

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ ПОМИЛОК В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

MANAGEMENT STRATEGY OF THE ORGANIZATION BASED ON ANALYSIS OF MISTAKES IN THE CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Харченко Т.О.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту,
Київський національний університет технологій та дизайну

Громов О.О.

магістр,
Київський національний університет технологій та дизайну

У статті досліджено управління стратегією розвитку організації на основі аналізу помилок в умовах невизначеності. Проведено класифікацію основних помилок стратегії, виявлено їх наслідки для діяльності організації, запропоновано поетапну процедуру виявлення помилок стратегії. Зроблено висновок про необхідність аналізу стратегії організації на предмет виявлення помилок як інструменту антикризового управління на всіх стадіях її життєвого циклу.

Ключові слова: розвиток, стратегічне управління, стратегія, помилки стратегії, життєвий цикл організації.

В статье исследовано управление стратегией развития организации на основе анализа ошибок в условиях неопределенности. Проведена классификация основных ошибок стратегии, выявлены их последствия для деятельности организации, предложена поэтапная процедура выявления ошибок стратегии. Сделан вывод о необходимости анализа стратегии организации на предмет выявления ошибок как инструмента антикризисного управления на всех стадиях ее жизненного цикла.

Ключевые слова: развитие, стратегическое управление, стратегия, ошибки стратегии, жизненный цикл организации.

In the article the management strategy of the organization on the basis of error analysis in conditions of uncertainty. The classification of basic errors strategies revealed the implications for the organization, proposed a phased procedure error detection strategies. The conclusion about the necessity of analyzing the organization's strategy to identify errors as a tool of crisis management at all stages of its life cycle.

Key words: development, strategic management, strategy, strategy mistakes, organization life cycle.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Жорстка конкуренція сучасного бізнесу потребує від організацій гнучкої стратегії розвитку та здатності пристосовуватися до мінливості оточуючого середовища в умовах невизначеності. У таких умовах управління організацією потребує формування ефективної стратегії розвитку, яка базується на аналізі помилок стратегії, який є інструментом антикризового менеджменту. Формування стратегії розвитку є особливим процесом, що залежить від багатьох факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, а її розроблення є трудомістким і довготривалим процесом у діяльності організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної про-

блеми і на які спираються автори. Питання, що стосуються управління та формування стратегії, знайшли своє широке відображення у наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців: М. Мескона, І. Ансоффа, І.О. Бланка, Х. Віссеми, П. Друкера, У. Кінга, Д. Кліланда, Ф. Котлера, Г. Мінцберга, М. Портера, А.А. Томпсона, Дж. Стрікленда, А. Чендлера, М.М. Єрмошенка, А.А. Мазаракі, А.О. Касич, Н.М. Ушакової, Т.О. Харченко, А.В. Шегди, З.Є. Шершньової та ін. Проте специфічні умови господарювання вітчизняних підприємств вимагають подальших досліджень теоретичних і практичних аспектів концепції стратегічного розвитку.

Нині не існує загальноприйнятого та узгодженого визначення терміну «стратегія». На думку Г. Мінцберга, стратегія – це напрям, вектор або курс майбутніх дій; модель, тобто певна послі-

довність дій у часі [1, с. 20]; за А. Томпсоном «...стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану...» [2, с. 42].

Найбільш узагальненим поняттям з викладеного вище є те, що стратегія являє собою довгостроковий курс розвитку організації та є засобом досягнення цілей, які вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики з урахуванням впливу та стану зовнішнього та внутрішнього середовища. Отже, у межах нашого дослідження під стратегією розвитку організації будемо розуміти систему довгострокових цілей її діяльності, що забезпечують збалансоване зростання у плановому періоді, а також методів, засобів, організаційних механізмів та інструментів їх досягнення на основі наявного економічного потенціалу, що забезпечує розвиток конкурентних переваг організації.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є дослідження процесів управління стратегією розвитку організації на основі аналізу помилок в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У сучасних умовах стратегічний менеджмент є невід'ємним складником управлінського процесу, що визнається не тільки вченими, а й керівниками організації по всьому світу. У процесі складання стратегії й утілення її в життя може бути допущено низку помилок, які слід визначати як невідповідності та неточності, допущені в процесі розроблення і реалізації стратегії організації, що ускладнюють досягнення поставлених цілей. Небезпека таких помилок може полягати в тому, що вони стають основою для виникнення протиріч, що перешкоджають досягненню поставлених цілей розвитку організації. До найбільш значущих із них належать:

– протиріччя між менеджментом та іншими зацікавленими сторонами щодо бачення і цілей розвитку організації;

– протиріччя між філіями та/або підрозділами організації в питаннях узгодженості цілей і завдань, забезпеченості ресурсами, наділення необхідними повноваженнями і розподілом відповідальності;

– протиріччя між менеджментом і співробітниками всіх рівнів у сфері розуміння і прийняття вектора розвитку організації, поставлених цілей і завдань;

– протиріччя між поставленими цілями і характеристиками поточного навколишнього середовища і внутрішніми особливостями організації.

Зазначені суперечності об'єктивно здатні викликати кризові явища різного рівня. У рамках

цієї статті криза розуміється як крайня форма загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєдіяльності [3, с. 220–224]. Отже, протиріччя, що зумовлені помилками стратегії, являють собою не що інше, як передумови для виникнення внутрішньої кризи в організації. На цій підставі помилки стратегії слід уважати предметом превентивного антикризового управління.

Криза може виникнути на будь-якій стадії життєвого циклу організації (ЖЦО), а саме: «Становлення», «Накопичення», «Зрілість», «Диверсифікація» і «Занепад» [4, с. 220–224]. Також і протиріччя, викликані помилками стратегії, можуть з'явитися й перерости в кризу на кожному із зазначених етапів ЖЦО.

Зокрема, перебуваючи на початковій стадії організації бізнесу, засновники часто помилково визначають ємність і потенціал вибраного ринкового сегмента, невірно вибудовують відносини з потенційними споживачами, не враховують економічні та інші зовнішні чинники, тобто вибирають такий вектор розвитку бізнесу, який свідомо не принесе очікуваних результатів, тому для стадії виникнення характерно протиріччя між цілями організації та умовами її функціонування.

На стадії становлення організація стикається з гострою нестачею ресурсів для розширення бізнесу, що породжує суперечності між різними підрозділами в боротьбі за обмежені ресурси, необхідні для досягнення закріплених у стратегії цілей. Організація зростає так швидко, що менеджмент не встигає коригувати вибрану стратегію відповідно до нових реалій діяльності.

На стадії підйому основним для організації стає питання, як утримати завойоване становище на ринку і в якому напрямі слід розвиватися надалі. Структура організації вже досить розрослася, чисельність персоналу істотно збільшилася порівняно з моментом її виникнення. У зв'язку із цим об'єктивно виникають суперечності між вищим менеджментом, що визначає стратегічні цілі організації, та середнім і нижчим рівнями управління, на який покладається основна відповідальність за реалізацію завдань для досягнення вибраних цілей. Як правило, у більшості рядових співробітників відсутнє розуміння бачення і місії організації, а також важливості їхнього внеску в досягнення заданого результату.

Крім того, на стадії підйому максимально застосовується делегування повноважень, що, своєю чергою, сприяє зародженню протиріч між баченням організації з боку менеджменту і з боку інших зацікавлених осіб, зокрема власників бізнесу. Для керуючих важливішим є досягнення яскравих результатів у короткі строки, тоді як для власників основним залишається питання збільшення вартості організації протягом довгих років.

Усі вищевказані протиріччя на будь-якій стадії життєвого циклу можуть послужити основою

для зародження кризи в організації. Однак найбільш гостро наслідки помилок стратегії проявляються на стадії спаду (кризи), посилюючи вплив інших негативних факторів.

В умовах наявної кризи процес управління включає у себе аналіз причин, що викликали її. До таких причин можуть належати помилки стратегії, що визначає необхідність аналізу стратегії організації в рамках її антикризової бізнес-діагностики [3, с. 220–224]. У ході аналізу стратегії виявляються не тільки причини кризи, а й можливості для посткризового розвитку

організації шляхом розроблення нової стратегії, яка враховує всі раніше допущені помилки.

У зв'язку з обґрунтованою вище необхідністю аналізу стратегії як інструменту діагностики в рамках антикризового управління на різних його стадіях слід класифікувати можливі помилки стратегії. В основі запропонованого групування лежить уявлення про стратегію як про документально закріплену програму розвитку організації. У рамках цього підходу помилки стратегії можна розділити на три групи: помилки форми, помилки змісту і помилки реалізації (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація помилок стратегії із зазначенням їх наслідків

Помилки стратегії	Наслідки помилок
1. Помилки форми	
Некоректне формулювання місії	Невірне формулювання цілей і завдань. Помилкове сприйняття з боку зовнішнього і внутрішнього оточення
Нереалістичність бачення	Недосягнення поставлених цілей. Негативне ставлення оточення
Невідповідність між баченням, місією і цілями	Поточні дії хаотичні. Непорозуміння оточенням довгострокових цілей компанії
Формальність стратегії	Недосягнення поставлених цілей. Поточні дії хаотичні
Невірна структура дерева цілей	Недосягнення поставлених цілей. Плутанина в розподілі відповідальності за реалізацію стратегії
Нечіткість формулювання кінцевих завдань	Недосягнення поставлених цілей Помилкове сприйняття задач виконавцями
Відсутність кількісних орієнтирів реалізації	Відсутність можливості оцінити результати реалізації стратегії. Негативне ставлення оточення
2. Помилки змісту	
Відсутність указівки конкретних заходів щодо досягнення запланованих цілей	Недосягнення поставлених цілей. Негативне ставлення зовнішнього і внутрішнього оточення
Невідповідність елементів стратегії тенденціям розвитку економіки	
Невідповідність елементів стратегії ситуації в галузі, конкурентному середовищі	
Відсутність достатнього фінансового потенціалу	
Відірваність від сильних і слабких сторін компанії	
Не враховується стадія життєвого циклу галузі, компанії, продукту	
Не враховуються територіальні особливості	
Негнучкість системи цілей і заходів їх досягнення	Неможливість оперативно змінити пріоритети діяльності і перерозподілити ресурси в умовах зміни середовища. Поглиблення кризи
3. Помилки реалізації	
Бюрократизація	Недосягнення поставлених цілей
Нечіткість розподілу повноважень і відповідальності	Недосягнення поставлених цілей. Плутанина в процесі реалізації стратегії
Слабка поінформованість персоналу, відсутність прихильності до стратегії	Недосягнення поставлених цілей. Неefективність діяльності персоналу
Неправильний розподіл тактичних завдань між підрозділами	Недосягнення поставлених цілей. Плутанина в розподілі відповідальності за реалізацію стратегії
Відсутність системи контролю ефективності реалізації стратегії	Відсутність бази для коригування стратегії. Негативне ставлення оточення

У результаті допущення вказаних помилок стратегії організація рухається за інерцією, не маючи конкретного напрямку руху, не аналізуючи постійно мінливі зовнішні і внутрішні чинники. Крім того, виникає ризик утрати довіри з боку власників, споживачів, постачальників, кредиторів та інших учасників ринку, тому в разі погіршення стану навколишнього середовища організація може зіткнутися з неможливістю швидкої перебудови і дефіцитом ресурсів (трудових, фінансових, матеріальних). Таким чином, зазначені в таблиці наслідки розглянутих помилок стратегії дають змогу зробити висновок про значний вплив даних помилок на діяльність організації в умовах невизначеності.

Безумовно, стратегічний менеджмент повинен формувати розумну стратегію організації, підвищуючи її економічну ефективність, конкурентні переваги, і надавати можливість грамотно і цілеспрямовано змінювати використаний інструментарій відповідно до зміни умов зовнішнього оточення [5, с. 168–171]. Тому безперечну важливість набувають розро-

блення і реалізація стратегії, що задовольняє всім вимогам внутрішніх особливостей організації і зовнішніх умов в умовах невизначеності і водночас володіє достатньою гнучкістю для швидкого реагування на зміни.

Таким чином, аналіз стратегії діючої організації на предмет виявлення помилок стратегії як інструмент антикризового менеджменту здійснюється в кілька етапів, представлених на рис. 1.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. З проведеного вище дослідження видно, що аналіз стратегії на предмет виявлення помилок форми, змісту і реалізації повинен бути інструментом антикризового менеджменту (передкризового, кризового, посткризового). Зазначений аналіз дасть змогу виявити суперечності до настання кризи, а також виявити резерви для підвищення ефективності поточної діяльності організації, поліпшення її репутації на ринках, збільшення її вартості і ринкової частки, поліпшення лояльності споживачів та ін.

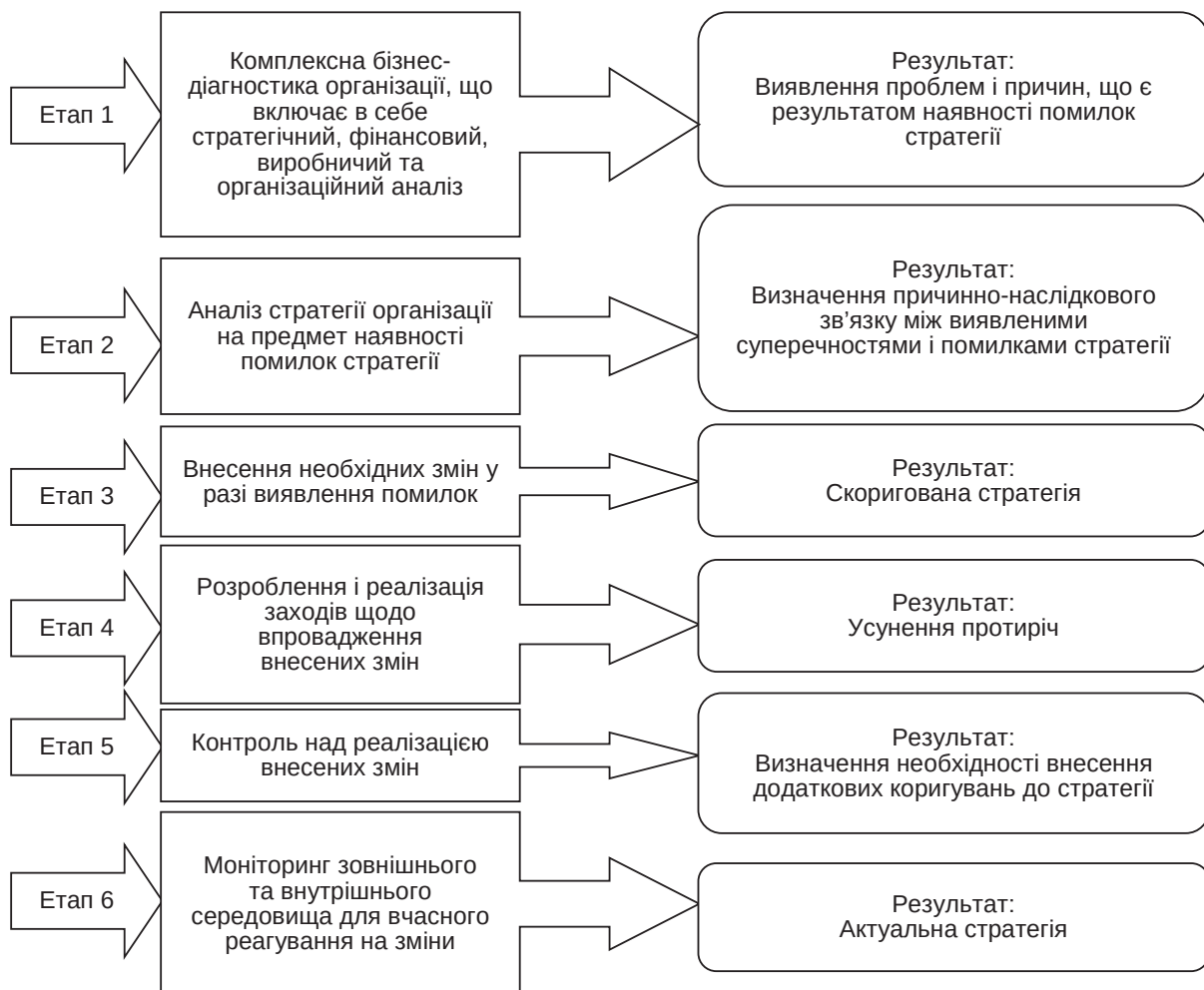


Рис. 1. Основні етапи процесу виявлення помилок стратегії

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Садеков А.А., Гусева О.Ю. Обґрунтування методів управління змінами на вітчизняних підприємствах в умовах фінансово-економічної нестабільності. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2010. Вип. 21. С. 43–47.
2. Chandler A.D. Strategy and Structure Chapters in the history of the American Industrial Enterprises Cambridge. M. A.: MIT Press, 1962.
3. Діденко Є.О. Управління економічною безпекою як запорука ефективного функціонування підприємства. Science and practice: Collection of scientific articles. Thorpe-Bowker, Melbourne, Australia, 2016. С. 220–224.
4. Харченко Т.О., Патлайчук А.І. Особливості формування стратегії розвитку організації на основі життєвого циклу. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. Вип. 6(62). Ч. 2. С. 32–37.
5. Невмержицька С.М. Удосконалення стратегічного управління діяльністю підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2011. № 4 Т. 1(178). С. 168–171.
6. Портер Е.М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов; пер. с англ. И. Минервина. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
7. Харченко Т.О. Стратегічні цілі розвитку державних неприбуткових організацій в сучасних умовах. Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні: тези доповіді Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (24 травня 2017 р.). Київ: КНУТД, 2017. С. 361–364.