

Швіндіна Г.О., к. е. н., доцент,
доцент кафедри управління
Сумський державний університет

ЗМІНА ПАРАДИГМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ: ВІД АДАПТАЦІЇ – ДО ПРОАКТИВНОСТІ

Швіндіна Г.О. Зміна парадигми стратегічного управління організаційним розвитком: від адаптації – до проактивності. Стаття присвячена з'ясуванню природи організаційного розвитку через узагальнення підходів до розуміння сутності основних дефініцій у предметній області дослідження: «організаційні зміни», «організаційний розвиток», «адаптація організацій» та «стратегічний розвиток». Представлена теорія коеволуції підходів до стратегічного управління та змін у навколишньому середовищі, що знаходить відтворення у зміні відповідних парадигм від адаптивності до проактивності в процесі формулювання стратегії розвитку організації.

Ключові слова: організаційні зміни, організаційний розвиток, адаптація, проактивність, парадокс розвитку.

Швиндина А.А. Смена парадигмы стратегического управления организационным развитием: от адаптации – к проактивности. Стаття посвящена исследованию природы организационного развития с помощью обобщения подходов к пониманию сущности основных дефиниций в предметной области исследования: «организационные изменения», «организационное развитие», «адаптация организаций» и «стратегическое развитие». Представлена теория коэволюции подходов к стратегическому управлению и изменений во внешней среды, что находит свое отображение в смене соответствующих парадигм от адаптивности к проактивности в процессе формулирования стратегии развития организации.

Ключевые слова: организационные изменения, организационное развитие, адаптация, проактивность, парадокс развития.

Shvindina H.O. Paradigm Change in the field of Strategic Management of Organizational Development – from Adaptivity to Proactivity. The research is concentrated on the investigation of the organizational development nature using generalization of the approaches to identification of main definitions in the field of the research, such as: «organization changes», «organizational development», «adaptation of the organizations» and «strategic management». The coevolution theory is presented to explain the simultaneous changes in the strategic development systems and environment transformations. These changes are reproduced themselves in the paradigms changes from the adaptivity to the proactivity in a process of the strategy formulation.

Keywords: organization changes, organizational development, adaptivity, proactivity, development paradox.

Постановка проблеми. В умовах коливань в системі реформування економічної, політичної та соціальної політики України постає питання про ідентифікацію траєкторії змін для економічних суб'єктів різних галузей, адже організаційний розвиток певним чином відображає зміни у зовнішньому середовищі. Відсутність усталеної методології оцінки ефективності організаційного розвитку, розбіжність у розумінні сутності основних понять вітчизняними та закордонними авторами та практична значущість побудови моделі стратегічного розвитку, – ці означені та решта невисвітлених питань визначають актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед найбільш поширених моделей організаційного розвитку слід назвати трьохфазну модель К. Левіна, яку детально проаналізували у своєму огляді А. Арменакіс та А. Бедіан [7], еволюційно-революційну модель розвитку Л. Грейнера [16], модель життєвого циклу І. Адізеса [1], концепцію постійного покращення Е. Демінга [12], програму організаційної трансформації за П. Дойлем та Ф. Стерном [14]. Поряд з цими моделями організаційного розвитку слід згадати науково-методологічні підходи до моделювання організаційного розвитку. Перш за все, це напрям організаційної екології, засновниками якої є М. Ханан та Дж. Фріман [18], крім цього, існує школа організаційного вибору, яка отримала назву «модель сміттевої скриньки», засновниками якої є М. Коен, Дж. Марч та Й. Олсен [10]. На сьогодні розроблені засади інституціонального підходу до розуміння розвитку організаційних систем завдяки роботам У. Пауела, П. ДіМаджіо [13] та Дж. Мейера [20]. Серед українських вчених, які займаються питаннями адаптації організаційних систем можна назвати таких: І. Алексєєв [3], який займався питаннями моделювання інноваційного розвитку; М. Буднік [4], яка представила засади адаптації промислових підприємств до нових ринкових умов; С. Виноградський [5], який запропонував авторську

уваги Е. Демінга [12], програму організаційної трансформації за П. Дойлем та Ф. Стерном [14]. Поряд з цими моделями організаційного розвитку слід згадати науково-методологічні підходи до моделювання організаційного розвитку. Перш за все, це напрям організаційної екології, засновниками якої є М. Ханан та Дж. Фріман [18], крім цього, існує школа організаційного вибору, яка отримала назву «модель сміттевої скриньки», засновниками якої є М. Коен, Дж. Марч та Й. Олсен [10]. На сьогодні розроблені засади інституціонального підходу до розуміння розвитку організаційних систем завдяки роботам У. Пауела, П. ДіМаджіо [13] та Дж. Мейера [20]. Серед українських вчених, які займаються питаннями адаптації організаційних систем можна назвати таких: І. Алексєєв [3], який займався питаннями моделювання інноваційного розвитку; М. Буднік [4], яка представила засади адаптації промислових підприємств до нових ринкових умов; С. Виноградський [5], який запропонував авторську

концепцію системи адаптивного менеджменту та багатьох інших. Тим не менш, питання систематизування взаємозв'язку між адаптацією та проактивністю, організаційним розвитком та стратегічним управлінням, а також формування комплексного підходу до успішної трансформації вітчизняних підприємств залишаються відкритими.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає в узагальненні поглядів на розуміння сутності організаційної адаптації та встановлення взаємозв'язку чи взаємовиключення між адаптацією та ефективними стратегіями розвитку.

Виклад основних результатів. Історично склалися так у академічній літературі з менеджменту, що питання організаційної еволюції та адаптації до навколишнього середовища є головною тематикою досліджень. Дослідження із стратегічного менеджменту та із організаційного розвитку базуються на різних рівнях розуміння феномену та представляють різні теоретичні та емпіричні підходи. Одні дослідники називають організаційний розвиток зумовленим ззовні, інші стверджують, що організаційний розвиток відбувається завдяки внутрішньо вбудованій програмі. Робота Ч. Дарвіна вплинула на соціологічні дослідження із аналізу поведінки індивідумів та дослідження аналітиків з управлінських та організаційних систем, які зосередили свою увагу на механізмах варіації, селекції та утриманні організаційними одиницями рис, необхідних для подальшого існування. Теорія популяційної екології організацій, яка була запропонована М. Хананом та Дж. Фріманом [18], стала одним з найважливіших етапів, які визначили подальші напрямки дослідників із організаційної природи.

Р. Акофф називає адаптацією «відклик на зміну (стимул), яка здібна реально чи потенційно зменшити ефективність поведінки системи, відгук системи, який перешкоджає її послабленню» [2, с. 139]. При цьому він розрізняє пасивну та активну адаптації, які різняться за впливом на зовнішнє середовище. Так, пасивна адаптація передбачає реагування внутрішніми змінами системи у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі, в той час як активна адаптація є впливом системи на зовнішнє середовище для того, аби в майбутньому отримати бажану відповідність між середовищем та системою.

Поняття «адаптація» в контексті стратегічного управління набуває популярності після появи роботи Дерека Абеля [8, с. 21], який аналізує ринкові зміни і стверджує, що фірми мають адаптувати себе до змін через модифікацію маркетингових чи інших функціональних програм. В своїй роботі вчений стверджує, що існує обмежений період, протягом якого «відповідність» між ключовими вимогами ринку та окремими компетенціями фірм конкурувати на цьому ринку є оптимальною. Порушують таку рівновагу так звані «стратегічні вікна», якими він називає такі радикальні зміни, які дискваліфіку-

ють ринкових лідерів та надають нові можливості для новачків. Д. Абель називав еволюцією ринку такі змінні вимоги до ринку, які закривають стратегічні вікна для діючих конкурентів та відкривають стратегічні вікна для новачків.

Взагалі, коли дослідники використовують еволюцію як ідею, що пояснює організаційні та ринкові зміни, виникає питання про доречність використання біологічних аналогій в теорії фірми. Вчені порівнюють організацію із біологічним організмом, оскільки сама людина є сукупністю систем, що функціонують та розвиваються за певними принципами, при цьому розвиток можна прискорити або пригальмувати. Із іншого боку, біологічні аналогії є результатом сприйняття організації як популяції осіб, що об'єднані загальною метою і є взаємопов'язаними та взаємозалежними. Крім того, мусимо додати, що біологічні аналогії використовуються через когнітивний дисонанс, оскільки дослідники вибірково знаходять підтвердження своїм здогадкам, які вибудовують по звичній траєкторії аналогій, якими б вони не були – біологічними, механістичними чи фізичними.

Повертаючись до поняття еволюції середовища, необхідно відмітити, що погляди на його динаміку змінювалися. Спочатку йде мова про середовища, що змінюється, а згодом про динамічне середовище. А у 60-их роках мова вже йде про турбулентне середовище, як середовище із великою кількістю активних змін, що ведуть до нестабільності та невизначеності майбутнього. Елвін Тоффлер у своїй книзі «Шок майбутнього» вже у 70-их роках веде мову про адхократичні структури, які виникають у відповідь на швидкозмінні виклики середовища. Таким чином, і розуміння «відповідності» ринковим вимогам змінюється, адже така «відповідність» не може бути стійкою. Підтверджують цю думку низка радикальних змін, які відбуваються у 80-ті та 90-ті роки. Зокрема, розмиваються межі цілих галузей завдяки дерегуляційним законам, структурним змінами та стратегічним альянсам. В той же час зміни в очікуваннях споживачів у відповідь на технологічні прориви, виникнення торговельних блоків призводять до глобалізації конкуренції. Тенденції змін стає не просто важко попередити чи врахувати, але й місця для пасивної адаптації в системі стратегічного управління не залишається. На думку К. Прахалада та Г. Хемела [17], компанії конкурують не за теперішні ринки, а за майбутнє, що стає можливим у разі зміни парадигми стратегічного управління. Стратегія – більше не «відповідність» вимогам навколишнього середовища, а «розтягнення» між наявними компетенціями та вимогами майбутнього. Таким чином, еволюційна адаптація до середовища більше не спрацьовує – на думку вчених, виграють лише ті, хто пропонує проактивну діяльність – тобто таку діяльність, яка змінює майбутнє вже сьогодні.

В організаційних теоріях проактивність – це поведінкова установка, орієнтована на передбачення,

передчуття та ініціювання змін. Принцип проактивності можна сформулювати так: «замість реагувати на зміни, впроваджуйте нові – на випередження». Така проактивна позиція багатьох компаній змушує їх впроваджувати так звані самонаступальні стратегії. Не очікуючи відповідних дій з боку конкурентів, лідер галузі сам атакує поточні продукти, канали та технології, навіть якщо вони є власними. Таку стратегію, наприклад, обирають компанії Gillette, Apple та інші. Постійна боротьба задля тимчасової переваги (адже більше вона не може бути стійкою в таких швидкозмінних умовах) на глобальних ринках отримує назву «гіперконкуренції», концепцію якої розвиває в своїй роботі Річард Д'Авені [11]. Він підкреслює, що, по-перше, жодна конкурентна перевага більше не є стійкою, по-друге, фірми мають незначний вплив на подальшу деескалацію зростаючої конкуренції на більшості ринків та, по-третє, гіперконкуренція відбувається із поштовхами на різних аренах гри, що формує цикли поштовхів. Узагальнюючи тенденції ринків, Р. Д'Авені зводить вибір сучасного стратега до дилеми «Руйнуй або вмирай» [11, с. 193], маючи на увазі, що руйнувати доведеться традиційні підходи до стратегічного управління та взаємодії із зовнішнім середовищем.

Враховуючи вищесказане, ми пропонуємо своє бачення коеволуції організаційних систем та зовнішнього середовища, яке знайшло відображення у трансформаціях поглядів на стратегію взагалі та в конкретних концепціях стратегічного менеджменту (див. рис. 1).

Поняття «коеволуція» було запропоновано вченими А. Левінім, К. Лонгом та Т. Кероллом [19], які припустили, що стратегічні та організаційні адаптації відбуваються коеволуційно, тобто зміни відбуваються одночасно – і в організаційних систе-

мах, і у концептуальних підходах до стратегічного управління, і в навколишньому середовищі. Іншими словами, організаційні популяції та форми можуть мутувати, і, як наслідок, з'являються нові форми в наявних організаційних популяціях, що, в свою чергу, призводить до нових змін у навколишньому середовищі.

Природа організаційних мутацій потребує додаткової уваги, оскільки як і у популяціях біологічних систем, так і в організаційних системах залишаються, закріплюються та відтворюються лише вдалі організаційні девіації. Різниця між прикладною екологією та організаційною екологією в тому, що девіації є результатом телеологічного втручання осіб, що приймають рішення з питань організаційного розвитку, в той час як в природних системах девіації є наслідком стихійних процесів.

На рисунку 1 представлено декілька концепцій стратегічного менеджменту, які, на наш погляд, з'явилися історично послідовно у відповідь на ринкові зрушення. В умовах рівноважного ринку, коли відбуваються коливання попиту та пропозиції в межах однієї галузі за передбачуваною логікою, отримала популярність ресурсна теорія фірми. В умовах прискорення динаміки середовища виникає потреба у адаптації до швидкозмінних характеристик середовища. Ця мета може бути досягнута завдяки застосуванню моделі ринкових сил М. Портера, яка допомагає структурувати взаємозалежність галузевих сил та вплинути на їх дієвість. У рамках турбулентного середовища адаптивні стратегії більше не спрацьовують, більше того, можна сказати, що адаптація призводить до спеціалізації організацій, а це, в свою чергу, до нішевої стратегії. Стратегія ніші може стати високоприбутковою грою, але в умовах глобалізації та гіперконкуренції перетворюється на програвшу.

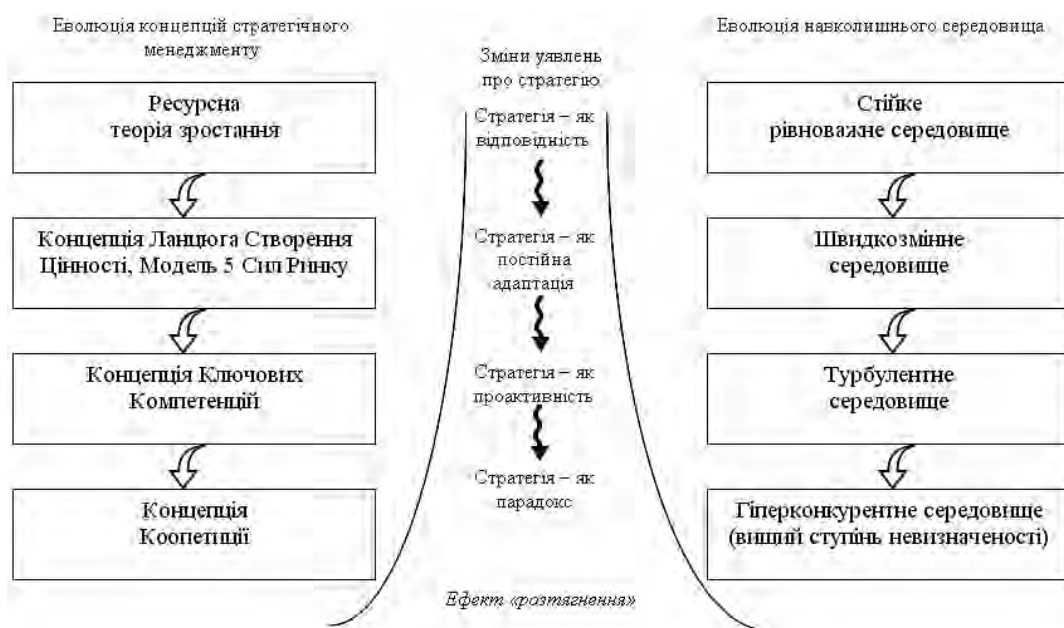


Рис. 1. Коеволуція середовища та систем стратегічного управління (авторське бачення)

Отже, проактивна позиція, яка співвідноситься із концепцією ключових компетенцій, стає новою парадигмою у стратегічному управлінні. Експерти із галузі стратегічних розроблень стверджують тепер, що адаптація – не є стратегією, хоча іноді стратегія може включати адаптацію.

Раніше ми вже аналізували характеристики адаптивних організацій [6], які вважаємо за потрібне представити у протиставленні до нашого розуміння проактивності (див. табл. 1).

Протиставлення «адаптивність» – «проактивність» формує погляд на стратегію як на парадокс, який поєднує в собі протилежно спрямовані сили, погляди, дихотомії, тактики та системи формування та управління. Наприклад, коопетиція як новий напрям в стратегічному менеджменті є поєднанням конкуренції та кооперації та передбачає діадні та парадоксальні взаємовідносини, які виникають, коли дві фірми кооперують в одних сферах діяльності, одночасно перебуваючи у конкуренції одна до одної в інших сферах діяльності [9]. Наразі такий парадоксальний підхід набуває популярності в практиці закордонних компаній та в академічному середовищі.

Парадоксальний підхід передбачає комбінацію взаємовиключних та взаємодоповнюючих елементів, процесів та характеристик. Щодо поняття стратегії ми мусимо додати, що стратегія має розглядатися як парадокс комбінування адаптивності та проактивності як процесів та установок, що існують та функціонують задля організаційного розвитку.

Отже, можемо узагальнити, що адаптація до зовнішнього середовища справді може виключати стратегічне управління, оскільки стратегія – це проактивна позиція. При цьому, виходячи із парадоксального погляду на стратегії та формування ринків, можемо припустити, що процеси адаптації та проактивності доповнюють одні одного.

Висновки. Дослідження спрямоване на узагальнення підходів до розуміння ролі адаптивності та проактивності в процесі формулювання та реалізації стратегії розвитку. Теорія коеволюції, яка визнана в академічних колах, дозволяє відтворити відповідність між змінами парадигм стратегічного управ-

ління та трансформаціями у зовнішньому середовищі. В роботі представлений перехід від розуміння стратегії як адаптації до стратегії як проактивної позиції. Протиставлення адаптивності та проактивності не надає бажаного розуміння стратегії розвитку, але представлення стратегії як парадоксу розвитку, який об'єднує в собі адаптивні та проактивні елементи, дозволяє створювати адекватні моделі стратегічного розвитку для організацій різного типу.

Таблиця 1

Основні розходження між адаптивними а проактивними організаціями (пропонується)

Адаптивні організації	Проактивні організації
Відновлюють властивості системи після порушеної рівноваги внаслідок взаємодії в системі «організація – середовище»	Формують нові властивості системи після зрушень в навколишньому середовищі
Вдосконалюють внутрішню структуру, виходячи на більш високі рівні розвитку	Впливають на зовнішні трансформаційні сили галузі
Трансформують ситуаційну поведінку, яка є пробною, випадковою реакцією на нові виклики середовища, – устійку практику функціонування	Стають лідерами змін в галузі, формують виклики середовища
Швидко засвоюють нові технології (зв'язки, відносини), або швидко відтворюють порушені старі технології (зв'язки, відносини)	Пропонують нові технології (зв'язки, відносини)
Стають більш диференційованими, обираючи нішу (в тому числі ризики стратегії ніші)	Стають більш диверсифікованими, обираючи глобальний ринок (в тому числі і ризики стратегії мега-можливостей)
ПАРАДОКС РОЗВИТКУ	

Список літератури:

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Ицхак Адизес. Пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сефериана. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
2. Акофф Р. Акофф о менеджменте / Рассел Акофф. Пер с англ. под ред. Л.А. Волковой – СПб.: Питер, 2002. – 488 с.: ил.
3. Алексеев И.В. Стратегії та регулювання інноваційного розвитку виробничо-господарських структур / І.В. Алексеев. – Інститут економічного прогнозування НАН України. – К. – 2002. – 40 с.
4. Будник М.М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання. Автореферат дис. на соискание уч. степени канд. економ. наук: 08.06.01 / Марина Миколаївна Будник; Харківський державний економічний університет. – Харків 2002.– 23 с.
5. Виноградський С.Б. Організація системи адаптивного менеджменту фірми. Автореферат дис. на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: 08.06.02 / Сергій Борисович Виноградський; Донецький національний університет. – Донецьк, 2001 – 20 с.
6. Швиндина А.А. Адаптация организационных систем [Текст] / А.А. Швиндина // Економіка та менеджмент: перспективи розвитку: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 18-20 травня 2011 р. / за заг. ред.: О.В. Прокопенко, М.Ю. Троян. – Суми: СумДУ, 2011. – Т.1. – С. 137-139.

7. 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.
8. Abbel, D.F. Strategic Windows / Derek F. Abbel // *Journal of Marketing*, July, 1978. – pp.21-26
9. Bengtsson M. «Coopetition» in business Networks – to cooperate and compete simultaneously / Maria Bengtsson, Sören Kock // *Industrial marketing management* – 2000. – N 29(5) – P. 411-426.
10. 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.
11. D’Aveni, R.A. Waking up to the new era of hypercompetition [Electronics Source] / Richard D’Aveni // *Washington Quarterly*, 1998, 21(1) – pp. 183-195. Retrieved from: https://www.researchgate.net/profile/Richard_Daveni/publication/233454654_Waking_Up_to_the_New_Era_of_Hypercompetition/links/540742780cf2c48563b29df5.pdf Downloaded on 1st September 2016.
12. Deming, W.E. Quality, productivity, and competitive position [Electronics Source] / Edwards W. Deming. Los Angeles: Quality Enhancement Seminars, Center for study. – 1991. – 56 p. Retrieved from: <http://gpsinc.us/files/Deming.pdf>
13. DiMaggio, P.J. The new institutionalism in organizational analysis / P.J. DiMaggio, W.W. Powell. Chicago, IL: University of Chicago Press, 1991.
14. Doyle, P., & Stern, P. Marketing management and strategy. Pearson Education. – 2006. – 446 p.
15. Grant, R.M. Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors / R.M. Grant // *Strategic management journal*, 2003. – N24 (6). – pp. 491-517.
16. 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.
17. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996). *Competing for the Future*. Harvard Business Press. 534 pages. E-book provided by Google Play Market
18. 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.
19. Lewin A.Y. The coevolution of new organizational forms / A.Y. Lewin, C.P. Long, T. N. Carroll // *Organization Science*. – 1999. – N 10(5) – pp. 535-550.
20. Meyer, J.W. World society, institutional theories, and the actor / J.W. Meyer // *Annual review of sociology*. – 2010. – N36. – pp. 1-20.