бюрократія, допоміжний персонал являє собою адхократичну форму, стратегічний апекс, серединна лінія та техноструктура структуровані за принципом дивізіональної конфігурації.

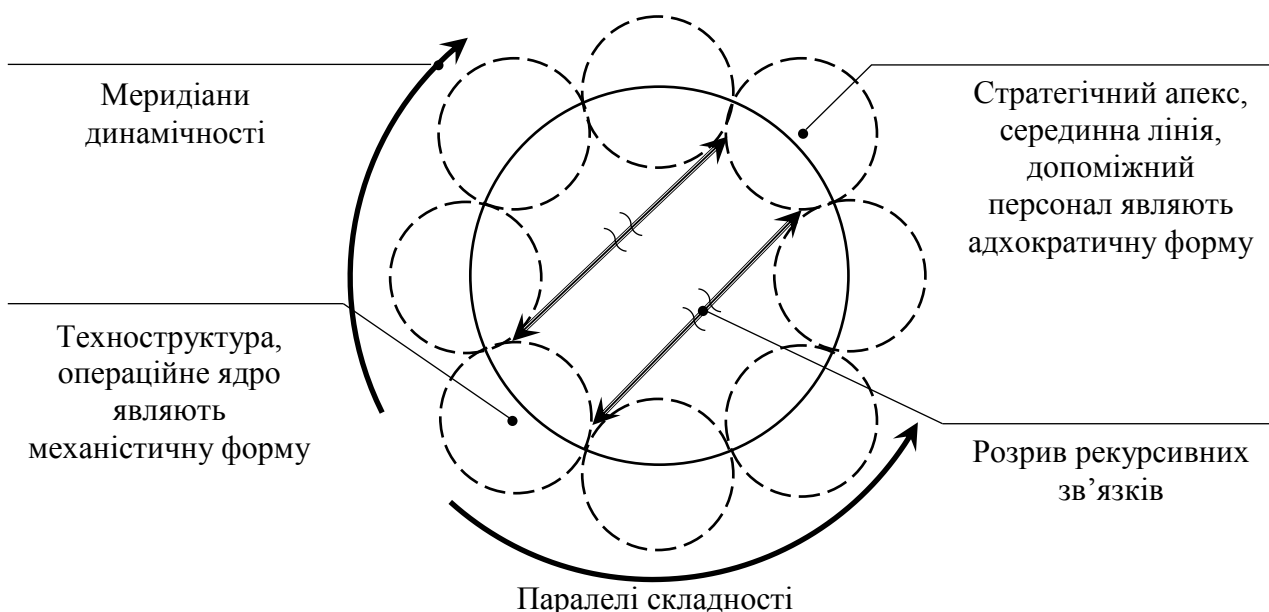


Рис 3. Приклад диференціальної гібридної форми

Проектування параметрів дизайну в диференціальних гібридних формах слід проводити як для окремих організацій (табл.1).

Відомо, що посилення складності зовнішнього середовища схиляє структуру до децентралізації, а збільшення динамічності – до її органічності. Крім того, за умови високого рівня ворожості середовища, конфігурація оргструктури прагне до стану, що відповідає простій формі. Слід підкреслити, що за наявності зазначених умов, існує ймовірність

розриву диференціальної гібридної форми за рекурсивними зв'язками. Зазначене є альтернативою переходу організації до простої конфігурації, так як при ослабленні рекурсивних зв'язків (внаслідок прагнення окремих складових частин підприємства до самостійного існування) здійснюється розрив диференціальної гібридної форми на окремі структури.

На даному етапі дослідження слід звернути увагу, що вдала побудова організаційної структури дає можливість

запропонувати стиль топ-менеджменту підприємства, враховуючи його зв'язок з типом зовнішнього середовища та організаційною структурою.

На думку одного з провідних фахівців в галузі менеджменту І.Адизеса, для гідного рівня управління організація повинна здійснювати чотири функції, що не можуть виконуватися одночасно тільки топ-менеджером підприємства:

1. Р - виробництво результатів, заради яких існує фірма і які визначають її ефективність.
2. А - адміністрування, що забезпечує продуктивність.
3. Е - підприємство, за допомогою якого відбувається управління змінами.
4. І - інтеграція, тобто об'єднання елементів організації для забезпечення її життєздатності в довгостроковій перспективі [1].

Враховуючи, що для виконання в довгостроковій перспективі РАЕІ функцій потрібна взаємодоповнююча команда (складається з раЕІ, раеІ, рАеІ, РаеІ менеджменту), яка буде працювати в атмосфері взаємної поваги та довіри при взаємовигідній співпраці в довгостроковій перспективі, необхідно розмежувати вказані стилі топ-менеджменту в залежності від типу зовнішнього середовища (заштриховані сектори, що зображені на рис.4) та організаційної структури підприємства, головні характеристики стилів вказані в таблиці 2. При цьому зазначаємо, що «інтеграція» важлива при будь-якому топ-менеджменту, тому (І,І) –менеджмент присутній при всіх його стилях (в якості домінуючого (І) або середнього значення (І) –менеджменту).

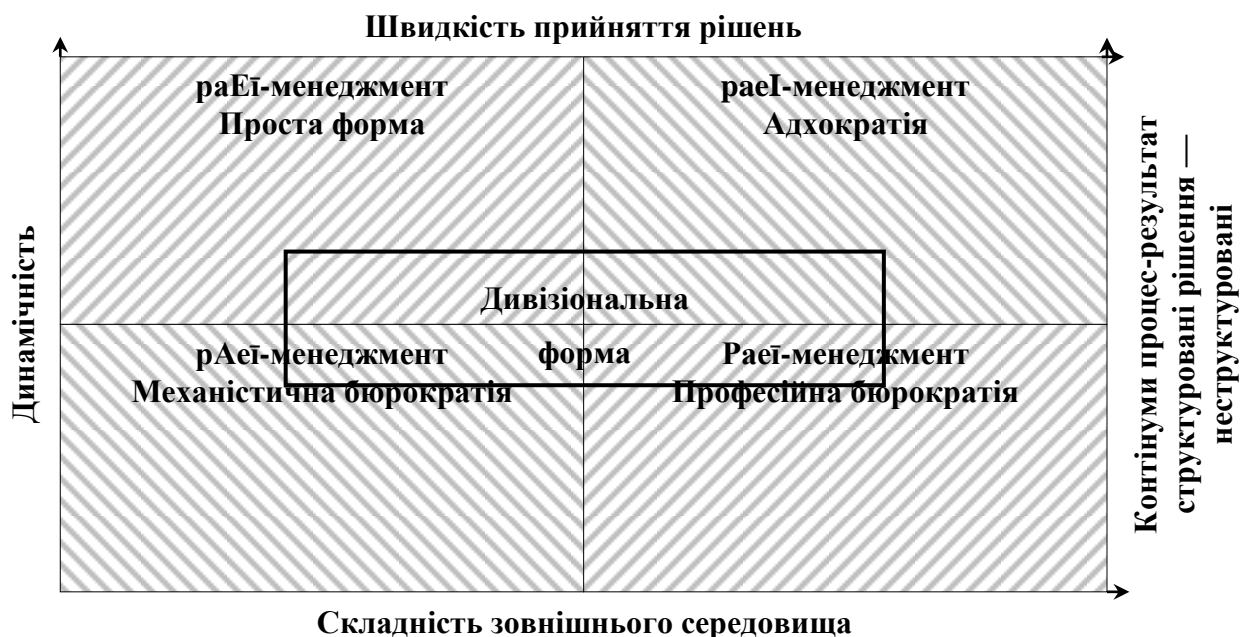


Рис. 4. Стилi топ-менеджменту

Відомо, що підприємствам, як системам, властиве прагнення до розвитку, спрямоване на підтримку стійкості за рахунок ефективних управлінських рішень. Так як головне завдання топ- менеджменту підприємства

полягає в забезпеченні оптимального поєднання всіх аспектів ефективного функціонування та розвитку підприємства, виникає необхідність у розробці комплексного підходу до управління процесом розвитку, що дозволяє

адекватно реагувати на зміни впливу факторів зовнішнього середовища (у тому числі шляхом структурної трансформації).

Доведено, що для управління процесом розвитку на підприємстві потрібне застосування комплексних підходів таких шкіл стратегічного менеджменту: конфігурації, влади,

когнітивної школи та зовнішнього середовища, що розглядають процес розвитку як трансформаційний, переговорний, ментальний та реактивний процес, не виключаючи при цьому використання підходів й інших шкіл в залежності від типу зовнішнього середовища [7] (табл.3).

Таблиця 2

Головні характеристики стилів топ-менеджменту

Вхід	Головне питання	Сутність	Вихід (перспектива)
Функції управління			
Р (результати діяльності)	Що роботи?	Задоволення потреб клієнта (місія), розроблення стандартів навичок та знань	Коротко-строкова перспектива
А (адміністрування)	Як робити?	Адміністрування, систематизація, бюджетування, впровадження планів, розроблення стандартів робочих процесів	Коротко-строкова перспектива
Е (підприємництво)	Коли та навіщо це робити?	Пряме керування та контроль організації, коли маємо справу з мінливими реаліями (зміни в зовнішньому середовищі), генерування ідей	Довго-строкова перспектива
І (інтегрування)	Хто повинен це робити?	Інтеграція та лідерство, визначення можливості системи налаштовуватися, взаємне узгодження	Довго-строкова перспектива

Таблиця 3

Підходи до формування процесу розвитку підприємства

N п/п.	Школи стратегії розвитку	Сутність підходів до формування стратегії	Зовнішнє середовище, в якому застосовуються підходи шкіл
1.	Дизайну	Процес осмислення	Просте
2.	Планування	Формальний процес	Просте та стабільне
3.	Позиціонування	Аналітичний процес	Стабільне
4.	Підприємництва	Процес передбачення	Динамічне
5.	Когнітивна	Ментальний процес	Всі типи зовнішнього середовища
6.	Навчання	Процес, що розвивається	Складне
7.	Влади	Процес переговорів	Всі типи зовнішнього середовища
8.	Культури	Колективний процес	Складне
9.	Зовнішнього середовища	Реактивний процес	Всі типи зовнішнього середовища
10.	Конфігурації	Процес трансформації	Всі типи зовнішнього середовища

Будь-який процес, у тому числі управління розвитком підприємства, має рушійні сили. Однією з таких сил є функціональний конфлікт. Головне питання полягає в управлінні безпосередньо функціональним конфліктом. Функціональний конфлікт – це конфлікт, основним критерієм якого є його вирішення при розвитку синергізму

або антагонізму змінних, при переході на новий, більш високий рівень [16].

В даній статті пропонується до використання модель управління функціональними конфліктами між членами взаємодоповнюючої команди, що здійснює управління підприємством (рис.5).

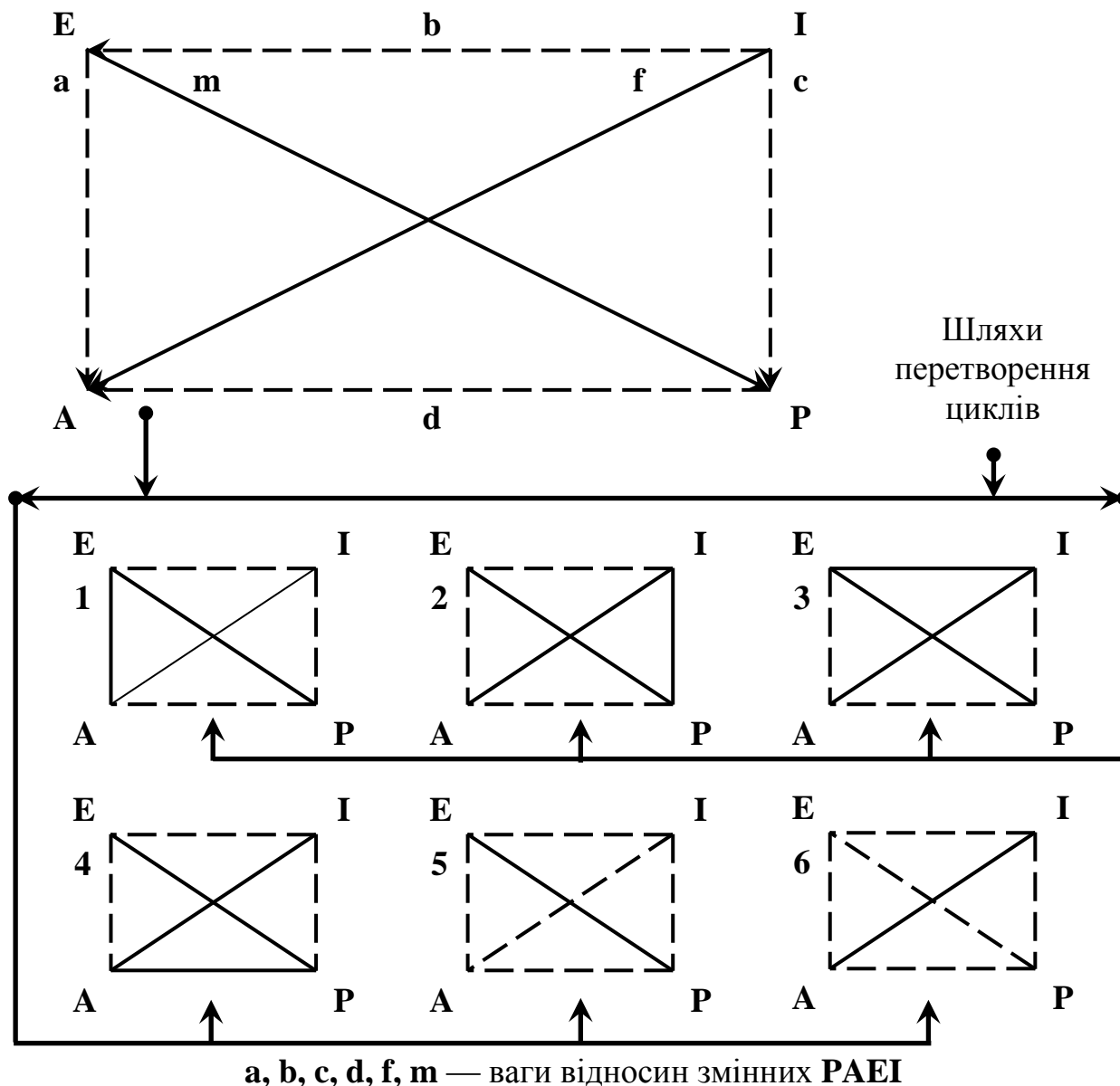


Рис. 5. Динамічні системи функціональних конфліктів

Динамічна модель (система) складається зі збалансованих і незбалансованих циклів, що є сукупністю диграфів (суцільна лінія, що відображає позитивний зв'язок, з'єднує елементи з однієї й тієї ж підмножини, а кожна негативна лінія, що позначена пунктиром, з'єднує елементи з різних підмножин). Якщо менеджмент підприємства представлений усіма PAEI функціями, то система в перспективі є безконфліктною, так як міра конфліктності системи (відношення незбалансованих циклів до загальної кількості циклів) дорівнює нулю, внаслідок того, що цикли (AEI), (EIP), (IPA), (PAE) та (AEIP) є збалансованими (мають парну кількість негативних відносин).

Але, як відомо, перетворення позитивного зворотного зв'язку між змінними в негативний, шляхом перетворення збалансованого циклу у незбалансований, чия сумарна позитивна вага достатня для інвертування позитивного відношення між базисними змінними системи на негативне (або перетворення негативного зворотного зв'язку між змінними в позитивний, шляхом перетворення збалансованого циклу у незбалансований, чия сумарна вага достатня для інвертування негативного відношення між базисними змінними системи на позитивне) відкриває можливість для утворення функціональних конфліктів (системи 1-6).

Так як для динамічної системи обов'язковою умовою є отримання енергії ззовні для змінної «входу», відбувається перетворення антагоністичної системи на антиантагоністичну, оскільки обчислення (множення) двох найсильніших коефіцієнтів зворотного зв'язку (ваги відносин змінних) може бути більшим за модулем величини коефіцієнта слабкого зв'язку (або множення двох коефіцієнтів зворотного зв'язку може бути меншим за модулем величини коефіцієнта більш сильного зв'язку). Зазначене є необхідною умовою розвитку, так як відсутність

конфліктів гарантує тільки збереження вже придбаних якостей, що рівносильно запереченню подальшого розвитку.

Повертаючись до роботи І. Адізеса «Ідеальний керівник: Чому їм не можна стати і що з цього випливає» з урахування зазначено вище, слід відповісти на питання науковця, яке не було ним вирішене, а саме: «Коли (І) - менеджмент стримує зростання (А) - менеджменту йдеться про позитивну несумісність ... Щоб (І) припинив розвиватися, (А) повинен досягти певного лімітованого значення. Але для (А) такого значення не існує. Що відбувається і чому? Не знаю» [1, с.74].

Зазначене в статті, дає можливість відповісти на питання вченого. Насправді (І) –менеджмент заснований, в першу чергу, на використанні інструментів взаємодії, що використовуються в адхократичних структурах, їх гібридних формах та інших адаптивних структурах. При цьому головними координаційними механізмами в зазначених конфігураціях оргструктур є взаємне узгодження та стандартизація випуску, а принцип групування організаційних одиниць переважно ринковий, так як (І) топ-менеджмент надає перевагу робочому потоку та йде усвідомлено на зменшення уваги до залежностей від процесу та масштабу.

Функціональній структурі, де домінує (А) топ-менеджмент (див. рис.4), не вистачає внутрішнього (органічно властивого) механізму координації робочого потоку. Це означає, що даній структурі необхідна додаткова координація. Функціональні структури прагнуть до більшої бюрократизації, їх робота зазвичай сильніше формалізована і вимагає високої ієрархії з великим числом менеджерів для координації діяльності функціональних підрозділів. Саме тому, коли (І) -менеджмент стримує зростання (А) - менеджменту йдеться про позитивну несумісність. В цьому контексті необхідно запобігти негативним наслідкам

бюрократизації (А) – менеджменту та його не сконцентрованості на кінцевому результаті.

Зазначений приклад найяскравіше вказує на взаємозалежності стилів топ-менеджменту підприємства, типів зовнішнього середовища діяльності підприємств та конфігурацій їх організаційних структур.

Таким чином: зміни у зовнішньому середовищі породжують проблеми, проблеми вимагають рішення, реалізовані рішення за закінченням певного часу з урахуванням подальших змін середовища породжують нові проблеми і нові рішення.

$$I - II - P - I' - II' - P' , (I)$$

Зовнішнє середовище є системою, при цьому сукупність впливу всіх суб'єктів визначає інтегральну зміну зовнішнього середовища.

Підприємство теж є системою, але вплив зовнішнього середовища діяльності підприємства на внутрішнє є, як правило, набагато більшим, ніж навпаки.

Так як економічний фактор впливу зовнішнього середовища на організацію є вкрай важливим, досягнення на мікрорівні економічних (в першу чергу отримання прибутку) та соціальних результатів на основі управлінських інновацій можливе за умови оптимальної алокації економічних ресурсів, у тому числі підприємництва та інформації. Зазначене визначає факт ефективного управління підприємством.

Саме тому, з метою ефективного використання економічних ресурсів менеджерам всіх рівнів управління підприємств пропонується розроблений теоретико-методичний підхід до управління процесом розвитку підприємства в контексті впливу факторів зовнішнього середовища його діяльності (зображено на рис.6).

Висновки. Розроблений теоретико-методичний підхід є інтегративним, так як

відновлює цілісність процесу на основі встановлення зв'язків між його стадіями. Зазначений підхід слід застосовувати при всіх можливих варіантах змін впливу факторів зовнішнього середовища підприємств, при будь-якому адміністративно-територіальному розташуванні, наявності різних типів техносистем, часу існування та розмірів підприємств. Розроблений підхід, на відміну від існуючих, визначає зв'язок між побудовою організаційної структури, стилем топ-менеджменту підприємства та типом зовнішнього середовища його діяльності; дозволяє використовувати запропоновану послідовність та сукупність дій як при побудові нових, так і при розвитку існуючих підприємств, що супроводжується їх переходом на якісно новий рівень, який є стадією життєвого циклу- успішне оновлення.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Adizes I. A New Paradigm for Management: The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do About It. — Santa Barbara, CA: Adizes Institute, 2004. — 264 p.
2. Altinay L. The influence of organisational structure on entrepreneurial orientation and expansion performance. / L. Altinay, M. Altinay // International Journal of Contemporary Hospitality Management. - Emerald Group Publishing Limited. - 2004. - №16(6). - pp. 334-344. – Ref.: 28 names.
3. Барабанов И.В. Роль побуждающих факторов в построении системы стимулирования / И.В. Барабанов, Т.Е. Андреева, М.А. Чубукова // Коммунальное хозяйство городов. – 2007. – №75. – С. 152–157.
4. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Гардарики, 2003. - 528 с.

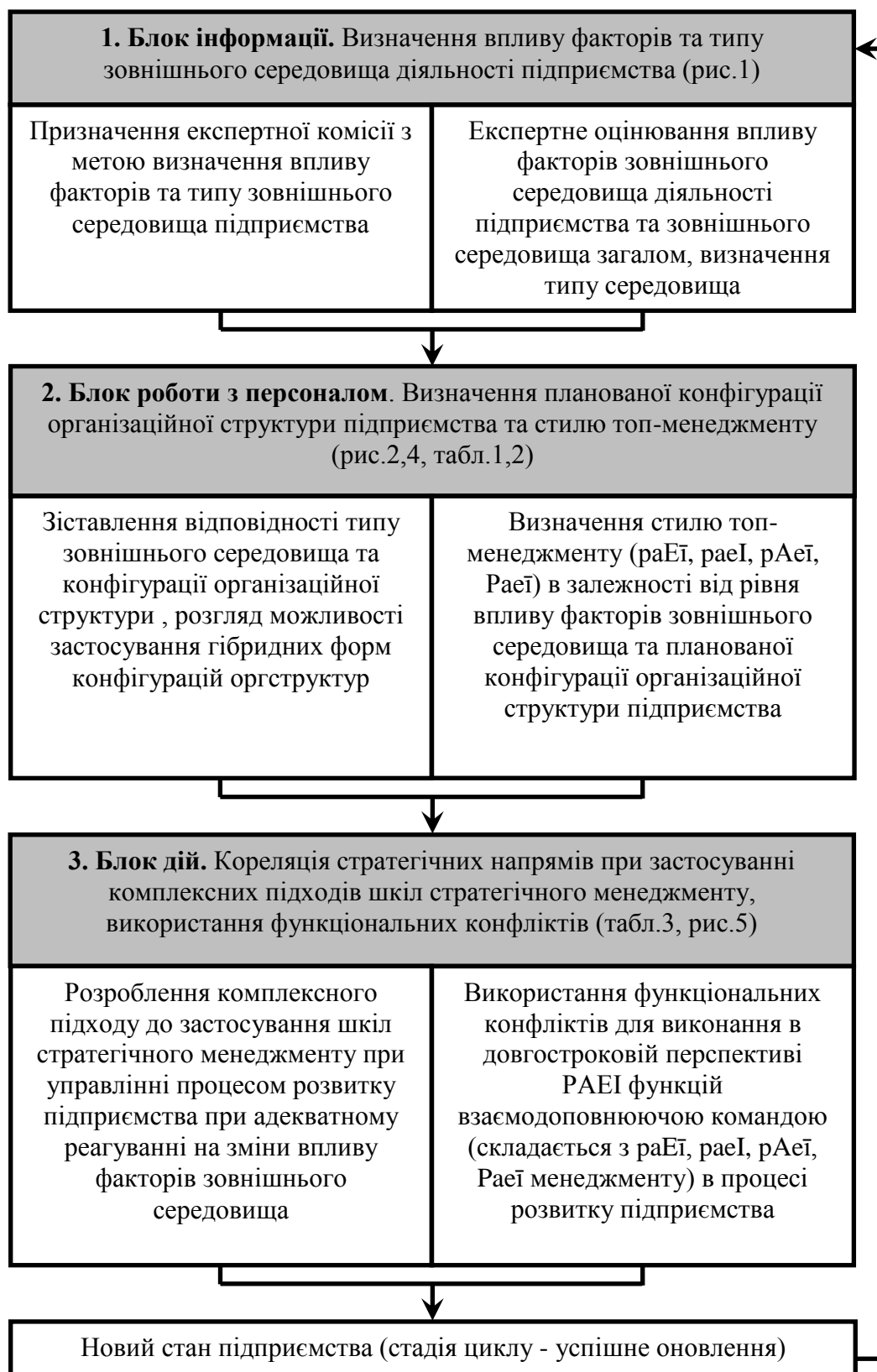


Рис. 6. Основні етапи теоретико-методичного підходу до управління процесом розвитку підприємства в контексті впливу факторів зовнішнього середовища його діяльності

5. Лапыгин Ю. Н. Бизнес-план: стратегия и тактика развития компании / Ю.Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. - 2-е изд., испр. - М. : Издательство «Омега Л», 2009. - 350 с.
6. Мильнер Б. З. Теория организации / Б.З. Мильнер. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 480 с.
7. Mintzberg H. Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management / H.Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel. — New York: Free Press, 1998 — 367 p
8. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг. - СПб.: Питер, 2011. - 512 с.
9. Ойхман Е. Г. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организации и информационные технологии / Е.Г. Ойхман, Е.В. Попов. - М.: Финансы и статистика, 2007. - С. 44-59.
10. Попова Л.Ф. Оценка влияния факторов внешней среды предприятия на характеристики его организационной структуры [Электронный ресурс] / Л.Ф. Попова. - электрон. текст. дан. - Режим доступа: <http://ges.jvolsu.com/index.php/archive-ru/166-2012-6/upravlenie-ekonomicheskimirazvitiem-3/663-popova-l-f-otsenka-vliyaniyafaktorov-vneshnej-sredy-predpriyatiya-nakharakteristiki-ego-organizatsionnoj-struktury>.
11. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. 5-е издание, переработанное и дополненное. / Р.А. Фатхутдинов - М.: ИНФРА - М. - 2002. - 314 с.
12. Кузьмин Е.А. Неопределенность в экономике: понятия и положения / Е.А. Кузьмин // Научный журнал "Вопросы управления", - № 2 (2), - 2012. - С. 80-92.
13. Смолін І. В. Ідеології вибору методології і форми стратегії підприємства за змінюваних умов середовища / І.В. Смолін, О.Я. Дрінь // Стратегія економічного розвитку України. - № 33. - 2013. - С. 31-38. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2013_33_7
14. Андреева Т.Е. Основные подходы к разработке математической модели определения влияния факторов сложности и динамичности внешней среды предприятия в формате перспектив его развития [Электронный ресурс] / Т. Е. Андреева, О. А. Гетьман // Економіка. Управління. Інновації. - 2015. - Вып. 1 (13). - Режим доступу до журн. <http://www.nbuv.gov.ua/>
15. Andreeva T.E. Development of the enterprise as a transformational shift to a new level / T.E. Andreeva, O.A. Getman // Economics, management, law: problems and prospects: Collection of scientific articles. Vol. 2. - Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2015. - P. 271-278.
16. Светлов В. Конфликт: модели, решения, менеджмент / В. Светлов. - СПб.: Питер, 2005 - 540 с.

УДК 336.71

ВИБІР СТРАТЕГІЇ БАНКІВСЬКОГО МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

*Богоявленський О. В., к.е.н., доцент,
Крамська Д. О., студентка (ХІФ КНТЕУ)*

У статті розглядається необхідність вибору стратегії банку з точки зору клієнтів банку. Посилення конкуренції, непередбачена поведінка клієнтів на ринку банківських послуг змушує банки активно впроваджувати інновації при застосовуванні класичних інструментів маркетингу, а також знаходити нові концепції та