УДК 658.5.011

Станінов С.Б.,
аспірант кафедри економіки та управління підприємством,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

АДАПТИВНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЯК ВАЖЛИВА КОМПОНЕНТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ГНУЧКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Анотація. У статті досліджено зв'язок між типом і рівнем розвитку організаційної структури підприємства та рівнем його стратегічної гнучкості. Розглянуто різні типи адаптивних організаційних структур, у тому числі й амбідексторні як найбільш перспективні, що дають змогу підприємству не тільки забезпечувати стійкість виробничої діяльності, а й реалізовувати програму інвестиційного розвитку. Виділено необхідність розроблення та впровадження заходів щодо подолання підприємством організаційної ригідності та обмеження надмірної гнучкості його організаційної структури. Відзначено, що ступень адаптивності організаційної структури характеризує рівень організаційної гнучкості підприємства, яка визначає його організаційний потенціал та є важливим чинником реалізації стратегічного плану.

Ключові слова: стратегічна гнучкість, організаційна структура, організаційна гнучкість, адаптивна структура, амбідексторна структура, організаційний потенціал.

Постановка проблеми. Сучасні економічні умови господарювання, які характеризуються високою турбулентністю та посиленням кризових явищ, обмеженістю ресурсів та збільшенням ризиків, стрімким розвитком технологій та прискоренням процесів упровадження інновацій, змушують підприємства застосовувати нові стратегії для досягнення конкурентної переваги. Однією із цих стратегій є концепція стратегічної гнучкості.

Концепція стратегічної гнучкості дає підприємству можливість підготуватися до несприятливих обставин та забезпечує адекватну реакцію на несподівані зміни для досягнення стійкості господарської діяльності за рахунок гнучкої структури його активів, мобільності ресурсів та адаптивної організаційної структури. Одним із напрямів розвитку цієї концепції стало підвищення рівня стратегічної гнучкості за рахунок упровадження більш гнучких типів організаційних структур. Слід зазначити, що на початковому етапі адаптивні структури мали невелику кількість рівнів ієрархії, децентралізацію в прийнятті рішень, відсутність формальних правил або процедур. Однак із розвитком збільшилася різноманітність і розширилися функціональні можливості адаптивних структур, згодом вони отримали назву органічних. Найбільш широке застосування у сучасному бізнес-середовищі отримали такі адаптивні організаційні структури: мережеві, проектні, бригадні і матричні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню питань класифікації організаційних структур підприємства, механізмам їх координації та шляхам забезпечення організаційної гнучкості присвячено дослідження таких зарубіжних та вітчизняних науковців: Г. Міцберга, М. Вайсборда, М. Мескона, С.Б. Колодинського, Г.В. Волберди, С. Пітерса, Р. Акоффа, Р.А. Фатхутдінова, Н. Алексєєва, М.В. Грачова, О. Вільямсона та ін. У цих дослідженнях було напрацьовано диференціацію за типами організаційних структур, розроблено моделі організаційних систем управління підприємством, визначено принципи побудови гнучких організаційних структур. Слід зазначити, що, незважаючи на велику кількість досліджень за даною тематикою, питання кореляції між типом організаційної структури підприємства та рівнем його стратегічної гнучкості потребують систематизації і подальшого опрацювання.

Мета статті полягає у дослідженні сучасних питань щодо впливу типу та розвитку організаційних структур на рівень стратегічної гнучкості підприємства, визначенні шляхів подолання організаційної ригідності та обмеження надмірної гнучкості для забезпечення стійкості підприємства в умовах інноваційного розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній економічній науці набули поширення два підходи до визначення шляхів забезпечення стратегічної гнучкості підприємства та його адаптації до змін умов господарювання. Перший заснований на дослідженні стратегії та передбачає, що динамічні можливості, здатність підприємства переконфігурувати активи і наявні можливості забезпечують довгострокову конкурентну перевагу. Другий, заснований на організаційному дизайні, стверджує, що амбідексторність, здатність підприємства одночасно створювати інновації та їх упроваджувати, дає йому змогу адаптуватися з плином часу. Отже, другий підхід акцентує увагу на рівень гнучкості організаційної структури підприємства, що визначається її типом та розвитком зв'язків між її елементами.

Збільшена ринкова невизначеність і ускладнення технологічного і виробничого процесів зумовили підвищення значимості якості структури управління. На організаційному рівні це означає пошук більшої гнучкості організаційних структур, наприклад через децентралізацію і створення складних адаптивних та амбідексторних структур.

Слід зазначити, що різні типи організаційних структур підприємства забезпечують різний рівень гнучкості. Чим складніша конфігурація організаційної структури, чим більше горизонтальних зв'язків між її елементами та ширше диверсифікація компетенцій і функціонала персоналу, тим більшу гнучкість має підприємство. Залежність рівня гнучкості підприємства від типу його організаційної структури наведено на рис. 1.

Сучасні наукові дослідження гнучкості організаційних структур відзначають її пріоритетне значення у забезпеченні стратегічної гнучкості підприємства.

Так, наприклад, Гілберт розрізняє жорсткість ресурсів і організаційну жорсткість підприємства. Причому жорсткість

ресурсів визначається, як нездатність змінити використовувані ресурси. Тоді як організаційна жорсткість – це нездатність змінити організаційні процеси, необхідні для використання цих ресурсів. Провівши дослідження з організаційної адаптації, він виявив цікавий парадокс, що у багатьох підприємств, які потерпіли організаційну невдачу, були необхідні ресурси і технології. Тобто дані підприємства інвестували в диверсифікацію ресурсів, однак відсутність організаційної гнучкості звела нанівець їх зусилля [1].

Хетч і Цвейг звернули увагу на підхід, що визначає можливості забезпечення стратегічної гнучкості залежно від розмірів підприємства і рівня розвитку його організаційної структури. Вони підкреслили переваги гнучкості невеликих підприємств, а саме відсутність жорстко формалізованих систем і процесів, які призводять до скорочення часу, необхідного для прийняття рішень та їх упровадження. Швидкість реалізації змін є основною конкурентною перевагою невеликих підприємств. Однак із розвитком підприємства і зростанням його організаційної структури відсутність жорстких і формалізованих правил стає перешкодою для ефективності діяльності [2].

Подібного підходу дотримується і К. Харриган. Вона зазначила успадковану від минулої успішної діяльності підприємства жорсткість витрат, ресурсних обмежень, позицій на ринку й у тому числі жорсткість організаційної структури, або організаційну ригідність. Підприємство, захищаючи свої стратегічні позиції на ринку, створює тим самим бар'єри, які за виникнення необхідності адаптації роблять підприємство жорстким [3].

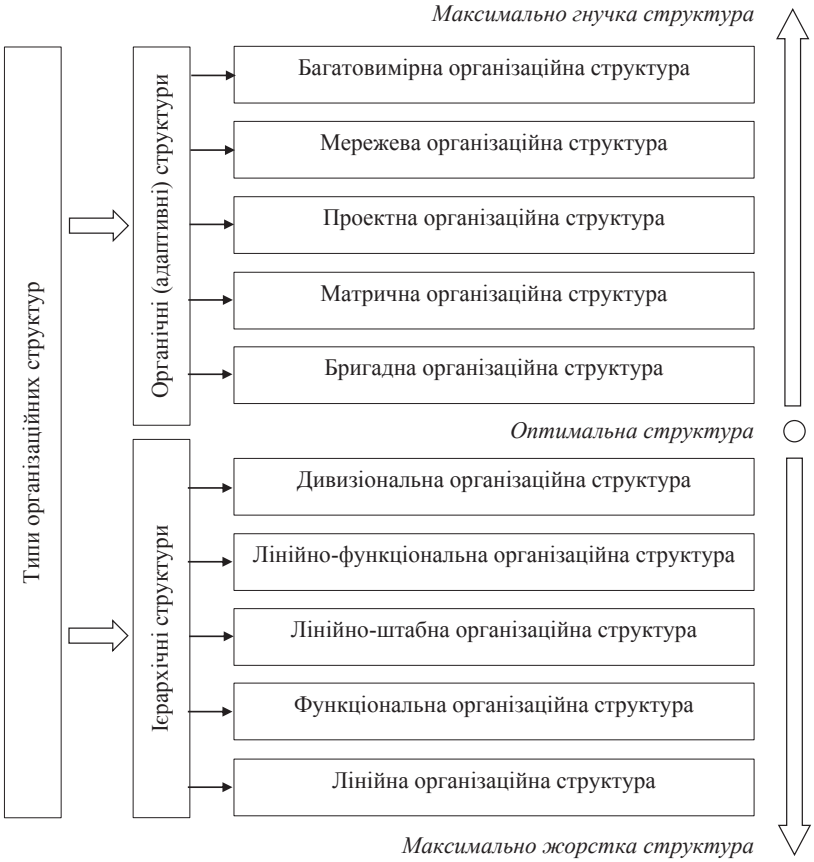

Рис. 1. Залежність рівня гнучкості підприємства від типу його організаційної структури

Джерело: розроблено автором

Ще одним поглядом на шляхи підвищення організаційної гнучкості підприємства є зміна організаційної структури проекту залежно від фази його життєвого циклу [4]. У даному разі з'являється можливість адаптувати організаційну структуру не тільки до етапу проходження проекту, а й до зовнішніх умов, тим самим забезпечуючи стратегічну гнучкість підприємства.

Залежність ефективності типу організаційної структури підприємства від швидкості змін навколишнього середовища дослідив М.Х. Мескон. Він відзначив, що в умовах мінливого середовища найбільш ефективні органічні типи структур, тоді як за стабільної ситуації більш актуальні механістичні (жорсткі) структури. Однак зазвичай реальні структури підприємств мають ознаки як механістичних, так і органічних структур у різних співвідношеннях. Так, поширеним явищем є підприємства, в яких різні підрозділи мають різні типи структур. Наприклад, у виробничих підрозділах використовуються механістичні структури, а в науково-дослідних – органічні [5]. Такі змішані типи організаційних структур набули широкого застосування у сучасних підприємств й отримали назву амбідекстрних.

Отже, слід відзначити інноваційний складник під час розгляду гнучких організаційних структур підприємства. Здатність підприємства створювати інновації нерідко називають ключовим фактором успіху, що забезпечує стратегічне лідерство та конкурентну перевагу. Це пов'язано з тим, що інновації можуть призводити до появи нових продуктів, які краще задовольняють потреби клієнтів, можуть поліпшити якість існуючих продуктів або можуть знизити витрати на їх виготовлення.

Як правило, підприємство спеціалізується або на дослідженнях, або на їх використанні у виробництві. Причому залежно від спеціалізації підприємство вимагає різного набору організаційних структур і процесів. Однак організаційна гнучкість, надаючи більш гнучкі процеси і структуру, дає можливість підприємству успішно розвивати ці два напрями, оскільки мінімізує протиріччя між організаційними структурами даних спеціалізацій. У цьому сенсі стратегічна гнучкість дає змогу підприємству отримати конкурентну перевагу в інноваціях та нових технологіях, базуючись на наявних компетенціях.

Організаційні структури, що застосовуються на виробництві та в дослідженнях, різні і слабо сумісні. Проте підприємству необхідно розвивати обидва напрями для досягнення успіху в короткостроковій перспективі та забезпечення конкурентоспроможності в майбутньому, інакше воно потрапляє або в «пастку компетенцій», в якій успіх веде до повторення, а виробництво витісняє дослідження, або в «пастку невдач», в якій недосвідченість призводить до невдачі і постійного пошуку альтернатив, при цьому дослідження витісняють виробництво [6].

Властивість двобічної організаційної структури підприємства, здатної створювати інновації та впроваджувати їх, отримало назву «амбідекстрія». Основне питання в пріоритетах, що стоїть перед керівництвом такого підприємства, полягає у тому, щоб

забезпечити необхідний баланс інвестицій у діюче виробництво для забезпечення поточної життєдіяльності і створення інновацій, для забезпечення його майбутньої життєдіяльності [7].

Таким чином, стратегічна перспектива полягає у тому, що для досягнення довгострокового успіху компанії повинні володіти не тільки функціональними можливостями і компетенцією, щоб конкурувати на наявних ринках, а й умінням рекомбінувати і переконфігурувати активи та організаційні структури для адаптації до нових ринкових умов. Приклад амбідекстрної структури підприємства наведено на рис. 2.

Слід зазначити, що підприємства, що володіють такою динамічною здатністю, як організаційна амбідекстрність, мають більше можливостей для адаптації до змін навколишнього середовища і так само мають стратегічні напрацювання та компетенції в перспективних інноваційних технологіях. Таким чином, в організаційному плані динамічні здатності лежать в основі можливості підприємства бути амбівалентним, тобто конкурувати одночасно на зрілих ринках та ринках, що розвиваються.

Отже, даний тип гнучкості характеризує можливості підприємства щодо використання сучасних технологій реструктуризації та реорганізації, побудови адаптивних структур управління, створення стратегічних альянсів, а також формування мереж у відповідь управлінським викликам для забезпечення підприємству достатньої організаційної гнучкості і стійкої конкурентної переваги.

Таким чином, здатність підприємств зберігати стратегічну гнучкість із плином часу в умовах безлічі несподіваних змін сама по собі може стати джерелом конкурентної переваги. Однак подолання організаційної ригідності і інерційності підприємства є необхідною умовою для забезпечення стратегічної гнучкості, при цьому минулі стратегічні рішення можуть стати перешкодою для реалізації нової адаптивної стратегії.

Відповідно до складності організаційної структури підприємства та її взаємодії з факторами навколишнього середовища, необхідно відзначити, що з часом у даній структурі виникають жорсткість та інерційність. Це призводить до того, що підприємства починають застосовувати все більш економічно не ефективні стратегії, що призводить до подальшого збільшення жорсткості. Таким чином, ця стратегічна жорсткість може бути віднесена до самовідтворюючих процесів.

Оскільки механізм самовідтворення, або ж, іншими словами, механізм позитивного зворотного зв'язку, передбачає сильні інерційні сили, які можуть бути пояснені залежністю від траєкторії розвитку, його можна визначити за допомогою таких показників, як стратегічна спадкоємність підприємства, динамічні ринкові умови і неефективність. При цьому стратегічна спадкоємність підприємства характеризується безперервним із плином часу стратегічним розвитком і стійкою організаційною структурою.

Так, Н.Г. Афанасенкова зазначає, що під час розроблення стратегії розвитку підприємства головне – визначити, які параметри його організаційної структури є принциповими, тобто жорсткими, а які – гнучкими, такими що підлаштовуються під мінливу ситуацію [8].

Як зазначив Х.В. Волберда, якщо керівництво підприємства намагається підвищити сукупну гнучкість за межі організаційних умов, то його керованість буде зменшуватися [9]. Щоб запобігти цьому, необхідно обмежити ступінь гнучкості, розробивши певні варіанти керуючих рішень у рамках стратегічного плану підприємства [10]. Таким чином, організаційна гнучкість не може бути самоціллю, оскільки за безлічі управлінських рішень для забезпечення виконання великої кількості операцій і завдань, за високої динаміки змін навколишнього середовища підприємство може зіткнутися з проблемою дезорганізації і втрати керованості. З іншого боку, результативність інноваційної діяльності на підприємстві багато в чому залежить від ефективності системи управління, передусім від збалансованості всіх підсистем управління фінансами, управління персоналом, виробництвом, технічною та технологічною підготовкою виробництва та ін. [11].

Отже, абсолютна гнучкість не може бути самоціллю для підприємства. Точніше навпаки, певна ступінь гнучкості в

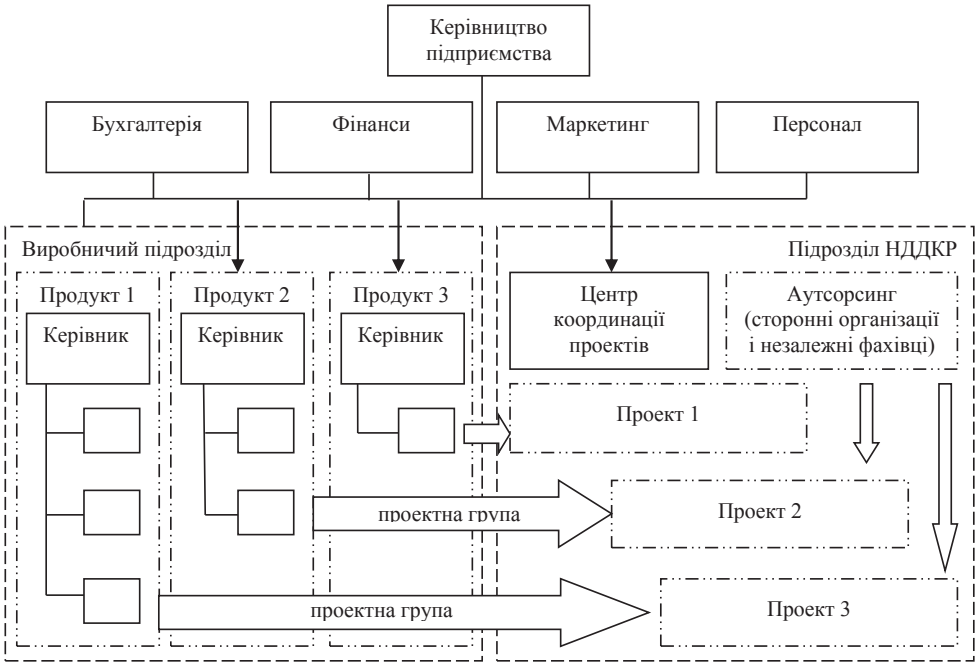

Рис. 2. Амбідекстрна структура підприємства

Джерело: розроблено автором

позначених напрямах сприяє підвищенню адаптивності та стійкості підприємства за несподіваних різких змін середовища, а жорсткість визначає спадкоємність і безперервність його розвитку. Таким чином, збалансоване раціональне поєднання гнучкості і жорсткості є інструментом для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Слід зазначити, що організаційна структура управління характеризується консервативністю і часті структурні зміни можуть призвести до втрати керованості підприємством. Отже, необхідна наявність певних обмежень ступеня організаційної гнучкості всієї структури під час забезпечення адаптивності її елементів для своєчасного та ефективного реагування на несподівані зовнішні зміни.

Для впровадження ефективних змін і формування умов розвитку підприємствам необхідно підвищити рівень організаційної гнучкості, яка є властивістю організаційного потенціалу підприємства. Як і будь-який інший ресурс, організаційний потенціал за ефективного використання може бути джерелом доданої вартості, ця ж якість відноситься і до організаційної гнучкості підприємства.

Висновки. Аналіз наукових досліджень показав, що для досягнення довгострокового успіху підприємства повинні володіти не тільки функціональними можливостями і компетенцією, а й умінням рекомбінувати і переконфігурувати активи та організаційні структури для адаптації до мінливих ринкових умов.

Упровадження адаптивної організаційної структури дає можливість підприємству активно інвестувати в інноваційні дослідження і розвиток та забезпечувати стабільне функціонування в мінливих умовах господарської діяльності. Найбільш перспективними структурами, які забезпечують цю можливість, є амбідексторні структури. Ступінь гнучкості організаційної структури підприємства характеризується рівнем його організаційної гнучкості.

Відповідно, організаційна гнучкість підприємства характеризує його здатність до адаптації і відповідності мінливим вимогам ринку. При цьому вона є частиною стратегічної гнучкості і відноситься до внутрішньої гнучкості підприємства. Водночас надмірна гнучкість може призвести до втрати керованості, тому підприємству необхідна наявність певних обмежень ступеня організаційної гнучкості. Даний вид гнучкості нерозривно пов'язаний із кадровим потенціалом підприємства й ефективно реалізується тільки в рамках стратегічного плану.

Перспективою подальших досліджень є розроблення методології оцінки рівня організаційної гнучкості в контексті її впливу на забезпечення стратегічної гнучкості підприємства.

Література:

1. Gilbert C. Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. Academy of Management Journal. 2005. № 48. P. 741–763.
2. Hatch J. Strategic flexibility: The key to growth. Ivey Business Journal. 2001. March/April. P. 44.
3. Harrigan K. Strategic Flexibility and Competitive Advantage. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management, Oxford: Oxford University Press.
4. Yang G. Application Flexibility Strategy to Organizational Structure Design in China's International Construction Enterprises. School of Business Administration, North China Electric Power Univ., Beijing, China.
5. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Дело, 1998.
6. Leonard-Barton D. Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. Strategic Management Journal. 1992. Vol. 13. P. 111–125.
7. March J.G. Exploration and exploitation in organizational learning. Organization Science. 1991. № 2. P. 71–87.
8. Афанасенкова Н.Г. Разработка стратегии развития предприятия. Вестник Белорусского государственного экономического университета. 2004. № 4. С. 28–31.
9. Volberda H.W. Toward the flexible form: how to remain vital in hypercompetitive environments. Organization Science. 1996. № 7 (4). P. 359–374.
10. Felisa M. Linking enterprise flexibility to strategic options: a control problem approach. Yanine Iberoamerican Journal of Industrial Engineering, Florianopolis, SC, Brasil. 2013. V. 5. № 9. P. 239–260.
11. Гринько Т.В. Оптимизация организационной структуры управления предприятием. Экономика промышленности. 2009. № 1 (44). С. 157–164.

Станинов С.Б. Адаптивная организационная структура как важная компонента обеспечения стратегической гибкости предприятия в условиях инновационного развития

Аннотация. В статье исследована связь между типом и уровнем развития организационной структуры предприятия и уровнем его стратегической гибкости. Рассмотрены различные типы адаптивных организационных структур, в том числе и амбидексторные как наиболее перспективные, позволяющие предприятию не только обеспечивать устойчивую производственную деятельность, но и реализовывать программу инвестиционного развития. Выделена необходимость разработки и внедрения мероприятий по преодолению предприятием организационной ригидности и ограничения чрезмерной гибкости его организационной структуры. Отмечено, что степень адаптивности организационной структуры характеризует уровень организационной гибкости предприятия, определяет его организационный потенциал и является важным фактором реализации стратегического плана.

Ключевые слова: стратегическая гибкость, организационная структура, организационная гибкость, адаптивная структура, амбидексторная структура, организационный потенциал.

Staninov S.B. Adaptive organizational structure, as of the important component to ensure strategic flexibility of the enterprise in the conditions of innovation development

Summary. The article examined the relationship between the type and level of development of the organizational structure of the enterprise and the level of its strategic flexibility. Various types of adaptive organizational structures were considered, including ambidexterity, as the most promising, allowing the enterprise not only to provide sustainable production activities, but also to implement an investment development program. The necessity of elaboration and implementation of measures for overcoming the organizational rigidity of the enterprise and limiting the excessive flexibility of its organizational structure is highlighted. It is noted that the degree of adaptability of the organizational structure characterizes the level of organizational flexibility of the enterprise, determines its organizational potential and is an important factor in the implementation of the strategy.

Keywords: strategic flexibility, organizational structure, organizational flexibility, adaptive structure, ambidexterity, organizational potential.