

**В.Т. Денисов, д.э.н.,  
Е.С. Авдеева, к.э.н.,  
Д.Д. Денисов**

## **К ВОПРОСУ О СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*Рассмотрены различные теории организационного развития: теория Е и теория О. Предложена новая теория стратегического развития отечественных предприятий, которая основана на синтезе вышеобозначенных теорий. На основе предложенной теории выявлена концепция формирования стратегической культуры управления предприятием.*

*Розглянуто різні теорії організаційного розвитку: теорія Є і теорія О. Запропоновано нову теорію стратегічного розвитку вітчизняних підприємств, яка заснована на синтезі вищезазначених теорій. На основі запропонованої теорії виявлено концепцію формування стратегічної культури управління підприємством.*

*The paper considers various theories of organizational development: theory E and theory O. The authors offer a new theory of strategic development of domestic enterprises which is based on synthesis of the above theories. Based on the offered theory, the conception of formation of enterprise's strategic culture of management is defined.*

Свою управленческую деятельность руководитель реализует через решения, поэтому они являются его основной «продукцией» и именно от него зависит принятие грамотных решений.

В современной экономической литературе выделяют следующие полярные концепции управления и принятия решений – теория Е и теория О, которые определяют организационное развитие предприятия и соответствующие стратегии перемен.

Авторами этих концепций, названных соответственно теория Е и теория О, являются известные исследователи, про-

© В.Т. Денисов, Е.С. Авдеева,  
Д.Д. Денисов, 2010

фессора Гарвардской школы бизнеса М. Бир и Н. Нориа. Теория Е исходит из примата финансовых целей и ориентируется на их эффективное достижение, учитывая постоянное давление акционеров компании. Теория О рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему и в большей степени ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации<sup>1</sup> (табл. 1).

Руководители, исповедующие теорию Е, используют, как правило, жесткие методы, делая акцент на осуществление перемен сверху вниз и уделяя основное внимание созданию структуры и систем. Руководители, приверженцы теории О, в большей степени ориентированы на обучение и развитие сотрудников, изменения корпоративной культуры и осуществление перемен снизу вверх<sup>2</sup>.

Сторонники теории Е считают, что «единственный этический и законный вклад корпораций в общество – получение прибыли и создание экономической ценности»<sup>3</sup>. Рынок являет-

ся лучшим арбитром решений, принимаемых менеджерами. По их мнению, лидерство сверху вниз является разумным подходом к управлению изменениями, когда фирма испытывает проблемы, способные привести к краху. Лишь президент компании может принять правильное стратегическое решение относительно реструктуризации, внедрения новых технологий и реинжиниринга, то есть всех инициатив, необходимых для выживания в изменяющейся внешней среде. Эти инициативы требуют глубоких знаний. Скорость принятия

<sup>1</sup> Широкова Г.В. Теория О и теория Е как стратегии организационных изменений // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 1. – С. 61-68.

<sup>2</sup> Там же. – С. 61-68.

<sup>3</sup> Jensen M. Value Maximization and the Corporate Objective Function / Breaking the Code of Change/ Harvard Business School Press. – Boston, 2000.

решений является существенным фактором, и лидер сам может быстрее всего принять решение, чтобы другие его воплотили в жизнь<sup>4</sup>.

Таблица 1

*Сравнительные характеристики теорий  
организационных изменений*

Характеристики	Теория Е	Теория О	Теория Х (отечественные предприятия)
Цель изменений	Увеличение прибыли (экономические цели)	Развитие организационных способностей	Существует миссия предприятия, которая ставит стратегическую цель развития организации. Однако основной целью остается получение прибыли
Лидерство	Сверху вниз (автократичное)	Участвующее (партиципативное)	Партиципативное до определенного уровня иерархии в организации, выше этого уровня только автократичное
Объект изменений	Структура и системы («жесткие» элементы)	Организационная культура («мягкие» элементы)	Наличие «жесткого» каркаса предприятия, на который искусственно наложены «мягкие» элементы в виде организационной культуры
Планирование изменений	Программируемые и планируемые изменения	Спонтанные изменения (реакция на появляющиеся возможности)	Программируемые и планируемые изменения с небольшой долей спонтанности на низших уровнях управления
Мотивация изменений	Финансовые стимулы	Сочетание разных стимулов	Сочетание стимулов: финансовых, участие в управлении, принятии решений и др.
Участие консультантов	Консультанты используют готовые технологии и решения	Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений	Четкое разграничение решений, принимаемых единолично и с помощью группового метода
Процесс стратегического планирования	Сверху вниз	Снизу вверх	Итеративный подход

Лидеры, использующие теорию Е, фокусируются в первую очередь на стратегиях, структурах и системах – «жестких» элементах организации. Это те элементы, которые могут быть четко изменены сверху вниз и способны принести быструю финансовую отдачу. Теория Е базируется на точке зрения, что основная борьба за выживание фирмы невозможна без всестороннего плана, контролируемого сверху, а также полагается на создание финансовых стимулов для мотивации изменений в компании.

Цель изменений согласно теории О – развитие организационных способностей, особенно способностей сотрудников, для вовлечения их в процесс принятия решений относительно организационных проблем. Целью является создание рабочей системы, в которой сотрудники становятся эмоционально привязаны к задачам развития компании.

<sup>4</sup> Широкова Г.В. Цит. работа. – С. 61-68.

Фокусируясь на эффективности и производительности, с которой люди работают на каждом уровне, лидеры таких организационных изменений верят, что фирма улучшит свое финансовое положение<sup>5</sup>.

Сторонники теории О считают, что акцент только на финансовом состоянии компании при проведении организационных изменений является ошибкой<sup>6</sup>. Постановка экономических целей во главу угла может помешать менеджменту обнаружить факторы, являющиеся критическими для экономического здоровья. P. Senge считает, что для развития организационных способностей необходимо обучение сотрудников и создание «обучающейся организации».

Однако, хотя сторонники теории О не ставят во главу угла прибыль, они верят, что здоровая «обучающаяся организация» – лучший путь достижения долгосрочных интересов собственников. Стремясь сохранить гармонию во взаимоотношениях сотрудников и менеджеров, сторонники теории О пытаются избежать радикальной реструктуризации и увольнений, которые характерны при использовании теории Е.

В основе теории О лежит предложение, что вовлеченность является существенным моментом для создания партнерства, доверия и обязательств, которые жизненно необходимы при создании долгосрочных улучшений<sup>7</sup>.

Сторонники теории О утверждают, что акцент на структуру и системы, особенно навязанный сверху, не приведет к фундаментальным изменениям. Простое изменение структуры и системы не меняет культуру. Культурные изменения требуют от менеджмента эмоционально вовлекать людей, чтобы новые структура и системы не встречали сопротивление.

При использовании теории Е финансовые стимулы используются как дополнительный механизм мотивации сотрудников организации. Ведущие механизмы включают реорганизацию работы и изменения в стиле управления.

Однако на многих российских промышленных предприятиях используется своя теория развития бизнеса исходя из российского историко-экономического опыта. Она основывается на разумном сочетании концепции теории Е и теории О. Исходя из анализа практических аспектов деятельности отечественных промышленных предприятий, нами выделены основные черты системы стратегического планирования и организационных изменений, которые мы назвали теория Х (см. табл. 1).

Во времена административно-командной системы на предприятиях применялась только теория Е, и развитие шло революционными скачками, а инициатором и лицом, принимающим управленческие решения, являлось одно лицо – руководитель, который авторитарно подчинял себе все подразделения. С переходом к рыночной системе многие предприятия резко перешли на использование теории О и максимальную вовлеченность сотрудников в процесс управления предприятием. Однако этот процесс во многом был данью моде и происходил не благодаря, а вопреки, то есть был чужеродным элементом. Поэтому желаемого качественного рывка в организационном развитии он не принес. А так как сторонники теории О говорят не о революционном, а эволюционном, то есть медленном, поступательном развитии предприятия и его потенциала, то значительных результатов ждать не приходилось, тем более что в условиях всеобщего кризиса системы нужны были скорее авторитарные, чем либеральные методы хозяйствования. Все это послужило основой формированию новой российской теории организационного развития предприятий, основанной на синтезе этих двух теорий.

Руководители современных отечественных предприятий пропагандируют отказ от жестких методов управления и контроля и переход к самоорганизующейся системе, которая основана на корпоративной культуре управления. Однако в настоящее время использовать методы управления, которые применялись в командно-административной системе, то есть авторитарные, как минимум, не модно. Поэтому руководители стараются применять

---

<sup>5</sup> Там же. – С. 61-68.

<sup>6</sup> Senge P. The Puzzles and Paradoxes of How Living Companies Create Wealth / Breaking the Code of Change/ Harvard Business School Press. –Boston, 2000.

<sup>7</sup> Bennis W. Leadership of Change / Breaking the Code of Change / Harvard Business School Press. – Boston, 2000.

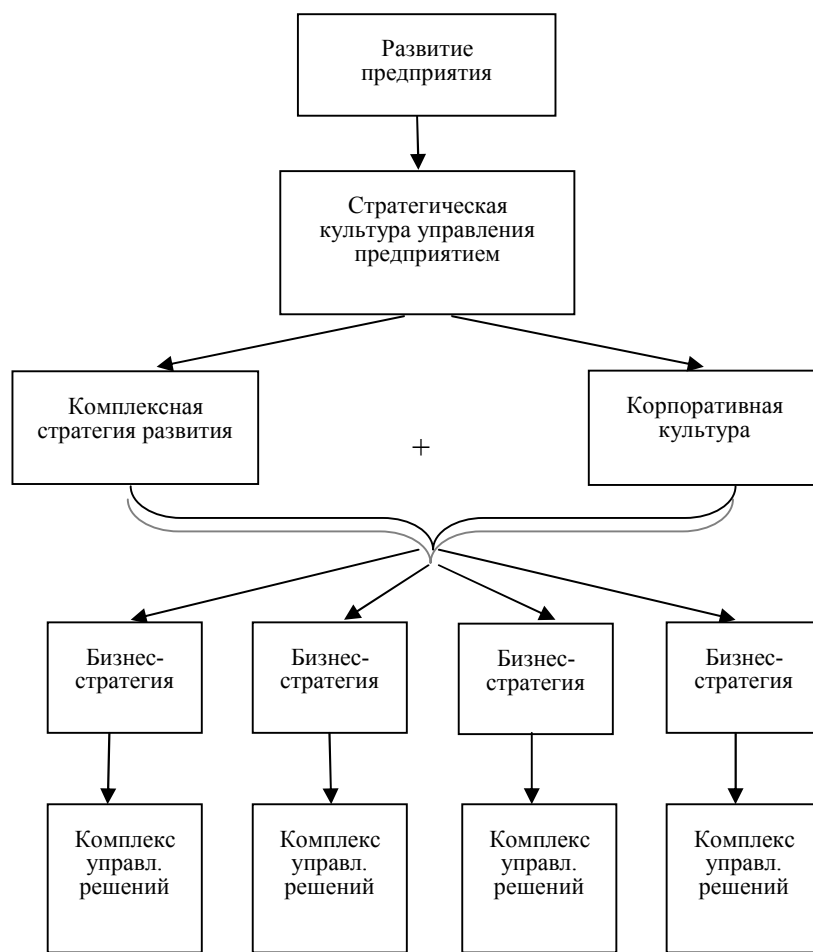
современные методики управления. Но эти методики не стали частью бизнеса, это надстройка, которая держится благодаря власти и воле, а также авторитарному характеру топ-менеджмента, то есть они являются спущенными сверху в качестве очередной директивы. Корпоративная культура не является необходимой частью бизнеса, а в большей степени досаждающей и раздражающей большинство работников его необходимостью.

Поэтому, говоря о многих отечественных предприятиях, нельзя применять ни теорию Е, ни теорию О, так как в данном случае используется собственно российское образование – синтез теорий. Нельзя также говорить о переходном этапе от теории Е к теории О и наоборот. В российской действительности практически невозможно найти предприятия с жестко авторитарным стилем управления, так же как и предприятия саморазвивающегося типа. Особенности отечественных менеджеров даже самого низкого звена в том, что они хотят и могут участвовать в принятии управленческих решений и формировании стратегии предприятия, и финансовая мотивация зачастую действует незначительно, так как во многих заложен принцип «каждая кухарка может управлять государством». Таким образом, для эффективного управления отечественным предприятием необходимо сочетание различных мотивационных стимулов: финансовых, участие в управлении, принятии решений и др.

Даже предприятия с иностранными инвестициями в России сталкиваются с непониманием и неприятием стандартов: от противоречия и резкого неприятия авторитарного стиля управления (теория Е) до непонимания, растерянности и некоторой расхлябанности (теория О).

При составлении стратегии предприятия, на наш взгляд, целесообразно воспользоваться итеративным подходом, который представляет собой уникальную для каждого предприятия методику согласования стратегии с низшими звеньями управленческой пирамиды. Положительными качествами данной методики являются: отсутствие жесткого давления на сотрудников со стороны высшего руководства и некоторая демократичность, а также учет конкретных проблем, перспектив, которые существуют в функциональных подразделениях. При итеративном подходе процедура формирования стратегии включает ряд условных этапов, которые не являются универсальными для всех предприятий, а носят лишь рекомендательный характер. При этом информация движется не только сверху вниз, но и снизу вверх по иерархической структуре управления, что позволяет вовлечь в процесс стратегического планирования низшие слои управления.

Поскольку на отечественных предприятиях существует достаточно жесткая основа, на которую наложены мягкие элементы в виде организационной культуры, на начальном этапе развития являющейся чужеродным элементом, но впоследствии органично вписавшейся в структуру организации, есть смысл рассматривать подобную организацию бизнеса как оптимальную базу для создания стратегической культуры управления организацией, которая соединяет в себе комплексную стратегию развития предприятия и его организационную культуру (см. рисунок).



*Рисунок. Стратегическая культура управления предприятием*

Комплексная стратегия предприятия придает этому «образу» в виде корпоративной культуры направленность (вектор) движения и развития.

Корпоративная культура управления отвечает за социальное развитие предприятия как системы, а стратегия развития – за экономическую составляющую. Считаем, что стратегия развития и корпоративная культура сами по себе и в отрыве от конкретного предприятия не имеют никакой практической ценности, то есть экономического, коммерческого эффекта, и только при объединении их в рамках предприятия они приобретают ценность и важность.

Именно культура стратегического управления и играет цементирующую роль всей организации и ее организационной структуры. Необходимо рассмотреть отличительные черты этих двух понятий (табл. 2).

Мы считаем, что на предприятии необходимо сформировать культуру стратегического планирования, а именно привычку и осознанную необходимость мыслить не только оперативно, но и стратегически, а значит сопоставлять принятое решение с общей целью и миссией деятельности предприятия. Причем такая культура менеджмента должна применяться не только на высшей ступени руководства, но и на низшем уровне управления (участки, цеха и др.).

Культура стратегического управления представляет собой одну из функций менеджмента, в соответствии с которой все принимаемые на предприятии решения должны координироваться с основными, высшими целью и задачами его деятельности.

При формировании подобной культуры на предприятии стратегическое планирование не будет рассматриваться как чужеродный механизм, а будет восприниматься как часть деятельности организации по достижению определенных целей и задач в краткосрочном и долгосрочных периодах. Таким образом, культура менеджмента предприятия должна выйти на качественно новый уровень – глобальный (стратегический) уровень всего предприятия.

Таблица 2

*Особенности категорий «корпоративная культура»  
и «стратегическая культура»*

Критерии	Корпоративная культура	Стратегическая культура
Цель формирования	Мотивация к высокоэффективному труду, повышение производительности труда	Мотивация к высокоэффективному труду и рост производительности в рамках четко обозначенной стратегии предприятия, в долгосрочном периоде
Лидерство	Корпоративная культура может быть создана неформальными лидерами и потому идти вразрез с целями и миссией предприятия	Создается формальными лидерами с использованием потенциала всего коллектива предприятия итеративным методом
Степень охвата	Все предприятие, однако сотрудники могут игнорировать некоторые мероприятия по формированию корпоративной культуры	Все предприятие, сотрудники не могут игнорировать стратегию, так как это экономическая жизнь всего предприятия и трудовая деятельность согласно должностным инструкциям каждого сотрудника
Методы внедрения	Личное лидерство руководителя (может быть и неформального), то есть демонстрация власти, убеждения, стимулирования, а также системных и структурных процедур	Итеративный метод, который рассматривается как системный метод внедрения стратегии и стратегической культуры, при котором взаимодействие происходит как сверху вниз, так и снизу вверх
Основа формулирования	Миссия и цели развития предприятия	Миссия и цели развития предприятия

Стратегическая культура управления является стимулирующим фактором развития предприятия в целом, так как переводит на более качественный уровень все функции подсистем предприятия. С другой стороны, на эффективность стратегического управления предприятия оказывает самое непосредственное влияние состояние функций подсистем предприятия.

Еще одной отличительной чертой теории Х является методика принятия управленческих решений на отечественных предприятиях. Для принятия грамотных управленческих решений топ-менеджеры не всегда обладают глубокими детальными знаниями по предметной области, которые могут предоставить им менеджеры среднего и низшего уровня управления. Поэтому принятие решений групповым способом, которые отрицаются в теории Е, в большинстве ситуаций является оптимальной методикой качественного решения. При этом снижается скорость принимаемого решения, но повышается его качество. Однако вместе с этим должны присутствовать и индивидуальные решения. Таким образом, принятие решений на отечественных предприятиях должно носить партисипативный характер, который действует до определенного уровня управленческой иерархии, выше которого принимаются индивидуальные решения.

Стратегическое развитие предприятия и стратегическая культура управления подразумевают четкую программу действий на долгосрочный период. Это отсутствует в теории О, поэтому очень трудно определить единого лидера изменений. При этом локальные лидеры принимают ответственность за изменения, и топ-менеджеры имеют меньшее влияние, чем при использовании теории Е. При использовании теории Е подобная программа действий существует зачастую в голове единственного авторитарного лидера, и если и запротоколирована на бумаге, то очень тезисно. Недостаток этого в отсутствии реализации принципа системности, так как сотрудники предприятия не связывают воедино разрозненные действия, производимые ими, не видят общей цели и миссии предприятия. Таким образом, происходит разобщенность предприятия и отсутствие скоординированности в действиях.

Таким образом, теория Е предполагает революционный способ ведения бизнеса, основанный на реструктуризации, авторитете конкретного лидера и его интересах, а теория О предполагает эволюционный, поступательный способ, основанный на устойчивых приоритетах всех сотрудников, их организационной культуре, вовлечении сотрудников в процесс управления предприятием. Синтез этих двух теорий, обозначаемый нами как теория Х, представляет собой оптимальную модель управления, самоорганизации и стратегического развития отечественных предприятий.

*Представлена в редакцию 26.04.2010 г.*