

УДК 005.21:005.7:658

Швіндіна Г.О.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри управління,
Сумський державний університет

ІДЕНТИФІКАЦІЯ СУТНОСТІ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Статтю присвячено узагальненню поглядів учених та практиків на сутність таких понять, як «стратегія» та «організаційний розвиток». У ході порівняльного аналізу з'ясовано розбіжності та співпадіння між окремими трактуваннями вказаних понять. Проаналізовано трактування відомих та визнаних дослідників у сферах стратегічного менеджменту та організаційної поведінки. Виявлено схожість у використанні ключових характеристик процесів під час опису різних феноменів, що дає змогу стверджувати, що якщо стратегія передбачає розвиток, словосполучення «стратегія розвитку» не є доцільною для використання. Натомість пропонується використовувати дефініцію стратегії організаційного розвитку, як частини загальної стратегії. Представлено авторський погляд на розуміння стратегії організаційного розвитку. На базі моделі Берке-Литвина запропоновано подальші напрями досліджень із питань стратегії організаційного розвитку.

Ключові слова: організаційні зміни, організаційний розвиток, стратегія, стратегія організаційного розвитку, моделювання.

ИДЕНТИФИКАЦИЯ СУЩНОСТИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Швиндина А.А.

Статья посвящена обобщению взглядов ученых и практиков на сущность таких понятий, как «стратегия» и «организационное развитие». Выявлены расхождения и совпадения между отдельными трактовками указанных категорий. Проанализированы трактовки известных и признанных исследователей в областях стратегического менеджмента и организационного поведения. Выявлено сходство в использовании ключевых характеристик процессов при описании разных феноменов, что позволяет утверждать, что если стратегия предусматривает развитие, словосочетание «стратегия развития» не стоит использовать как тавтологическое. Взамен предлагается использовать дефиницию стратегии организационного развития, как части общей стратегии. Представлен авторский взгляд на понимание стратегии организационного развития. На базе модели Берке-Литвина предложены дальнейшие направления исследования по вопросам стратегии организационного развития.

Ключевые слова: организационные изменения, организационное развитие, стратегия, стратегия организационного развития, моделирование.

THE IDENTIFICATION OF THE ESSENCE OF THE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT STRATEGY

Shvindina H.

The paper is devoted to the generalization of the previous studies, existing approaches and practitioners' views on the essence of the terms "strategy" and "organizational development". The organizational changes are unavoidable attribute of the strategic development, but at the same time research on strategic management and organizational development are in different scientific dimensions.

In a process of comparative analysis the similarities and dissimilarities between the interpretations were revealed. The work is based on the interpretations of the famous and acknowledged scientists in the fields of strategic management and organizational behavior. As a result the similarity of using the same key characteristics for the different phenomena was revealed, which allows us to insist on tautology of the word combination "strategy of development". However, the strategy of organizational development is offered to use to describe the part of general strategy. Author's interpretation for organizational development strategy was offered. Using Burke-Litwin Model, the further directions for the research were recommended.

Keywords: organization changes, organizational development, strategy, organizational development strategy, modeling.

Постановка проблеми. Поняття стратегії є ключовим у теорії управління, оскільки об'єднує питання поточного та перспективного керівництва, всі без винятку функції менеджменту та рівні управління. В умовах постійного пошуку відповідності між вимогами навколишнього середовища та можливостями організацій завдання формулювання ефективної стратегії розвитку набуває все більшої актуальності. Організаційні зміни – незмінний атрибут стратегічного розвитку, водночас академічна література з питань стратегічного розвитку та організаційного розвитку лежить у різних площинах виміру. Так, стратегічний розвиток переважно концентрується на питаннях інноватики, теорії управління та прикладного менеджменту, тоді як теорії організаційного розвитку перетинають теорію фірми та поведінкові науки. Недостатня розробленість методології оцінки адекватності організаційного розвитку та присутність бар'єрів на шляху впровадження новітніх стратегій розвитку, протиріччя у сприйнятті основних понять – ці аспекти визначають основну проблему та актуальність дослідження. Дана робота є спробою поєднати знання у сфері організаційного розвитку та стратегічного розвитку для чіткого розуміння феномену розвитку організаційних систем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науково-методологічна база дослідження представляє собою комплекс наукових робіт із різних предметних сфер дослідження. Наприклад, у сфері стратегічного та корпоративного управління, а також теорії управління було проаналізовано основні положення, які розвинули свого часу А. Чандлер, П. Друкер, Г. Мінцберг, М. Портер, Е. Фрімен, Г. Хемел та К.К. Прахалад, Г. Чезброу, А. Брандербургер, Б. Налебаф та ін.

Що стосується теорій організаційного розвитку, дослідження ґрунтується на детальному аналізі найбільш поширених моделей організаційного розвитку, таких як модель К. Левіна, модель розвитку Л. Грейнера, модель життєвого циклу І. Адізеса та на менш відомих моделях Е. Ван де Вана та М.С. Пуля. Крім того, слід згадати концепцію організаційної екології, засновниками якої є М. Ханан та Дж. Фріман, школу організаційного вибору за «моделлю сміттєвої скриньки», авторами якої є М. Коен, Дж. Марч та Й. Оксен, а також авторів інституціонального підходу до розуміння розвитку організацій – У. Пауела та П. ДіМаджіо та Дж. Мейера. Увага науковців до взаємозв'язку та протиріч між організаційним розвитком та стратегічним управлінням призвело до великої кількості публікацій із цих питань, тим не менш формування комплексного підходу до успішної стратегії розвитку з урахуванням усіх організаційно-економічних відносин, які виникають в процесі організаційних трансформацій, і досі залишається невирішеним завданням.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає в узагальненні поглядів на розуміння співвідношень між організаційним розвитком та організаційними стратегіями та відпрацюванні комплексного підходу до розуміння стратегії розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Передусім слід згадати давньогрецьке походження слова «стратегія», яке використовувалося у військовій справі, хоча Сократ ще в V ст. до н. е. стверджував, що стратегія може бути застосована скрізь, до будь-якого рівня управління [2]. Крім того, слід назвати відому книгу Сунь Цзи «Мистецтво війни», час появи якої невідомий, та є припущення, що це період з 400 до 320 р. до н. е. Завдяки відродженню ідей Сунь Цзи у 90-х роках ця книга стала необхідною для вивчення кожним стратегом, і військові маневри розглядалися як кейси для відтворення в сучасному світі. В Європі стратегія як термін використовувався для опису військових дій, але теорія ігор, яку представили Джон вон Нейман та Оскар Моргенстерн у 1944 р., змінила сприйняття стратегії на «серію дій фірми, які прийняті у відповідь на певну ситуацію» [15].

Взагалі ідея стратегії як відповіді на екзогенні зміни для того, аби зменшити невизначеність майбутнього, висловлювалася вже в 60-ті роки в меморандумах Стенфордського дослідницького інституту. П. Друкер у книзі «Менеджмент: задачі, відповідальність, практики» наголошує на тому, що зміни – це норма, і головна відмінність ефективних стратегій – це акцент на цінності для споживача та інноваційність [8].

А. Чандлер [5] у 1962 р. у роботі «Структура та стратегія» стверджував, що на кожний еволюційний виток у зовнішньому середовищі підприємство відповідає зміною в стратегії, що відображується в розвитку організаційної структури. І саме успішність адаптації організаційної структури до викликів середовища визначає ефективність стратегії підприємства.

Крім того, необхідно згадати таких дослідників, як Р. Акофф, І. Ансофф, Г. Мінцберг та ін. Наприклад, Г. Мінцберг стверджував, що стратегія визнача-

ється «як паттерн у потоці рішень» [13], а пізніше дійшов висновку про інтегральну природу стратегії, яка об'єднує «П'ять Пі» – крім паттерну, стратегія – це ще і план, прийом, позиція, перспектива та, що головніше, їх взаємодія [14].

Із появою робіт М. Портера стратегія розуміється як наміри компанії зайняти конкурентну ринкову позицію в галузі та досягти стійкої та вигідної конкурентної переваги [3]. А пізніше, у 1984 р., Е. Фрімен пропонує розглядати стратегію як систему стратегічних програм, які відповідають інтересам стейкхолдерів, у ході досягнення організаційної місії [10]. У 90-ті роки теорія ігор отримує новий розвиток завдяки роботі А.К. Діксита та Б.Дж. Налебаффа, які трактують стратегію як «мистецтво взаємодії з конкурентами, у ході якої розробляється найкраща відповідь на дію конкурентів, які водночас діють так само» [7].

Дослідники з організаційного розвитку вважають своє поле дослідження окремою міждисциплінарною галуззю знань, яка є більш загальною й охоплює концепції організаційної поведінки, менеджмент, управління бізнесом, психологію, соціологію, антропологію, економіку, освіту, консультування та управління державою. Серед визначень організаційного розвитку слід відмітити типологію М. Ігана [9, с. 16], який зробив історичний аналіз виникнення 27-ми різних тлумачень у період із 1969 по 1999 р. Разом із цим, потрібно відмітити визначення Г. МакЛіна, представлене в роботі 2005 р., який називає організаційним розвитком будь-який процес або діяльність з удосконалення знань, експертного досвіду, продуктивності, доходу, міжлюдських відносин або інших бажаних результатів у межах організації і задля виграшу організації [12, с. 9]. При цьому, враховуючи теорію позитивних екстерналій, Г. МакЛін стверджує, що такий розвиток іде на користь спільноті, нації, регіону і зрештою – всьому людству.

Нам здається доречним порівняти згадані раніше підходи до визначення стратегії та трактування сутності організаційного розвитку для виявлення схожих рис та протиріч.

Отже, можна стверджувати, що дослідники використовують схожі характеристики для опису стратегії та організаційного розвитку, як це є очевидним на прикладі співпадіння визначення П. Друкера та М. Біра, а також навпаки – протиставляють ці поняття, як у випадку визначення Р. Акоффа, який вважає, що стратегічний план є *незмінним*.

Цей аналіз окремих вибіркового визначень дає змогу стверджувати, що будь-яка стратегія націлена на розвиток, отже, поняття «стратегія розвитку» містить певним чином тавтологічну похибку. Водночас організаційний розвиток стосується передусім внутрішнього організаційного середовища, тому можемо стверджувати, що організаційний розвиток є окремим випадком стратегії організації.

Таким чином, у даному дослідженні ми пропонуємо таке визначення стратегії організаційного розвитку: система безпосередніх дій та довготривалих програм з ініціювання та реалізації конструктивних змін в організаційній архітектоніці, а саме у цінностях, філософії організацій, її організаційній структурі, системі

Таблиця 1. Аналіз співвідношення понять «стратегія» та «організаційний розвиток» [1; 6–9; 11; 12; 15]

Підхід до визначення поняття «стратегія», автор	Оцінка співпадіння та протиріч	Підхід до визначення сутності організаційного розвитку, автор
«Серія дій фірми, які прийняті у відповідь на певну ситуацію» (Дж. вон Нейман та О. Моргенстерн)	Часткове співпадіння	«Це відповідь на зміни, складна навчальна стратегія, створена для зміни цінностей, установок, вірувань та структур організацій таким чином, щоб вони змогли краще адаптуватися до нових технологій, ринків та викликів, та прискорення самих змін» (У. Бенніс)
«Аналіз поточної ситуації та її зміна, у разі потреби, на основі співвідношення наявних ресурсів і бажаних» (П. Друкер)	Повне співпадіння	«Це процес діагностування організаційних проблем за допомогою пошуку розходжень між середовищем, структурами, процесами та людьми» (М. Бір)
«План тоді є стратегічним, чим більше термін його дії і чим трудніше його змінити, і чим більше організаційних функцій він охоплює. Стратегічне планування має відношення до рішень, спрямованих на тривалі дії та віддалений результат, який важно змінити» (Р. Акофф)	Часткове неспівпадіння	«Довготривалі зусилля з покращення організаційних здібностей із вирішення проблем та здібностей справлятися із змінами зовнішнього середовища за допомогою зовнішніх та внутрішніх спеціалістів та консультантів із людської поведінки та агентів змін» (Д. Холл)
«Це дисципліноване підприємництво, яке представляє собою комбінацію трьох фірмо-змінюючих діяльностей: створення нових стратегій, конструювання нових організаційних здібностей та керування трансформацією фірми до зайняття нею нової стратегічної позиції» (І. Ансофф)	Часткове співпадіння	«Це процес, в якому дії спрямовані на вивільнення креативних та продуктивних зусиль людей під час досягнення загальноорганізаційних цілей, таких як прибутковість, конкурентоспроможність та сталість» (У. Даер)
«Це мистецтво взаємодії з конкурентами, у ході якої розробляється найкраща відповідь на дію конкурентів, які водночас діють так само» (А.К. Діксіт та Б.Дж. Налебафф)	Часткове співпадіння	«Будь-який процес або діяльність з удосконалення знань, експертного досвіду, продуктивності, доходу, міжлюдських відносин або інших бажаних результатів у межах організації і задля виграву організації» (Г. МакЛін)

мотивації та оцінювання результатів, а також у системі неформальних відносин, організаційній культурі та в системі взаємодії інших організаційних елементів задля успіху організації та її членів.

Доречно навести модель ефективності організаційного розвитку, яка розроблена У. Берке та Дж. Литвином ще в 1992 р. (рис. 1), яка відображає щонайменш два рівня організаційного розвитку – трансформаційну та трансакційну динаміку (див. дві площини на рис. 1). Інші дослідники виокремлюють ще й індивідуальний рівень.

Таке структурування є корисним для моделювання процесу організаційного розвитку. Той же У. Берке стверджував, що модель організаційного розвитку покликана допомагати розумінню організаційної поведінки, сприяти категоризації даних з організаційної поведінки та організації в цілому, допомагає інтерпретувати дані про організацію та надавати знання про організацію доступною мовою.

Наведена модель Берке-Литвина є доволі розповсюдженою серед стратегів та практиків менеджменту, оскільки дає можливість оцінити та вибудувати драйвери змін.

На нашу думку, дана модель може взята за основу для подальших досліджень із перевірки можливості застосування даної моделі до оцінки успіш-

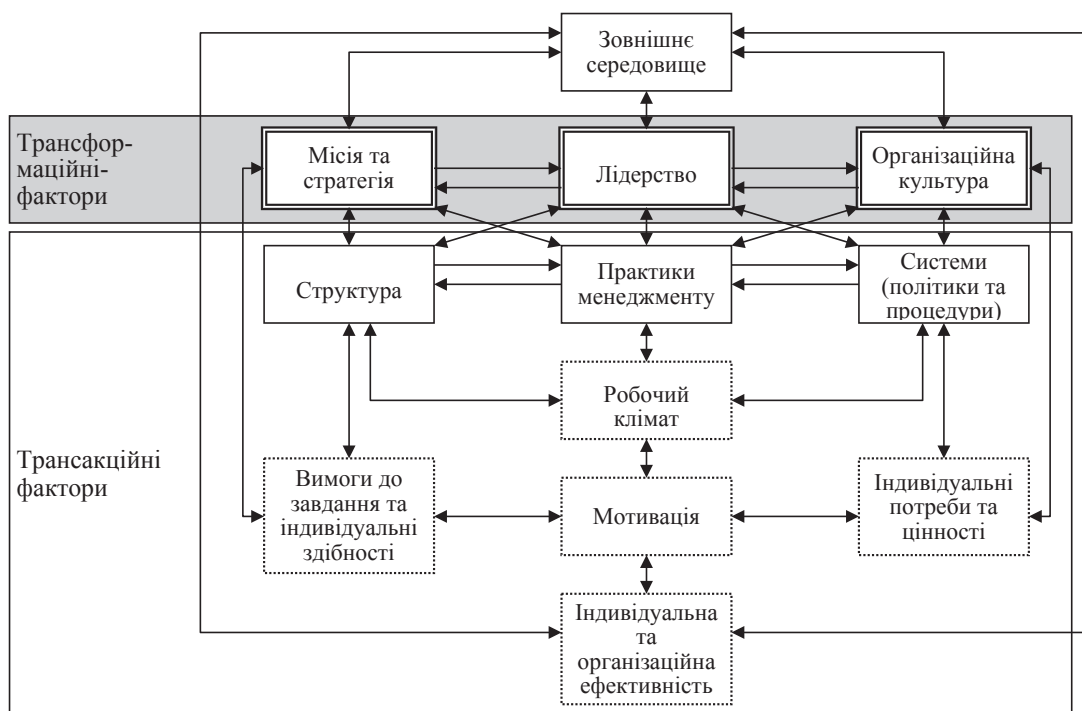


Рис. 2. Модель організаційної ефективності та змін Берке-Литвина [4, с. 528]

ності конкретних стратегій організаційного розвитку організацій в Україні, зокрема промислових підприємств машинобудування, хімічної та авіабудівельних галузей.

Висновки з проведеного дослідження. Дане дослідження спрямоване на узагальнення підходів до розуміння сутності організаційного розвитку та організаційних стратегій. У ході аналізу було зроблено порівняльний аналіз цих перехресних понять, у результаті чого ми дійшли висновку, що словосполучення «стратегія розвитку» є певним чином тавтологією, оскільки стратегія вже передбачає розвиток, але водночас організаційний розвиток має націленість на внутрішнє організаційне середовище, і тому ми стверджуємо, що організаційний розвиток є окремим випадком стратегії організації. У роботі ми пропонуємо розуміння стратегії організаційного розвитку як системи безпосередніх дій та довготривалих програм з ініціювання та реалізації конструктивних змін в організаційній архітектоніці задля успіху організації та її членів. До дискусійних моментів дослідження можна віднести необхідність оцінки практичного застосування моделей організаційного розвитку. Потребує додаткового дослідження конкретні стратегії організаційного розвитку організацій та підприємств України.

1. Акофф Р. *Акофф о менеджменте* / Р. Акофф ; пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой. – СПб. : Питер, 2002. – 448 с.

2. Ксенофонт. *Воспоминание о Сократе* / Ксенофонт ; пер. с др.-греч. С.И. Соболевского. – М. : Наука, 1993 Электронный ресурс. – Режим доступа : <http://knigi.link/antichnaya-filosofiya-knigi/razgovor-nikomahidom-stratege-10773.html>.

3. Портер М. *Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость* / М. Портер ; пер. с англ. Е. Калининой. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.

4. Burke W.W. *A causal model of organizational performance and change* / W. Warner Burke, George H. Litwin // *Journal of management*. – 1992. – № 18(3). – P. 523–545.

5. Chandler, A. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press. – 1962. – 1990 p.

6. Cummings T.G., Worley C.G. *Organization Development and Change*. Cengage Learning. – 2008. – 772 p.

7. Dixit A.K. *Thinking strategically: the competitive edge in business, politics, and everyday life* / by Avinash K. Dixit and Barry J. Nalebuff. Norton Paperback. – 1991, reprinted in 1993. – 393 p.

8. Drucker P. *Management: tasks, responsibilities, practices* / Peter Drucker. Revised Edition. E-Book, provided by the Peter F. Drucker Literary Trust. – 1973, 1974 and 2008. Available at : <http://youth-portal.com/wp-content/uploads/2014/10/Peter-F-Drucker-Management-Rev-Ed.pdf>.

9. Egan, T.M. *Organization development: An examination of definitions and dependent variables* / Marshall T. Egan // *Organization Development Journal*. – 2001. – 20, 16-3.
10. Freeman R.E. *Strategic Management: a Stakeholder Approach* / R. Edward Freeman. Boston : Pitman. – 1984. – 276 p.
11. Hussey D.E. *Strategic management: from theory to implementation* / David E. Hussey. – Taylor & Francis. – 2007. – 633 p.
12. McLean, G. *Organization Development: Principles, Processes, Performance* / Gary McLean. - Berrett-Koehler Publishers. – 2005. – 466 p.
13. Mintzberg H. *Patterns in strategy formation* / Henry Mintzberg // *Management science*. – 1978. – № 24(9). – P. 934–948.
14. Mintzberg H. *The strategy concept : Five Ps for strategy* / Henry Mintzberg // *California management review*. – 1987. – № 30(1). – P. 11–24.
15. Neumann J.V. *Theories of Games and Economic Behavior* / John von Neumann, Oskar Morgenstern. 2nd Edition. Princeton University Press. – 1947. – P. 79–84.

E-mail: shvindina.hannah@gmail.com