

## ІНКРЕМЕНТАЛЬНИЙ ПІДХІД У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ КОРПОРАЦІЙ

**КРИМСЬКА Л. О.**

*кандидат економічних наук*

**РИБІНА М. В.**

**Запоріжжя**

**В**ідомо, що бізнес-середовище постійно змінюється та динамічно розвивається. Це, у свою чергу стимулює до розвитку всіх учасників, що будують свої відносини у цьому середовищі. Компанії, що існують на ринках, з'являються, з одного боку, для того, щоб досягти власних цілей, а з іншого – щоб задовольнити певні потреби зовнішнього середовища. Тому під час свого існування компанії мають не просто пристосовуватися до зовнішніх змін, а навчитися використовувати їх на власну користь, бачити шляхи розвитку, що відкриваються для них з плином часу.

Саме тому управління розвитком організації завжди залишається актуальною темою для досліджень

та роздумів. Вміння вищого керівництва стратегічно мислити та бачити широту можливих варіантів розвитку організації часто виступає ключовим фактором, що визначає загальний успіх компанії.

Згідно з офіційною американською статистикою близько 40% компаній, що становили 40 років тому список Fortune 500, у наші дні більше просто не існує. Із списку Fortune 500, опублікованого в 1970 році, в наші дні зникло 60% компаній унаслідок їх поглинання або просто розпаду і виходу з бізнесу. З 12 найпроцвітаючих в 1900 році компаній-гігантів, по яких тоді розраховувався індекс Доу-Джонса, сьогодні існує лише General Electric.

Також відомі і компанії-довгожителі, чий вік налічує десятки та в окремих випадках навіть сотні років. Але вони сприймаються частіше як виключення з правила та ілюструють приклад ефективного стратегічного керівництва. За період свого існування вони так часто змінювалися та розвивалися, що сьогодні в них дуже важко впізнати ті компанії, які колись були створені на ринку (*табл. 1*).

**Таблиця 1**

**Всесвітньо відомі компанії-довгожителі**

№	Дата заснування компанії	Назва компанії	Країна	Галузь
1	1828	GRAWE	Австрія	Страховання
2	1837	P&G	США	Продовольчі товари
3	1865	Nokia	Фінляндія	ІТ-індустрія
4	1868	MetLife	США	Страховання
5	1890	Allianz	Германія	Страховання
6	1892	Royal Dutch Shell	Нідерланди	Енергетика
7	1894	Marks&Spencer	Англія	Одяг
8	1903	Kraft Foods	США	Продукти харчування
9	1916	Boeing Airplane	США	Авіабудування
10	1933	Toyota Motor Corporation	Японія	Автомобілебудування
11	1938	Samsung	Південна Корея	ІТ-індустрія
12	1939	Hewlett-Packard	США	ІТ-індустрія
13	1940	McDonald's	США	Ресторани швидкого харчування
14	1962	Wal-Mart Stores	США	Роздрібна торгівля
15	1985	AXA Group	Франція	Страховання

Під організаційним розвитком компанії розуміється процес злиття та поглинання, тобто її комплексного організаційного удосконалення як системи. Метою такого удосконалення є упорядкування господарської діяльності компанії. Передбачається аналіз діючих організаційних форм управління в корпорації, забезпечується систематичне удосконалення системи управління. Джерелом будь-яких змін повсякчас виступає невідповідність окремих частин системи в різних сферах: політичній, інвестиційній, адміністративній, ринковій, суспільній.

У *політичній сфері* виникають протиріччя між державною економічною політикою й інтересами корпорацій. Мова йде про рівень оподаткування, державне регулювання бізнесу, політичний протекціонізм та ін.

В *інвестиційній сфері* існує проблема невідповідності інтересів власників і керуючих у зв'язку з вибором різних напрямів розподілу прибутків.

В *адміністративній сфері* виникають конфлікти між адміністрацією і найманими робітниками. Частіше щодо питань оплати, планування кар'єри, соціального розвитку.

У *ринковій сфері* кризові явища в економіці країни, дії конкурентів, зміна переваг споживачів та ін., змушують здійснювати реструктуризацію бізнесу.

У *суспільній сфері* основними причинами організаційних змін виступає діяльність профспілок, засобів масової інформації, суспільних організацій тощо.

**Н**евідповідність інтересів у різних сферах є причиною виникнення криз у корпораціях, які мають руйнівний характер.

Виділяють такі види криз:

- ✦ *криза ліквідності*, що означає втрату платоспроможності;
- ✦ *криза успіху* – негативне відхилення фактичного етапу від запланованого по показниках продажів, грошових надходжень, прибутку, рентабельності;
- ✦ *криза стратегії*, знижується потенціал успіху, появляются збої у розвитку, послаблення конкурентної позиції, порушення в механізмі прийняття і реалізації рішень, ігнорування зворотного зв'язку з замовниками.

Підходи до розвитку організацій можна виділити в три класи.

*Гуманітарні підходи* розглядають організацію як соціальний організм. З представлених на даний момент можна назвати організаційні ігри, коучинг, колективні форми організації праці на основі концепції робочих команд, еволюційні підходи.

Як методологічна база використовуються соціологія і психологія. Розвиток організації здійснюється за рахунок самовизначення людей і вибудовування ефективних комунікацій між ними. Дану групу підходів можна також охарактеризувати як особисто-орієнтовану. Тут основним об'єктом і суб'єктом перетворень виступає особа. При цьому методика роботи істотно залежить від напрацьованого досвіду конкретного тренера.

*Інженерні підходи* до розвитку організацій еволюціонували від методів створення складних техніч-

них систем. Методологічна база — теорія систем, системотехніка, системний аналіз, кібернетика. Розглядаючи організацію як систему, інженерні підходи розвивають технології і структуру інформаційних потоків організації. Специфічною межею цих підходів є спорідненість формалізації, регламентації діяльності до певної міри. Перерахуємо деякі широко відомі підходи: системний аналіз, наукова організація праці, Total Quality Management (TQM), Structure Analysis and Design Technique (SADT), реінжиніринг бізнес-процесів (business-process reengineering).

*Емпіричні підходи* полягають в поширенні галузевого або функціонального досвіду. Найяскравіше вони виражені в системі освіти за стандартом MBA (Master of Business Administration). Саме з емпіричних позицій використовується прецедентний досвід в ухваленні рішень, застосовуються типові організаційні і функціональні схеми, здійснюється підбір персоналу, що має успішний досвід аналогічної діяльності. Головна теза – універсальність успішного досвіду розв'язку конкретних ситуацій. Система накопичення і передачі цього досвіду будується на типових рішеннях в типових ситуаціях. Емпіричний підхід розглядає організацію як деякий аналог успішних підприємств. Зміни проводяться через професіоналів як носіїв досвіду. Тому закономірне те, що емпіричні підходи поширені найширше.

Розрізняють також три типи організаційних інновацій, що зумовлюють подальший розвиток корпорацій:

- ✦ радикальні зміни, найбільш складні для управління, мова йде про інновації, що викликані змінами в організаційному оточенні,
- ✦ інкрементальні зміни, проводяться як частина політики підвищення конкурентоспроможності організації,
- ✦ безперервні покращення, тобто постійне підвищення ефективності існуючих процесів.

**Д**освід вітчизняних компаній ілюструє неспроможність складати стратегічні плани на довгостроковий період, наприклад на 10 років, часом навіть плани на 5 років є не простою задачею. Це зумовлено крайньою нестабільністю зовнішнього середовища, в якому при зміні влади, значних змін зазнає законодавство, напрям зовнішньої політики та інші вагомні складові загального впливу держави на міжнародні корпорації.

Однак слід зазначити, що більшість з тих організацій, яким впродовж довгого часу вдається утримувати свої позиції і функціонувати досить успішно, навіть не маючи стратегічного плану, дотримуються принципу підтримки динамічної рівноваги зі своїм оточенням. Зміни, що відбуваються в таких організаціях, дискретні, але завжди узгоджуються із загальним напрямом змін в їх оточенні. Цей досвід стратегічного управління доцільно впроваджувати на вітчизняних підприємствах.

У відсутності уявлень про своє майбутнє положення такі організації орієнтуються по напрямку змін в зовнішньому оточенні. Тут менеджери прагнуть утримувати свою організацію у стані, що нагадує «здоров'я», шляхом покрокових, логічно зв'язаних між собою змін, що досить добре узгоджуються зі змінами в оточенні.

(рис. 1). Квін називає такий стиль управління організаційними змінами раціональним інкременталізмом. У таких організаціях не відбувається глибоких змін, принаймні, до тих пір, поки не відбувається глибоких і раптових змін в їх оточенні.

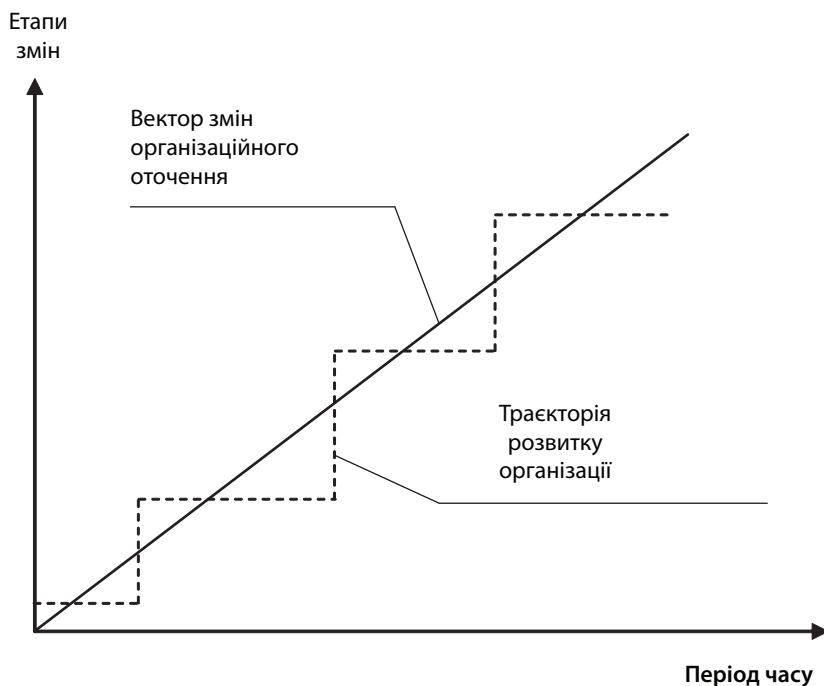


Рис. 1. Еволюційний розвиток організації

Менеджери йдуть на інкрементальне управління розвитком своїх організацій, як правило, тоді, коли:

- ✦ чітко усвідомлюють неможливість прогнозувати стан організаційного оточення в майбутньому;
- ✦ розуміють нерозривний зв'язок своєї організації з політичною системою її оточення і неможливість проведення самостійної лінії розвитку без того, щоб не вступити в конфлікт з цим оточенням.

Інкрементальний організаційний розвиток є похідним від напрямку і сили дії зовнішніх умов організації.

Якщо мова йде про великі та потужні корпорації, то такий шлях розвитку не може бути впроваджений, адже підтримувати динамізм розвинутої компанії надто складно і потребує значних витрат на впровадження змін. Такі організації більш схильні використовувати свою міць та доступні важелі для деяких змін у навколишньому середовищі.

Одним і кращих прикладів такої корпорації на ринку України є ЗАТ «Систем Кепітал Менеджмент». Вона була заснована у 2000 р., зазнавала багато чисельних змін та сьогодні є одною з найуспішніших українських компаній, що відповідає світовим вимогам ведення бізнесу. До числа активів цієї промислової групи входять 15 холдингів різноманітних сфер діяльності: ГМК, енергетична сфера, автомобілебудування, фінансова та страхова сфера, ЗМІ, мобільний зв'язок, нерухомість та ін. Шлях розвитку, що обрала для себе група «СКМ», – це вертикальна та горизонтальна диверсифікація, побудова замкнутого циклу виробництва та розвиток активів компанії у

супутніх сферах. Це дає можливість промисловій групі «СКМ» підтримувати свою стабільність та певну незалежність від змін навколишнього бізнес-середовища. Такий шлях під силу тільки потужним корпораціям з широкими можливостями інвестування капіталу.

Також одним з вагомих недоліків раціонального інкременталізму, що відзначають вчені, є як результат повна залежність компанії від політичної ситуації. На наш погляд, це не має зупинити українські підприємства притримуватися саме такого шляху розвитку. Бізнес-середовище України є досить агресивним і, так чи інакше, весь час безпосередньо впливає на функціонування корпорацій.

### ВИСНОВОК

Сьогодні вчені дійшли висновку, що саме лише існування певного стратегічного «бачення» організації у майбутньому не може однозначно вважатися підґрунтям для її загального успіху в майбутньому. Дуже часто менеджери вищої ланки управління припускаються стратегічних помилок саме через помилковість

«бачення», яке з плином часу та певними змінами в навколишньому середовищі перетворюється на ілюзію, що приводить компанію до кризи.

Вітчизняні компанії не мають можливості чітко «бачити» себе у майбутньому, тому їм слід будувати стратегію свого розвитку, спираючись на підхід раціонального інкременталізму, тобто безперервно змінюватися, реагуючи на зміни зовні. Слід прийняти ризик політичної залежності тому, що інші шляхи розвитку не дають гарантії уникнути її. А стратегія розвитку, що передбачає дотримання динамічної позиції організації, дозволить «тримати руку на пульсі» та використовувати зовнішні зміни для загального успіху функціонування корпорації. ■

### ЛІТЕРАТУРА

1. Син Ю. Развитие бизнес-корпораций методами организационного проектирования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/strategy/plan/bcorp\\_org.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/plan/bcorp_org.shtml)
2. Офіційний інтернет-сайт ЗАО «СКМ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.scm.com.ua](http://www.scm.com.ua)