

## УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗРИВУ

**Г.О. Швіндіна**, канд. екон. наук, доцент,  
Сумський державний університет, м. Суми, Україна

*Стаття присвячена пошуку рішення проблеми стратегічного розриву в рамках організаційних перетворень. Автором запропонована програма дій, яка базується на узагальненні попередніх досліджень в галузі стратегічного управління та організаційного розвитку. Програма може бути застосована для підприємства будь-якої галузі, оскільки є уніфікованою та такою, що дозволяє побудувати гнучку стратегію розвитку.*

**Ключові слова:** організаційний розвиток, стратегічний розрив, стратегічне управління, стратегічні альтернативи, стратегія розвитку.

DOI: 10.21272/1817-9215.2017.1-09

### ВСТУП

Управління організаційним розвитком знаходиться на перетині одразу декількох предметних областей: стратегічне управління, теорія фірми, загальна теорія управління, інноваційна діяльність, поведінкова економіка. Така увага дослідників до цієї теми викликана перш за все тим, що турбулентність навколишнього середовища та зміна поведінки ринкових суб'єктів змушують інших суб'єктів господарювання повсякчас шукати нові способи ведення господарської діяльності, нові методи управління, нові шляхи сталого розвитку. По-друге, нових шляхів розвитку шукають ті суб'єкти господарювання, які потрапили у стратегічний розрив, тобто в ситуацію кризи, яка потребує організаційного перетворення. І по-третє, стратеги та власники завжди шукають шляхи збільшення додаткової вартості за рахунок організаційних змін. Для вітчизняних виробників продукції та послуг проблема ефективного організаційного розвитку та випрацювання дієвої стратегії є актуальною, беручи до уваги останні політичні, економічні та інституційні зміни в країні.

### ПОСТАНОВЛЕННЯ ЗАВДАННЯ

Загальним результатом успішного організаційного розвитку є стійкі позитивні зміни у основних показниках результативності організації (підприємства, стратегічної бізнес-одиниці, підрозділу тощо), які можна відтворити в схожих умовах. Наголошення на можливості відтворення змін є важливим з точки зору вибудови дієвого методичного інструментарію та алгоритмізації дій з організаційного розвитку.

Метою дослідження є узагальнення підходів та поглядів щодо організаційного розвитку в умовах стратегічного розриву.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Серед основних підходів в галузі організаційного розвитку та стратегічного управління, які стали базою для даного дослідження слід назвати: трьохфазну модель К. Левіна, яка представлена в огляді А. Арменакіса та А. Бедіана [11], модель розвитку Л. Грейнера [15], модель життєвого циклу І. Адізеса [1], підхід засновників організаційної екології М. Ханана та Дж. Фрімана [16], «модель сміттєвої скриньки» М. Коена, Дж. Марча та Й. Олсена [12]. Щодо моделей стратегічного управління, слід згадати модель конкуренції М.Портера [8], інтегральну модель стратегічного управління Г. Мінцберга [18], програму організаційної трансформації за П. Дойлем та Ф. Стерном [13] та багато інших. Серед українських вчених, які займають питаннями інноваційної діяльності та розвитку організаційних систем можна виокремити таких: Мельник С.Г. [5], Ілляшенко С.М. [3], Ілляшенко Н.С. [2] та багатьох інших.

Проте пошук дієвих алгоритмів організаційного розвитку та визначення ефективності стратегічного управління залишаються в полі зору вчених та практиків, оскільки стратегічні рішення спрямовані на встановлення ефективних взаємовідносин між організацією та середовищем, яке постійно змінюється, і таким чином, потребує постійної уваги.

Увага до проблем організаційного розвитку посилюється ще й тим, що більшість промислових підприємств знаходяться в так званому «стратегічному розриві». Стратегічний розрив, за визначенням Е.Ф. Харрісона [17], є розбіжністю між можливостями організації та результатами найбільш значущих зовнішніх суб'єктів. Іншими словами, стратегічний розрив – це різниця між можливостями, які існують у середовищі, та результатами діяльності організації, яка з якихось причин уповільнила свій розвиток, не скористалась можливостями, не використала свої здібності.

П. Дойль та Ф. Стерн вводять додатковий термін «стратегічний дрейф» [13], який означає зростаючий розрив між вимогами ринку та тим, що організація може запропонувати. Стратегічний дрейф віддзеркалюється у бізнес-процесах організації, процесах розподілу, каналах комунікації, наукових дослідженнях, які більше не відповідають задачам стратегічного зростання та розвитку. На рисунку 1 представлено узагальнення підходів П. Дойля, Ф. Стерна [13], Е. Ф. Харрісона [17] та підходу Томпсона-Стріклєнда [9].

Визначення подальшого напрямку розвитку діяльності підприємства рекомендовано здійснювати в такому порядку:

1-ий крок. Ідентифікація стратегічного розриву. Як ми бачимо із рисунку 1, на якому позначено екстремальний сценарій стратегічного дрейфу, в який потрапила організація.

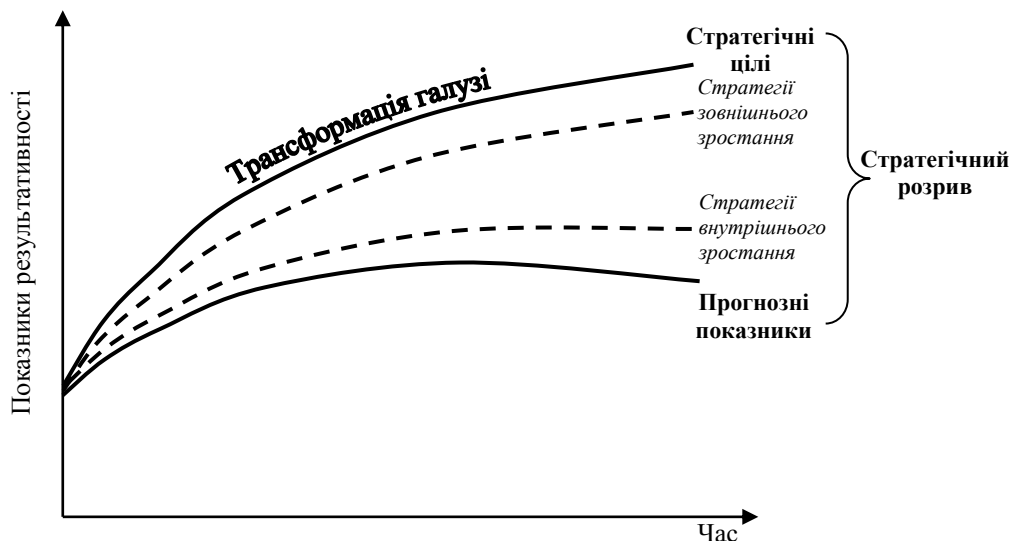


Рисунок 1 – Програма дій із рішення «стратегічного розриву» (адаптовано та узагальнено на основі [9, 13, 17])

Невідповідність між запитами ринку (трансформація галузі має визначати основні стратегічні орієнтири) зростає через організаційну інертність, помилки, форс-мажорні обставини тощо. Цей розрив можна ідентифікувати за допомогою низки інструментів стратегічного аналізу, наприклад, бенчмаркінгу, STEEPLE- або GAP-аналізів, сутність яких зводиться до чіткої ідентифікації «стратегічних вікон» (термін Д. Аббеля [10]).

2-ий крок. Принципіальне сегментування організаційних можливостей організації та встановлення співвідношення із можливостями та загрозами середовища

(профілізація), як це подано у табл.1. Таке сегментування дозволить встановити ступінь невідповідності між категоріями та причини стратегічного розриву.

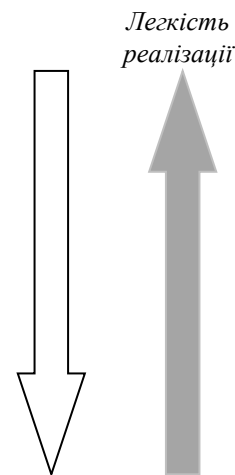
Таблиця 1 – Сегментування «стратегічного розриву»

Категорії оцінки організаційного аналізу	Пошук відповідності або невідповідності	Категорії оцінки середовища
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Менеджмент</li> <li>• Технологія</li> <li>• Внутрішні бізнес-процеси та рутини</li> <li>• Координація та лідерство</li> <li>• Забезпеченість ресурсами</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Можливості та загрози («стратегічні вікна»)</li> <li>• Вимоги інституцій, юридичні вимоги</li> <li>• Відповідальність перед стейкхолдерами</li> </ul>

3-ий крок. Вибір вектору – внутрішній чи зовнішній, і в межах вектору конкретної стратегічної альтернативи (як показано в табл. 2). При цьому вибір обумовлений двома різними факторами: легкістю реалізації та виграшу у додатковій цінності.

Таблиця 2 – Вектор розвитку та вибір стратегічних альтернатив

Вектор розвитку	Стратегічна альтернатива
Внутрішнє зростання	1.1 Стратегії концентрації (проникнення на ринки та розвиток ринків) 1.2 Стратегії інтеграції: <ul style="list-style-type: none"> <li>• та, що йде вперед;</li> <li>• зворотна інтеграція.</li> </ul>
Зовнішнє зростання	1.3 Стратегії диверсифікації: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Партнерство;</li> <li>• Спільні підприємства;</li> <li>• Ліцензування, аутсорсинг та франчайзинг;</li> <li>• Створення нового бізнесу.</li> </ul>



Ми вважаємо, наслідуючи логіку попередніх досліджень та свідчення багатьох емпіричних досліджень, що стратегії концентрації та інтеграції є більш легкими з точки зору їх реалізації, але саме стратегії диверсифікації дають виграш у додатковій цінності, оскільки призводять до інноваційних рішень завдяки виходу за межі звичних бізнес-процесів, обміну знаннями, створенню ноу-хау.

4-ий крок. Реалізація стратегії розвитку, яка передбачає програму організаційних дій із перебудови ланцюга створення цінності. При цьому необхідно зробити низку аналітичних дій із тестування організаційного середовища на предмет впровадження стратегії. Дослідники М. Гоолд та А. Кемпбел [14] вже розробили загальну оціночну рамку для організацій. Вони рекомендують розпочинати із пошуку конкурентних переваг організації та можливостей, які може надати материнська компанія, якщо така є. Ми вважаємо, що на попередніх етапах вже зроблено більш широкий аналіз, але окремі кроки аналізу Гоолда-Кемпбела доцільно застосувати, а саме таку послідовність дій:

- Аналіз людських ресурсів, який спрямований на те, аби з'ясувати, чи може організація відобразити силу, слабкість та мотивацію робітників.

- Аналіз взаємозв'язків між підрозділами. Головне питання в цьому аналізі: наскільки така організаційна структура може забезпечити найвищу координацію та найшвидшу реакцію у відповідь на проблеми?
- Аналіз зайвої ієрархічності має показати, наскільки структура перевантажена лінійними рівнями управління та департаментами?
- Аналіз відповідальності та операбельності визначає, наскільки успішно структура підтримує ефективний контроль.
- Аналіз гнучкості є одним з ключових моментів в запропонованій програмі дій. Саме гнучкість організаційної структури визначає швидкість впровадження стратегій та адаптації до змін.

5-ий крок. Оцінка впровадження стратегії та програми організаційного розвитку. В реальності оцінювання та корегування мають відбуватися на кожному із кроків, але ми винесли оціночний модуль окремо, аби зробити акцент на необхідності за будь-яких умов – оптимістичного чи песимістичного сценарію розвитку подій – проводити систематично та регулярно оцінку основних показників діяльності організації. Для цього автором рекомендовано використовувати відому систему збалансованих показників (Balanced ScoreCard, BSC).

### ВИСНОВКИ

В даній статті автором запропоновано спрощений алгоритм дій із подолання стратегічного розриву та радикальних організаційних перетворень. Запропонований метод прийняття рішень заснований на акумулюванні знахідок попередніх досліджень, узагальненні підходів до стратегічного розвитку та оцінки розвитку організації. Запропонована система дій може бути застосована для будь-якого підприємства, і це з одного боку, є її перевагою; а з іншого – система є спрощеною, що знижує вірогідність її застосування без додаткової допомоги консультантів із організаційного розвитку.

До дискусійних моментів також слід віднести відсутність посилення на конкретні показники розвитку, але вже згадана BSC вибудовується індивідуально під запити конкретної стратегічної альтернативи та під індивідуальну організаційну конфігурацію, і деталізований можливий набір показників був представлений в попередніх публікаціях автора.

### SUMMARY

*The article is devoted to search the strategic gap solution within the organizational framework. The Program of Actions is offered, based on the previous studies and findings in the field, which accumulates best practices in the sphere of strategic management and organizational development. The program is applicable for an enterprise of any industry as it is unified and helps to configurate flexible development strategy.*

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Ицхак Адизес. Пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
2. Ілляшенко, Н.С., Механізм управління підприємством на засадах інноваційного маркетингу / Н.С. Ілляшенко // Механізм регулювання економіки. – 2009. - № 4, Т.2 – С. 42-47.
3. Ілляшенко, С.М. Аналіз ринкових можливостей і потенціалу інноваційного розвитку організації на базі екологічних інновацій / С.М. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. - № 3. – С. 229-241.
4. Карамушка, Л. М. Напрямки, ресурси та умови організаційного розвитку: порівняльний аналіз освітніх організацій традиційного та інноваційного типів / Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології: зб. наукових праць Інституту психології імені ГС Костюка НАПН України. – 2011. - Т. I: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія, (30) - С. 161-168.
5. Мельник, С. Г. Теоретико-методологічні аспекти організаційного розвитку вітчизняних підприємств / С.Г. Мельник // Вісник Хмельницького національного університету. - 2009. - N 2(6). – С. 46-51.
6. Перебийніс В.І., Світлична А.В. Організаційний розвиток підприємств: теоретичні та практичні аспекти: Монографія. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 216 с.

7. Погорелов, Ю. С. Развитие підприємства: поняття та види / Ю.С. Погорелов // Культура народів причорномор'я - 2006. - С. 75-81
8. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер [пер. с англ. Е. Калининой] – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
9. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. - Пер с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М6 Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
10. Abbel D.F. Strategic Windows / Derek F. Abbel. // Journal of Marketing, July, 1978. – p.21-26
11. Armenakis A. A. Organizational change: A review of theory and research in the 1990s / Achilles A. Armenakis, Arthur G. Benedian // Journal of management. – 1999. - No 25(3). – pp. 293-315.
12. Cohen M. D. A garbage can model of organizational choice / M. D. Cohen J. G. March, J.P. Olsen // Administrative science quarterly, 1972 - pp.1-25.
13. Doyle, P., & Stern, P. Marketing management and strategy. Pearson Education. – 2006. – 446 p.
14. Goold, M. Do you have a well-designed organization? / M. Goold, A Campbell, // IEEE Engineering Management Review. – 2002. – 30(3). – P. 38-45.
15. Greiner L. E. Evolution and revolution as organizations grow / Larry E. Greiner // Harvard business review, Reprinted from 1972. – 1997. – No 76(3). – pp. 55-60.
16. Hannan, M. T., & Freeman, J. The population ecology of organizations / Michael T. Hannan and John Freeman // American journal of sociology. – 1997. – Vol. 58. – No. 5. – pp. 929-964.
17. Harrison, E. F. A process perspective on strategic decision making / E. F. Harrison // Management decision. – 1996. – N 34(1). – P. 46-53.
18. Mintzberg, H. The strategy concept I: Five Ps for strategy / Henry Mintzberg // California management review. - 1987. - N 30(1). – P. 11-24

*Надійшла до редакції 12 липня 2017 р.*