

УДК 65.012.32

А.М. Гаміє

СТРАТЕГІЇ ВИБОРУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Статтю присвячено питанням розробки ключових стратегічних рішень, що стосуються організаційного розвитку підприємства. Автор розглядає процес здійснення вибору в площині ірраціональності та раціональності і наголошує на необхідності одночасного врахування обох підходів. Вибір стратегічних рішень завжди супроводжується невизначеністю, що може стосуватися цілей підприємства, результатів його діяльності та способів досягнення бажаних результатів. З таких позицій важливо встановити пріоритет альтернативних рішень, застосувавши критеріальний підхід. При чому критерії також підлягають рейтингуванню, де найвагомішому віддається перевага. Автором сформовано чотири основні стратегії вибору організаційного розвитку підприємства, дано їх характеристики, а також визначено основні методи застосування.

Ключові слова: підприємство, рішення, стратегічний вибір, стратегія, раціональність/ірраціональність, невизначеність, критерії.

Економічні реалії сьогодення ставлять жорсткі вимоги до діяльності промислових підприємств, які, зокрема, полягають у постійному перегляді й коригуванні стратегії та цілей, здійсненні організаційних перетворень та змін з метою адаптації до динамічних галузевих і конкурентних умов і забезпечення довгострокового успіху на ринку. Проведення таких змін найчастіше пов'язане з вирішенням організаційних та управлінських проблем, що певним чином відображається на процесах прийняття рішень і, зокрема, на процедурах вибору. Питання проблем вибору розглядається як у класичних працях із стратегічного управління підприємством, так і в працях, присвячених психологічним аспектам управлінської діяльності. Підходи та методи до прийняття рішень описані у дослідженнях таких закордонних та вітчизняних учених, як: Г. Азоев, Р. Акофф, Ч. Барнард, І. Бузько, М. Вебер, А. Воронкова, В. Герасимчук, Б. Клейнер, А. Наливайко, В. Пономаренко, Ж. Поплавська, Є. Попов, Р. Сайерта, Г. Саймон, Р. Фатхутдінов та ін. Аналіз праць зазначених науковців показав існування двох основних підходів до розробки та прийняття стратегічних рішень – раціонального (що спирається на жорсткий аналіз результатів та показників) та ірраціонального (який спирається на знання, досвід, інтуїцію тих осіб, що здійснюють вибір). Однак практика господарювання промислових підприємств показала необхідність одночасного використання обох підходів, а отже, актуальним є завдання формування аналітичного інструментарію розробки та прийняття стратегічних рішень, спрямованого на організаційний розвиток підприємства.

Мета цієї статті полягає в обґрунтуванні основних стратегій вибору організаційного розвитку підприємства.

Найважливішим фактором прийняття рішень є невизначеність, яку пов'язують із наявністю інформації. При цьому виділяють два види неви-

значеності: у виборі кінцевих результатів або способів їх досягнення [1; 6]. Сукупність цих двох факторів дає чотири стратегії прийняття рішень: розрахунок, спільне рішення, переговори й натхнення (рис. 1). Якщо досягнуто згоди щодо вибору результатів і способів їх досягнення, стратегією вибору є розрахунок.

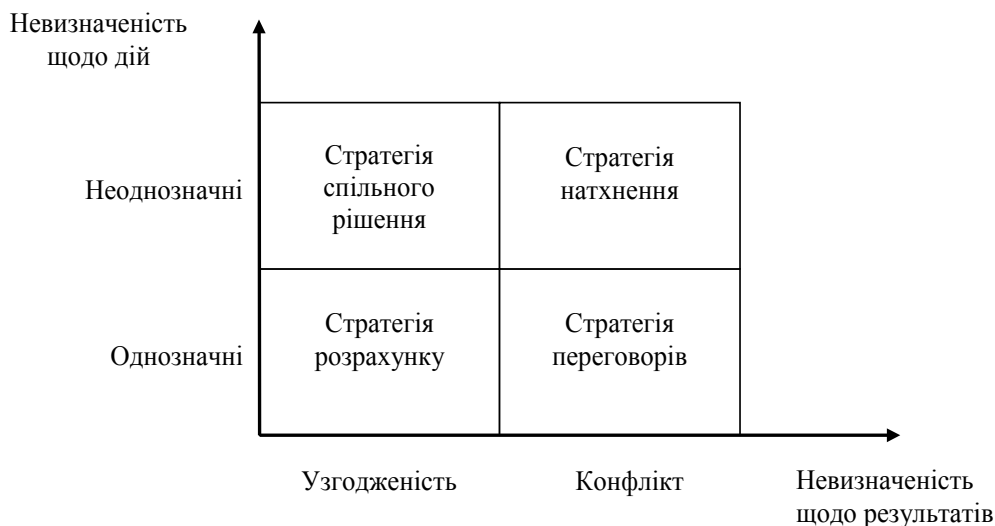


Рис. 1. Матриця стратегій вибору у площині невизначеності [6]

Інструментарій стратегічного вибору включає стратегії вибору, методи вибору стратегії, методи аналізу та оцінки, моделювання формування та реалізації стратегії відповідно до етапів процесу стратегічного управління, методи оцінки здатностей осіб, що приймають рішення.

Метод здійснення вибору залежно від поставлених завдань зосереджується на цілях організації, з урахуванням яких оцінюються альтернативи стратегії [5]. Таким чином, допускається можливість отримання різних варіантів стратегії, кількісно визначених щодо критеріїв, слабких та сильних сторін. При цьому найбільш доцільний із варіантів обирається для реалізації. Крім того, процес стратегічного вибору передбачає узгодження цілей, не допускаючи конфлікту між цілями та завданнями підприємства.

Така стратегія вибору передбачає існування алгоритму обчислення оптимального варіанта рішень. За умови, що учасники ухвалення рішення вважають процедуру обґрунтованою, відповідь буде отримана у результаті обчислень, хоча ці обчислення можуть бути складними.

Значну увагу тут варто приділяти критеріям вибору. Склад критеріїв може суттєво відрізнитися та обумовлюватися конкурентними умовами, специфікою підприємства, досвідом ОПР, наявністю політичних зв'язків та ін. (рис. 2). Найчастіше процес прийняття рішень щодо розвитку підприємства супроводжується такими ризиками [2–4; 7]:

- нестабільність політичної ситуації у країні, ризик несприятливих соціально-політичних змін у країні, регіоні, області;

- нестабільність економічного законодавства, невизначеність економічної ситуації, часті зміни умов інвестування, особливості розподілу та використання прибутків;
- ризики, пов'язані із погіршенням відносин із країнами і, як наслідок, ризики, пов'язані із регулюванням зовнішньоекономічної діяльності;
- виробничо-технологічні ризики, пов'язані із складністю адаптації нової техніки і технології до діючого виробничого процесу, можливість браку тощо;
- ризики, пов'язані із неточністю, неповнотою або викривленням інформації щодо фінансового стану партнерів та інших учасників бізнесу;
- ризики, пов'язані із збалансованістю інтересів усіх учасників (власників, менеджменту, партнерів), із узгодженням загальної стратегії підприємства і його можливостей.



Рис. 2. Основні критерії, що підлягають оцінці та аналізу під час вибору альтернативних стратегічних рішень

Для вибору серед альтернативних рішень щодо організаційного розвитку підприємства застосовуються також такі важливі критерії:

1. Узгодження із стратегічними орієнтирами, загальною та конкурентною стратегією, політикою. Важливими є відповіді на питання:

– Чи є виправданими зміни у поточній стратегії підприємства, яких потребує рішення?

– Чи дозволяє рішення активізувати потенціал зростання підприємства (у разі, якщо таку мету покладено в основу стратегії)?

– Чи дозволяє рішення (повністю або частково) забезпечити фінансово-економічну стійкість функціонування підприємства?

2. Фінансові критерії (найчастіше застосовуються до інноваційних проєктів):

- обсяг необхідних інвестиційних коштів, пов'язаних із налагодженням нового виробництва, проведенням науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, здійснення маркетингової функції;

- потенційні річні обсяги прибутків, а також очікувана потенційна норма рентабельності продукції;

- відповідність інноваційного проєкту вимогам економічної ефективності капіталовкладень, що впроваджені та діють на підприємстві, тощо.

3. Критерій кадрового і технологічного забезпечення (особливого значення набуває, якщо підприємство орієнтоване на інновації):

- патентна чистота (чи дотримано умов патентного законодавства, чи не порушено прав інших патентодержателів);

- патентоздатність (чи є можливим та необхідним патентний захист продукту або технології);

- ступінь унікальності продукту або технологічного процесу (основна вимога – відсутність аналогів на національному та міжнародному ринках);

- наявність власної науково-технічної бази та досвіду у проведенні ефективних інноваційних проєктів;

- ступінь забезпеченості науково-технічними кадрами, професіонали у сферах проєктування та конструкторських розробок.

4. Виробничі критерії. Об'єктивна необхідність врахування виробничих критеріїв обмовлена тим, що стабільно ефективна операційна діяльність підприємства створює базу для його розвитку, є важливою складовою інноваційного середовища:

- відповідність наявних виробничих можливостей, потужностей, парку обладнання та устаткування стратегічним рішенням;

- забезпеченість підприємства персоналом (переважно виробничим) необхідної кваліфікації та чисельності (за кількістю та якістю);

- потреби у розширенні виробничих потужностей, придбанні додаткового обладнання.

5. Соціальні та екологічні критерії. Практика господарювання промислових підприємств доводить той факт, що вагомим фактором їх розвитку є процеси стандартизації як найважливіших бізнес-процесів, так і впровадження та виконання стандартів у сфері соціальної відповідальності (в тому числі екологічних).

6. Маркетингові критерії:

- наявність потенційних споживачів та здатність товарного портфеля задовольняти певні їхні потреби;

- вплив продукту на інші продукти (товари-замінники, товари-компліменти, конкурентів);

- рівень конкуренції у галузі, її інтенсивність;

- наявність власної налагодженої системи збуту, каналів розподілу;

- рівень витрат, пов'язаних із виводом нового продукту на ринок (аналітика, позиціонування, просування та реклама).

Якщо існує високий ступінь невизначеності й неоднозначності щодо способів досягнення результатів, то суб'єкти, що приймають рішення, не по-

кладаються на наявні алгоритми та не обмежуються надто приблизними даними за критеріями для оптимального вибору. При цьому реалізується модель обмеженої раціональності, і стратегія вибору передбачає використання методу «задовільних варіантів». Ця стратегія базується на колегіальному погляді на організацію, при якому самокерована колегіальна група буде вести переговори, вносити пропозиції й намагатися дійти єдиної точки зору на спосіб вирішення проблеми. При цьому розрахунки дозволяють одержати корисну евристичну або символічну функцію для демонстрації того, що процедурна раціональність дійсно має місце.

Високий ступінь невизначеності результатів, що виникає з причини неузгодженості щодо надання переваги можливим цілям, зумовлює проведення переговорів для уточнення цілей [8]. Стратегія вибору в цьому випадку ґрунтується на поданні прийняття рішень як політичного процесу, в якому відбувається обмін, укладаються угоди й створюються коаліції. Результатом політичного процесу прийняття рішень буде згода щодо цілей.

Високий ступінь невизначеності результатів і шляхів їх досягнення обумовлює завдання вибору деякої послідовності дій щодо їх вирішення як нездійсненне. Єдиним способом просування вперед виявляється натхнення. У таких випадках помилки вважаються можливими, і завдання полягає в тому, щоб вони були виправлені наступними рішеннями. Процес прийняття рішень розглядається як вибір з потоку безперервного ланцюга рішень. Поняття «натхнення» пов'язане з теоріями лідерства й харизми, оскільки в умовах дуже високої невизначеності віра в особисті якості індивідуума заміняє собою віру в можливість методики. Харизматичний лідер сприймається своїми прихильниками як людина, що знає рішення, або володіє достатньою мудрістю для того, щоб їх знайти або запропонувати новий набір цілей для того, щоб відволікти увагу від старих конфліктів [1, 2]. Тип такої організації визначається як «організована анархія», що функціонує відповідно до теорії хаосу. Тому саме такий тип стратегічного вибору відповідає методу «звернень до вищого керівництва», коли вибір стратегії є прерогативою більш вищого керівництва підприємства. Виходячи з наведеного вище, можна виділити такі стратегії вибору (табл. 1).

Таблиця 1

Стратегії вибору організаційного розвитку підприємства

Стратегія вибору	Характеристика	Методи прийняття рішень
Розрахунку	Чітко визначені результати та способи їх досягнення	Екстенсивне дослідження, розрахункові методи, моделі, прогнози
Спільного бачення	Чітко визначені результати, однак не очевидні способи їх досягнення	Оперативне планування, сценарний підхід, бенчмаркінг
Переговорів	Неузгодженість у наданні переваги стосовно цілей	Метод «задовільних варіантів», конкурентна розвідка, консультування
Натхнення	Відсутність розуміння цілей, результатів та способів їх досягнення	Не існує конкретної методики, методи евристики, мозковий штурм

Таким чином, розглянуті стратегії вибору ґрунтуються на поєднанні раціонального та ірраціонального підходів до розробки та прийняття рішень і передбачають управління в умовах повної або часткової невизначеності. Невизначеність може стосуватися як цілей підприємства, бажаних результатів його діяльності, так і способів їх досягнення. Розглянуті ситуації є основою для формування моделей стратегій вибору. Параметрами виступають цілі, тип організації системи управління, тип процесу вибору та результати рішень.

Звичайним явищем при виборі стратегії є наймання консалтингових агентств, що не входять до складу організації. Такий метод використовується, якщо існують конфлікти усередині організації, необхідність у застосуванні цінного досвіду персоналу агентств у різних питаннях управління та в забезпеченні об'єктивності стратегічного вибору. Консультанти мають достатньо багатий досвід роботи з різними організаціями, що можна використати до конкретної ситуації. Але варто враховувати, що залучення зовнішніх консультантів завжди пов'язане із додатковими витратами.

Список використаних джерел

1. Воронкова А.Е. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія / А.Е. Воронкова, Н.Г. Калюжна, В.І. Отенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 427 с.
2. Гибсон Дж.Л. Организации: поведение, структура, процессы: пер. с англ. / Дж.Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Донелли. – М.: Инфра-М, 2000. – 662 с.
3. 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.
4. Каммингс С. Реконструкция стратегии / С. Каммингс. – Х.: Изд-во ХГУ, 2010. – 560 с.
5. Катякало В.С. Эволюция теории стратегического управления / В.С. Катякало. – 2-е изд. – СПб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2008. – 548 с.
6. Отенко В.І. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація: монографія / В.І. Отенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 336 с.
7. Пономаренко В.С. Багатовимірний аналіз соціально-економічних систем: навч. посіб. / В.С. Пономаренко, Л.М. Малярець. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. – 384 с.
8. Koch J. *Inscribed Strategies: Exploring the Organizational Nature of Strategic Lock-in* / J. Koch // *Organization Studies*. – 2011. – № 3. – P. 337–363.

References

1. Voronkova A.E., Kalyuzhna N.G., Otenko V.I. (2008). *Upravlinski rishennya u zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidpriemstva: organIzatsiyniy aspekt* [Management decisions in support of competitiveness of enterprises: an organizational perspective]. Kharkov, INZhEK, 427 p.
2. Gibson Dzh. L. (2000). *Organizatsii: povedenie, struktura, protsessyyi* [Organizations: behavior, structure, processes]. Moscow, Infra-M, 662 p.

3. Grant R.M. (2008). *Sovremennyiy strategicheskiiy analiz* [Contemporary strategic analysis]. SPb., Piter, 560 p.
4. Kammings S. (2010). *Rekonstruktsiya strategii* [Reconstruction strategy]. Kharkov, HGU, 560 p.
5. Katkalo V.S. (2008). *Evolyutsiya teorii strategicheskogo upravleniya* [The evolution of the theory of strategic management]. SPb, Vysshaya shkola menedzhmenta SPbGU, 548 p.
6. Otenko V.I. (2010). *Strategichniy vibir pidpriemstva ta yogo realizatsiya* [The strategic choice of the company and its implementation]. Kharkov, IN-ZhEK, 336 p.
7. Ponomarenko V.S. (2009). *BagatovimIrniy analiz sotsialno-ekonomichnih sistem* [Multivariate analysis of socio-economic systems]. Kharkov, HNEU, 384 p.
8. Koch J. Inscribed Strategies: Exploring the Organizational Nature of Strategic Lock-in. *Organization Studies*, 2011, vol. 3, pp. 337-363.

Статья посвящена вопросам разработки ключевых стратегических решений, которые касаются организационного развития предприятия. Автор рассматривает процесс осуществления выбора в плоскости рациональности и иррациональности и настаивает на необходимости одновременного учета этих подходов. Выбор стратегических решений всегда сопровождается неопределенностью, которая может касаться целей предприятия, результатов деятельности предприятия, а также способов достижения желаемых результатов. Исходя из такой позиции, важно установить приоритет альтернативных решений, применив критериальный подход. Причем критерии также подлежат рейтингованию, где главному отдается преимущество. Автором сформированы четыре основные стратегии выбора организационного развития предприятия, дана их характеристика, а также определены основные методы применения.

Ключевые слова: *предприятие, решение, стратегический выбор, стратегия, рациональность/иррациональность, неопределенность, критерий.*

The article is devoted to the questions of development of key strategic decisions for enterprise organizational development. The author examines the choice making process in rationality/irrationality-dimension, and insists on the necessity of using both these approaches. The strategic decisions choice is always accompanied by a vagueness that can concern the aims of enterprise, results of its activity, and also methods of achievement of the desired results. Coming from such position it is important to set priority of alternative decisions, applying a criterion approach. At the same time criteria must be ranked. The most important one will be applied firstly for decision choice. The author suggests four basic strategies for choice making process of organizational development, gives their description, and also the basic methods of application are offered.

Key words: *enterprise, decision, strategic choice, strategy, rationality/irrationality, vagueness, criterion.*

Одержано 9.02.2015.