

Управление в организационных системах с использованием метода GAP-анализа

Management in organizational systems using the GAP analysis method

УДК 658.6

Получено: 14.11.2022

Одобрено: 02.12.2022

Опубликовано: 25.12.2022

Тебекин А.В.

Д-р техн. наук, д-р экон. наук, профессор, почетный работник науки и техники Российской Федерации, профессор кафедры менеджмента Московского государственного института международных отношений (Университета) МИД России
e-mail: Tebekin@gmail.com

Tebekin A.V.

Doctor of Engineering, Doctor of Economics, professor, honorary worker of science and technology of the Russian Federation, professor of department of management of the Moscow State Institute of International Relations (University) MFA of Russia,
e-mail: Tebekin@gmail.com

Аннотация

Актуальность представленного исследования определяется тем, что в условиях насыщенного рынка в постиндустриальной экономике все сложнее найти свободную рыночную нишу (брешь - GAP) или отвоевать ее у конкурентов. В этих условиях управляемые организационные системы все более нацелены на генерацию новых рынков. Целью представленных исследований является выявление особенностей применения метода GAP-анализа, созданного в индустриальную эпоху, управляемыми организационными системами в постиндустриальную эпоху. Научная новизна представленных исследований заключается в дополнении вариантов существующих рынков в модели GAP-анализа вариантами генерации новых рынков (масштабировании матрицы), а также в переходе от качественных оценок вариантов GAP-анализа к их количественным оценкам. Практическая значимость представленных исследований заключается в возможности применения предложенных разработок для принятия в управляемых организационных системах решений о выборе рациональных ниш.

Ключевые слова: управление, организационные системы, метод GAP-анализа.

Abstract

The relevance of the present study is determined by the fact that in a saturated market in a post-industrial economy, it is increasingly difficult to find a free market niche (gap - GAP) or win it back from competitors. Under these conditions, managed organizational systems are increasingly aimed at generating new markets. The purpose of the presented research is to identify the features of the application of the GAP-analysis method, created in the industrial era, managed by organizational systems in the post-industrial era. The scientific novelty of the presented research lies in supplementing the options for existing markets in the GAP analysis model with options for generating new markets (matrix scaling), as well as in the transition from qualitative assessments of GAP analysis options to their quantitative assessments. The practical significance of the presented research lies in the possibility of using the proposed

developments to make decisions on the choice of rational niches in managed organizational systems.

Keywords: management, organizational systems, GAP-analysis method.

Введение

Переход мирового сообщества от индустриальной к постиндустриальной эпохе сформировал новые вызовы при решении задач управления организационными системами, где одну из ключевых ролей играют методы принятия управленческих решений, классификация которых применительно к задачам стратегического развития управляемых экономических систем представлена на рис. 1 [15].

Одной из ключевых особенностей постиндустриальной эпохи является насыщение рыночного пространства, приводящее к обострению борьбы за него во всех формах [18]. В этой связи актуальной является задача поиска рациональных управленческих решений при управлении в организационных системах в условиях высоко насыщенного рынка постиндустриальной экономики.

Цель исследования

Целью представленных исследований является выявление особенностей применения метода GAP-анализа, созданного в индустриальную эпоху, управляемыми организационными системами в постиндустриальную эпоху.

Методическая база исследований

Методическую базу исследований составили известные научные работы, посвященные изучению и применению метода GAP-анализа таких авторов как Гершун А.М. [8], Грибашов Д.Ю., Коркин Е.С., Теплова Е.В. [9], Каранец С.М. [10], Кинзябулатов Р. [11], Комлев Н. [12], а также информационно-методические материалы, посвященные этому методу [1, 2, 5, 6, 7].

Методическую базу также составили авторские исследования, посвященные методу GAP-анализа [13, 14, 16, 20, 23].

Основные результаты исследований

Научная гипотеза представленного исследования заключается в предположении о том, что в условиях насыщенного рынка в постиндустриальной экономике все сложнее найти свободную рыночную нишу (брешь - GAP) или отвоевать ее у конкурентов. В этих условиях управляемые организационные системы все более нацелены на генерацию новых рынков. В связи с чем возникает задача модификации метода GAP-анализа (который, на наш взгляд, в общей классификации методов принятия управленческих решений применительно к задачам стратегического развития управляемых экономических систем (рис. 1) можно отнести к итерационным методам формирования и реализации стратегий развития экономических систем [19] (рис. 2)) применительно к условиям постиндустриальной экономики и определения вариантов его рационального использования.

Для достижения поставленной в работе цели на первом этапе обратимся к существующим подходам к интерпретации сути GAP-анализа и использования его результатов.

В общем случае можно говорить о том, что GAP-анализ представляет собой метод анализа разрывов между имеющимися и желаемыми результатами в интересах поиска путей достижения последних в стратегической перспективе.

В самом простейшем случае GAP-анализ рассматривается как способ анализа разрыва между планируемым и фактическим результатом деятельности управляемой организационной системы (рис. 3) [3].

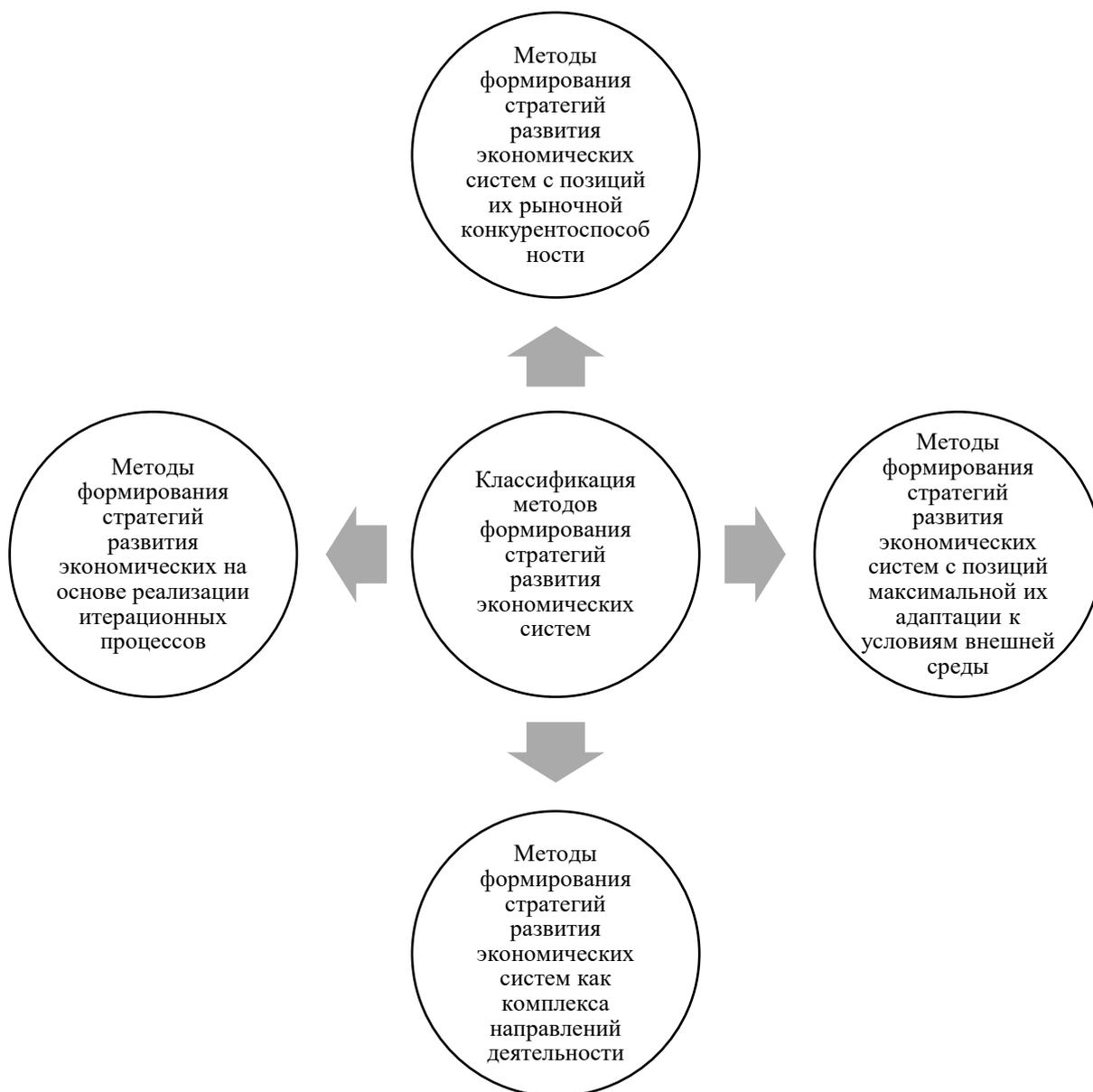


Рис. 1. Авторская классификация методов принятия управленческих решений применительно к задачам стратегического развития управляемых экономических систем [15]

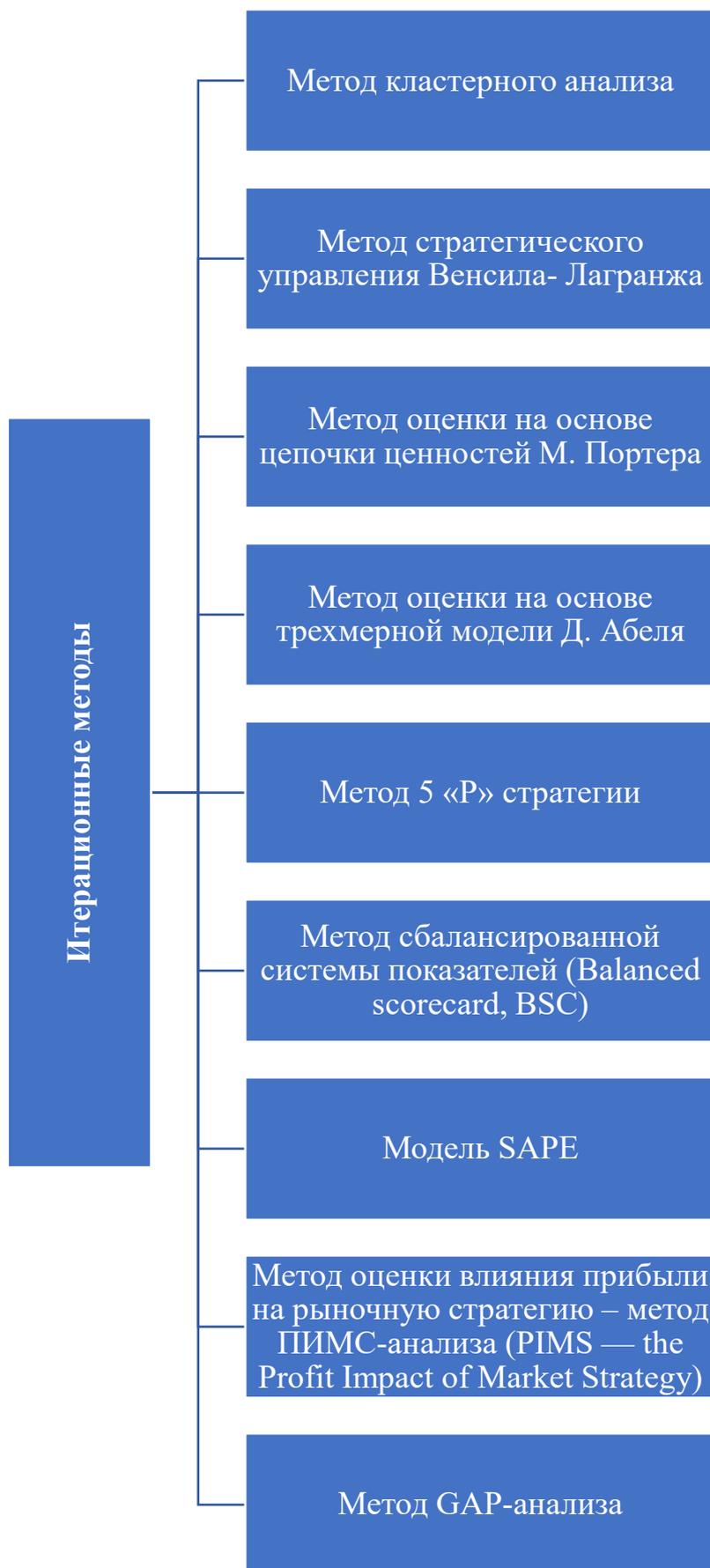


Рис. 2. Класс итерационных методов формирования и реализации стратегий развития экономических систем

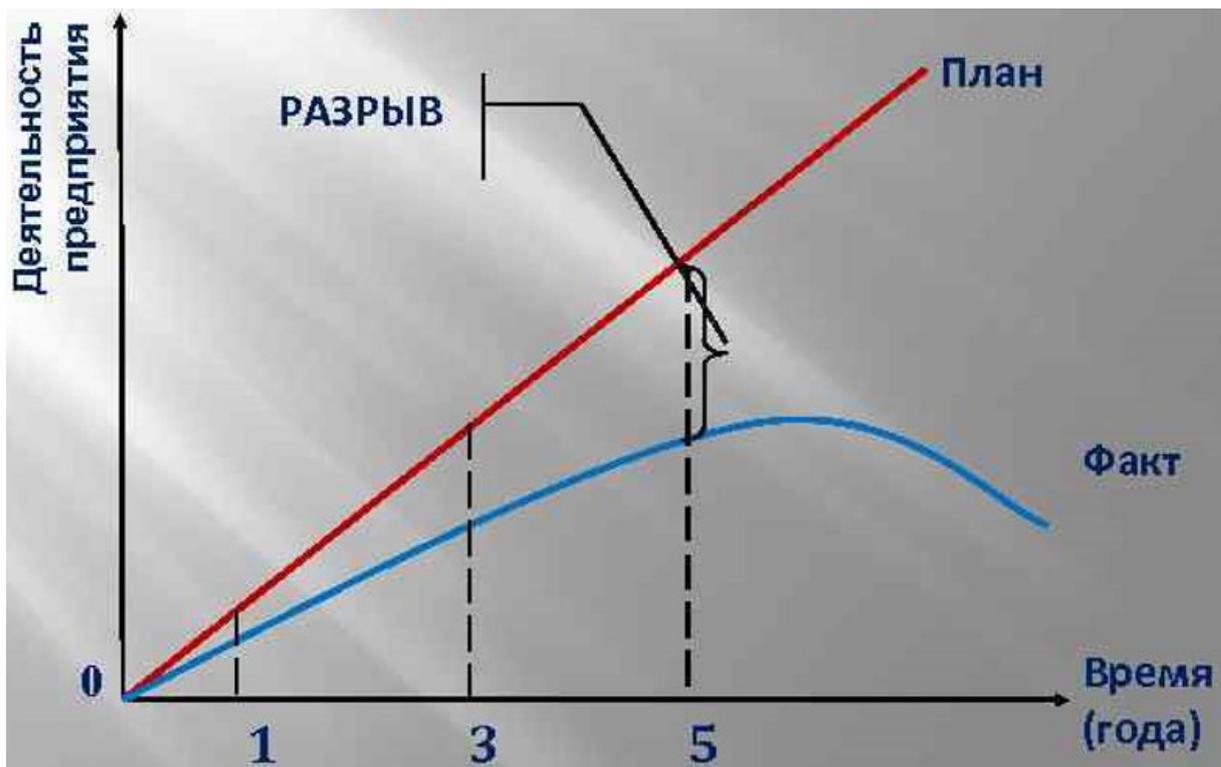


Рис. 3. GAP-анализ как способ анализа разрыва между планируемым и фактическим результатом деятельности управляемой организационной системы

При более детальном рассмотрении GAP-анализ интерпретируется как способ анализа вариантов возможных ожидаемых результатов деятельности управляемой организационной системы при осуществлении тех или иных стратегических действий (рис. 4) [4].

Обобщенный алгоритм проведения GAP-анализа стратегических перспектив развития деятельности управляемой организационной системы (УОС) представлен на рис. 5.

В целом систему GAP-анализа можно представить и в более сложных вариантах, развивающих вариант, представленный на рис. 6 (в системе координат «продукт-рынок»). Например, в системе координат «рынок-продукт-технология». Но такая 3-х мерная модель будет сложна для восприятия.

Следует отметить, что в авторском подходе к интерпретации GAP-анализа в виде двумерной модели «продукт-рынок» (рис. 6) в отличие от большинства известных описаний модели GAP-анализа предложен критерий оценки эффективности реализации тех или иных вариантов развития, в основе которого лежит соотношение перспектив развития и сопутствующих каждому варианту рисков. При этом в общем случае наиболее перспективным следует считать «ступенчатое» развитие, когда из исходного состояния («существующий продукт-существующий рынок», рис. 6) идет одновременное движение и в сторону нового продукта, и в сторону нового рынка (т.е. в состояние «новый продукт, но связанный с существующим-новый рынок, но связанный с существующим», рис. 6). Такая траектория полностью соответствует итерационному подходу к управлению стратегией развития УОС, что и позволило отнести метод GAP-анализа к классу итерационных методов (рис. 2).

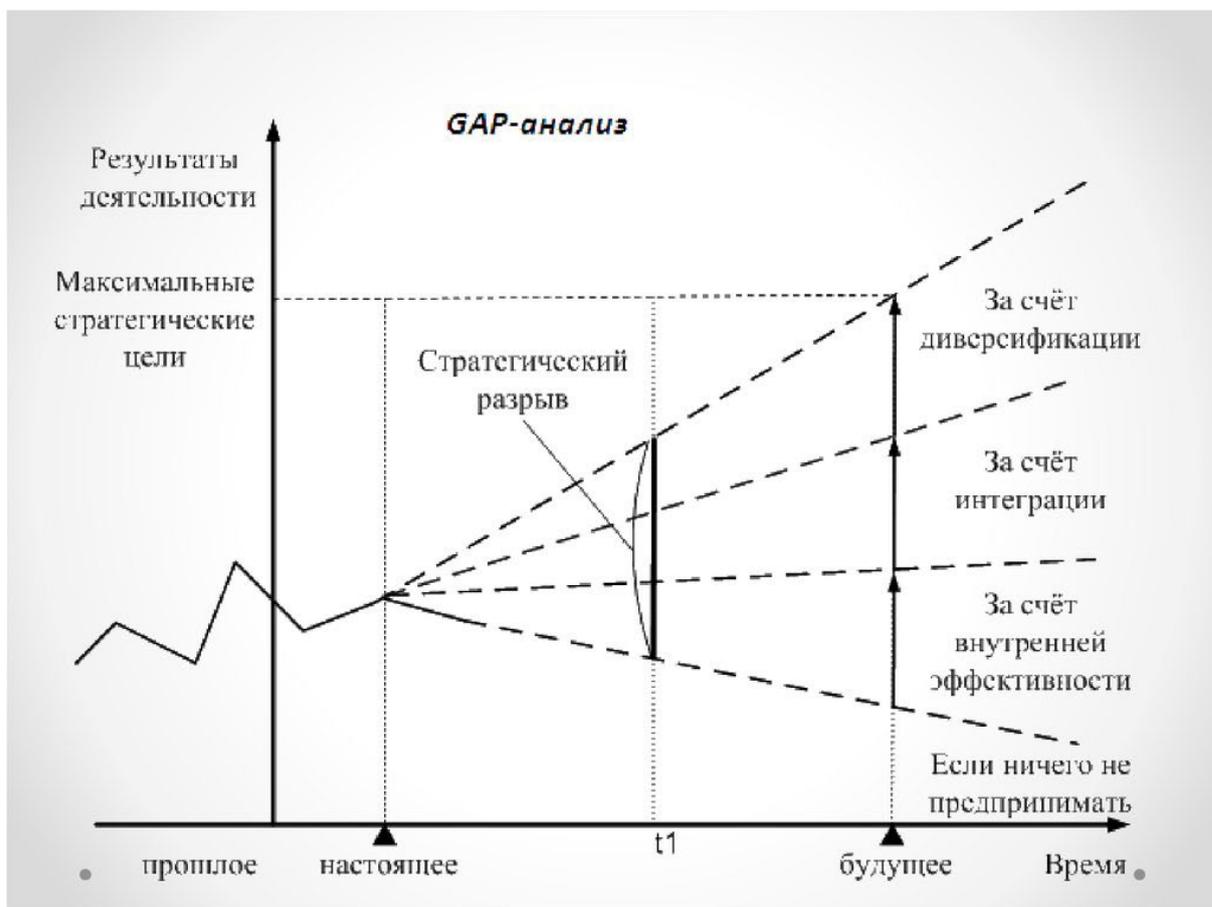


Рис. 4. GAP-анализ как способ анализа вариантов возможных ожидаемых результатов деятельности управляемой организационной системы при осуществлении тех или иных стратегических действий

В авторской интерпретации [14, 16, 20, 21, 22] GAP-анализ традиционно рассматривается не как одномерная (рис. 3 и рис. 4), а как двумерная модель поиска для управляемой организационной системы наилучших рыночных ниш (брешей) в системе координат «продукт-рынок» (рис. 6) [22].

Достижение максимума критерия эффективности (перспективы развития / сопутствующие риски) при движении из состояния «существующий продукт-существующий рынок» в состояние «новый продукт, но связанный с существующим-новый рынок, но связанный с существующим» (рис. 6) определяется тем, что:

- с одной стороны, при одновременном движении и в сторону нового продукта, и в сторону нового рынка достигается синергетический эффект;
- с другой стороны, сохраняющаяся связь и нового продукта и нового рынка с существующими обеспечивают локализацию рисков.

Традиционно выделяемые достоинства и недостатки GAP-анализа приведены на рис. 7.



Рис. 5. Обобщенный алгоритм проведения GAP-анализа стратегических перспектив развития деятельности УОС

Совершенно новый продукт	Средний риск/ Несущественное развитие	Высокий риск/ <i>Среднее развитие</i>	Очень высокий риск/ Высокие темпы развития
Новый продукт, но связанный с существующим	Слабый риск/ Несущественное развитие	Слабый риск/ Существенное развитие	Высокий риск/ Среднее развитие
Существующий продукт	Нет риска (изменений)/нет развития	Слабый риск/ Несущественное развитие	Средний риск/ Несущественное развитие
Продукт	Существующий рынок	Новый рынок, но связанный с существующим	Совершенно новый рынок
Рынок			

Рис. 6. Авторская интерпретация GAP-анализа как двумерной модели поиска для управляемой организационной системы наилучших рыночных ниш (брешей) в системе координат «продукт-рынок» [22]

При известной противоречивости традиционно выделяемых достоинств и недостатков GAP-анализа (рис. 7), в частности, выделение широкой степени универсальности GAP-анализа для различных областей применения, с одной стороны, и необходимость своей методической базы при решении с помощью GAP-анализа задач преодоления разрывов в прикладных областях деятельности, очевидным ограничением практического использования вариантов модели GAP-анализа (рис. 3, 4, 6) является тот факт, что эта модель была разработана в индустриальную эпоху и не учитывает особенности эпохи постиндустриальной [18].

В частности, речь идет о том, что в существующей модели GAP-анализа (рис. 6) и новый рынок, но связанный с существующим, и совершенно новый рынок являются таковыми для рассматриваемого предприятия (компании) как УОС, что было характерно для ненасыщенного рынка индустриальной экономики. То есть речь шла об освоении новых для УОС, но уже существующих в экономике рынков.

В условиях же постиндустриальной экономики при высоко насыщенном рынке речь идет о том, что эффективного развития УОС могут не только осваивать новые для себя рынки из существующих, вытесняя с них конкурентов, но и генерировать (создавать) принципиально новые рынки.

Таким образом, для условий постиндустриальной экономики в развитие модели GAP-анализа, созданной для условий индустриальной экономики (рис. 6), предлагается модель вида (рис. 8).

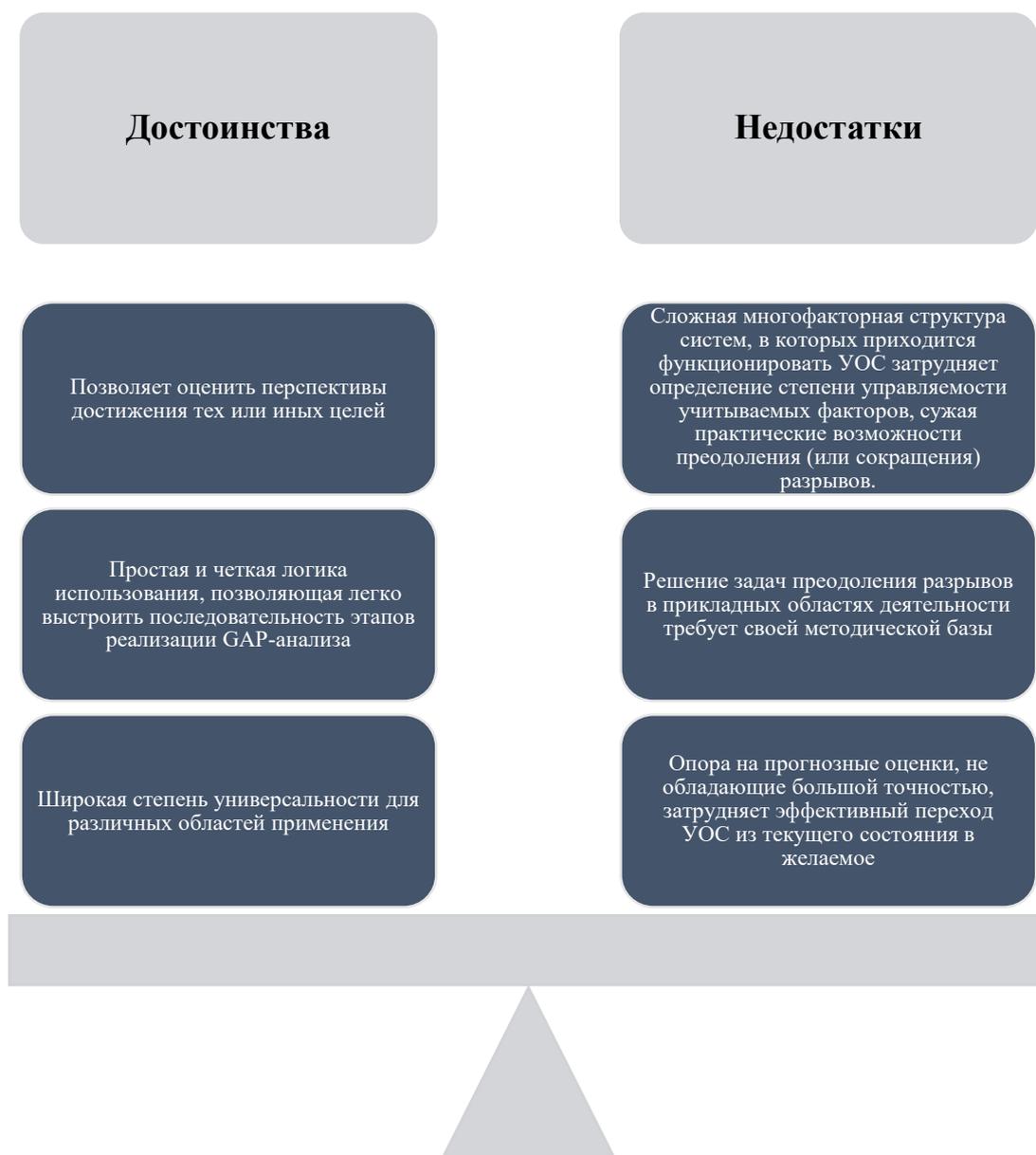


Рис. 7. Основные достоинства и недостатки GAP-анализа

Рассматривая предложенный вариант модели GAP-анализа, разработанный для условий постиндустриальной экономики (рис. 8), необходимо отметить, что он требует более детальной проработки матрицы соотношений возможностей развития и рисков при различных вариантах развития. При этом новый вариант модели GAP-анализа (рис. 8) нацелен на то, чтобы при оценке рисков, сопровождающих стремление преодолеть имеющиеся разрывы в деятельности УОС, учитывались не только традиционно рассматриваемые риски прямых потерь (т.е. рисков, связанных с теми или иными действиями), но и риски недополученной выгоды (т.е. риски от бездействия в вопросах стратегического развития) в соответствии с функцией полных (суммарных) рисков вида [17]:

$$L_{\text{сум}} = L_{\text{пп}} + L_{\text{нв}} \rightarrow \min, \quad (1)$$

где $L_{\text{сум}}$ – значение суммарных потерь от рисков,

$L_{\text{пп}}$ – значение прямых потерь от рисков предпринимаемых действий,

$L_{\text{нв}}$ – значение недополученной выгоды от рисков бездействия.

<i>Совершенно новый продукт для рынка</i>	<h1>Матрица соотношений возможностей развития и рисков</h1>			
<i>Совершенно новый для предприятия продукт</i>				
<i>Новый для предприятия продукт, но связанный с существующим</i>				
<i>Существующий на предприятии и продукт</i>				
Продукт	<i>Существующий рынок, на котором работает предприятие</i>	<i>Новый для предприятия рынок, но связанный с существующим</i>	<i>Совершенно новый для предприятия рынок, но существующий в экономике</i>	<i>Генерируемый предприятием совершенно новый рынок</i>
Рынок				

Рис. 8. Вариант модели GAP-анализа, разработанный для условий постиндустриальной экономики

Обсуждение результатов и выводы

Проведенные исследования показали, что переход мирового сообщества от индустриальной к постиндустриальной эпохе сформировал новые вызовы при решении задач управления организационными системами, где одну из ключевых ролей играют методы принятия управленческих решений. При этом одной из ключевых особенностей постиндустриальной эпохи является насыщение рыночного пространства, приводящее к обострению борьбы за него во всех формах. В этой связи актуальной является задача поиска рациональных управленческих решений при управлении в организационных системах в условиях высоко насыщенного рынка постиндустриальной экономики.

Проведенные исследования по выявлению особенностей применения метода GAP-анализа, созданного в индустриальную эпоху, управляемыми организационными системами в постиндустриальную эпоху позволили получить следующие результаты.

Во-первых, сформирована научная гипотеза исследования, заключающаяся в предположении о том, что в условиях насыщенного рынка в постиндустриальной экономике все сложнее найти свободную рыночную нишу (брешь - GAP) или отвоевать ее у конкурентов. В этих условиях управляемые организационные системы все более нацелены на генерацию новых рынков. В связи с чем возникает задача модификации метода GAP-анализа применительно к условиям постиндустриальной экономики и определения вариантов его рационального использования.

Во-вторых, показано, что очевидным ограничением практического использования известных вариантов модели GAP-анализа является тот факт, что эта модель была разработана в индустриальную эпоху и не учитывает особенности эпохи постиндустриальной. В частности, речь идет о том, что в существующей модели GAP-анализа и новый рынок, но связанный с существующим, и совершенно новый рынок являются таковыми для рассматриваемого предприятия (компании) как управляемой организационной системы, что было характерно для ненасыщенного рынка индустриальной экономики. То есть речь шла об освоении новых для управляемых организационных систем, но уже существующих в экономике рынков. В условиях же постиндустриальной экономики при высоко насыщенном рынке речь идет о том, что эффективного развития управляемых организационных систем могут не только осваивать новые для себя рынки из существующих, вытесняя с них конкурентов, но и генерировать (создавать) принципиально новые рынки.

В-третьих, для условий постиндустриальной экономики в развитие модели GAP-анализа, созданной для условий индустриальной экономики, предложена модель, учитывающая четыре градации развития по продукту (существующий на предприятии продукт; новый для предприятия продукт, но связанный с существующим; совершенно новый для предприятия продукт; совершенно новый продукт для рынка) и по рынку (существующий рынок, на котором работает предприятие; новый для предприятия рынок, но связанный с существующим; совершенно новый для предприятия рынок, но существующий в экономике; генерируемый предприятием совершенно новый рынок), образуя тем самым 16 сценариев стратегического развития управляемой организационной системы против девяти в модели GAP-анализа для индустриальной экономики.

В-четвертых, показано, что в предложенном варианте модели GAP-анализа, разработанном для условий постиндустриальной экономики, необходимо произвести более детальную проработку матрицы соотношений возможностей развития и рисков при различных вариантах развития. При этом новый вариант модели GAP-анализа нацелен на то, чтобы при оценке рисков, сопровождающих стремление преодолеть имеющиеся разрывы в деятельности УОС, учитывались не только традиционно рассматриваемые риски прямых потерь (т.е. рисков, связанных с теми или иными действиями), но и риски недополученной выгоды (т.е. риски от бездействия в вопросах стратегического развития) в соответствии с функцией полных (суммарных) рисков.

Литература

1. Gap-анализ в IT проектах. <https://fingers.by/blog/gap-analysis>
2. Gap-анализ в бизнесе: как преодолеть разрыв между ожиданием и реальностью. <https://1-a-b-a.com/blog/2335-gap-analiz-v-biznese-kak-preodolet-razryv-mezhdu-ozhidaniem-i-realnostyu>
3. Gap-анализ как индикатор эффективности управления. <https://www.jobgrade.ru/2019/10/22/gap-анализ-как-индикатор-управления/>

4. GAP-анализ.
https://yandex.ru/images/search?pos=9&img_url=http%3A%2F%2Fcf.ppt-online.org%2Ffiles%2Fslide%2F%2FC1w34U1kin7LKh02opF5AdDH8VSzjMa9gQqBuN%2Fslide-2.jpg&text=gap-анализ&lr=21636&rpt=simage&source=serp
5. GAP-анализ: короткий путь от желаемого к действительному! <https://4brain.ru/blog/gap-analiz-korotkij-put-ot-zhelaemogo-k-dejstvitelnomu/>
6. GAP-анализ: преодоление разрывов между мечтами и реальностью в бизнесе. <https://www.klerk.ru/boss/articles/446243/>
7. How to use a gap analysis to achieve business goals. <https://asana.com/ru/resources/gap-analysis>.
8. Гершун А. GAP-анализ: преодоление разрывов между мечтами и реальностью в бизнесе. <https://mag-consulting.ru/node/772>
9. Грибашов Д.Ю., Коркин Е.С., Теплова Е.В. Gap-анализ по ISO 9001:2000 и ISO 14001:96 [Текст] // Технологии качества жизни. – 2003. – Т.3, №1. – С. 71-74.
10. Каранец С.М. GAP-МЕТОД ОПРЕДЕЛЕНИЯ РИСКА. БИТ 2021 Том 5 № 4 (20), с.27-29.
11. Кинзябулатов Р. Использование GAP-анализа для выявления и согласования задач по проекту. <https://habr.com/ru/company/trinion/blog/331946/>
12. Комлев Н. Исследование при внедрении ИТ-систем по методу GAP-анализа. <https://ecm-journal.ru/material/Issledovanie-pri-vnedrenii-IT-sistem-po-metodu-GAP-analiza>
13. Тебекин А.В. ВАРИАНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ. 2015. №3, с.7-18.
14. Тебекин А.В. Девять сценариев стратегического развития национальной экономики. – Москва: РУСАЙНС, 2016. – 56 с.
15. Тебекин А.В. и др. МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ КАК КОМПЛЕКСА НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ. Тебекин А.В., Петров В.С., Тебекин П.А., Егорова А.А. Стратегии бизнеса. 2020. Т. 8. № 1 (69). С. 4-16.
16. Тебекин А.В., Касаев Б.С. Менеджмент организации [Электронный ресурс]: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: КноРус, 2015. - 420 с.
17. Тебекин А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Хорева А.В. Алгоритм учета рисков при принятии управленческих решений в социально-экономических системах. // Транспортное дело России. – 2021. – № 4. – С. 68-78.
18. Тебекин А.В., Петров В.С. АНАЛИЗ ПРОЦЕССОВ ТРАНСФОРМАЦИИ ОСНОВНЫХ ПОЛОЖЕНИЙ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРИ ДВИЖЕНИИ ОБЩЕСТВА ОТ ИНДУСТРИАЛЬНОЙ К ПОСТИНДУСТРИАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ. *Стратегии бизнеса*. 2018;(12):03-12.
19. Тебекин А.В., Тебекин П.А., Егорова А.А. ИТЕРАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ. // Транспортное дело России. 2020. № 3. С. 41-48.
20. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений: учебник для академического бакалавриата / А. В. Тебекин. — М.: Издательство Юрайт, 2015. — 431 с.
21. Тебекин, А. В. Инновационный менеджмент: учебник для бакалавров / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 481 с.

22. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 333 с.
23. Управление инновациями: монография / под ред. проф. А.В. Тебекина. - М.: РИО Российской таможенной академии, 2017. - 454 с.