

УДК 658:15.67

Гаміє А.М.

аспірант кафедри менеджменту та бізнесу  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця

## МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### METHODICAL SUPPORT OF THE CHOICE OF ENTERPRISE'S STRATEGY OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

#### АНОТАЦІЯ

Стаття присвячена проблемам вибору стратегії організаційного розвитку підприємства та необхідності формування методичного забезпечення такого вибору. Пов'язуючи організаційну стратегію із формуванням ефективної організаційної структури, оптимізацією внутрішніх бізнес-процесів, створенням ефективної моделі бізнесу, методичне забезпечення її вибору повинно включати комплекс аналітичних інструментів, які дозволяють формувати альтернативні стратегії, обирати оптимальні з них, а також оцінювати ефективність їх реалізації.

**Ключові слова:** стратегія, організаційний розвиток, вибір, методичне забезпечення, аналітичний інструмент, оцінка, підприємство.

#### АННОТАЦИЯ

Статья посвящена проблемам выбора стратегии организационного развития предприятия и необходимости формирования методического обеспечения такого выбора. Связывая организационную стратегию с формированием эффективной организационной структуры, оптимизацией внутренних бизнес-процессов, созданием эффективной бизнес-модели, методическое обеспечение ее выбора должно включать комплекс аналитических инструментов, которые позволяют формировать альтернативные стратегии, выбирать оптимальные из них, а также оценивать эффективность их реализации.

**Ключевые слова:** стратегия, организационное развитие, выбор, методическое обеспечение, аналитический инструмент, оценка, предприятие.

#### ANNOTATION

The article is devoted to the problems of choice of organizational development strategy of an enterprise and the necessity of formation of methodological support for this choice. Linking organizational strategy with the formation of an effective organizational structure, optimizing internal business processes, creating effective business models, methodological support of its choice must include a set of analytical tools which enable to develop alternative strategies, choose the best of them and also to evaluate the effectiveness of their implementation.

**Keywords:** strategy, organizational development, choice, methodological support, analytical tools, evaluation, enterprise.

**Постановка проблеми.** Сучасне промислове підприємство являє собою складну соціально-економічну систему, сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, які у нерозривному зв'язку здатні забезпечити йому стійкі конкурентні переваги на ринку. Однак складні умови господарювання, наростаюча нестабільність, часто змінювана поведінка конкурентів спричиняють появу усе нових і нових підприємств, більш швидких та мобільних. Проактивна поведінка на ринку передбачає безперервний інноваційний розвиток, організаційні трансформації, побудову оптимальної бізнес-

моделі, у якій підприємство буде розглядатися як центр комунікацій усіх учасників ринку.

У таких жорстких умовах підвищуються вимоги до стратегій підприємства – класичні стратегії у чистому вигляді стають менше ефективними та потребують модифікації, перетворення та доповнення. Так, теорія стратегічного управління пропонує численну кількість різних стратегій, які у своєму логічному поєднанні утворюють стратегічний набір підприємства. Причому усі вони поділяються залежно від управлінського рівня, продукту, типу ресурсів, взаємовідносин із групами стратегічного впливу тощо. Протягом останніх десятиліть увагу науковців прикуто до стратегії організаційного розвитку підприємства, яка агрегує у собі як загальні конкурентні стратегії, так і стратегії створення оптимальної та ефективної організаційної структури та моделі бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень публікацій.** Питання розробки стратегії організаційного розвитку підприємства знаходять своє відображення у роботах таких відомих учених-класиків із стратегічного управління, як Д. Аакер, І. Ансоф, Р. Акоф, Е. Вебстер, Х. Віссема, Р. Грант, П. Іденбург, Ф. Котлер, Г. Мінцберг, Т. Левіт, М. Портер, А. Стрікланд, А. Томпсон, Г. Хеміл та багато інших. Значна увага науковців прикуто до методів стратегічного аналізу, стратегічного позиціонування, розробки конкурентних та товарних стратегій підприємства, проведення стратегічних змін на підприємстві. Разом з тим стратегії організаційного розвитку відведено досить скромну роль. *На теперішній час не достатньо розкрита сутність та зміст стратегії організаційного розвитку, її узгодження із організаційними стратегіями. Удосконалення потребує також методичне забезпечення розробки та реалізації стратегії організаційного розвитку на підприємстві.* Таким чином, обрана тема статті є актуальною, а її мета полягає у формуванні методичного забезпечення вибору стратегії організаційного розвитку підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз літератури зі стратегічного управління дав змогу прийти до висновку, що у вітчизняній та світовій практиці поняття «організаційні

стратегія» та «стратегія організаційного розвитку» розглядаються як тотожні. Займаючи належне важливе місце у стратегічному наборі підприємства, стратегії організаційного розвитку покликані забезпечити [1]:

- швидке пристосування підприємства до складних умов господарювання та змін на ринку;
- внутрішню інтеграцію структур, підрозділів та процесів підприємства на досягнення єдиних цілей та загальної стратегії;
- формування стратегічних господарських центрів, орієнтованих на кінцеві цілі підприємства шляхом виявлення стратегічних зон господарювання.

Автор роботи [2], спираючись на проведений ним глибокий аналіз робіт зі стратегічного управління, розглядає стратегію організаційного розвитку як таку, що вимагає формування концептуалізованого формалізованого підходу до оцінки поточного стану підприємства, сегментації його продуктів, виділення областей для розподілу інвестицій, а також виявлення характеристик для прогнозування розвитку підприємства. З таких позицій організаційний розвиток є центральним об'єктом розгляду, багатограним поняттям, яке стосується структури управління, бізнес-процесів підприємства, окремих підрозділів та підприємства в цілому.

Таким чином, можна говорити про те, що стратегії організаційного розвитку підприємства пов'язані із формуванням раціональної та ефективної організаційної структури, оптимізацією внутрішніх бізнес-процесів, створенням ефективної моделі бізнесу, а також застосуванням ефективних способів взаємодії як підприємства із зовнішнім середовищем, так і окремих елементів всередині самого підприємства.

Розгляд «організації» з позицій функціонального її використання дає змогу через сутнісну характеристику сформулювати результативну систему управління підприємствами і, зокрема, організаційним розвитком за схемою: цільової спрямованості, місця в системі управління, напрямів розвитку, критеріїв результативності.

При формуванні результативної системи організаційної взаємодії варто враховувати і низку інших факторів впливу, а саме: реорганізацію підприємств, розвиток інтеграційних виробничих процесів, розвиток корпоративних відносин [3].

Розробка стратегії організаційного розвитку підприємства являє собою складний процес пошуку найбільш раціональних напрямів функціонування, пошуку нових можливостей для створення стійких конкурентних переваг, забезпечення бажаної позиції підприємства на ринку. На наш погляд, цей процес повинен бути розділений на ключові етапи та завдання, вирішення яких дозволить сформувати набір стратегічних заходів для реалізації загальнокорпоративної стратегії підприємства у частині відповідності її організаційної структури.

Етапи, завдання, методи, а також очікувані результати при вирішенні кожного з завдань представлені у таблиці 1. Причому її етапи повинні стати логічним продовженням процесу стратегічного планування. Так, вихідним положенням розробки та вибору стратегій повинен стати аналіз стану організаційного розвитку підприємства. І тут доцільно використання моделей організаційного розвитку Л. Грейнера, концепція життєвого циклу організації тощо [4].

Перший етап являє собою всебічний стратегічний аналіз, методи, підходи та прийоми якого

Таблиця 1

## Методичне забезпечення вибору стратегії організаційного розвитку підприємства

Етап	Завдання	Методи та підходи	Результат
1	Стратегічний аналіз діяльності підприємства	Екран бізнесу GE, модель п'яти сил конкуренції М. Портера, аналіз стратегічних груп конкурентів, аналіз розбіжностей, STEEP-аналіз, матриця BCG (Бостонської консалтингової групи), матриця SPACE, SWOT-аналіз, аналіз ланцюга вартості тощо.	Розуміння та оцінка стратегічних можливостей підприємства, ефективності попередньої стратегії, достатності ресурсів для реалізації бажаних цілей; Визначення ключових чинників, які визначають успіх підприємства на ринку
2	Розробка альтернативних стратегій організаційного розвитку	методи визначення конкурентних позицій підприємства, матричні методи, метод ключових факторів успіху, метод Іденбурга тощо.	Формування набору базових стратегій організаційного розвитку підприємства
3	Вибір стратегії організаційного розвитку	Методи аналізу ієрархій, експертні методи, ранжування альтернатив, сценарне прогнозування	Затвердження стратегії організаційного розвитку підприємства
4	Визначення шляхів реалізації обраної стратегії	Внутрішній розвиток, зовнішній розвиток (злиття та спільні підприємства), партнерство.	Створення ефективної бізнес-моделі, яка дозволяє підприємству сконцентрувати увагу на ключових компетенціях та конкурентних перевагах
5	Оцінка стратегічного вибору	Критеріальний підхід до обраної стратегії, що дозволяє оцінити її доцільність, простоту реалізації (можливість повного фінансування), очікувану ефективність тощо; методи фінансово-економічного аналізу.	Корегування цілей та стратегій організаційного розвитку підприємства, узгодження стратегічних та оперативних цілей.

усебічно описані у роботах [5; 6]. Так, класичними інструментами є такі, як SWOT-аналіз (виявлення сильних та слабких сторін діяльності підприємства та їх використання з метою пошуку нових можливостей для розвитку), аналіз стратегічних зон господарювання (що дає уявлення про цілковиті ринки підприємства), аналіз за моделлю п'яти сил конкуренції Портера (коли стратегія розглядається з позиції впливу на діяльність підприємства споживачів, конкурентів, постачальників, товарів-замінників та бар'єрів входу на ринок) та багато інших методів.

Результатом першого етапу розробки стратегії організаційного розвитку підприємства мають стати чітке розуміння і вірна оцінка стратегічних можливостей підприємства, критичний аналіз попередньої стратегії (чи була вона ефективною, чи вдалося реалізуватися усе, що планувалося, тощо), достатності ресурсів для реалізації бажаних цілей, а також визначення ключових чинників, які визначають успіх підприємства на ринку (стратегічні компетенції підприємстві, його конкурентні переваги).

На другому етапі формується простір альтернативних цілей та орієнтирів подальшого розвитку. Тут широко застосовування набули матричні методи аналізу, методи визначення конкурентних позицій підприємства, метод Іденбурга тощо. Основне завдання полягає у виборі найбільш перспективних напрямів подальшого розвитку і формуванні стратегічних цілей. Основне питання – яким ми хочемо бачити наше підприємство у майбутньому.

Виходячи з цього, результат передбачає формування кількох альтернативних стратегій.

Автор роботи [7] описує процес створення стратегії як «золотий трикутник» таких елементів: раціональний аналіз, передбачення майбутнього та соціальні процеси. Обрана стратегія буде відповідати одному із двох напрямів: концентрації на цілі або концентрації на процесі. Так, відповідно до підходу, сформованого П. Іденбургом, можна виділити чотири варіанти розвитку стратегії (рис. 1).

		Концентрація на цілі	
		Сильна	Слабка
Концентрація на процесі	Сильна	Додаткова логіка	Процес навчання
	Слабка	Раціональне планування	Спонтанна стратегія

Рис. 1. Чотири варіанти розвитку стратегій за П. Іденбургом

Концентрація на цілі являє собою узгодження стратегічного розвитку підприємства із його майбутнім положенням. Якщо маємо сильну концентрацію, то таке підприємство буде постійно переслідувати поставлену головну мету, яка буде визначати та коригувати тактичні дії.

Концентрація на процесі передбачає активне усвідомлене спілкування між людьми з метою

отримання правильного уявлення про майбутнє, його розвиток та способи досягнення бажаних цілей. Результат є незапланованим, має вторинне значення та не підлягає довгостроковому передбаченню.

Як показано на рисунку, два варіанти концентрації утворюють чотири типові напрями розробки стратегії. Одночасна сильна концентрація на цілі та на процесі призводить до додаткової логіки. Тут процес розробки стратегії є складним та вкрай важливим. До нього залучаються досвідчені фахівці та зовнішні консультанти. Орієнтація на бажаний результат висуває низку нових вимог до підприємства та його структури, а тому процеси стратегічних змін носять регулярний характер.

У свою чергу слабка концентрація на процесі та на цілі надає процесу стратегічного управління нерегулярного характеру. Стратегія може виникнути спонтанно як реакція на непередбачувані зміни зовнішнього середовища.

Сильна концентрація на мету та протилежна їй концентрація на процесі визначає процес планування на підприємстві як раціональний. У такому аспекті внутрішній культурі та рівню комунікацій не приділяється багато уваги. Ключовим завданням для підприємства та його робітників є досягнення запланованих показників діяльності з метою забезпечення бажаного положення підприємства на ринку.

Остання з можливих альтернатив розробки стратегії розвитку підприємства передбачає акцентування уваги на процесі, тоді як основна мета може змінюватися та не є жорсткою. Така стратегія характерна для азіатських компаній, центральним поняттям управління якими є навчання та розвиток, ефективні комунікації, управління знаннями, формування корпоративної культури нового рівня із високою лояльністю підприємства.

Взагалі, поняття організаційного розвитку охоплює усі аспекти підприємства як відкритої соціально-економічної системи. Разом з тим такий розвиток повинен узгоджуватися із вимогами зовнішнього середовища, адже кардинальні та неочікувані зміни вимагають від підприємств вжити адаптивних заходів.

Наявність сформованих альтернативних стратегій ще не гарантує того, що вибір буде оптимальним. Тому виникає необхідність використання спеціальних методів, які передбачають критеріальний підхід, ранжування та встановлення пріоритетів. Так, поступове попарне порівняння альтернативних стратегій між собою із використанням цілого набору критеріїв, оцінених не одним, а групою компетентних експертів за умови узгодженості їхніх відповідей, дозволяє знижувати ризики прийняття неправильних рішень та не тих стратегій.

Після вибору стратегії організаційного розвитку її необхідно реалізувати. Із реалізацією в сьогоdnішніх умовах господарювання пов'язують створення ефективної бізнес-моделі

підприємства, формування стійких комунікацій між учасниками ринку та групами стратегічного впливу (конкурентами, клієнтами, постачальниками, партнерами, державою).

Завершальним етапом методичного забезпечення є розробка аналітичних інструментів, які дозволяють оцінити ефективність обраної організаційної стратегії. Тут можливим є застосування критеріального підходу для встановлення ступеня відхилення фактичного стану підприємства від очікуваного за певним набором параметрів, а також методів фінансово-економічного аналізу, які дозволять за ключовими показниками ефективності бізнесу у динаміці дозволять оцінити дієвість реалізованої стратегії.

**Висновки.** Проблема вибору стратегії організаційного розвитку підприємства нині є вкрай актуальною для промислових підприємств. Перебуваючи у стані обмеженості перш за все фінансових та інформаційних ресурсів, ключові стратегічні рішення повинні забезпечувати стійкий розвиток підприємства, підвищення його конкурентоспроможності. З таких позицій процедура вибору стратегій повинна бути підкріплена не одним, а цілим набором аналітичних інструментів, які у комплексному застосуванні дозволили б виявляти усі можливості для подальшого розвитку, а також віддати перевагу тій з них, яка принесе найвищий для підприємства результат. Таке методичне забезпечення містить методи стра-

тегічного аналізу, фінансово-економічного аналізу, експертні методи оцінювання, методи аналізу ієрархій, засновані на багатокритеріальному виборі та ранжуванні.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Минцберг Г. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Минцберг Г., Альпстранд Б., Лампель Ж.; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 365 с.
2. Сухов Н.Э. Моделирование стратегии организационного развития инновационного предприятия: дис. ... на соиск. уч. степ. канд. экон. наук по спец. 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: управление инновациями / Н.Э. Сухов. – М.: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 2014. – 200 с.
3. Дюк А.А. Концепція організаційного розвитку підприємств в контексті стратегічних трансформацій / А.А. Дюк / Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. – 2012. – № 3 (69). – С. 67-72.
4. Дафт Р. Организационная теория и дизайн / Дафт Р., Мерфи Д., Уилмотт Х. – СПб.: Питер, 2013. – 640 с.
5. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Р.М. Грант; пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
6. Зуб А.Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А.Т. Зуб, М.В. Лактионов. – М.: Генезис, 2001. – 752 с.
7. Кузнецов Б.Т. «Золотой треугольник» стратегии / Б.Т. Кузнецов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.elitarium.ru](http://www.elitarium.ru).