

ІНВЕСТИЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ В АСПЕКТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН THE INVESTING STRATEGIES IN ASPECT OF ORGANIZATION CHANGES

Проаналізовані сутність та необхідність змін в організації у зв'язку з її життєвим циклом і згідно теорії фазових трансформацій бізнесу. Визначені необхідність та види інвестиційних стратегій для забезпечення змін в організації.

Ключові слова: *організація, життєвий цикл, інвестиційна стратегія, операційна стратегія, організаційні зміни, теорія фазових трансформацій бізнесу.*

The essence and necessity of changes in organization dealing with it's life cycle and according to the theory of business phase transformations are analyzed. The necessity and types of investing strategies for ensures of changes in organization are determined.

Key words: *organization, life cycle, investing strategy, operating strategy, organization changes, theory of business phase transformations.*

Вступ. На сучасному етапі визнається необхідність свідомого перспективного управління інвестиційною діяльністю на основі передбачення її напрямків і форм та адаптації до цілей розвитку організацій та змінних умов зовнішнього середовища. Ефективним інструментом управління перспективною інвестиційною діяльністю є інвестиційна стратегія. Актуальність розроблення інвестиційної стратегії визначається певними умовами. В публікаціях з даної проблеми виділяють такі формуючі інвестиційну стратегію чинники: інтенсивність зміни умов зовнішнього середо-

вища, перехід до наступної стадії життєвого циклу, зміна цілей операційної діяльності [1,3]. Зазначимо, що між цими чинниками є певний зв'язок: умови зовнішнього середовища впливають і на операційну діяльність, і на життєвий цикл, а зміна цілей операційної діяльності визначатиме тривалість життєвого циклу та окремих його стадій.

Постановка завдання. За мету даного дослідження поставлено наступне: проаналізувати сутність та необхідність змін в організації у зв'язку з її життєвим циклом і згідно теорії фазових трансформацій бізнесу; визначити необхідність та види інвестиційних стратегій для забезпечення змін в організації.

Результати. Закон самозбереження, як один із законів організації, передбачає, що будь-яка організація, так як і її окремий елемент, прагне зберегти себе як ціле, що вимагає дотримання ряду умов (наприклад, економне та раціональне використання ресурсів, розширення або диверсифікація видів діяльності та ін.). Інший закон організації – закон онтогенезу попереджає, що життя будь-якої організації складається з трьох основних фаз, що послідовно змінюють одна одну: становлення, розвиток та занепад. Виявлення цього закону пов'язано із загальновідомою концепцією життєвих циклів організації, яка базується на методологічній основі циклу – теорії набуття рівноважного комплексу з середовищем.

Життєвий цикл організації – це загальний період її діяльності та поетапне проходження окремих стадій розвитку: народження, юність, середній вік, зрілість, відмирання або перехід у нову якість. Еволюційна теорія свідчить, що життєвий цикл організації може бути досить тривалим. Це пояснює "теорія трансформацій систем управління" (Л. Грейнер) через діалектичну концепцію переростання кількості в якість, тобто йдеться про необхідність змін, що можуть бути запорукою довготривалого життя організації. Подальші наукові дослідження даної проблеми призвели до "теорії фазових трансформацій бізнесу", в основі якої лежить постулат

переходу накопиченої кількості компетенцій бізнес-системи в нову якість системи управління. На фазі управління бізнес-ідеєю (стадія створення бізнесу) виникає криза компетенції (нестача знань, необхідність розділення гілок влади та ін.). Виходом з даної кризи є перехід до фази управління функціями (формалізація і створення структур). Подальший розвиток бізнесу і його функціональних підрозділів вимагає залучення нових компетенцій, оскільки виникає криза координації. Вихід з кризи – в свідомому формуванні систем процесного управління, в реінжинірингу бізнес-процесів. З часом розвиток бізнес-системи призводить до ускладнення інформаційних потоків, що викликає кризу контролю. Це вимагає переходу до системного управління, до створення та управління мережами, але при цьому необхідно зберігати контроль корпоративного центру за товарно-матеріальними та грошовими потоками системи. Подальше зростання бізнес-системи розширяє та ускладнює бюрократичний механізм контролю галузевої структури і напрямків інвестиційної діяльності. Це призводить до кризи бюрократії. Після цього управління значними активами унеможлиблюється. Необхідно оптимізувати портфель активів, при цьому з'ясовується суттєва перевага нематеріальних активів (патентів, прав власності, прав користування, технологій, торгових марок). Фаза управління нематеріальними активами є на теперішній час вищою стратегією розвитку. Згідно теорії фазових трансформацій бізнесу наступною буде криза інновацій, криза продукту, тобто криза бізнес-ідей (криза синергії), що вимагатиме переходу до наступного витка еволюційної спіралі. Виходом з цієї кризи може бути залучення нових технологій, що призведуть до зміни структури нематеріальних активів.

Описаний вище циклічний розвиток організації не відбувається спонтанно, а вимагає необхідності здійснення процесів перетворення певних елементів організації з одного стану в інший, тобто проведення організаційних змін. Теорія організації розрізняє два типи механізмів здійс-

нення організаційних змін – адаптаційні та селекційні. Перший тип передбачає, що організації здійснюють раціональні адаптації у своїх структурах та поведінці відповідно до змін середовища. Другий тип представляє собою процеси зникнення та народження організаційних популяцій. При цьому індивідуальні організації вважаються інертними та не гнучкими, нездатними до раціональних адаптацій.

Аналіз досліджень щодо організаційних змін дозволяє виділити три основні теоретичні напрямки:

- підхід раціональної адаптації – стверджує, що зміни в організації відображають розроблені зміни у стратегії та структурі індивідуальних організацій відповідно до змін середовища, загроз та можливостей; даний підхід відображено таким баченням цієї проблеми, як теорія контигентності, теорія залежності від ресурсів, нова інституційна і марксистська теорії організації;
- популяційно-екологічний підхід – наголошує, що структурні варіації відбуваються на основі створення нових організацій та організаційних форм як заміна старих;
- підхід довільної трансформації – стверджує, що, незважаючи на те, що організації змінюють свої структури в основному у відповідь на ендогенні процеси, ці зміни лише в деякій мірі відповідають конкретним станам середовища та побажанням лідерів організацій [2].

Категорія "організаційні зміни" розмежовується на три інші: удосконалення, організаційний розвиток, реорганізація. Головна відмінність між цими поняттями – це глибина змін, що здійснюються в системі управління. Удосконалення – це процес підвищення ефективності одного з елементів організації. Під організаційним розвитком розуміють процес переходу усіх елементів організації з одного якісного рівня на інший [4,5]. Організаційний розвиток носить інтегральний характер, оскільки глибокі зміни навіть в окремих елементах організації призводять до зміни всієї

організації. Організаційний розвиток – це довготермінова робота в організації щодо удосконалення процесів вирішення проблем і оновлення. Такий розвиток є стратегічним шляхом зростання загальної ефективності організації.

Реорганізація пов'язана із руйнуванням існуючої управлінської системи, переглядом основних цілей, цінностей та стереотипів виконання роботи. Виділяють такі види реорганізації підприємства: злиття; приєднання; поділ; виокремлення; перетворення; скорочення; перепрофілювання. Ряд авторів виділяють ще один вид змін – реінжиніринг. Реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування ділових процесів для досягнення різких, стрибкоподібних покращень у вирішальних показниках діяльності організації, таких як вартість, якість, сервіс, темпи. Об'єктом реінжинірингу є не окремі виробничі функції, а процеси.

Отже, для тривалого ефективного функціонування організації необхідне здійснення організаційних змін, які будуть забезпечувати перехід до наступних, вищих етапів розвитку. Звісно, що така діяльність здійснюється не спонтанно, а цілеспрямовано і на випередження. Тобто необхідне розроблення загальної стратегії розвитку організації, основою якої буде операційна стратегія, але забезпечує реалізацію усіх цілей інвестиційна стратегія.

В економічній літературі прийнято виділяти такі загальні стратегії: зростання, підтримки, реструктуризації, скорочення діяльності, ліквідації, а також комбінації названих стратегій [6]. Слід зазначити, що при єдиному загальному стратегічному напрямі можливе одночасне застосування різних стратегій для окремих підрозділів (цехів, дільниць) або для різних продуктів. Залежно від фази життєвого циклу змінюється зміст стратегічного набору, тобто мають різне спрямування продуктово-товарні, виробничі (операційні), інвестиційні, маркетингові, організаційні та інші страте-

гії. Оскільки операційна діяльність для організацій найчастіше є цільовою, провідною та визначальною, то в першу чергу при визначенні цілей розвитку необхідне урахування операційних стратегій. Базовими операційними стратегіями вважаються такі:

1. "Обмежене зростання". Дана стратегія використовується підприємствами із стабільним асортиментом продукції та виробничими технологіями, що рідко підлягають впливу технологічного прогресу. Ця стратегія можлива в умовах слабких коливань кон'юнктури ринку та стабільної конкурентної позиції підприємства. В цих умовах стратегія підприємства спрямована, в першу чергу, на забезпечення відтворювальних процесів та приросту активів для підтримання обмеженого зростання виробництва та реалізації продукції.

2. "Прискорене зростання". Ця стратегія найчастіше використовується підприємствами на початку свого життєвого циклу, а також підприємствами та галузями, для яких характерний динамічний розвиток під впливом технологічного прогресу. Стратегія підприємства спрямована на інтенсивне розширене відтворення та інноваційне інвестування.

3. "Скорочення (стиснення)". Найчастіше дана стратегія обирається підприємствами в стадії фінансової кризи або на останніх стадіях свого життєвого циклу. Характерне "згортання" відтворювальних процесів та "звужене" інвестування.

4. "Поєднання (комбінування)". Дана стратегія є поєднанням різних типів стратегій і характерна для великих підприємств з широкою галузевою та регіональною диверсифікацією діяльності.

Здійснення операційної стратегії забезпечується такою функціональною (і одночасно ресурсоутворюючою) стратегією як інвестиційна, яка залежно від загальної стратегії може бути агресивною, помірною чи консервативною [1].

Стратегічні наміри власників, на які серед інших чинників вплива-

тиму і етап життєвого циклу підприємства, можуть проявлятися у таких основних стилях стратегічного управління діяльністю:

1. Прирістний – забезпечує здійснення консервативної чи помірної стратегії; характерний для підприємств, що знаходяться на стадії життєвого циклу "зрілість"; темпи зростання та відтворення найчастіше незначні і визначаються переважно кон'юнктурою ринку; переважає просте відтворення, розширене відтворення незначне.

2. Підприємницький – полягає в активній позиції стосовно усієї сфери діяльності, забезпечує здійснення агресивної стратегії, характеризується постійною трансформацією напрямків, форм та методів діяльності, яка здійснюється відповідно до змін факторів зовнішнього середовища. Даний підхід (або його елементи) може використовуватись на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства, особливо при "агресивній" ідеології власника. Але на етапі "старіння" його необхідно обов'язково застосовувати з метою відродження.

Лише підприємницький підхід та здатність колективу підприємства до організаційних змін дозволять на останньому етапі життєвого циклу реорганізувати підприємство шляхом оновлення, перепрофілювання, реінжинірингу чи завдяки іншому виду змін. Із сказаного вище випливає, що існує певний взаємозв'язок змін в організації та інвестиційних стратегій (рис.).

Інвестиційна стратегія передбачає конкретизацію стратегічних напрямів інвестиційної діяльності та стратегію формування інвестиційних ресурсів. Напрямки інвестиційної діяльності визначаються залежно від певної стадії (фази) розвитку організації (підприємства) з урахуванням чинників зовнішнього середовища. Відповідно до цього мають формуватися і інвестиційні ресурси. Враховуючи і узагальнюючи основні стратегічні цілі, слід виділити інвестиції зростання (ІЗ), критичну масу інвестицій (КМІ) та інвестиції розвитку (ІР).

Стадії життєвого циклу	Фазові трансформації бізнесу		Стратегії	
	фаза управління (ФУ)	вид кризи	операційні	інвестиційні
Народження ("дитинство")	ФУ бізнес-ідеєю (стадія створення бізнесу)	Криза керівництва (компетенції)	Прискорене зростання	Агресивна (підприємницький стиль стратегічного управління)
Становлення ("юність")	ФУ функціями	Криза координації		
	ФУ процесами	Криза контролю		
Зростання ("рання зрілість")	ФУ мережами	Криза бюрократії	Поєднання (комбінування)	Помірна або консервативна (прирістний стиль стратегічного управління)
Зрілість ("остаточна зрілість")	ФУ нематеріальними активами			
Занепад ("старіння")	Стадія створення нового бізнесу. ФУ новою бізнес-ідеєю	Криза бізнес-ідеї	Скорочення (стиснення)	Агресивна (підприємницький стиль стратегічного управління)
Відродження	Прискорене зростання	

[розроблено автором]

Рис. Взаємозв'язок інвестиційної стратегії та змін в організації

Переважаюча частка інвестицій зростання характерна для перших трьох етапів життєвого циклу (народження, становлення, зростання) і пов'язана переважно із нарощенням активів, зростанням капіталу.

Критична маса інвестицій характеризує мінімальний обсяг інвестиційної діяльності, який дозволяє формувати чистий операційний прибуток. Наявність критичної маси має забезпечувати діяльність організації протягом усього життєвого циклу. Інвестиції розвитку необхідні щонайменше починаючи із четвертої стадії життєвого циклу (зрілість), коли необхідна активна підтримка створених нематеріальних активів та розроб-

лення нових з метою запровадження нового бізнесу або принципового оновлення існуючого (табл.).

Структура та співвідношення інвестицій залежно від стадій життєвого циклу

Стадій життєвого циклу	Структура інвестицій	Співвідношення інвестицій
Народження ("дитинство")	ІЗ + КМІ	ІЗ >КМІ
Становлення ("юність")	ІЗ + КМІ	ІЗ >КМІ
Зростання ("рання зрілість")	ІЗ + КМІ	ІЗ >КМІ
Зрілість ("остаточна зрілість")	ІЗ + КМІ + ІР	ІЗ < КМІ
Занепад ("старіння")	КМІ + ІР	ІР >>КМІ

[розроблено автором]

Висновки. Інвестиційна стратегія, яка представляє собою систему довгострокових цілей інвестиційної діяльності, визначається загальними задачами розвитку. Розвиток має відбуватися як випереджаюча реакція на зміни зовнішнього середовища, що відображається на операційній, а відповідно і на інвестиційній діяльності. Такий розвиток розпочинається і згортається в межах певних циклів, які передбачають постадійну (фазову) трансформацію діяльності. Ці процеси пояснюються концепцією життєвих циклів і, як показано в роботі, підтверджуються теорією фазових трансформацій бізнесу. Ефективне забезпечення діяльності в межах існуючого циклу та своєчасний перехід до наступного циклу (відродження, створення нового бізнесу) мають забезпечити відповідні інвестиційні стратегії (агресивна, помірна або консервативна) та формування в певних співвідношеннях інвестицій зростання, критичної маси інвестицій та інвестицій розвитку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент : [учебный курс] / И. А. Бланк. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2006. – 552 с.

2. Валентинов В. Л. Аграрна реформа у світлі теорії організаційних змін / В.Л. Валентинов, М. В. Мунтян // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2006, № 2. – С. 25-30.

3. Герасимчук М. С. Інвестиційне забезпечення економічного розвитку / М. С. Герасимчук // Україна: утворення незалежної держави 1991–2001. – К. : Альтернативи, 2001. – С. 255–258.

4. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.

5. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. Вид. 2-ге, випр., доп. / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2007. – 576 с.

6. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.

"Надійшла до редколегії 12 квітня 2011 р."

Стаття рекомендована до друку д. е. н. Федуловою І.В.

АВТОРСЬКА ДОВІДКА

1. Прізвище: *Стахурська*
2. Ім'я: *Світлана*
3. По батькові: *Антонівна*
4. Вчене звання: *доцент*
5. Науковий ступінь: *к.е.н.*
6. Домашня адреса: *01133, Київ, бульвар Лесі Українки 5, кв. 65*
7. Адреса місця роботи: *01033 м. Київ-33, вул. Володимирська, 68. Національний університет харчових технологій, кафедра менеджменту*
8. Посада: *доцент*
9. Домашній телефон: *(044) 235-75-30*