

## ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЙ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СИСТЕМ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

©2020 ПАРХОМЕНКО Н. О.

УДК 658.1  
JEL: L1; M16

### Пархоменко Н. О. Порівняльна характеристика стратегій організаційного розвитку бізнес-систем в умовах глобального середовища

Метою дослідження є порівняння стратегій організаційного розвитку бізнес-систем в умовах глобального середовища та визначення пріоритетів їх застосування в практиці бізнесу. При аналізі підходів до стратегічного управління було розглянуто особливості застосування стратегій організаційного розвитку бізнес-систем, а стратегії систематизовано в три групи, а саме: невтручання, розвитку та занепаду. Значну увагу приділено стратегіям розвитку: внутрішнього зростання; зовнішнього зростання – горизонтальна та вертикальна інтеграція, концентрична та конгломератна диверсифікація, мережеві структури, стратегічні альянси, аутсорсинг. У результаті дослідження було визначено, що глобальне середовище характеризується значним ступенем міждержавної та міжфірмової конкурентної боротьби. Для того, щоб найбільшою мірою використати ринкові можливості, мінімізувати загрози, своєчасно адаптуватися до змін, враховуючи умови ведення бізнесу в різних країнах, запропоновано активніше використовувати інноваційні стратегії організаційного розвитку. Визначено сильні та слабкі сторони застосування кожної із розглянутих стратегій. Обґрунтовано доцільність використання стратегій зростання, а саме: стратегії мережевих структур і стратегічних альянсів для потужних бізнес-систем, а стратегії аутсорсингу – для середніх і малих підприємств, обмежених у ресурсах. При цьому пропонується комбінувати різноманітні стратегії організаційного розвитку бізнес-систем для досягнення різноманітних цілей. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є формування методологічного забезпечення оцінювання стратегічних альтернатив при обґрунтуванні вибору стратегії організаційного розвитку бізнес-систем в умовах глобального середовища.

**Ключові слова:** стратегія організаційного розвитку, бізнес-система, глобальне середовище.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-385-392>

**Табл.:** 1. **Бібл.:** 14.

**Пархоменко Наталія Олександрівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** [parkhomenko.na28@gmail.com](mailto:parkhomenko.na28@gmail.com)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-8776-6970>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/AAE-3134-2019>

**Scopus Author ID:** 57204433760

UDC 658.1  
JEL: L1; M16

### **Parkhomenko N. O. A Comparative Characterization of the Strategies for Organizational Development of Business Systems in Global Environment**

The research is aimed at comparing the strategies for organizational development of business systems in the global environment and determining the priorities of their application in the practice of business. When analyzing approaches to strategic management, the peculiarities of application of the strategies for organizational development of business systems are considered, and strategies are systematized into three following groups: non-interference, development, and decline. Considerable attention is paid to development strategies: internal growth; external growth – horizontal and vertical integration, concentric and conglomerate diversification, network structures, strategic alliances, outsourcing. As a result of the research, it is defined that the global environment is characterized by a significant degree of interstate and inter-firm competition. In order to make the most use of market opportunities, to minimize threats, to adapt to changes in a timely manner, taking into account business conditions in different countries, it is proposed to use innovative strategies of organizational development more actively. The strengths and weaknesses of each of the strategies considered are identified. The feasibility of using growth strategies is substantiated, namely, strategies of network structures and strategic alliances for powerful business systems, and outsourcing strategies for medium and small enterprises limited in resources. At the same time, it is proposed to combine various strategies for the organizational development of business systems to achieve various goals. Prospects for further research in this direction are the formation of methodological support for evaluating strategic alternatives in substantiating the choice of a strategy for the organizational development of business systems in global environment.

**Keywords:** organizational development strategy, business system, global environment.

**Tabl.:** 1. **Bibl.:** 14.

**Parkhomenko Nataliia O.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Business and Economic Analysis, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** [parkhomenko.na28@gmail.com](mailto:parkhomenko.na28@gmail.com)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-8776-6970>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/AAE-3134-2019>

**Scopus Author ID:** 57204433760

В умовах глобального середовища бізнес-системи постійно повинні адаптуватися до певних змін. Ці зміни можуть стосуватися цілі функціонування бізнес-системи, взаємодії між суб'єктом і

об'єктом, взаємозв'язків між ланками організаційної структури та із зовнішнім середовищем. Під організаційним розвитком будемо розуміти концепцію планування, ініціювання та здійснення процесів зміни

бізнес-систем із залученням широкого кола учасників [10]. Організаційний розвиток є довгостроковим процесом зміни та розвитку організації. Він забезпечує вдосконалення організаційних структур управління, процесу управління та неформальних аспектів організаційної діяльності.

Стратегії організаційного розвитку допомагають визначити та скоригувати структуру бізнес-системи, яка дозволяє дієво реалізовувати стратегічні цілі. Стратегія організаційного розвитку є комплексною стратегією, яка охоплює певні процеси, що відбуваються в бізнес-системі. Вона може бути застосована до будь-якого рівня управління бізнес-системи. Стратегія організаційного розвитку дозволяє мінімізувати втрати від невизначених екзогенних чинників, підвищити споживчі цінності та запровадити інноваційні заходи в діяльності будь-якої бізнес-системи [6; 9]. Успішні зміни організаційної структури за впливу глобального середовища формують ефективні стратегії організаційного розвитку.

Враховуючи дослідження І. Ансоффа, П. Друкера, Ж-Ж. Ламбена, Г. Мінцберга про структуру стратегії, доцільно при формуванні стратегії організаційного розвитку спиратися на плани, прийоми, позиції, перспективи та їх взаємодію [1; 5; 11; 13]. М. Портер стратегію розуміє з позиції наміру досягти сталої конкурентної переваги [7]. Р. Е. Фрімен пропонує розглядати стратегію як комплекс стратегічних програм у процесі досягнення організаційної мети [12]. При цьому визначення пріоритетів застосування стратегій організаційного розвитку бізнес-систем вивчене недостатньо.

Отже, метою даного дослідження є порівняння стратегій організаційного розвитку бізнес-систем в умовах глобального середовища та визначення пріоритетів їх застосування в практиці бізнесу.

Стратегія організаційного розвитку включає комплекс дій на довгострокову перспективу щодо реалізації змін в організаційній складовій, а саме: організаційній філософії, оргструктурі, системі оцінювання організаційній культурі, взаємодії всіх організаційних елементів з метою ефективної діяльності бізнес-системи. Така стратегія є однією з пріоритетних у діяльності бізнес-системи, її доцільно постійно оновлювати та вдосконалювати.

Стратегія організаційного розвитку реалізується в напрямку обраної корпоративної стратегії розвитку бізнес-системи [9]. Вона доповнює загальну стратегію довгостроковими планами зі зміни структури систем управління. Для досягнення стратегічних планів здійснюється процес адаптації різних структур і систем управління. Ефективність і результативність стратегії організаційного розвитку залежить від того, наскільки зрозумілі стратегічні пріоритети розвитку бізнес-системи на всіх рівнях управління.

Стратегії організаційного розвитку визначають розуміння того, яким чином і за рахунок чого бізнес-система буде змінюватися для досягнення мети. Відповідно до динаміки розвитку дієвість досягнення запланованих результатів бізнес-системи залежить від використання ринкових можливостей, мінімізації загроз з боку зовнішніх чинників впливу, адаптації до ринкових змін.

Слід брати до уваги, що умови ведення бізнесу в різних країнах відрізняються. Це стосується особливостей діяльності банків, рівня розвитку інфраструктури, різних умов функціонування фінансових ринків, стандартів ведення бізнесу, стимулювання торгівлі тощо. Бізнес-системам, які діють у глобальних умовах на ринках різних країн, потрібні інноваційні підходи; адаптовані до місцевих умов товари; впровадження нестандартних технологій організації постачання та збуту; механізми валютно-фінансових розрахунків. Бізнес-інновації реалізуються шляхом розробки адаптованого продукту до потреб населення зовнішнього ринку, їх рівня доходів та особливостей культури споживання; застосування інноваційних підходів при взаємодії з місцевими постачальниками, іншою логістикою; нові підходи до просування, збутової діяльності, використання транспортної та фінансової інфраструктури. Необхідність застосовувати та підтримувати в кожній країні адаптовану бізнес-модель потребує певних змін в організаційній структурі бізнес-системи.

Розвиток сучасних бізнес-систем відбувається в умовах міждержавної та міжфірмової конкурентної боротьби за ресурси та ринки збуту; змінюються міждержавні зв'язки з метою досягнення глобальних переваг перед конкурентами на світовому ринку. Доцільно розглядати можливість використання всіх варіантів стратегічного розвитку бізнес-системи:

- ✦ залишити все без змін;
- ✦ вибрати стратегію розвитку, яка може реалізуватися в різних формах;
- ✦ вибрати стратегію скорочення (занепаду) [6; 9].

У табл. 1 наведено особливості стратегій організаційного розвитку бізнес-систем в умовах глобального середовища.

Отже, стратегія без впровадження якихось змін може використовуватися нетривалий час фінансово незалежними бізнес-системами.

Стратегія зростання є доречною [9] у випадках, якщо:

- ✦ мережа розподілу бізнес-системи дорога, ненадійна, не задовольняє потреби;
- ✦ є ресурси, необхідні, для нової діяльності;
- ✦ бізнес-система може збільшити попит на продукцію завдяки перевагам виробництва;
- ✦ бізнес-система має можливість встановлювати конкурентні ціни.

## Особливості стратегій організаційного розвитку бізнес-систем в умовах глобального середовища

Назва стратегії	Характеристика стратегії	Доцільність використання	Приклади бізнес-систем
1	2	3	4
Невтручання	Стратегія не передбачає змін у структурі розвитку та бізнес-процесах	Таку стратегію обирають підприємства, які суттєво не залежать від зовнішнього середовища, підприємства з тривалим життєвим циклом продукції. Цю стратегію недоцільно використовувати тривалий час, оскільки виникнуть складності в конкурентній боротьбі	Бізнес-системи із виробництва літаків, заклади освіти, охорони здоров'я, судові системи, органи самоврядування
Розвитку, а саме: внутрішнє зростання	Стратегія передбачає розширення діяльності	Бізнес-система орієнтована на внутрішнє зростання: концентрацію, розвиток ринку, розробку товару, оновлення	Metro Cash @ Carry, Apple, Roshen, ТОВ «ПТК Шабо», міжнародні страхові компанії, банки
зовнішнє зростання, а саме:	Стратегія реалізуються за рахунок придбань, злиття, вертикальної інтеграції та диверсифікації	Необхідний розподіл зусиль і капіталовкладень між різноманітними видами діяльності, результати яких безпосередньо не пов'язані між собою. Доцільна при діяльності бізнес-систем в глобальному середовищі	Nestle, British American Tobacco, Coca-Cola, Berlin-Chemie, металургійні компанії, хімічні та фармацевтичні компанії
горизонтальна інтеграція	Злиття двох і більше бізнес-систем, поєднаних однією сферою діяльності	Бізнес-система зливається з основним конкурентом або з якою-небудь іншою бізнес-системою, що діє на тій самій стадії ланцюжка створення цінності	Daimler-Benz, Chrysler (автомобілебудівні корпорації), ТОВ «Концерн Хлібпром» (зберігання та переробка зерна, виробництво хліба, хлібобулочних і кондитерських виробів)
вертикальна інтеграція	Об'єднання різногалузевих бізнес-систем, які мають єдину ціль	Доцільна за рахунок придбання або збільшення контролю над постачальниками (зворотна) або покупцем товарів і послуг (пряма)	Компанія «Миронівський хлібопродукт» (птахівництво, рослинництво, виробництво цукру, насіння, молочне і м'ясне тваринництво, торгівля), корпорація «Глобіно» (виращування свиней, виробництво м'яса та м'ясопродуктів, виробництво молочних продуктів), «Кернел груп» (переробка соняшнику, виробництво олії, зберігання зернових)
концентрична диверсифікація	Стратегія базується на пошуку та використанні додаткових можливостей через технології та маркетинг щодо виробництва нових товарів (існуюче виробництво залишається, а нове виникає залежно від наявних можливостей на освоєному ринку)	Доцільна у випадках зменшення обсягів реалізації основної продукції бізнес-системи; впровадження виробництва та продажу нових товарів, які стимулюють продаж наявних; реалізації нових товарів, що мають сезонний характер; реалізації нової продукції за високими цінами; виробництва товарів на стадії спаду життєвого циклу	General Motors, Fiat (автомобілі, двигуни, запчастини); The Walt Disney Co (кіностудія, парк розваг, відеосервіси), United Kingdom's Boddington Group (готелі, ресторани, спортивно-розважальні центри, паби), Xiaomi (ноутбуки, телефони, термоси, парасолі), Studentagency (перевезення, екскурсії, бронювання житла), ПАТ «Мотор Січ» (авіадвигунобудування, виробництво продукції загально-технічного призначення, послуги авіакомпанії)

1	2	3	4
конгломератна диверсифікація	Бізнес-система розвивається за рахунок виробництва продукції, яка технологічно не пов'язана із існуючою	Дієва у випадку значних скорочень обсягів реалізації та прибутків; при можливості купити підприємство іншої сфери діяльності; при наявності капіталу та ресурсів для конкурентної боротьби в іншій сфері; при можливості досягти синергетичного ефекту завдяки об'єднанню бізнесу; через насиченість ринків продукцією, яка типово вироблялася	Johnon @ Johnson (виробництво шампунів, товарів для дому, медичного обладнання), Berkshire Hathaway (технології Apple, авіакомпанії Delta, Southwest, продукти харчування Coca-Cola, енергетика Philips 66, одяг Fruit of Loom та ін.), ДП «Антонов» (авіабудування, виробництво тролейбусів, споживчих товарів – пральних машин, дитячих колясок, барокамер), Маріупольський меткомбінат ім. Ілліча (виробництво сталі, швейна фабрика, авіакомпанія, громадське харчування, торгівля), ПАТ «Запоріжсталь» (виробництво сталі, виробничотваринний комплекс)
мережеві структури	Взаємодія значної кількості бізнес-систем, яка ґрунтується на відносинах міжнародної кооперації між самостійними юридичними особами, що мають спільні економічні інтереси та здійснюють взаємну координацію своєї діяльності	Переваги в конкурентній боротьбі, мінімізація витрат ресурсів, гнучка адаптація до змін та визначення новітніх напрямів розвитку.	Sony, Canon, Michelin, Netflix
стратегічний альянс	Партнери бізнес-системи зберігають свою самостійність, але взаємодіють між собою для досягнення спільних і власних стратегічних цілей	Підвищення вимог до якості продукції на міжнародних ринках, швидка інноваційність бізнес-процесів, зміни на ринку праці, одночасні процеси інтеграції та дезінтеграції, реорганізація бізнес-систем, гнучкі організаційні структури, співробітництво та підвищення рівня ефективності	«ІБМ» (США), «Томпсон» (Франція), «Тошиба» (Японія), «Сіменс» (Німеччина)
аутсорсинг	Залучення на оплатній основі в процес створення вартості товарів і послуг, пропонувані компанією-аутсорсером на національних і світових ринках зовнішніх/зарубіжних постачальників шляхом передачі їм для виконання частини або всіх функцій / процесів	Підвищення міжнародної конкурентоспроможності аутсорсера за рахунок використання наявних конкурентних переваг контрагента	ІТ-сектор, Ford, British Petroleum, Procter & Gambler, Dell, Exel
Скорочення (занепад)	Стратегія базується на скороченні, санації та банкрутстві бізнес-системи	Доцільні в кризових ситуаціях, у випадку спадів та змін в економіці	Shell Chevron Ukraine BV, Exxon Mobil and Production Ukraine BV, Wizz Air Ukraine – закриття корпораціями підрозділів в Україні, Eastman Kodak, Express, Kelmer, Olin – неплатоспроможність компаній на певних міжнародних ринках

Джерело: систематизовано за [3; 4; 6; 8; 9; 14].

Зворотна інтеграція надає переваги у випадках, якщо:

- ✦ існуючі постачальники дорогі або ненадійні;
- ✦ бізнес-система має значну кількість конкурентів;
- ✦ бізнес-система має ресурси для самостійного постачання;
- ✦ бізнес-система має можливість стабілізувати ціну.

Загалом, в умовах глобального середовища, стратегії інтеграції мають різноманітні гнучкі форми міжнародної кооперації. До них належать:

- ✦ ліцензійний договір;
- ✦ виготовлення товару партнером за кордоном;
- ✦ контракт-менеджмент за допомогою передачі ноу-хау з управління;
- ✦ франчайзинг при видачі ліцензії на певний вид діяльності з управлінською, маркетинговою та технологічною підтримкою [3];
- ✦ стратегічний альянс з метою об'єднання ресурсів для покращення результативності;
- ✦ спільне підприємство при створенні нової бізнес-системи самостійними підприємствами;
- ✦ багатонаціональна компанія з акціонерною участю чи іншими способами корпоративного контролю.

**Р**еалізація стратегії організаційного розвитку через нові організаційні форми шляхом зростання стає одним із методів адаптації бізнес-системи до змін, способом конкурентної боротьби у глобальному середовищі, де конкурентні переваги створюються завдяки поєднанню матеріальних і нематеріальних ресурсів.

Організаційна форма взаємодії значної кількості бізнес-систем, яка ґрунтується на відносинах міжнародної кооперації між бізнес-системами, що мають спільні економічні інтереси та здійснюють взаємну координацію своєї діяльності, є міжнародною мережевою структурою [6]. Ці структури мають, з одного боку, певну ієрархію, а з іншого – працюють на основі консенсусу обмежений термін часу [6]. Характерною рисою мережевої структури є закріплення відмінних особливих рис партнерів та їх ресурсної складової [9], при цьому обов'язкове дотримання ними загальних цінностей для досягнення спільної мети, що дозволяє дієво приймати та реалізувати управлінські рішення.

Бізнес-системи, що входять до міжнародних мереж, мають відповідні переваги в конкурентній боротьбі, оскільки швидше обмінюються інформацією, генерують і розповсюджують ідеї та інновації. Стратегія організаційного розвитку щодо співробітництва у формі міжнародних мереж потребує від учасників наявності певного ресурсного потенціалу, а також вміння співпрацювати з іншими бізнес-системами, охоплюючи всі важелі менеджменту. Управління міжнародними мережами враховує не тільки

виробничі, збутові, ресурсні питання, а й включає культурну та міжнаціональну взаємодію [3; 6]. Міжнародні мережеві структури в глобальному середовищі використовують концепцію транснаціональних корпоративних зв'язків, яка не сприймає кожного учасника бізнес-системи як конкурента, а визначає його як учасника довгострокових партнерських відносин, члена інтегрованої глобальної ринкової мережі. Така стратегія організаційного розвитку передбачає заміну єдиного корпоративного центру бізнес-системи мережею пов'язаних між собою регіональних вузлових центрів, розташованих у ключових країнах, та усуває проблему вибору між централізованою та децентралізованою структурою. Динамічно розвиваючись, бізнес-системи завдяки такій структурі мають можливість забезпечити паралельно функціонування декількох бізнес-моделей на своїх ключових ринках [9]. Такий тип організації використовують Philips, Toyota, Dell, GE, McDonald's та інші. Відповідні інновації в менеджменті та маркетингу бізнес-систем є ефективним інструментом конкурентної боротьби.

**С**тратегією організаційного розвитку в глобальному середовищі може бути створення альянсів як форми міжорганізаційного співробітництва, в якому партнери бізнес-системи зберігають свою самостійність, але взаємодіють між собою для досягнення спільних і власних стратегічних цілей [14]. Підвищення вимог до якості продукції на міжнародних ринках, швидка інноваційність бізнес-процесів, зміни на ринку праці, одночасні процеси інтеграції та дезінтеграції, реорганізація бізнес-систем потребують гнучких організаційних структур, створення альянсів для співробітництва та підвищення рівня ефективності. Співпраця бізнес-систем через альянси приводить до прискорення темпів розвитку світових ринків, зміни технологій, продукції, втрати чи отримання конкурентних переваг, нестабільності та, відповідно, ризикованості. Таким чином, в умовах невизначеного глобального середовища діяльність бізнес-системи буде спрямовуватися не на конкурентну боротьбу, а на взаємодію між партнерами [4]. Надійні партнерські відносини в структурі альянсу дозволяють перебудувати систему руху грошових і матеріальних потоків, підсилити слабкі риси партнерів. Об'єднання бізнес-систем в альянси підвищує конкурентну боротьбу в глобальному середовищі як у сферах діяльності, так і на певних ринках [4; 6; 9; 14].

Особливості структури бізнес-систем, які входять до альянсу, сфер і напрямів їх діяльності визначають відповідну стратегію організаційного розвитку, рівні прийняття та реалізації стратегічних рішень.

В умовах глобального середовища та зростання конкурентної боротьби бізнес-системи намагаються винайти нові можливості для стабільного розвитку. Стратегія організаційного розвитку проявляється також в укладенні угод та утворенні союзів із конкурен-

тами, постачальниками та споживачами, які мають стратегічне значення [3]. Ділові операції щодо вибору та реалізації стратегії організаційного розвитку проявляються в інвестиційній, неінвестиційній і комбінованій формах. Інвестиційна форма ґрунтується на використанні прямих і портфельних інвестицій. Неінвестиційна форма базується на делегуванні функцій і завдань, партнерстві, спільному використанні активів, транскордонній спільній діяльності. Комбінована форма передбачає поєднання інвестиційної та неінвестиційної форм.

**К**онцепція створення стратегічних альянсів змінює структуру та динаміку конкуренції. Стратегія створення міжнародних стратегічних альянсів через формальні або неформальні домовленості бізнес-систем з різних країн має на меті об'єднання ресурсів для підвищення ефективності, реорганізації, отримання «ефекту масштабу» [4]. Така стратегія спрямована на досягнення довгострокових результатів і стабільний розвиток учасників альянсу. Перевагами створення стратегічних альянсів вважаються можливості доступу до нових ринків, розширення географічної присутності, отримання передових технологій, оновлення навичок персоналу [4]. Стратегія створення альянсу розширює можливості щодо розв'язання організаційних і технологічних проблем. Торговельний альянс надає можливості для співпраці експортера та імпортера. Функціональний альянс об'єднує зусилля учасників для досягнення цілей. Динамічний альянс пропонує використовувати потенціал бізнес-систем у вигляді навичок, знань і можливостей для проведення досліджень, посилення організаційної складової та ринкових позицій [4; 9]. Прикладами стратегічних альянсів з метою об'єднання наукового потенціалу, виробничого кооперування та розділу ризиків без взаємного поглинання є IBM і Apple, Toyota і BMW, Microsoft і Nokia, General Motors і PSA Peugeot Citroen, Mazda та Toyota [2; 6; 9]. Майже кожна провідна компанія світу має партнерів у формі стратегічного альянсу, що говорить про поширення процесів інтеграції [2] та стратегічну значущість такої форми організаційного розвитку. Стратегічні альянси проводять спільні маркетингові дослідження для формування ефективних каналів збуту, проведення результативних маркетингових компаній, розширення асортименту продукції, підвищення рівня її конкурентоспроможності, збільшення кола зацікавлених споживачів. Пріоритетним напрямом розвитку стратегічних альянсів є розробка та реалізація інноваційних проектів.

Отже, спільні цілі бізнес-систем стають причиною утворення стратегічних альянсів. Такими цілями є розвиток ринку, розподіл ризиків, збільшення фінансових можливостей, пошук інновацій, вирішення маркетингових, фінансових, технічних проблем. Особливістю стратегічних альянсів є збереження не-

залежності, повної юридичної та економічної самостійності кожної бізнес-системи альянсу. У випадку досягнення цілей стратегічні альянси можуть припинити існування. Ефективність функціонування стратегічних альянсів проявляється в комплексі результатів: розширення ринків збуту, збільшення обсягів реалізації, збільшення інвестицій тощо.

**П**ерейдемо до розгляду стратегій організаційного розвитку, які стали можливі завдяки широкому використанню мережі Інтернет: netchising та аутсорсинг. Стратегія netchising передбачає використання Інтернет у сферах закупівель, збуту, просування продукції через партнерські угоди, забезпечуючи лояльність споживачів, швидку адаптацію до нових умов, підприємницьку діяльність загалом [6; 9]. Така бізнес-система надає можливість ефективного обміну інформацією між покупцями та продавцями щодо цін, товарних характеристик, що підвищує ефективність ланцюжків поставок. Такі стратегії організаційного розвитку бізнес-системи формують спільні цінності споживача та виробника, що є цікавим для інших споживачів, які відчують причетність до бізнесу, а бізнес, своєю чергою, отримує додаткові ресурси корпоративного впливу для покращення конкурентних позицій.

Розвиток інформаційних технологій стає стимулятором організаційних змін у глобальному середовищі. Такою стратегією організаційного розвитку є аутсорсинг, коли компанії перетворюються на невеликі фірми, які координують діяльність зовнішньої мережі підприємств. Аутсорсинг є специфічною формою бізнесу в національному та глобальному середовищі, яка передбачає залучення на оплатній основі в процес створення вартості товарів і послуг, пропонованих компанією-аутсорсером на національних і світових ринках зовнішніх/зарубіжних постачальників шляхом передачі їм для виконання частини або всіх функцій/процесів з метою підвищення міжнародної конкурентоспроможності аутсорсера за рахунок використання наявних конкурентних переваг контрагента [8].

Аутсорсинг як стратегія організаційного розвитку застосовується провідними компаніями світу, які переносять виробничі потужності та робочі місця з країн розвинутого світу в країни, що розвиваються. Застосування аутсорсингу дозволяє бізнес-системам:

- ✦ фокусувати увагу на основному виді діяльності;
- ✦ зменшити потреби в капіталовкладеннях, знизити витрати на експлуатацію будівель і споруд, техніки, інформаційні технології;
- ✦ одержати доступ до ресурсів та технологій;
- ✦ оптимізувати штатний розклад;
- ✦ виконувати спеціалізовані функції, для яких організація немає фахівців або ресурсів;
- ✦ отримувати високоякісні сервісні послуги;

- ✦ гнучко реагувати на зміни ринку;
- ✦ знизити собівартість функцій, переданих партнеру-аутсорсеру;
- ✦ мати можливість диверсифікації діяльності;
- ✦ отримати конкурентні переваги на ринку.

Що стосується стратегії скорочення (занепаду), вона реалізується чотирма способами. По-перше, шляхом скорочення витрат і максимального отримання доходів, доки підприємство не стало збитковим. По-друге, стратегія вилучення вкладень [6], яка здійснюється з метою отримання коштів для перспективних нових напрямків діяльності через закриття та продаж частини підприємства. По-третє, стратегія скорочення витрат, що реалізується шляхом мінімізації витрат, підвищення продуктивності, скорочення персоналу з метою виживання. По-четверте, стратегія ліквідації [7], яка передбачає продаж усього підприємства через те, що воно не має можливості здійснювати будь-яку діяльність.

Важливо враховувати, що вищезгадані стратегії не виключають одна одну, бізнес-системи можуть використовувати їх комбінації для досягнення різноманітних цілей.

## ВИСНОВКИ

Інноваційними стратегіями організаційного розвитку бізнес-систем у глобальному середовищі виступає розвиток партнерських відносин між контрагентами, оскільки партнери отримують контроль за розподілом ринку, прогнозування ринкової кон'юнктури, мають змогу проводити результативну маркетингову політику, досліджувати та проводити моніторинг потреб клієнтів.

Стратегії організаційного розвитку бізнес-систем в умовах глобального середовища передбачають отримання конкурентних переваг завдяки мінімізації витрат і цінним перевагам, удосконаленню, оновленню або розширенню асортименту або ринків діяльності, впровадженню інноваційних інструментів менеджменту та маркетингу підприємства, що дозволяє використовувати нові форми організації бізнес-систем і реалізувати дієві бізнес-моделі діяльності.

Дієвим інструментарієм реалізації стратегії організаційного розвитку бізнес-систем в умовах глобального середовища є використання таких інноваційних бізнес-структур: аутсорсинг бізнес-процесів, мережеві структури, інтеграційні форми побудову бізнес-систем. Упровадження інноваційних бізнес-моделей стає для підприємств в умовах глобального середовища стратегічним пріоритетом розвитку, оскільки підприємству необхідно постійно змінюватися та адаптуватися до нових потреб споживачів. Також у глобальному середовищі доцільно сформулювати механізм взаємозв'язків у бізнес-системі з урахуванням індивідуального підходу до бізнес-партнерів: клієнтів, контрагентів, постачальників, споживачів тощо. Для великих, потужних бізнес-систем доціль-

ним є застосування стратегій міжнародних мережевих структур і створення стратегічних альянсів; для малих і середніх бізнес-систем, з невеликими обсягами ресурсів пропонується використання в організації діяльності стратегії аутсорсингу з метою інтеграції ресурсів та отримання відповідних конкурентних переваг у глобальному середовищі ведення бізнесу. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Акофф Р. Акофф о менеджменте / пер. с англ. под ред. Л. А. Волковой. – СПб.: Питер, 2002. 448 с.
2. Вергун В. А., Ступницький О. І. Сучасні інноваційні стратегії ТНК і синергетичний ефект «технологізації». *Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 3. URL: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/2310/2030](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/2310/2030)
3. Гриффин Р. *Международный бизнес*. 4-е изд. / пер. с англ. под ред. А. Г. Медведева. СПб.: Питер, 2006. 1088 с.
4. Касич А. О., Чумаченко Ю. В. Міжнародні стратегічні альянси як чинник розвитку конкурентних переваг підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 78–83. URL: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9257/3/КасичЧумаченко.pdf>
5. Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. *Менеджмент, ориентированный на рынок*. 2-е изд. / пер. с англ. под ред В. Б. Колчанова. СПб.: Питер, 2008. 720 с.
6. Онищенко В. П. Сучасні організаційні форми та моделі міжнародного бізнесу. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 3. С. 20–31.
7. Портер М. *Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость* / пер. с англ. Е. Калининой. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.
8. Хейвуд Дж.-Б. *Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ* / пер. с англ. М.: Вильямс, 2004. 176 с.
9. Швіндіна Г. О. Ідентифікація сутності стратегії організаційного розвитку. *Інтелект XXI*. 2016. № 6. С. 153–160. URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2016/2016\\_6/15.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2016/2016_6/15.pdf)
10. Cummings T. G., Worley Ch. G. *Organization Development and Change*. Stamford: Cengage Learning, 2015. 772 p.
11. Drucker P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York, 1986. 553 p. URL: <https://www.icmbpl.com/Management%20-%20Tasks,%20Responsibilities,%20Practices%20by%20Peter%20Drucker%20e%20book.pdf>
12. Freeman R. E. *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984. 276 p.
13. Mintzberg H. *The Strategy Concept: Five Ps for Strategy*. *California Management Review*. 1987. Vol. 30. No. 1. P. 11–24. URL: <http://courses.ce.metu.edu.tr/wp-content/uploads/sites/62/2017/10/Mintzberg-5Ps-for-Strategy.pdf>
14. Otenko I., Parkhomenko N. *Strategies of business systems development in global environment*. *Scientific Annals of Economics and Business*. 2019. Vol. 66. Issue 2. P. 153–166. DOI: 10.2478/saeb-2019-0010

## REFERENCES

- Akoff, R. *Akoff o menedzhmentе* [Ackoff on Management]. St. Petersburg: Piter, 2002.
- Cummings, T. G., and Worley, Ch. G. *Organization Development and Change*. Stamford: Cengage Learning, 2015.
- Drucker, P. F. "Management: Tasks, Responsibilities, Practices". New York, 1986. <https://www.icmbpl.com/Management%20-%20Tasks,%20Responsibilities,%20Practices%20by%20Peter%20Drucker%20e%20book.pdf>
- Freeman, R. E. *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984.
- Griffin, R. *Mezhdunarodnyy biznes* [International Business]. St. Petersburg: Piter, 2006.
- Kasych, A. O., and Chumachenko, Yu. V. "Mizhnarodni stratehichni aliansy yak chynnyk rozvytku konkurentnykh perevah pidpriemstva" [International Strategic Alliances as a Factor of Development of Competitive Advantages of the Enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*. 2017. <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9257/3/КасичЧумаченко.pdf>
- Kheyvud, Dzh.-B. *Autsorsing: v poiskakh konkurentnykh preimushchestv* [Outsourcing: In Search of Competitive Advantages]. Moscow: Vilyams, 2004.
- Lamben, Zh.-Zh., Chumpitas, R., and Shuling, I. *Menedzhment, orientirovanny na rynek* [Market-oriented Management]. St. Petersburg: Piter, 2008.
- Mintzberg, H. "The Strategy Concept: Five Ps for Strategy". *California Management Review*. 1987. <http://courses.ce.metu.edu.tr/wp-content/uploads/sites/62/2017/10/Mintzberg-5Ps-for-Strategy.pdf>
- Onyshchenko, V. P. "Suchasni orhanizatsiini formy ta modeli mizhnarodnoho biznesu" [Modern Organizational Forms and Models of International Business]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo. Seriya «Ekonomichni nauky»*, no. 3 (2015): 20-31.
- Otenko, I., and Parkhomenko, N. "Strategies of business systems development in global environment". *Scientific Annals of Economics and Business*, vol. 66, no. 2 (2019): 153-166.
- Porter, M. *Konkurentnoye preimushchestvo: Kak dostich vysokogo rezultata i obespechit yego ustoychivost* [Competitive Advantage: How to Achieve High Results and Ensure Their Sustainability]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2005.
- Shvindina, H. O. "Identyfikatsiia sutnosti stratehii orhanizatsiinoho rozvytku" [The Identification of the Essence of the Organizational Development Strategy]. *Intelekt XXI*. 2016. [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2016/2016\\_6/15.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2016/2016_6/15.pdf)
- Verhun, V. A., and Stupnytskyi, O. I. "Suchasni innovatsiini stratehii TNK i synerhetychniy efekt «tekhnohizatsiini»" [Modern Innovative Strategies of TNCs and the Synergetic Effect of "Technology"]. *Mizhnarodni vidnosyny. Seriya «Ekonomichni nauky»*. 2014. [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/2310/2030](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/2310/2030)

УДК 338.242-027.5.1.33.1  
JEL: F19; F63; L91; L99; M21

## СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СВІТОВОГО ЛІДЕРА ВАНТАЖОПЕРЕВЕЗЕНЬ У РЕАЛІЯХ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

©2020 ЧЕПЕЛЮК М. І., ПОМАЗАН М. Є.

УДК 338.242-027.5.1.33.1  
JEL: F19; F63; L91; L99; M21

**Чепелюк М. І., Помазан М. Є. Стратегія сталого розвитку світового лідера вантажоперевезень  
у реаліях сучасного бізнесу**

Процеси глобалізації міжнародної торгівлі передбачають безперешкодне переміщення ресурсів і товарів, що об'єктивно неможливо здійснити без морського транспорту. У даний час морський транспорт забезпечує стійкі зовнішньоекономічні транспортно-виробничі зв'язки між окремими країнами. Морські перевезення займають близько 80% світового вантажообігу, і цей відсоток зростає з кожним роком. Морські перевезення є найбільш ефективним, надійним та економічним способом міжнародного перевезення більшості товарів. Корпоративна соціальна відповідальність є невід'ємною частиною сталого розвитку морських вантажоперевізних компаній і включає в себе турботу про довкілля, трудові права та права людини, бізнес-етику. У 2018 р. ухвалено стратегію, спрямовану на скорочення щорічних викидів парникових газів із суден до 2050 р. щонайменше на 50% загального обсягу порівняно з 2008 р. У статті пропонуються методи розрахунку показників відстеження енергоефективності роботи морського транспорту, виділяються базові елементи планування управління енергоефективністю судна. Стратегія сталого розвитку данської компанії Maersk, що спеціалізується на морських вантажних перевезеннях і обслуговуванні портів терміналів, передбачає чотири сфери – кліматичні зміни, інклюзивна торгівля, втрата продуктів харчування та переробка суден. Партнерами Maersk є міжнародні організації, які сприяють реалізації стратегії сталого розвитку ООН. З 2019 р. Maersk звітує про досягнення відносного зниження викидів CO<sub>2</sub> на 42% порівняно з 2008 р. Компанія планує спільно розробляти типи вузлексислого палива та стійкі паливні рішення з постачальниками енергії, а також з розробниками технологій, дослідниками, інвесторами й іншими транспортними компаніями та постачальниками логістики. Таким чином, Maersk поступово демонструє глобальну прихильність до екологічно стійкої логістики відповідно до прагнення скоротити викиди вуглецю по всьому ланцюжку поставок. Компанія Maersk взяла на себе ініціативу щодо відмови від використання викопного палива та поставила глобальну мету – домогтися до 2050 р. нульового рівня викидів вуглецю при виконанні всіх своїх операцій.

**Ключові слова:** стратегія, сталий розвиток, соціальна відповідальність, глобалізація, міжнародний бізнес, вантажоперевезення.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-392-397>

**Табл.:** 3. **Бібл.:** 10.

**Чепелюк Маргарита Ігорівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** [chepeliuk.margo@gmail.com](mailto:chepeliuk.margo@gmail.com)

**Помазан Марк Євгенович** – магістр, кафедра міжнародного бізнесу та економічного аналізу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** [marikpomazan@gmail.com](mailto:marikpomazan@gmail.com)