



УДК 65.012.2(075)

JEL Classification: M19

Галина Тарасюк¹,
Лариса Протасова²,
Ольга Погайдак³

¹ Житомирський державний технологічний університет,
вул. Черняхівського, 103, м. Житомир, 10005, Україна

e-mail: galinatar@ukr.net

д.е.н., проф., завідувач кафедри менеджменту організацій і адміністрування

² Житомирський державний технологічний університет,
вул. Черняхівського, 103, м. Житомир, 10005, Україна

e-mail: larisa_protasova@ukr.net

к.е.н., асистент кафедри менеджменту організацій і адміністрування

³ Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,
вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001, Україна

e-mail: kaf_mp@tu.edu.te.ua

к.е.н., с.н.с.

СТРАТЕГІЯ МІЖОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ: ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

Анотація. У статті розкрито підхід до розробки програми організаційно-функціональних перетворень з урахуванням особливостей розробленого (удосконаленого) процесу міжорганізаційної взаємодії. Визначено типи взаємозалежності бізнес-операцій при реалізації процесу міжорганізаційної співпраці. Наведено рекомендації щодо особливостей трансформації схеми відповідальності та підвітності, напряму удосконалення комунікаційного процесу, підходу до забезпечення узгодженості системи винагород із очікуваними стратегічними результатами, методів координації та контролю реалізації стратегії міжорганізаційної взаємодії.

Ключові слова: стратегія розвитку підприємства, бізнес-процеси, міжорганізаційні взаємозв'язки

Галина Тарасюк
Лариса Протасова
Ольга Погайдак

СТРАТЕГИЯ МЕЖОРГАНИЗАЦИОННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ: ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Аннотация. В статье раскрыт подход к разработке программы организационно-функциональных изменений с учетом особенностей разработанного (усовершенствованного) процесса межорганизационного взаимодействия. Определены типы взаимозависимости бизнес-операций при реализации процесса межорганизационного сотрудничества. Приведены рекомендации относительно трансформации схемы ответственности и подотчетности, усовершенствования коммуникационного процесса, подхода к обеспечению согласованности системы вознаграждений с ожидаемыми стратегическими результатами, методов координации и контроля реализации стратегии межорганизационного взаимодействия.

Ключевые слова: стратегия развития предприятия, бизнес-процессы, межорганизационные взаимосвязи

Galyna Tarasiuk¹,
Larysa Protasova²,
Olha Pohaydak³

¹ Zhytomyr State Technological University,
103, Chernyakhovskogo str., 10005 Zhytomyr, Ukraine

e-mail: galinatar@ukr.net

Dr., Prof., Head of Department of Management of organizations and administration

² Zhytomyr State Technological University,
103, Chernyakhovskogo str., 10005 Zhytomyr, Ukraine

e-mail: larysa_protasova@ukr.net

Ph.D., Assoc. Prof., Department of Management of organizations and administration

³ Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University,
56, Ruska str., 46001 Ternopil, Ukraine

e-mail: kaf_mp@tu.edu.te.ua

Ph.D., Senior Researcher

STRATEGY OF INTERORGANIZATION COLLABORATION: PRACTICAL ASPECTS

Abstract. The approach to the development of organizational and operational changes program taking into consideration the peculiarities of the developed (improved) interorganizational collaboration process has been covered. Types of business operations interdependency while executing the interorganizational collaboration process have been determined. The best practice advice concerning responsibility and accountability pattern transformation, communication process improvement, an approach to providing the conformity of rewarding mechanism with expected strategic results, coordination and control methods of interorganizational collaboration have been given.

Keywords: enterprise development strategy, business processes, interorganization collaboration.

Постановка проблеми. Розповсюдженою формою стратегічно важливого напряму розвитку виробничих підприємств в бізнес-оточенні є можливість переміщення вверх та вниз по галузевому ланцюгу створення вартості. Економічні взаємовідносини між бізнес-партнерами можуть здійснюватись шляхом структурної розбудови підприємств або встановлення міжорганізаційних зв'язків із виробниками (постачальниками) сировинних

ресурсів, науково-дослідними організаціями, торговими підприємствами. Вибір способу інтеграції визначається намірами підприємства освоїти нові та утримати існуючі ключові фактори успіху (КФУ) галузі, що стосуються якості сировини та рівня матеріально-технічного забезпечення виробництва, особливостей процесу виробництва, умов зберігання, транспортування, реалізації продукції та маркетингової політики. Концепція галузевої інтеграції та розробки стратегії розвитку в бізнес-оточенні не є новою. Проте, за сучасних умов господарювання, про що, зокрема, наголошено і в [2], у вітчизняному бізнес-оточенні партнерські відносини як джерело специфічної економічної ренти досі лишаються неусвідомленими, а отже не розглядаються як об'єкт управління. Бізнес-структури націлені на отримання термінової вигоди, тоді як партнерські відносини потребують часу для формування потенціалу економічної ренти.

Серед факторів, що перешкоджають формуванню взаємовигідних партнерських відносин слід виділити організаційну інертність, недосконалу систему мотивації, відсутність механізму адаптації партнерів до зміни умов бізнес-оточення. Тому успішність стратегічних управлінських рішень щодо закріплення позицій в галузі та реалізації інтеграційних процесів потребує виконання ряду організаційних та функціональних перетворень у відповідності до вимог стратегії. Зазначені перетворення здійснюють прямий вплив на організаційну структуру та викликають кардинальні зміни бізнес-моделі підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Методологічні засади концепції партнерської взаємодії та напрями удосконалення процесу міжорганізаційної співпраці висвітлені в працях Бранденбурга А., Дайер Дж., Найлебуффа Б., Н'юмена В., Хамера М., Харріган К. та ін. Вирішенню питань моделювання процесів міжорганізаційної співпраці вітчизняних підприємств, управління взаємодією бізнес-партнерів та підвищення ефективності економічних відносин присвячені наукові роботи багатьох вчених. Це, зокрема, Горняк О. В., Гребешкова О. М., Доленко Л. Х., Йохна М. А., Криворучко Я. Ю., Махова Г. В., Чухрай Н. І., Яхкінд В. П. Проте, теоретико-методологічні засади концепції міжорганізаційної взаємодії вітчизняних підприємств у стратегічному контексті перебувають на стадії формування, що і обумовлює актуальність проведеного дослідження.

Постановка завдання. з'ясувати особливості проведення організаційних та функціональних перетворень, що викликані міжорганізаційними зв'язками та визначити ключові аспекти, що важливо враховувати при розробці програми організаційно-функціональних перетворень як передумови успішної реалізації стратегії розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу. Міжорганізаційні зв'язки створюють умови, що надають джерела додаткової вигоди внаслідок цілеспрямованого формування взаємовигідних відносин бізнес-партнерів. Координація спільних процесів є стратегічно виправданою, тому що забезпечує підвищення ефективності за рахунок уникнення дублювання операцій, перерозподілу функцій, зниження трансакційних витрат, максимізації прибутку бізнес-партнерів [4, 6, 7].

Встановлення міжорганізаційних зв'язків супроводжується трансформацією моделі ведення бізнесу. Умовою успішного впровадження таких змін є забезпечення взаємовигідного функціонування та розвитку кожного бізнес-партнера. Тому до складових процесу визначення напрямку розвитку (удосконалення) міжорганізаційних бізнес-процесів рекомендуємо включити наступні етапи:

1. Стратегічний огляд, в процесі якого аналізуються галузеві особливості організації бізнес-процесів, вихідна позиція підприємства в галузевому ланцюгу створення вартості, визначаються стратегічно важливі напрями міжорганізаційної співпраці з урахуванням складності бар'єрів входу та виходу, рівня прибутковості і ризику, що є характерними для кожного етапу галузевого ланцюга створення вартості. За результатами такого аналізу виявляються міжорганізаційні бізнес-процеси, що є найперспективнішими з точки зору можливості освоєння КФУ галузі, формулюються цілі, підбираються показники, що характеризують рівень освоєння КФУ галузі, прогнозуються їх цільові значення.

2. Вибір бізнес-партнера за результатами оцінки можливості наявних та потенційних учасників до організації та розвитку міжорганізаційних процесів. Очевидними критеріями такого вибору є зацікавленість у довгостроковій співпраці, результативність попередньо реалізованих проектів міжорганізаційної співпраці. Але вирішальним критерієм, на нашу думку, є спроможність бізнес-партнера до трансформації внутрішніх процесів з урахуванням специфіки процесу міжорганізаційної взаємодії.

3. Визначення умов співпраці задля врегулювання самодостатності бізнес-партнерів за такими напрямками:

- а) вигоди кожного бізнес-партнера з урахуванням факторів ризику;
- б) обсяги робіт (операцій, процесів), що виконуватимуться кожним бізнес-партнером з урахуванням наявних компетенцій;
- в) участь бізнес-партнерів в управлінні з метою уникнення дублювання управлінських функцій.

4. Розробка програми організаційно-функціональних перетворень. Встановлення міжорганізаційних зв'язків спричиняє зміну бізнес-моделі підприємства, що потребує проведення ряду організаційних і функціональних перетворень. Під організаційно-функціональними перетвореннями розуміємо сукупність кількісно-якісних змін структури підприємства, що викликані особливостями стратегії розвитку підприємства в бізнес-оточенні. Тому вважаємо, що першочергово необхідно провести діагностичне дослідження взаємозалежності бізнес-операцій в розробленому (удосконаленому) підході до міжорганізаційної співпраці. З урахуванням типу взаємозалежності менеджери визначають особливості удосконалення схеми відповідальності та підзвітності, комунікаційного процесу, системи контролю та мотивації. Прийняті при цьому рішення, на нашу думку, можуть бути узагальнені в програмі організаційно-функціональних перетворень. Але доцільною така програма буде при умові включення до її структуру плану-графіку виконання робіт з конкретизацією відповідальних осіб, критеріїв оцінки, форми та порядку подання аналітичної звітності, встановлення зворотного зв'язку. За допомогою рис. 1 структуровано підхід до встановлення організаційної відповідності з урахуванням особливостей розробленого (удосконаленого) процесу міжорганізаційної взаємодії.

За результатами аналізу наведених в науковій літературі підходів до побудови та структурування галузевого ланцюга створення вартості [1, 3, 5] нами визначено три типи взаємозалежності бізнес-операцій:

I тип – послідовна залежність бізнес-операцій, що може мати місце при погодженні процесів матеріально-технічного забезпечення виробничого підприємства. Взаємодія з постачальником змінює структуру системи постачання шляхом спрощення процесу прогнозування обсягів постачання сировини, зміни потреби в сировині, оформлення та виконання замовлень, спільної розробки (узгодження) графіків відвантаження сировини з урахуванням зміни попиту.

II тип – послідовно-сукупна залежність, що може бути встановлена при об'єднанні процесів доставки продукції з іншими товаровиробниками. Але товаровиробники не є постачальниками-конкурентами, співпраця є вигідною для кожного бізнес-партнера, тому що спільними є споживачі та канали розподілу, особливості транспортування і зберігання продукції, засоби стимулювання збуту, підвищення зацікавленості споживачів;

III тип – найвищий рівень взаємозалежності та складності координації дій, що потребує сукупного узгодження інтересів усіх бізнес-партнерів. Як приклад: інтеграція процесів проектування, виробництва і збуту нового виду продукції. У відповідності до вимог споживача розробляється специфікація нового продукту, аналізується спроможність виробництва сировини з урахуванням вимог споживача, розробляються зразки сировини і т. д. При цьому окремі операції здійснюються одночасно а бізнес-партнери є рівноправними у прийнятті рішень та виборі напрямку співпраці.



Рис. 1. Підхід до розробки програми організаційно-функціональних перетворень з урахуванням особливостей розробленого (удосконаленого) процесу міжорганізаційної взаємодії

Тип взаємозалежності визначає особливості координації дій, тому наступним кроком є аналіз реально використовуваної схеми відповідальності та підзвітності з метою упорядкування взаємозв'язків, виявлення і уникнення випадків перевантаження працівників, дублювання, нерационального розподілу функцій шляхом:

- Складання переліку завдань у відповідності до розробленого (удосконаленого) процесу міжорганізаційної взаємодії;

- Визначення кількості і ступеня участі менеджерів у виконанні завдань. Оцінка функціональної та ієрархічної структури апарату управління;

- Узгодження горизонтального та вертикального розподілу повноважень. Встановлення ступеня централізації виконання функцій управління;

- Попередній розподіл повноважень у відповідності до поставлених завдань. Аналіз доцільності проведеного розподілу шляхом виявлення та усунення випадків дублювання і нерационального розподілу завдань, оцінки трудомісткості та величини витрат на виконання управлінських дій;

- Складання матриці розподілу повноважень і відповідальності;

- Внесення змін до інструктивних документів у відповідності до проведеного перерозподілу функцій управління.

З урахуванням особливостей трансформації схеми відповідальності та підзвітності діагностується комунікаційний процес. Загальновідомо, що комунікації є ефективними при умові, якщо одна сторона надає інформацію а інша її сприймає і використовує, забезпечуючи зворотній зв'язок. Тому, на нашу думку, першочерговим є:

- аналіз відповідності елементів комунікаційного процесу. Тобто узгодження залежності відправник — одержувач — канал передачі інформації, що знижує ризик

деформації інформації у процесі її передачі, дає можливість встановити прямий та зворотний міжособистісного обміну інформацією між бізнес-партнерами;

б) аналіз етапів комунікаційного процесу з метою оцінки відповідності реально використовуваних вертикальних комунікацій на рівні підприємства та встановлення горизонтальної комунікації між бізнес-партнерами.

Реалізація зазначених рекомендацій формує основу для успішної міжорганізаційної співпраці при умові розробки адекватної системи мотивації безпосередніх виконавців та впровадження механізму корегування задля координації зусиль бізнес-партнерів. Враховуючи психологічні і управлінські аспекти мотивації та контролю, до основних правил удосконалення системи винагород і забезпечення зворотного зв'язку в процесі міжорганізаційної взаємодії слід віднести:

- встановлення взаємозв'язку між показниками виконання і винагороди при проведенні контролю процесів виконання завдань та контролю результатів діяльності;
- адекватна схема винагороди індивідуальних і спільних досягнень працівників може бути розроблена з урахуванням рівня взаємозалежності виконуваних бізнес-операцій у відповідності до сфери відповідальності та схеми підзвітності;
- аналіз ефективності розробленого (удосконаленого) підходу до міжорганізаційної взаємодії та впливу його результатів на реалізацію стратегічного напрямку розвитку бізнес-партнерів.

Висновки та перспективи подальших досліджень в даному напрямку.

Узагальнюючи вище викладене, слід відзначити наступне:

- Координація спільних процесів створює умови, що надають джерела додаткової вигоди внаслідок цілеспрямованого формування взаємовигідних відносин бізнес-партнерів. Стратегічний огляд галузевого ланцюга створення вартості дає підстави виявити найперспективніші напрями розробки (удосконалення) процесу міжорганізаційної взаємодії, визначити цілі та планові значення показників, що їх характеризують.

- Задля реалізації обраної стратегії міжорганізаційної співпраці та досягнення поставлених цілей, необхідним є проведення ряду організаційно-функціональних перетворень з урахуванням специфіки розробленого (удосконаленого) процесу міжорганізаційної взаємодії.

- Напрямок організаційно-функціональних перетворень залежить від типу взаємозалежності бізнес-операцій при реалізації процесу міжорганізаційної співпраці. Нами визначено три типи взаємозалежності бізнес-операцій: I тип – послідовна залежність; II тип – послідовно-сукупна залежність; III тип – найвищий рівень взаємозалежності та складності координації дій, що потребує сукупного узгодження інтересів усіх бізнес-партнерів.

- Тип взаємозалежності визначає особливості трансформації схеми відповідальності та підзвітності, напрям удосконалення комунікаційного процесу, підходу до узгодження системи винагород із очікуваними стратегічними результатами, методів координації та контролю реалізації стратегії міжорганізаційної взаємодії.

Подальші дослідження спрямовані на розробку системи показників стратегічного планування, яка відображає цілі розвитку підприємства та механізм їх досягнення при забезпеченні зв'язку із бізнес-процесами, що реалізуються на умовах міжорганізаційної взаємодії.

Використана література:

1. Армстронг М. Менеджмент: методы и приемы / М. Армстронг; [пер. с 3-го англ. изд.]. – К.: Знання-Прес, 2006. – 876 с.
2. Гребешкова О. М. Практика партнерських відносин українських підприємств: оцінка стану та характеристика тенденцій / О. М. Гребешкова // Стратегія економічного розвитку України. – 2014. – № 35. – С. 11-17.
3. Левицки С. Как разработать стратегию: практические рекомендации по созданию реально работающей стратегии / С. Левицки; [пер. с англ.]. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 328 с.
4. Передовые подходы к стратегии бизнеса / Harvard Business School Publishing Corporation; [пер. с англ.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 246 с.

5. Хангер Дж. Д. Основы стратегического менеджмента / Дж. Д. Хангер, Т. Л. Уилен; [пер. с англ.]. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. — 319 с.
6. Brandenburger A. M. Co-opetition / A. M. Brandenburger, B. M. Nalebuff. — N. Y.: Doubleday, 1996. — 196 p.
7. Harrigan K. Bases of interorganization co-operation: propensity, power, persistence / K. Harrigan, W. Newman // *Journal of Management Studies*. — 1990. — Volume 27, Issue 4. — P. 417–434.

REFERENCES

1. Armstrong M. Management: methods and techniques [*Menedzhment: metody i priemy*]. Kyiv, Znannya-Pres, 2006, p. 876.
2. Hrebeshkova O. M. Practice Ukrainian enterprises partnership: assessment of the trends and characteristics [Praktyka partners'kykh vidnosyn ukrayins'kykh pidpryemstv: otsinka stanu ta kharakterystyka tendentsiy]. *Stratehiya ekonomichnoho rozvytku Ukrayiny – Economic Development Strategy of Ukraine*, 2014, No. 35, pp. 11-17.
3. Levitski S. How to develop a strategy: practical recommendations for the creation of a real working strategies [*Kak razrabotat' strategiyu: prakticheskie rekomendatsii po sozdaniyu real'no rabotayushchey strategii*]. Dnepropetrovsk, Balans-Klub, 2003, p. 328.
4. Innovative approaches to business strategy [*Peredovye podkhody k strategii biznesa*]. Moscow, Alpina Biznes Buks, 2007, p. 246.
5. Khanger Dzh. D., Uilen T. L. Fundamentals of strategic management [*Osnovy strategicheskogo menedzhmenta*]. Moscow, YuNITI-DANA, 2008, p. 319.
6. Brandenburger A. M., Nalebuff B. M. *Co-opetition*. N. Y., Doubleday, 1996, p. 196.
7. Harrigan K., Newman W. Bases of interorganization co-operation: propensity, power, persistence. *Journal of Management Studies*, 1990, Vol. 27, Iss. 4, pp. 417–434.

Рецензія: д.е.н., проф. Кирич Н. Б.

Reviewed: Dr., Prof. Kyrych N. B.

Received: February, 2015

1st Revision: April, 2015

Accepted: April, 2015

