

Алейнікова О. В.

д.держ.упр., доц.,

зав. кафедри управління проектами та загальнофахових дисциплін  
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України, м. Київ

## УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ САМООРГАНІЗОВАНОЇ БІЗНЕС-СИСТЕМИ

*Розкрито сутність та роль бізнес-системи, розглянуто умови оптимального функціонування стійкої організаційної системи, надано характеристику синергетичного методу дослідження процесів самоорганізації бізнес-систем різної природи з точки зору управлінського аспекту.*

*Ключові слова: бізнес-система, синергетика, самоорганізація, управління, бифуркація.*

**Постановка проблеми.** У сучасному світі усе більше значення приділяється побудові конкурентного бізнесу, питанням управління бізнес-процесами, розробці стратегії, плануванню, маркетингу, без відповіді на які не здійснюватиметься успішна, стабільна, довгострокова комерційно-господарська діяльність. Організація в ринкових умовах є унікальною одиницею соціально-економічного середовища, несе в собі індивідуальність, що виражається сучасними поняттями маркетингу-менеджменту: бренд, імідж, репутація. Встановлюється тісний нематеріальний зв'язок між організацією-брендом і споживачем. Процес розвитку організації включає різні етапи: вибудовування структури, зв'язків, функціональних характеристик структурних підрозділів усередині організації, розробку стратегії розвитку, використання техніки і технологій, розвиток професійних компетенцій персоналу.

Управління бізнес-системою для досягнення поставлених цілей в довгостроковому плані повинно бути засновано на можливості найефективніше використовувати наявні внутрішні ресурси і ситуацію, яка виникла у зовнішньому середовищі, що динамічно розвивається [1 с. 248].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичним і методологічним аспектам діяльності бізнес-систем присвячено немало спеціальних досліджень і монографій. Значний внесок зробили Ф. Абрамс, І. Ансофф, К. Ендрюс, Дж. Куїнн, М. Портер, А. Томпсон, Г. Хамел, К. Хофер, Е. Чандлер, Г. Штейнер та вітчизняні науковці: Л. Гліненко [2], О. Лужко, А. Машурян, Ю. Новак.

**Формування цілей статті.** Розкрити сутність і значення поняття бізнес-системи, розглянути шляхи оптимального її функціонування, надати характеристику синергетичного методу дослідження процесів самоорганізації систем різної природи з точки зору управлінського аспекту.

**Виклад основного матеріалу.** Одним із найскладніших завдань оптимізації функціонування бізнес-системи є розробка її раціональної організаційної структури. Остання створюється для управління зовнішніми і внутрішніми ресурсними потоками. Структура бізнес-системи є сукупність стійких зв'язків і стосунків, інваріантних по відношенню до певних змін і перетворень бізнес-системи. Можливий вибір варіанту цих перетворень залежить від меж і умов існування бізнес-системи. При цьому потрібно пам'ятати, що при видаленні з бізнес-системи одного або декількох елементів або заміні їх новими, структура може залишитися незмінною, а бізнес-система може зберегти свою якісну визначеність. Це виявляється особливо важливим при реорганізації структури та в умовах диверсифікації видів діяльності бізнес-системи.

Формування організаційних структур управління представляє актуальну задачу адаптації суб'єктів комерційно-господарської діяльності до конкурентного і зовнішнього середовища. Один з ключових елементів управління організацією – організаційна структура, що характеризується розподілом цілей і завдань управління між підрозділами і працівниками організації. Структура управління – це організаційна форма розподілу праці з прийняття і реалізації управлінських рішень. Отже, під організаційною структурою управління необхідно розуміти сукупність управлінських ланок, розташованих у відповідному підпорядкуванні і взаємодії [3, с. 131].

Слід зазначити, що будь-яка працездатна організаційна форма виражається системою, в якій структурно-організаційні рішення, методи і стиль управління, політика і стратегії взаємно обумовлені. Така взаємообумовленість має на увазі, що одиничні зміни компонентів системи неминуче спричинять подальші зміни інших її складових. Формування працездатної, життєстійкої організації багато в чому визначається тими підходами, які закладаються у фундамент майбутнього облаштування компанії. Системний підхід до аналізу діяльності організації припускає, що все має свій початок і свій кінець. Важливою умовою для вибору методів реформування організації (реструктуризація компанії, організаційне проектування системи управління) є визначення стадії розвитку, на якій вона знаходиться [3, с. 132].

Що стосується складної бізнес-системи в цілому, то вона є результатом еволюції простішої системи і не може бути вивчена, якщо не вивчена її історія. Таким чином, побудова і дослідження бізнес-системи повинні включати наступні основні етапи [4]: – визначення структури і організації бізнес-системи як сукупності бізнес-мікропідсистеми і

бізнес-макропідсистеми; – визначення внутрішніх інтегральних властивостей і функцій бізнес-мікропідсистеми у контексті певної маркетингової концепції; – визначення інтегральних властивостей і функцій бізнес-макропідсистеми; – визначення функцій бізнес-мікропідсистеми як реакції на вхідні впливи бізнес-макропідсистеми; – визначення елементів зовнішнього середовища, які в перспективі можуть бути включені у рамки бізнес-системи; – визначення історії бізнес-системи, тобто способів і механізмів її виникнення.

Бізнес-система є цілеспрямованою соціально-економічною системою зі складною структурою, тобто, взаємозалежним комплексом підсистем, об'єктом управління яких виступають бізнес-процеси, які спираються на бізнес-операції. Бізнес-підсистема має власну місію, яка полягає в забезпеченні раціонального управління конкретним бізнес-процесом. У результаті функціонування бізнес-підсистем уможливорюється діяльністю бізнес-системи загалом. Забезпечення оптимального функціонування і розвитку всієї бізнес-системи є складним завданням. Його необхідно вирішувати по чергово у двох паралельних напрямках, а саме [5, с. 171]: – оптимізація управління кожною локальною бізнес-підсистемою, зокрема у напрямку встановлення адекватних взаємозв'язків між окремими бізнес-процесами і бізнес-операціями; – встановлення паритету між бізнес-підсистемами, тобто поєднання характеристик, потреб і можливостей кожної окремо взятої бізнес-підсистеми і бізнес-системи загалом.

Величезне значення для організації має управлінський аспект, мислення і розвиток, форми управління і підходи до організації і управління. Бізнес-ідея, закладена в основу бізнесу, стійка і сприяє зростанню і розвитку компанії. Можна виділити наступні фази [3, с. 133]:

1. Фаза управління бізнес-ідеєю, тобто стадія створення бізнесу. Засновники компанії викристалізують ідею, яка ним здається комерційно прибутковою і перспективною, починають реалізовувати її. При цьому немає структурованої системи управління, відповідальність з різних питань закріплюється за усіма учасниками бізнесу, колегіальний характер ухвалення рішень, немає стосунків «начальник-підлеглий». Управління активами носить переважно оперативний характер, як правило, на рівні бухгалтерського обліку доходів і витрат.

2. Фаза управління функціями – стадія формалізації і побудови структур. Розвиток діяльності підприємства призводить до послідовного ускладнення структури активів і операцій над ними. Потрібні для розвитку та існування функції починають виконувати кваліфіковані фахівці, наймані менеджери. Позначаються «зони відповідальності», ця стадія розвитку бізнес-системи характеризується «механістичним» підходом до управління,

побудованого на лінійно-функціональному принципі (кожній функції відповідає певний вид діяльності).

3. Фаза управління процесами – стадія делегування і диверсифікації. Для подолання кризи функціонального управління на підприємстві необхідно здійснити перехід на процесне управління. Система управління на цій стадії спрямована на кінцевий результат діяльності – критерій, що об'єднує персонал з різного роду функціями і обов'язками. Об'єкт управління – процес, де послідовно виконуються функції з чітко позначеним підсумковим результатом. Таким чином, фаза управління процесами дозволяє визначити, які саме активи, в якій кількості і з якою ефективністю використовуються в кожному досліджуваному процесі.

4. Фаза управління мережами – стадія такого розвитку управління, де ключову роль відіграє функція координації. Фактично – це управління процесами на більш високому рівні розвитку. Слід зазначити, що до цієї фази не розглядався аспект приналежності активів конкретній юридичній особі. На попередній стадії для менеджменту не мала принципового значення приналежність активів у рамках безлічі юридичних осіб, що визначають організацію. Проте для досягнення максимальної ефективності управління природним рішенням є реалізація одного процесу у рамках однієї організації (юридичної особи). Відбувається процес впорядкування активів між організаціями. У фокусі управління знаходяться окремі функціонально сформовані організації (а не окремі активи), для яких будуть задані цільові показники діяльності і розподілені матеріально-фінансові потоки.

Таким чином, фаза управління мережами характеризується наступним: організація перетворюється в холдинг з деяким корпоративним центром, для якого об'єктом управління стає портфель сегментів ринку. Корпоративний центр веде інвестиційні проекти (розміщує акціонерний капітал). Чим більше структуровані бізнес-одиниці по видах діяльності, тим менший ризик інвестицій в акції компанії. На цій стадії проявляється тенденція виведення деяких видів бізнесу і окремих бізнес-процесів на аутсорсинг (підряд стороннім організаціям).

5. Фаза управління нематеріальними активами – стадія синергії і співпраці. На цій стадії управління переходить в іншу фазу – в створення альянсів і управління нематеріальними активами, інтелектуальною власністю (по-англійськи – goodwill). Методичне виведення бізнесів і бізнес-процесів на аутсорсинг неминуче приведе до того, що управління нематеріальними активами почне переважати над матеріальними.

Ми розглядаємо бізнес-систему в запропонованому вище сенсі (як сукупність бізнес-мікропідсистеми і бізнес-макропідсистеми), для якої процеси самоорганізації можуть отримати своє нове тлумачення.

Самоорганізація бізнес-системи виявляється в процесі організації бізнес-

мікропідсистеми в рамках взаємодії останньої з бізнес-макропідсистемою. Імовірнісний характер результатів управляючого маркетингового впливу бізнес-мікросередовища на бізнес-макросередовище виявляється в недетермінованості процесу структуризації всієї бізнес-системи в цілому. Проте вектор розвитку бізнес-системи задається відповідними маркетинговими діями і трактується зазвичай як процес самоорганізації. Розуміння явища самоорганізації бізнес-систем дозволяє по-новому поглянути на функціонування економічних систем, забезпечуючи тим самим можливість організації ефективнішого процесу стратегічного державного управління ними. Рамки бізнес-системи розширюються, включаючи в свій склад елементи зовнішнього середовища, які можуть вплинути на бізнес-процеси, що існують. Тим самим розширюються сфера і можливості процедур управління бізнес-процесами.

Самоорганізуюча бізнес-система є відкритою по відношенню до бізнес-макропідсистеми, як і бізнес-мікропідсистема, що обмінюється з нею енергією, інформацією і маркетинговими діями. Процеси, що відбуваються в бізнес-системі, носять кооперативний характер, тобто дії її компонентів узгоджені один з одним; система динамічна і знаходиться далеко від стану рівноваги. Процесом самоорганізації є встановлення організованості і порядку за рахунок узгодженої взаємодії бізнес-мікропідсистеми і бізнес-макропідсистеми усередині бізнес-системи за відсутності дій, що упорядковують, з боку середовища. При цьому мається на увазі, що можливості впливу бізнес-мікропідсистеми на бізнес-макропідсистему значно обмежені і повинні проводитися додаткові ітераційні процедури узгодження бізнес-мікропідсистеми з параметрами модифікованою маркетинговими діями бізнес-макропідсистеми.

Теорія самоорганізації включає теорію змін, теорію катастроф і синергетику. Синергетика є методом дослідження процесів самоорганізації систем різної природи, в яких причинні зв'язки мають нелінійний характер. При цьому синергетика виробляє узагальнення, що стосуються поведінки відкритих систем, якими, зокрема, є всі економічні системи. Схожі з синергетикою завдання ставлять перед собою системні дослідження. Проте, синергетика [4]: – вважає, що хаос відіграє важливу роль, у тому числі і позитивну, в процесах розвитку систем; – акцентує увагу на процесах зростання, розвитку і руйнування систем; – досліджує процеси самоорганізації систем; – підкреслює емерджентність процесів, що знаходяться в основі самоорганізації і розвитку систем; – вивчає сукупність внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків системи, причому визнає велику роль середовища в процесі зміни.

Синергетика досліджує також явища, що відбуваються у точці нестійкості, і нову структуру, яка виникає за порогом нестійкості. Можна сказати, що синергетика ґрунтується на принципах системності, розвитку, ізоморфізму і типології систем. Розгляд бізнес-системи,

що складається з бізнес-мікропідсистеми і бізнес-макропідсистеми, уточнює виводи синергетики стосовно економічних ринкових суб'єктів. Що стосується теорії змін, тому потрібно відзначити, що ця теорія багато в чому заснована на понятійному апараті синергетики, і тому її можна назвати синергетичною.

Велике значення для економічних систем має можливість різких змін, революцій, які в теоріях самоорганізації отримали назву стрибка, фазового переходу або катастрофи. Причому в теорії катастроф вважається, що стрибок може бути наслідком одних лише внутрішніх флуктуацій в системі (у контексті розгляду – в бізнес-мікропідсистемі). Істотне значення при дослідженні питань самоорганізації мають поняття розвитку і зростання. Під розвитком розуміється якісна зміна системи, тобто якісна зміна структури (складу і зв'язків) і функціонування системи. Зростання виражає кількісну зміну складу і числа взаємозв'язків системи і характеризується тим або іншим темпом. В основі синергетичних моделей лежать процеси самоорганізації, які відображають фазові переходи в умовах сильної нерівноваги систем по речовинно-енергетичним і інформаційним параметрам. На нашу думку, у ринкових суб'єктів, користуючись маркетинговими уявленнями, матеріально-енергетична нерівновага виражається у виробництві і просуванні товарів, неадекватних ринковій кон'юнктурі, а нерівновага в інформаційному відношенні виявляється в нерозвиненості комплексу комунікацій.

Для бізнес-систем економіки властиві точки біфуркації. Точка біфуркації є переломним, критичним моментом у розвитку бізнес-системи. Це точка відтворення варіантів розвитку, точка, в якій відбувається катастрофа, тобто якісні, стрибкоподібні, раптові зміни в розвитку [4]. Точка біфуркації підприємства часто породжується неадекватною дією, що управляє, і згідно принципу стійкості, серед можливих форм розвитку реалізуються лише стійкі варіанти розвитку. Підвищення складності викликає збільшення кількості станів, при яких можливі біфуркації, і збільшення числа можливих шляхів розвитку, піднімаючи витрати на підтримку підприємства в працездатному стані. При цьому більш ніж нерівноважна галузь, тим більше різних шляхів розвитку є, причому близькі початкові стани можуть породити абсолютно різні траєкторії розвитку господарства. Проте бізнес-система робить стрибок, змінюючи свою структуру, лише тоді, коли у неї немає іншого вибору. Таким чином, між двома точками біфуркації відбувається еволюційний розвиток, а в кожній точці біфуркації змінюється траєкторія руху.

Можливих траєкторій розвитку багато і точно передбачити, в який стан він перейде після проходження точки біфуркації, неможливо. Проте, на наш погляд, є можливість впливу на формування переважного спектру траєкторій розвитку після точки біфуркації. Така можливість пов'язана з тим, що вибирається той напрям розвитку, який узгоджується з

його внутрішніми властивостями і минулим. Траєкторія розвитку після точки біфуркації пов'язана з процесами самоорганізації.

**Висновки.** Самоорганізація в умовах ринку виявляється і реалізується, в основному, двома шляхами. По-перше, динамічний хаос, властивий ринковому середовищу, що виявляється в законах колективної поведінки, виражається в існуванні життєвого циклу як у будь-якого товару, так і у шкірного виду бізнесу в цілому. Такий життєвий цикл, згідно маркетингової теорії, включає етапи виходу на ринок, зростання, зрілості і падіння. По-друге, процеси самоорганізації в умовах ринкового середовища безпосередньо пов'язані з організаційною структурою того або іншого ринкового суб'єкта. Причому ті або інші особливості організаційної побудови знижують певні види ризиків. Таким чином, компонентом, що визначає траєкторію розвитку після проходження точки біфуркації, на нашу думку, є організаційна структура з урахуванням циклічності економічних процесів. Необхідно використовувати принцип переходу накопиченої кількості компетенцій (знань, умінь, навичок) бізнес-системи у нову якість системи управління. Точки переходу обумовлюють час і обставини виникнення можливих кризових ситуацій, що вимагають певних змін в підходах до управління організацією.

#### **Список використаної літератури**

1. Анохина Ю. А. Концепция сценарного прогнозирования развития бизнес-системы / Ю. А. Анохина, Б. В. Артамонов // Современные тенденции в экономике и управлении: Новый взгляд – Новосибирск, 2010. – С. 248-253.
2. Гліненко Л. К. Стратегічне управління розвитком бізнес-систем в економіці України [Текст]: монографія / Л. К. Гліненко. – Львів: «Новий Світ – 2000», 2009. – 776 с.
3. Голишков Ю. П. Организационное развитие и трансформация бизнес-систем / Ю. П. Голишков, И. А. Макаров // Известия высших учебных заведений. Проблемы полиграфии и издательского дела. Моск. гос. ун-т печати им. Ивана Федорова. – М.: [МГУП], 2011. – № 6 (Нояб./Дек.). – С. 126-136.
4. Система стратегічного державного управління аграрним сектором в умовах реформування: автореф. дис. канд. наук з держ. управління: 25.00.02 / А. Г. Машурян; Акад. муніцип. упр. – К., 2010. – 20 с.
5. Проблеми інтеграції бізнес-системи в новий бізнес-простір / Ю. Р. Новак // Економічний аналіз. – 2013. – Том 14, № 3. – С. 168-172.

**АЛЕЙНИКОВА Е. В. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ УСТОЙЧИВОГО  
РАЗВИТИЯ САМООРГАНИЗОВАННОЙ БИЗНЕС-СИСТЕМЫ**

*Раскрыта сущность и роль бизнес-системы, рассмотрены условия оптимального функционирования стойкой организационной системы, предоставлена характеристика синергического метода исследования процессов самоорганизации бизнес-систем разной природы с точки зрения управленческого аспекта.*

**Ключевые слова:** бизнес-система, синергетика, самоорганизация, управление, бифуркация.

**ALEINIKOVA O. V. ADMINISTRATIVE ASPECT OF PROOF DEVELOPMENT  
OF THE SELF ORGANIZED BUSINESS-SYSTEM**

*Essence and role of the business-system are exposed, optimal operating of the proof organizational system conditions are considered, description of synergistical method of research of processes of self organization of the business-systems of different nature is given from the point of view of administrative aspect.*

**Keywords:** business-system, synergetics, self organization, management, bifurcation.