

В.И. ОТЕНКО, к.э.н., доцент,

Н.Е. БЕЛЯЕВА,

Харьковский национальный экономический университет

## СТРАТЕГИЧЕСКАЯ НАПРАВЛЕННОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Одной из наиболее актуальных и трудных задач современного менеджмента предприятий является управление изменениями. Эффективность организационных изменений может быть достигнута, если они имеют системный характер и проводятся комплексно в рамках стратегического управления предприятием. Обозначение стратегической направленности организационных изменений обуславливает необходимость рассмотрения существующих подходов к стратегическому управлению, стратегиям развития и организационных изменений.

Разработке проблем стратегического управления посвятили свои работы такие авторы, как И. Ансофф [3], М. Старр, Б. Карлоф, Г. Стивенсон, М. Портер [10], Г. Минцберг [4], Дж. Б. Куинн, С. Гошал, А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III, и другие. Исследованию стратегической направленности организационных изменений и разработке соответствующих стратегий посвящены научные работы современных отечественных ученых, как Наливайко А. П. [6], Кузьменко Л. М., Отенко И. П. [5], Москаленко Н. А., и зарубежных, как Аистова М. Д. [1], Дафт Р., Зуб А. Т. и Лактионова М. В. [8], Том Н. [2], Торли К. и Уирдениус Х..

В данной статье авторами поставлена цель исследовать существующие подходы к определению и выделению стратегий организационных изменений, обобщить их и выработать на этой основе собственную классификацию, которая позволяла бы отразить все аспекты организационных изменений соответственно целям развития предприятия.

Стратегическое управление всегда связано с развитием предприятия. Некоторые авторы используют понятие «управление изменениями» [1, 2], которое во многом сопоставимо со «стратегическим

управлением», так как охватывает «все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области стратегии, производственных процессов, структуры и культуры предприятий» [1, с. 21] и отвечают долгосрочным целям развития предприятия. Основная задача стратегического управления заключается «в таком распределении ресурсов, которое создает наибольший потенциал для достижения целей фирмы» [3, с. 30].

В теории и практике управления термин «стратегия» обозначает высшее проявление управленческой деятельности [4]. При всем многообразии исследований и подходов к рассмотрению стратегий однозначного и общепризнанного определения данного понятия не существует. Существующие варианты трактовки не исключают друг друга, а взаимодополняют. В методологии стратегического управления потенциалом предприятия выделяют следующие основные характеристики стратегии [5]:

- создается заранее до начала действий; ее разрабатывают сознательно и с определенной целью;

- интегрирует главные цели организации, ее политику и действия в некое согласованное целое;

- в своем развитии проходит два этапа – разработку и внедрение;

- состоит из множества решений, включает как предпринимаемые действия (т.е. содержание), так и методы принятия решений и их осуществление (т.е. процесс);

- позволяет упорядочивать и распределять ограниченные ресурсы организации предельно эффективным и единственно верным способом на основе внутренней компетентности, предвидения изменений во внешней среде и учета возможных контрдействий оппонентов;

© В.И. Отенко, Н.Е. Беляева, 2008

– имеет отношение преимущественно к внешней сфере деятельности организации – «устанавливает общие направления», «фокусирует внимание на стратегических областях», необходимость в разработке и реализации возникает «в меняющихся условиях»;

– при ее формировании невозможно учесть все возможности, а ее реализация требует обратной связи;

– реализация определена результативностью поведения и поэтому рассматривается как паттерн (принцип поведения, устойчивая схема действий);

– не бывает простой – в современных условиях в организации изменения осуществляются очень часто, каждый раз приходится иметь дело с новыми комбинациями условий, поэтому содержание стратегии не может быть ни программируемым, ни шаблонным, ни повторяющимся;

– должна быть проработана не только концептуально, но и аналитически. Ряд авторов выделяет именно аналитический аспект, но большинство сходятся в том, что главное в построении стратегии – это концептуальные разработки руководства организации;

– существует на разных уровнях организации – существует корпоративная стратегия и функциональные стратегии.

Весомым вкладом в развитие теории стратегического управления предприятием является представление теории стратегии предприятия в исследованиях А.П. Наливайко [6]. В рамках современной парадигмы общая стратегия предприятия определена как базовое понятие и предмет данной научной области и представлена как „определенный набор направлений деятельности, который пересматривается (целей и способов их достижения) для обеспечения возобновляемой отличительности и прибыльности” [6, с.23]. Данное определение понятия стратегии предприятия опирается на пять основных положений:

1. Стратегия любого предприятия является, как правило, портфельной, т.е. представляет собой определенный набор стратегически значимых направлений деятельности;

2. Как для существующих направлений, так и для новых, которые появились в портфеле предприятия, устанавливаются цели и способы их достижения, которые должны привести к долгодействующему конкурентоспособному состоянию предприятия;

3. Каждый из направлений имеет свои собственные стратегические возможности роста и прибыльности, которые создаются и реализуются при условиях специфического подхода относительно формирования, достижения, удержания и возобновления конкурентных преимуществ, отличительности сравнительно с другими предприятиями, которые принимают участие в данном направлении деятельности;

4. Все элементы стратегического портфеля предприятия (направления деятельности) должны быть сбалансированными, взаимодополняющими или обеспечивать получение синергетического эффекта и неустанный рост в долгосрочном периоде, наилучшим образом использовать весь стратегический потенциал – ресурсы, процессы, привычки, умение, организационные возможности и способности к самосовершенствованию;

5. Как конкурентные преимущества отдельного направления деятельности должны постоянно подтверждаться и качественно обновляться, так и стратегия предприятия не может быть фиксированной на определенный период и должна постоянно уточняться и руководствоваться или же, по потребности, принципиально изменяться под влиянием внешних факторов.

В системе стратегического управления организационные изменения являются инструментарием – совокупностью методов и способов реализации стратегии и достижения целей эффективного функционирования и развития предприятия. В то же время масштабы и характер организационных изменений зависят от уровня стратегического управления и целей предприятия.

Изучение и анализ специальной литературы [1, 6, 7, 8, 9] позволяет выявить ряд различных подходов к классификации

стратегий организационных изменений предприятия. В основу классификаций, как правило, закладываются различные варианты организационных изменений и их зависимости от целого ряда факторов. Наиболее известны варианты классификации стратегий организационных изменений – в зависимости от типа стратегии развития бизнеса; типа конкурентной стратегии; стратегической позиции и характера изменений; методов и способов проведения организационных изменений.

В экономической литературе встречаются разные подходы к выделению и представлению стратегий предприятия. Чаще всего широко освещены в литературе стратегии развития предприятия, которые называют базисными. Например, О.С. Виханский и А.И. Наумов [7] выделяет следующие стратегические направления: интенсивный рост (глубокое внедрение на рынок, расширение границ рынка, совершенствование товара); интегрированный рост (регрессивная интеграция, прогрессивная интеграция, горизонтальная интеграция); диверсифицированный рост (концентрическая диверсификация, горизонтальная диверсификация, конгломеративная диверсификация); сокращение (ликвидации, «сбора урожая», сокращения, сокращения расходов). Г. Мескон, Г. Альберт и Ф. Хедоури [9] называют основными следующие четыре стратегические альтернативы – ограниченный рост, рост, сокращение, соединение.

Данные стратегии легли в основу последующих исследований и классификаций. Так, например, В.С. Ефремов [10] рассматривает виды организационных стратегий развития бизнеса в следующих аспектах: стратегии с целью изменения условий рынка и области (прямая интеграция, обратная интеграция, горизонтальная интеграция, увлечение рынка, развитие рынка) и стратегии с целью изменения микро- и макроусловий (развитие продукта, концентрическая диверсификация, конгломеративная диверсификация, горизонтальная диверсификация, общее предприятие, сокращение, отторжение, ликвидация). А. П. Наливайко [6] как направле-

ния стратегического развития предприятия очерчивает специализацию и диверсификацию. А. Т. Зуб и М. В. Лактионова [8, с. 256-260] выделяют пять вариантов стратегического развития: оставить без изменений, внутренний рост (концентрация, развитие рынка, развитие товара, обновление), внешний рост (горизонтальная интеграция, вертикальная интеграция, концентрическая диверсификация, конгломеративная диверсификация), выход на международный уровень (дочернее предприятие в полной собственности, совместное предприятие, лицензирование, договор о франшизе, оффшорное производство, экспорт и импорт), изъятие вложений (экономия, сдвиг, изъятие вложений, ликвидация).

За реализацию конкретного стратегического направления отвечает определенная стратегия организационных изменений (например, выделение стратегических бизнес-единиц, переход от линейной к дивизиональной оргструктуре управления, объединение с другим производителем данной области). Как правило, стратегические ориентиры носят комплексный характер и их реализация возможна лишь на основе специальных программ и объединения организационных стратегий. Реализация данных стратегий развития приводит, прежде всего, к изменению организационной и финансовой структур предприятия.

Направления стратегической деятельности предприятия включают стратегические изменения. Так, классический вариант – инновации, повышение качества, лидерство в издержках [11]. Например, стратегия лидерства в издержках сопровождается реструктуризацией функциональных сфер деятельности (изменения в организации производства, снабжении, в сфере исследований и разработок) и реорганизацией системы распределения продукции; повышение качества – реструктуризацией системы маркетинга, НИОКР и реорганизацией сбытовой сети.

Эффективная реализация любой из этих стратегий обычно требует отдачи от всей организации. В этой связи А. Роу связывает общие стратегии М. Портера с матрицей SPACE, которая может быть исполь-

зована для определения наиболее выгодного стратегического положения для предприятия, а также отдельных областей его деятельности и оказания помощи стратегу в определении соответствующей конкурентной стратегии [8, с. 201 – 202]. В соответствии с матрицей SPACE рассматриваются четыре стратегические позиции предприятия и соответствующие им стратегические альтернативы организационных изменений: консервативной соответствует диверсификация и статус-кво; агрессивной – концентрическая диверсификация, концентрация, вертикальная интеграция; конкурентной – концентрическое слияние, конгломератное слияние, поворот; оборонительной – экономия, ликвидация, вывод средств.

В зависимости от характера проводимых изменений можно определить тип соответствующей стратегии. Так, Наливайко А. П. [6, с. 31], рассматривая реактивные и проактивные изменения, соответственно, разделяет и стратегии. К группе стратегий реактивных изменений относятся такие, как стратегия восстановления или выхода из кризисного состояния и стратегия оживления или избежания кризиса. К группе проактивных радикальных стратегий – стратегии переориентации и трансформации. Исследуя вопросы реформирования и реструктуризации предприятий, Аистова М. Д. выделяет наступательную и оборонительную, активную и пассивную стратегии осуществления преобразований [1, с. 35, 50 – 51].

Приведенные классификации следует дополнить стратегиями, направленными на использование конкретных методов и способов проведения организационных изменений [12]. Так, в практике широко используются стратегии реструктуризации, реорганизации, реинжиниринга.

Следует заметить, что чаще всего нет четкого размежевания между организационными стратегиями. Это объясняется тем, что реализация любой стратегии развития обязательно сопровождается организационными изменениями. Так, к примеру, сущность стратегии реструктуризации заключается в оптимизации политики капи-

таловложений путем улучшения управления, повышении эффективности производства, конкурентоспособности продукции, которая выпускается, росте производительности работы, снижением затрат производства, улучшении финансово-хозяйственной деятельности. Конечная цель стратегии реструктуризации заключается в обеспечении эффективного функционирования и развития предприятия за счет непрерывного повышения его конкурентоспособности.

Стратегии реструктуризации исследуются в работах [1, 5, 13]. Отенко И. П. [5] предложила схему видов реструктуризации, которая не только обобщает и систематизирует теоретические взгляды на реструктуризацию, но и позволяет руководителю предприятия эффективно управлять этими процессами, на базе комплексного исследования проводить тщательную подготовку и разработку соответствующих механизмов, которые обеспечивают определенную этапность, координацию, регулирование и контроль над проведенными мероприятиями. Соответственно видам реструктуризации предприятия сформирован структурированный перечень видов стратегий, объектов изменений и возможных вариантов разрабатываемых мероприятий реструктуризации предприятия. Приведенная классификация стратегий реструктуризации позволяет в процессе управления систематизировать и обосновать выбор стратегии развития предприятия [5, с. 229].

Описание возможных стратегий реорганизации приведено в работе Наливайко А. П. [6]. При этом автор определяет их как стратегии организационного развития: организационное обеспечение качественного обновления и расширение спектра направлений деятельности предприятий может происходить через их слияние или поглощение одним из них другого. В этом стратегическом контексте может анализироваться относительно целесообразности реализации частичное перераспределение активов или создание общих предприятий.

По мнению Наливайко А. П., разнообразные формы объединений и соглашений (начиная от привилегированных свя-



зей в картельном партнерстве, через суб-подрядные отношения, льготные условия и т.д.) могут позволить предприятию достичь «критической массы» в определенных направлениях деятельности, сформировать для себя благоприятную среду. Поэтому стратегии организации взаимоотношений предприятия базируются не только на конкурентном механизме, а еще имеют, как подпочва, механизмы установления нерыночных отношений с партнерами из внешней среды. Среди приведенных стратегий организации взаимоотношений предприятия [6, с. 114] в экономической практике чаще всего встречаются: государственный протекционизм, объединение, присоединение, альянс, лига государственных поставщиков, политико-технологические стратегии, политико-профсоюзные стратегии.

В аспекте стратегического управления стратегия осуществления изменений представляет собой сложный комплекс процессов и процедур и характеризуется:

- длительным процессом, который занимает достаточно много времени на подготовку к проведению изменений, непосредственное внедрение и контроль после их осуществления;

- выбором из различных альтернатив, от которого зависит будущее организации;

- системностью, затрагивающей всю организацию;

- высокой неопределенностью многих проблем;

- заинтересованностью многих людей, что обуславливает необходимость особого внимания к человеческому фактору при реализации и внедрении изменений в компании.

Подход к осуществлению изменений при реализации стратегии может зависеть от нескольких факторов: темпа осуществления изменения; степени управления со стороны менеджеров; использования внешних структур, например, консалтинговых; уровня сосредоточения сил.

Не существует одной универсально оптимальной стратегии изменений, хотя часто можно услышать об успехах менеджеров, работающих как в сфере бизнеса,

так и в сфере государственного управления (особенно высшего), быстро осуществляющих масштабные изменения (например, приватизацию), без учета мнения, знаний, опыта и даже работы людей, которых затрагивают такие изменения. Данный подход может быть полезным в течение очень короткого времени, и использование его на более длительный срок часто приводит к большим издержкам, а не к позитивным изменениям, способствующим повышению эффективности организационных процессов. При использовании стратегии изменения необходимо помнить, что у менеджера есть выбор.

Все разнообразие стратегий осуществления изменений К. Торли и Х. Уирдениус [8, с. 444] объединяют в пять основных групп в зависимости от подходов и способов, с помощью которых они могут быть реализованы: директивная стратегия, стратегия, основанная на переговорах, нормативная, аналитическая и стратегия, ориентированная на действия. Одним из наиболее важных параметров при осуществлении изменения является скорость его проведения. Этот параметр используется в качестве основного при выборе стратегии. Такой подход к выбору стратегии получил название «стратегического континуума». В идеальном случае эффективное управление стратегическими изменениями должно осуществляться как часть общей стратегии этих изменений.

Обобщая рассмотренные классификации стратегий, следует сказать, что невозможно разработать уникальную систему стратегий, соответствующую целям развития предприятия. Систематизируя приведенные в статье классификации, наиболее приемлемым является выделение некоторых оснований для классификации и соответствующих им вариантов и особенностей организационных стратегий (таблица 1).

Таким образом, стратегическая направленность организационных изменений включает разработку организационной стратегии адекватной целям развития предприятия и выбор соответствующего набора стратегий организационных изме-

нений. Систематизация данных стратегий позволит выделить основные из них и сформировать их четкую классификацию для разработки моделей и технологий управления организационными изменениями.

**Таблица 1**

**Типология стратегий организационных изменений**

| Основания для классификации   | Варианты организационных стратегий             | Особенности организационных изменений  |
|---|--|--|
| 1   | 2  | 3  |
| 1. Стратегическое направление организационного развития предприятия | 1.1. Изменение внешних взаимосвязей            | Интеграция, международное сотрудничество   |
|   | 1.2. Изменение внутренней среды предприятия    | Диверсификация, специализация, ликвидация, экономия  |
| 2. Уровень стратегического управления предприятием                  | 2.1. Корпоративная                             | Изменение организационной структуры и культуры предприятия   |
|   | 2.2. Функциональная                            | Реструктуризация и реорганизация функциональных сфер деятельности  |
| 3. Стратегическая позиция предприятия                               | 3.1. Оборонительная (реактивная)               | Экономия, реструктуризация активов, санация, ликвидация  |
|   | 3.2. Наступательная (проактивная, агрессивная) | Перепозиционирование, технологического перевооружения, Инновации, приобретение новых бизнес-единиц                       |
| 4. Инструментарий реализации стратегии                              | 4.1. Реструктуризации                          | Изменение организационной структуры и функциональных сфер деятельности предприятия                                       |
|   | 4.2. Реорганизации                             | Изменение структуры и функционирования организации путем слияния и присоединения, разделения и выделения, преобразования |
|   | 4.3. Реинжиниринга                             | Усовершенствование, перепроектирование бизнес-процессов  |
| 5. Стиль и методы управления предприятием                           | 5.1. Директивная                               | «Сверху вниз», в приказном порядке   |
|   | 5.2. Основанная на переговорах                 | Признание законности интересов других участвующих в изменениях сторон, возможность уступок                               |
|   | 5.3. Нормативная                               | Выяснение общего отношения к изменению, использование внешних специалистов по изменениям                                 |
|   | 5.4. Аналитическая                             | Четкое определение проблемы; сбор, изучение информации, использование аналитических и технических экспертов              |
|   | 5.5. Ориентированная на действия               | Большее вовлечение заинтересованных людей, чем при аналитической стратегии   |

**Литература**

1. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. – М.: Альпина Паблишер, 2002. –

288 с.

2. Том Н. Управление изменениями // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – №1. – С. 68-74.

3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 416 с.

4. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д.

Школи стратегий. – СПб.: Питер, 2000.

5. Отенко И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия. Научное издание. – Х.: Изд. ХНЭУ, 2006. – 256 с.

6. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. –К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.

7. Виханский О. С. Стратегическое управление / 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2000. – 292 с.

8. Зуб А. Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А. Т. Зуб, М. В. Лактионов. – М.: Генезис, 2001. – 752 с.

9. Мескон М. Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 704 с.

10. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. – М.: Финпресс, 1998. – 163 с.

11. Портер, Майкл, Э. Конкуренция: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 495 с.

12. Беляева Н. Е. Инструментарий организационных изменений предприятия // Культура народов причерноморья. – 2007. – № 103. – С. 124-126.

13. Отенко И. П. Организационно-экономический механизм реструктуризации предприятия. Научное издание / И. П. Отенко, Н. А. Москаленко. — Харьков: Изд. ХНЭУ, 2005. – 216 с.

Статья поступила в редакцию 25.12.2007

**В.В. ЗЯНЬКО, к.е.н., доцент,  
Вінницький національний технічний університет**

## МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

В умовах ринкових відносин значно зростає кількість потенційно можливих методів та форм стимулювання інноваційної підприємницької діяльності, які, з одного боку, забезпечують певну свободу розробки і реалізації кожним інноваційно активним суб'єктом господарювання, якому притаманні власні цілі, потреби й інтереси, стратегії та дій, а з іншого – ставлять підвищені вимоги до процесу прийняття відповідних управлінських рішень. Такі рішення мають забезпечити своєчасну реалізацію інноваційних можливостей підприємств і ефективність управління інноваційним процесом в умовах транзитивної економіки, що вимагає наукової розробки стратегії мікроперетворень, впровадження на усіх рівнях підприємницької діяльності системи інноваційного менеджменту.

Проблеми організації менеджменту, визначення завдань та стратегії управлінської діяльності, дослідження мети поведінки підприємця (менеджера) – як основного суб'єкта управління, досліджуються різними науковими школами економічної теорії. Так, представники інституціональ-

ної теорії організаційних змін – Ю.Вебер та Н.Кноррен, вбачають основну мету управлінської стратегії у зростанні вартості капіталу власників [1, с.98-103]. Тому вони вважають, що головне завдання менеджера у його прагненні досягти цієї мети полягає в пошуку найбільш ефективних форм реалізації прав власника (власників). Дійсно, коли менеджер є власником підприємства і виступає одночасно у ролі організатора виробництва – підприємця, а також виконавця функцій з управління підприємством – менеджера, то мотив у природженні капіталу підприємства у нього виражений досить сильно, і така картина спостерігається практично на всіх малих підприємствах. Однак, якщо менеджер найманий працівник, його мотивація в цьому напрямі послаблюється і власнику необхідно задіяти додаткові стимули, які б підсилювали вартісну орієнтацію менеджера.

Представники соціологічної теорії раціонального вибору пропонують іншу модель – поведінки «людини економічної», дії якої спрямовані на максимізацію влас-

© В.В. Зянько, 2008