

Харченко Т.О.кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
Київського національного університету технологій та дизайну**Патлайчук А.І.**магістр
Київського національного університету технологій та дизайну

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ОСНОВІ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

У статті досліджено особливості формування стратегії розвитку організації на основі життєвого циклу. Встановлено сутність поняття «стратегія» відповідно до визначень, зроблених Генрі Мінцбергом та Річардом Румельтом, які є векторними напрямками у розробці стратегії та допомагають уникати частих помилок у формулюванні та складанні стратегії розвитку. Розглянуто концепцію життєвого циклу організації, розроблену І.К. Адізесом, в якій досліджено не тільки управлінську практику, але й елементи корпоративної культури та організаційного клімату. На основі моделі, запропонованої І.К. Адізесом, у статті розглянуто механізм розробки стратегії розвитку з урахуванням стадій життєвого циклу організації. Крім того, у статті обґрунтовано необхідність урахування специфіки основних стадій життєвого циклу під час формування стратегії, а також ключові напрями формування стратегії розвитку на стадіях життєвого циклу організації.

Ключові слова: стратегія, стратегія розвитку, життєвий цикл організації, концепція життєвого циклу.

В статье исследованы особенности формирования стратегии развития организации на основе жизненного цикла. Установлена сущность понятия «стратегия» в соответствии с определениями, сделанными Генри Минцбергом и Ричардом Румельтом, которые являются векторными направлениями в разработке стратегии и помогают избежать частых ошибок в формировании и составлении стратегии развития. Рассмотрена концепция жизненного цикла организации, разработанная И.К. Адизесом, в которой исследована не только управленческая практика, но и элементы корпоративной культуры и организационного климата. На основе модели, предложенной И.К. Адизесом, в статье рассмотрен механизм разработки стратегии развития с учетом стадий жизненного цикла организации. Кроме того, в статье обоснована необходимость учета специфики основных стадий жизненного цикла при формировании стратегии, а также ключевые направления формирования стратегии развития на стадиях жизненного цикла организации.

Ключевые слова: стратегия, стратегия развития, жизненный цикл организации, концепция жизненного цикла.

Постановка проблеми. Сучасний бізнес з його жорсткою конкуренцією та періодичними потрясіннями вимагає від менеджерів усіх рівнів вибору такої стратегії, яка б гарантувала організації, з одного боку, найбільш ефективне використання ресурсів, а з іншого боку, максимальну стійкість в умовах нестабільності факторів зовнішнього середовища. Одним з важливих інструментів ефективного управління організацією є стратегія розвитку.

У процесі свого розвитку будь-яка організація розвивається у певній закономірності та проходить низку етапів, зміна яких має циклічний характер. Знання послідовності розвитку організації дає змогу побачити загальні закономірності та особливості кожного етапу життєвого циклу, передбачити майбутні необхідні зміни і підготувати до них організацію, сприяючи її довгому та успішному функціонуванню.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз публікацій з теми дослідження показав, що питанням теорії та практики формування стратегії розвитку присвячено праці провідних науковців, зокрема роботи М. Мескона, І. Ансоффа, І.О. Бланка, Х. Віссемі, П. Друкера, У. Кінга, Д. Кліланда, Ф. Котлера, Г. Мінцберга, М. Портера, А.А. Томпсона, Дж. Стрікланда, А. Чендлера, М.М. Ермошенка, А.А. Мазаракі, А.О. Касич, Н.М. Ушакової, Т.О. Харченко, А.В. Шегди, З.Є. Шершньової. Вони об'єднують цілу систему різних поглядів на питання формування стратегії, а саме на визначення основних складових стратегії розвитку організації, вибір виду стратегії та методів, які допомагають впровадити стратегії в діяльність організації і досягти позитивного результату від її застосування.

Слід зазначити, що сьогодні в науці немає єдиного визначення поняття «стратегія органі-

зації», виділяється кілька основних підходів до його визначення.

Перший ґрунтується на уявленнях зацікавлених у розвитку організації осіб про результати цього розвитку за оптимального стану фірми. За такого підходу в процесі формування стратегії розвитку виділяється чітка ієрархія «місія – стратегія – цілі – завдання».

Для практичного управління важливо, щоб розроблена стратегія розвитку організації давала змогу керівництву і співробітникам чітко розуміти, які стратегічні цілі стоять перед організацією, їх порівняльну важливість, технології досягнення, ресурси і систему управління, що забезпечує їх досягнення [1, с. 159–161; 2, с. 361–364].

За другого підходу стратегія розвитку підприємства розглядається як синтез окремих стратегічних рішень, а визначається вона як сукупність рішень, достатніх для визначення основних напрямів діяльності [3, с. 16–18].

Третій підхід є різними комбінаціями елементів перших двох.

Для розробки стратегії розвитку організації пропонується використовувати тривимірну матрицю, координатами якої служать такі показники [5, с. 423–427]:

- стратегічне середовище, яке визначається умовами функціонування підприємства, які створюються зовнішнім середовищем;
- стратегічні переваги, які характеризуються мінімальними витратами і високою споживчою цінністю товару чи послуг, які дають змогу досягати успіху на ринку;

– стратегічні компетенції, що є сукупністю наявних матеріальних і нематеріальних ресурсів, можливостей і здібностей (компетенцій) для розроблення і реалізації стратегії підприємства (рис. 1).

Так, вибір стратегії, рівень підприємницького ризику і позиція організації на ринку прямо зумовлені комбінацією представлених на рис. 1 стратегічних індексів.

Метою дослідження є вивчення особливостей формування стратегії розвитку організації на основі життєвого циклу; визначення сутності поняття «стратегія» та концепції життєвого циклу організації; обґрунтування необхідності урахування специфіки основних стадій життєвого циклу під час формування стратегії; обґрунтування ключових напрямів формування стратегії розвитку на стадіях життєвого циклу організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для того щоб визначити особливості формування стратегії розвитку організації, доцільно визначити сутність поняття «стратегія». На фоні безлічі визначень цього поняття найбільш узагальненими та не стільки формальними, скільки векторними напрямками у розробці стратегії, що допомагають уникати частих помилок у формулюванні та складанні стратегії розвитку, є визначення, зроблені Генрі Мінцбергом та Річардом Румельтом.

Широко відомі визначення стратегії Генрі Мінцберга [6, с. 11–24], наведені ним у вигляді комбінації 5-ти «П»:

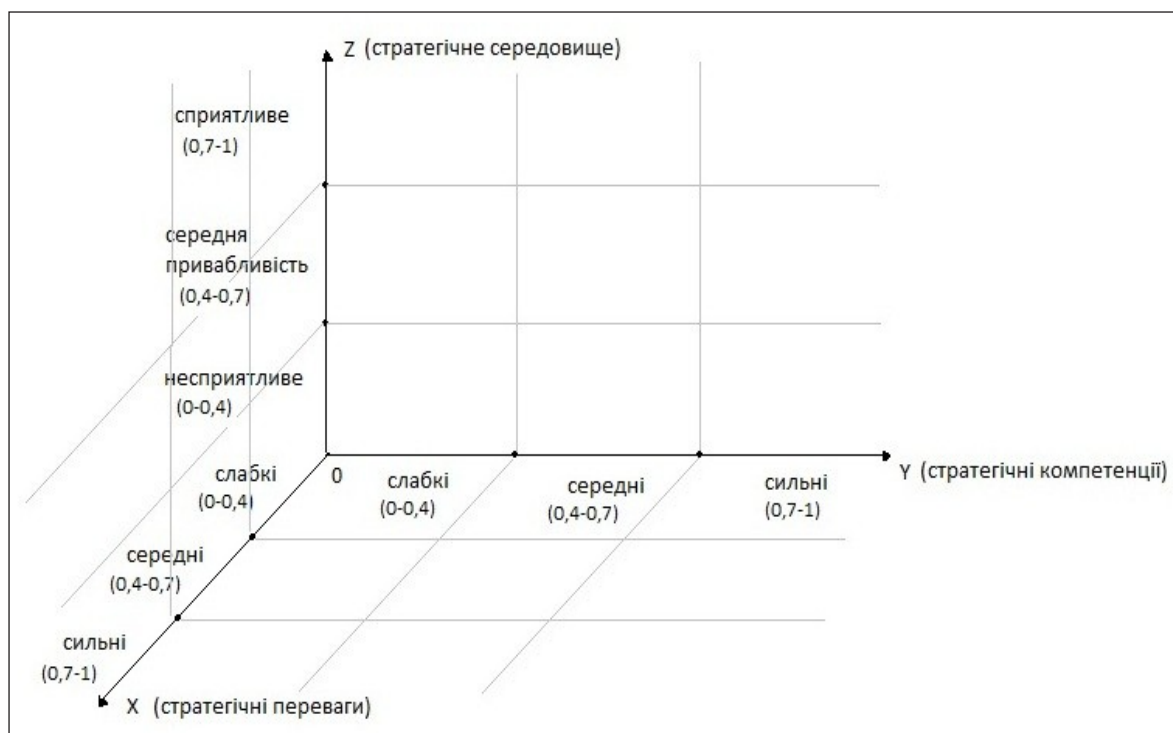


Рис. 1. Тривимірна матриця визначення стратегії розвитку організації [5, с. 425]

- 1) стратегія – план дій (Plan);
- 2) стратегія – хитрість, тобто дії, націлені на те, щоб перехитрити своїх супротивників (Ploy);
- 3) стратегія – порядок дій, тобто план може бути не реалізований, але порядок дій повинен бути забезпечений в будь-якому разі (Pattern);
- 4) стратегія – позиція в навколишньому середовищі, тобто зв'язок зі своїм оточенням (Position);
- 5) стратегія – перспектива, тобто бачення того стану, до якого треба прагнути (Perspective).

Вартим уваги є визначення стратегії відомого сучасного професора Гарвардської школи бізнесу Річарда Румельта [7, с. 18]: стратегія є набором послідовних аналітичних заходів, концепцій, методик, аргументів та дій, що покликані знайти таке рішення проблеми, яке дасть змогу серйозно вплинути на ситуацію та виправити її.

Для подальшого дослідження особливостей формування стратегії розвитку організації на основі життєвого циклу варто розглянути найбільш повну та поширену концепцію життєвого циклу, розроблену І.К. Адізесом [8].

Життєвий цикл організації, як і будь-якої системи, має кілька етапів. І.К. Адізес воліє порівнювати його з процесом розвитку людини. Отже, він виділяє такі етапи.

1) «Залицання» передуює народженню людини. У питанні організаційного розвитку це означає процес виношування ідей, їх обмірковування та планування. На цьому етапі лідер майбутньої організації повинен утвердитися у своєму бажанні займатися проектом.

2) «Дитинство», коли організація постійно відчуває брак ресурсів, відповідно, всі її сили спрямовані на їх видобуток.

3) Етап «Давай-давай», коли вже є перші результати, організація довела своє право на існування і намагається активно позиціонувати себе, продати свій продукт. При цьому спостерігається постійне метання від проекту до проекту, пов'язане зі страхами попереднього етапу. Організація боїться залишитися зовсім без ресурсів, тому приймається за будь-які проекти, які можуть стати продуктивними.

4) Потім слідує етап «Юність». Організація, як і людина, стала досить дорослою, щоб розуміти свої потреби, однак вона не має істотний досвід, структуру життя, тому багато дій відбуваються на рівні проб і помилок.

5) Етап «Розквіт» характеризується відносно розвиненими і, найголовніше, збалансованими потребами і можливостями.

6) Етап «Стабільність». Завдяки грамотному менеджменту організація знаходиться в zenіті своєї слави, стані відносно максимальної ефективності. Однак цей етап також є початком падіння, оскільки створюється загроза спочивання на власних лаврах і поступового переходу до стану занепаду.

7) Етап «Аристократизм». Проблем в організації немає (саме так вважає її менеджмент), натомість є багато ресурсів, яким внаслідок слабкого розвитку підприємницької жилки організація не може знайти застосування.

8) Етап «Полювання на відьом» – етап пошуку винних. Якщо щось робиться не так, отже, хтось винен. На жаль, на цьому етапі винуватим стає той, хто робить організації найболючіше, а це часто є людина (чи підрозділ), відповідальна за зміни (як відомо, існує термін дискомфорту зусиль).

9) Етап «Бюрократизм» – співробітники і керівництво зайняті перекладанням папірців і виконанням процедур, які, як відомо, самі по собі нічого не варті без конкретного, виробленого продукту.

10) Етап «Смерть» – відсутність ресурсів, отже, організація не може виконувати свої функції, тому настає смерть.

Таким чином, модель І.К. Адізеса більш точно описує життєвий цикл організації, ніж моделі попередніх авторів. І.К. Адізес торкнувся не тільки управлінської практики, але й елементів корпоративної культури та організаційного клімату.

Тепер слід розглянути механізм розробки стратегії розвитку з урахуванням стадій життєвого циклу організації. Стратегії розвитку бізнесу діляться на 4 групи:

1) стратегія концентрованого зростання, пов'язана зі зміною продукту і ринку;

2) стратегія інтегрованого зростання, що передбачає розширення фірми шляхом додавання нових структур;

3) стратегія диверсифікації – це стратегія поширення діяльності на нові сфери;

4) стратегія скорочення, що застосовується тоді, коли організація не має іншого виходу, як припинити збиткове виробництво або змінити сферу діяльності.

Оскільки стратегія організації – це генеральний план дій, їй необхідно використовувати характеристики організації на кожному етапі свого життєвого циклу. За основу візьмемо метод І.К. Адізеса і згрупуємо всі 10 стадій:

– 1 група містить в собі стадії «Залицання» і «Дитинство»;

– 2 група містить в собі стадії «Давай-давай» і «Юність»;

– 3 група містить в собі стадії «Розквіт» і «Стабільність»;

– 4 група містить в собі стадії «Аристократизм» і «Рання бюрократизація»;

– 5 група містить в собі стадії «Бюрократизація» і «Смерть».

Необхідно відзначити, що єдиної для всіх організацій моделі життєвого циклу не існує, однак загальні стадії життєвого циклу з характерними

певними загальними особливостями охоплюють їх більшу частину.

У вітчизняній науковій практиці використовується п'ятиетапна модель життєвого циклу, в якій виділяються такі етапи, як «Становлення», «Накопичення», «Зрілість», «Диверсифікація» і «Занепад». З використанням цієї моделі в табл. 1 представимо ключові напрями формування стратегії розвитку на стадіях життєвого циклу господарюючого суб'єкта в розрізі укрупнених етапів формування стратегії розвитку.



Рис. 2. Етапи життєвого циклу організації за І.К. Адізесом [8]

Таблиця 1

Ключові напрями формування стратегії розвитку на стадіях життєвого циклу

Етапи розробки стратегії	Стадія життєвого циклу				
	Становлення	Накопичення	Зрілість	Диверсифікація	Занепад
Формування системи цілей	Забезпечення виходу на ринок і виживання	Забезпечення високих темпів операційної діяльності	Підтримка наявних напрямів бізнесу, забезпечення сталого положення на ринку	Забезпечення високих темпів операційної діяльності за допомогою продуктової, галузевої і регіональної диверсифікації	Збереження досягнутих результатів, зниження витрат, стабілізація діяльності
Стратегічний аналіз	Аналіз і прогноз факторів, що обмежують діяльність організації, оцінка достатності стратегічних ресурсів для реалізації бізнес-ідеї	Аналіз і прогноз загроз і можливостей з боку зовнішнього середовища, оцінка достатності економічного потенціалу	Оцінка рівня використання економічного потенціалу, аналіз якості системи управління компанією, оцінка факторів, що обмежують зростання економічного потенціалу	Аналіз факторів і обмежень диверсифікації діяльності, оцінка ефективності використання ресурсів (за напрямками диверсифікації)	Оцінка рівня використання економічного потенціалу
Формування портфеля стратегій	Аналіз сильних і слабких сторін бізнес-ідеї, способів її реалізації	Аналіз темпів зростання економічного потенціалу та ринкової вартості	Аналіз збалансованості параметрів економічної системи	Оцінка показників ефективності (за напрямками диверсифікації)	Оцінка можливостей стабілізації діяльності
Вибір оптимальної стратегії	Стратегія виживання, нарощування економічного потенціалу	Стратегія прискореного зростання економічного потенціалу	Стратегія обмеженого (стабільного) зростання економічного потенціалу	Стратегія диверсифікації діяльності	Антикризова стратегія
Контроль реалізації, моніторинг ефективності стратегії	Контроль витрат, грошових потоків	Контроль достатності економічного потенціалу для забезпечення високих темпів зростання	Контроль доходів, витрат (дотримання достатності економічного потенціалу для забезпечення стабільності)	Контроль ефективності використання ресурсів (за напрямками диверсифікації)	Контроль фінансового стану, грошових потоків, заборгованості

Таким чином, в рамках роботи виділено основні проблеми процесу розроблення стратегії розвитку організації, обґрунтовано необхідність урахування специфіки основних стадій життєвого циклу під час формування стратегії, обґрунтовано ключові напрями формування стратегії розвитку на стадіях життєвого циклу організації.

Висновки з проведеного дослідження. Розглянувши у статті питання, що стосуються формування стратегії розвитку організації на основі життєвого циклу, можемо зробити висновок про те, що формування стратегії

розвитку організації – це досить трудомісткий і тривалий процес, але його результати (за умови його успішності) багаторазово перевершують витрати. Таким чином, для обліку сучасних економічних реалій процес формування стратегії розвитку організації, що базується на основі життєвого циклу, повинен ґрунтуватися на теоретичних і методологічних засадах, а також бути доповнений новим механізмом, що підвищує системність прийнятих стратегічних рішень і підвищує можливість алгоритмізації процесів певних етапів формування стратегії.

Список використаних джерел:

1. Kharchenko T., Pavlenko Y. Features of formation of commodity-product strategy of Light Industry Ukraine. Topical issues of contemporary science: Collection of scientific articles. Valencia, Venezuela, 2017. P. 159–161.
2. 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. С. 361–364.
3. Касич А.О., Харченко Т.О. Стратегічний менеджмент суб'єктів публічної сфери. Економіка та держава. 2017. № 2. С. 16–18.
4. Бондаренко С.М. Корпоративна соціальна відповідальність у концепції загального управління якістю на підприємствах легкої промисловості України. Економічний простір. 2016. № 105. С. 154–163.
5. Жихарева В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невідзначеності. Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 423–427.
6. Mintzberg H. The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. California Management Review. 1987. Vol. 30, No. 1. P. 11–24.
7. Румельт Р. Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чем отличие и почему это важно / пер. с англ. О. Медведь. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 448 с.
8. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации / пер. с англ. В. Кузина. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 512 с.

Kharchenko T.A., Patlaichuk A.I.

PECULIARITIES OF FORMATION OF THE ORGANIZATION'S DEVELOPMENT STRATEGY BASED ON THE LIFE CYCLE

In the course of its development, any organization develops in a certain pattern and passes a number of stages, the change of which is cyclical. Knowledge of the sequence of development of the organization allows us to see the general laws and peculiarities of each stage of the life cycle, to predict the future necessary changes, and to prepare the organization for them, thus contributing to its long and successful functioning.

In the article, peculiarities of formation of the organization development strategy based on the life cycle are explored. The essence of the concept of "strategy" on the background of the set of definitions of this concept by the most generalized and, not so much formal and vector directions in the development of a strategy that helps to avoid frequent mistakes in the formulation of development strategies are defined by Henry Mintzberg and Richard Rumelt.

The most comprehensive and widespread conception of the life cycle is developed by I.K. Adizes, who prefers to compare it with the process of human development and the following stages: "Courtship", "Infancy", "Go-Go", "Adolescence", "Prime", "Stability", "Aristocracy", "Recrimination", "Bureaucracy", "Death". Also, the article substantiates the need to take into account the specifics of the main stages of the life cycle during the strategy formation.

The mechanism of strategy development taking into account the stages of the life cycle of the organization is determined, where business development strategies are divided into 4 groups: the strategy of concentrated growth – connected with the change of product and market; integrated growth strategy implies expansion of the firm by adding new structures; diversification strategy is a strategy for distributing activities to new areas; strategy of reduction – applied when the organization has no other way out, how to stop the loss-making production or change the scope of activities.

The key directions of forming the development strategy at the stages of the organization's life cycle are substantiated.

Key words: strategy, development strategy, life cycle of organization, life cycle concept.