

Література

1. Котлер Ф. Я не буду извиняться за маркетинг! / Ф. Котлер // Бизнес. – К., 2006. – № 22. – С. 70–73.
2. Эванс Р. Дж., Маркетинг / Р. Дж. Эванс, Е. Райс ; [пер. с англ.] – М. : Сирин, 2002. – 308 с.
3. Райс Э. Маркетинговые войны / Э. Райс. Ж. Траут. – СПб. : Питер, 2000. – 256 с.
4. Портер М. Нужно стремиться быть не лучшим, а уникальным / М. Портер // Бизнес. – К., 2006. – № 42. – С. 80–83.
5. Орлов О. О. Планування прибутку підприємств в умовах ринкової економіки : [монографія] / О. О. Орлов, Є. Г. Рясних, Н. І. Гавловська. – Хмельницький : ХНУ, 2009. – 155 с.
6. Хвостенко О. А. Концептуальні засади класифікації середовища підприємства / О. А. Хвостенко // Актуальні проблеми економіки. – К., 2009. – № 5. – С. 166-174.

Надійшла 04.12.2009

УДК 338

С. Г. МЕЛЬНИК

Хмельницький національний університет

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Побудовано ієрархію форм реалізації організаційного розвитку на підприємств, розглянуто існуючі у вітчизняній та зарубіжній практиці підходи до моделювання організаційного розвитку та обґрунтовано застосування найбільш ефективних з них для вітчизняних підприємств.

The hierarchy of forms of realization of organizational development is built on enterprises, the existing in domestic and foreign practice going is considered near the design of organizational development and grounded application of most effective from them for domestic enterprises

Ключові слова: організаційний розвиток підприємства, моделювання організаційного розвитку, модель Айзедиса, модель Грейнера, модель організаційного розвитку Мироненка Ю.Д. і Тереханова А.К.

Постановка проблеми. Зміна зовнішніх умов функціонування підприємств обумовлює необхідність перегляду традиційних у вітчизняній практиці форм і методів управління організаційним розвитком. Отримання суб'єктом підприємництва довготривалих конкурентних переваг нерозривно пов'язане з умінням його внутрішньої структури вчасно реагувати на зміни навколишнього середовища. Особливо актуально постає питання підтримки підприємства в бажаному соціально-ринковому (конкурентному) стані, що вимагає його безперервного розвитку як відкритої виробничо-економічної системи.

Важливою ланкою внутрішнього середовища підприємства є його організаційна складова. На жаль, у вітчизняній практиці реалізація моделей організаційного розвитку спрямована більше на всебічне інформаційне забезпечення діяльності суб'єкта господарювання з метою зменшення невизначеності його функціонування в умовах мінливого навколишнього середовища. Це обумовлює необхідність підвищення гнучкості організаційних схем управління підприємствами і швидкості організаційних змін на основі ефективного використання економічних можливостей управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання організаційного розвитку знайшли відображення в дослідженнях провідних вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема Коршунової О.Д., Некрасова С.І., Некрасової Н.А., Бусигіна О.В., Клягіна С.В., Паніної О.М., Новака В.О., Родченка В.В. та інших. Незважаючи на різноманітність прийнятих у зарубіжній практиці моделей реалізації політики організаційних змін, в їх основі, на нашу думку, використано найбільш поширені моделі Айзедиса та Грейнера, які не адаптовані до реалій функціонування вітчизняних підприємств. Це суттєво ускладнює процедуру проведення аналізу, унеможливорює раціональне використання запропонованого методологічного інструментарію, робить систему менш чутливою та нездатною до своєчасного реагування на зміни оточуючого середовища. Виникає необхідність перегляду існуючих теоретико-методологічних підходів до організаційного розвитку вітчизняних підприємств.

Мета статті полягає в дослідженні існуючих підходів до моделювання організаційного розвитку підприємств та обґрунтування застосування найбільш ефективних з них для вітчизняних виробничо-економічних систем.

Виклад основного матеріалу дослідження. У вітчизняній та зарубіжній практиці існує багато визначень поняття організаційного розвитку підприємства (таблиця 1).

Проведений аналіз підходів до визначення організаційного розвитку дозволяє сформулювати його характерні риси для вітчизняних підприємств:

1) зміни організаційного розвитку суб'єкта господарювання обумовлені необхідністю адаптації внутрішнього середовища підприємства відповідно до вимог зовнішнього оточення;

- 2) розвиток підприємства визначає необхідність перегляду поглядів, ціннісних орієнтирів і мотиваційних механізмів управління персоналом;
- 3) організаційний розвиток нерозривно пов'язаний із підвищенням освітнього рівня управлінського персоналу суб'єкта господарювання;
- 4) організаційні зміни мають інноваційну природу.

Таблиця 1

Еволюція підходів до поняття «організаційний розвиток підприємства»

Автори	Організаційний розвиток – це	Джерело
Хміль Ф.І.	довготермінова робота в організації щодо удосконалення процесів вирішення проблем і оновлення, пов'язана із проведенням змін в організації	[1, с. 173]
Коршунова О.Д.	процес формування, накопичення та використання стратегічних здатностей з метою забезпечення зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції підприємства на ринках праці, капіталу та товарів відповідно до інтересів різних груп суб'єктів ринку	[2, с. 35]
Некрасов С. И., Некрасова Н. А., Бусигін О. В.	складна освітня стратегія, розрахована на зміну соціальних відносин, поглядів людей і структури організації з метою покращення її адаптації до вимог технологій і ринку	[3]
Клягін С.В.	сукупність цілеспрямованих процесів, за допомогою яких людські ресурси вивчаються, ідентифікуються, залучаються в різні сфери суспільного виробництва і розвиваються шляхами та способами, які підвищують як в цілому організаційний потенціал соціально-економічних суб'єктів, так і їх здатність планувати свою діяльність, самостійно бачити та вирішувати проблеми, що виникають під час неї	[4]
Васильєв В. В.	безперервний процес реорганізації системи управління, що включає оптимізацію і реінжиніринг бізнес-процесів та процесів управління; удосконалення функціональної та організаційної структур; комплекс питань управління персоналом	[5]
Паніна О.М.	сукупність теоретичних концепцій та практичних прийомів, спрямованих на те, щоб допомогти організації набуті більшої гнучкості та адаптуватись до змін, а менеджерам – оволодіти необхідні для цього навички	[6]
Новак В.О., Родченко В.В.	процес комплексного організаційного вдосконалення системи, метою якого є упорядкування складової господарчої діяльності і перетворення різних частин системи для підтримання довгострокової життєдіяльності та адаптації до змін у навколишньому середовищі	[7]

Організаційний розвиток підприємства – це організований процес, що порушує динамічний розвиток структури організації і направлений на досягнення нового стану динамічної рівноваги, яка в оновленій структурі зберігатиметься відносно стабільно. У процесі організаційного розвитку підприємства відбувається поступове удосконалення окремих сторін діяльності організації і раціоналізація її внутрішньої структури, упорядковуються в часі і у просторі трудові, виробничі, соціальні та інші процеси.

Еволюція підходів до організаційного розвитку (далі – ОР) суб'єкта господарювання обумовлена необхідністю формування гнучкої і динамічної системи розвитку його внутрішнього середовища. Класичні концепції й визначення організаційного розвитку виходили з того, що головне завдання фахівців з ОР полягає в тому, щоб допомогти підприємству розв'язати проблеми, які перешкоджають ефективному використанню людських ресурсів, створити організаційне середовище, сприятливе для розвитку й самовдосконалення кожного співробітника та досягти більш успішного й продуктивного функціонування підприємства в цілому. У сучасних концепціях організаційного розвитку акцент зроблено на максимальній інтеграції індивідуальних потреб і інтересів співробітників та цілей і завдань підприємства в цілому, а також на створенні структур, систем і процесів, які забезпечували б можливість постійного поліпшення діяльності організації.

Незважаючи на те, що ОР має багато спільного з традиційними формами управлінського консультування й управління людськими ресурсами, між ними існують й суттєві відмінності. Так, ОР відрізняється від традиційного консалтингу тим, що фокусується на процесах, які відбуваються у внутрішньому середовищі підприємства, а не на змісті роботи, активно залучає клієнта у процес змін, а не просто надає рекомендації, і розглядає зміни як постійний безперервний процес. Від управління людськими ресурсами ОР відрізняє те, що головне завдання ОР полягає у розвитку структури, системи й процесів всередині підприємства, які б сприяли підвищенню ефективності діяльності суб'єкта господарювання, у той час як управління людськими ресурсами сконцентровано навколо персонального зростання індивідів в організаційній системі.

Сучасна концепція організаційного розвитку побудована на існуванні ієрархії форм реалізації ОР на підприємстві (таблиця 2) [4]. Кожна з форм реалізації ОР існує у взаємозв'язку зі стратегією розвитку підприємства в цілому та не повинна суперечити інноваційному розвитку персоналу.

Як видно з таблиці 2, всі форми реалізації організаційного розвитку спрямовані на забезпечення злагодженої роботи структурних підрозділів підприємства шляхом створення гнучкої системи підготовки та перепідготовки фахівців, які в умовах мінливого навколишнього середовища здатні забезпечити високу адаптивність та внутрішнє організаційне зростання організації в цілому. Звідси об'єктом ОР підприємства виступають процеси інноваційного розвитку персоналу.

Ієрархія форм реалізації організаційного розвитку на підприємстві

Форми реалізації ОР	Напрями реалізації
Підприємство в цілому	Злагоджена робота підрозділів підприємства
Міжгрупові організаційні відносини	Побудова оптимальної структури міжгрупових відносин шляхом створення сприятливого соціально-психологічного клімату в організації
Групові відносини	Сприяння командоутворенню, прояву лідерства в групі, попередження конфліктів (управління конфліктами)
Міжособистісні відносини	Попередження конфліктів (управління конфліктами), оптимізація міжособистісних відносин, розвиток навиків групового спілкування, розвиток самоусвідомлення, переконання та розуміння інших
Індивідуальний рівень	Управління виконанням індивідом окремих завдань, розвиток змістовної діяльності

Без сумніву, активний розвиток трудових ресурсів потребує розуміння кожним індивідом своєї важливості для організації, процеси перепідготовки та підвищення кваліфікації розглядаються як необхідний елемент кар'єрного зростання. Для підприємства розвиток трудового потенціалу пов'язаний з необхідністю залучення додаткових ресурсів.

За словами Пірогова В.І., Андрєєва А.Д. [8], без розуміння основних передумов, на яких будується організаційний розвиток, жодна ОР-програма не може бути реалізована успішно, оскільки всі техніки ОР можуть бути ефективними лише у тому випадку, якщо менеджер, що її використовує, опирається на комплексне бачення підприємства та своєї ролі в ньому. Теоретичні передумови організаційного розвитку змінюються з часом, оскільки ОР – не статичний корпус концепцій і методів, а відкрита система, якій властиві постійний розвиток та гнучкий адаптаційний механізм.

До основоположних установок ОР можна віднести такі положення:

– Перш за все, ОР розглядає підприємство як відкриту систему. Це означає, що суб'єкти господарювання існують не у вакуумі, а постійно взаємодіють зі своїм оточенням, реагують на зміни, які відбуваються в ньому й адаптуються відповідно до них. Здатність підприємства до адаптації є першою й найнеобхіднішою умовою його ефективного розвитку.

– По-друге, холістичний підхід до ОР підприємства. На відміну від традиційного «лінійного» погляду на організаційний розвиток сучасна концепція ОР концентрується не на вирішенні специфічних проблем організації, а на її оздоровленні в цілому. Прихильники підходу головне завдання менеджерів з ОР вбачають не лише у допомозі суб'єктові господарювання перемогти труднощі, але й у тому, щоб навчити її самостійно підтримувати стабільний стан і здатність до постійного оновлення.

– Оскільки ОР прагне допомогти підприємству стати самооновлюючою та самонавчальною системою, залучення співробітників в процес організаційного розвитку виступає важливим елементом ОР. Співробітництво й взаємна підтримка серед працівників – одна з найважливіших складових успішного функціонування підприємства в цілому. Даючи можливість індивідам приймати участь у процесі змін, дозволяючи їм ухвалювати рішення, що безпосередньо впливають на їхню роботу, ми не лише знижуємо ступінь опору змінам, але й створюємо умови для максимального розвитку потенціалу кожного співробітника організації, що підвищує загальну ефективність її діяльності.

– Індивіди і їх взаємини на всіх рівнях організації – її головний ресурс і основний ключ до успіху. ОР працює з окремими індивідами та групами, звертаючи особливу увагу на процеси, що відбуваються між ними. Жодна технологічна або структурна інновація не буде успішною, якщо при її впровадженні не буде прийнято до уваги фактор міжособистісної та міжгрупової взаємодії.

Успіх процесу організаційного розвитку залежить від безлічі різних факторів, з яких чи не найважливішим є те, що всі проведені зміни повинні бути на користь організації. У зарубіжній практиці виділяють дві основні моделі для дослідження ОР підприємства: модель Айзедиса і модель Грейнера (табл. 3).

В основі моделі Айзедиса лежить порівняння підприємства із живим організмом. Як показує модель, до розквіту доживають далеко не всі підприємства, за розквітом неминуче випливає бюрократизація бізнесу, а потім смерть. Незважаючи на те, що модель Айзедиса визначає ряд небезпек, які очікують підприємство на шляху свого розвитку, вона не дає однозначної відповіді на запитання: до якого організаційного стану підприємство повинно прагнути, щоб довше затриматись у фазі розквіту?

На відміну від Айзедиса, Л. Грейнер запропонував модель, в якій описує розвиток підприємства через послідовність проходження ним кризових точок. Він виділяє п'ять стадій організаційного розвитку, відокремлених одна від одної моментами організаційних криз. Шлях від однієї стадії розвитку до наступної підприємство проходить, долаючи відповідну кризу даного періоду.

Моделі організаційного розвитку підприємства

Моделі ОР	Складові моделі		
	Стадії	Етапи	Напрямок розвитку і врегулювання міжособистісних відносин
Модель Айзедиса	Зростання	Зародження	Творчість
		Дитинство	Керівництво
		Давай-давай	
		Зрілість	
		Розквіт	Делегування повноважень
		Стабільність	
	Старіння	Аристократія	Координація
		Рання бюрократія	
		Бюрократія	
		Смерть	Співробітництво
Модель Грейнера	Молодість	Криза лідерства	Творчість
		Криза автономії	Керівництво
		Криза контролю	Делегування повноважень
	Зрілість	Криза меж	Координація
		Криза довіри	Співробітництво

На думку науковців, серед яких відмітимо Клягіна С.В. [4] та Коршунову О.Д. [2], запропоновані моделі не знайшли застосування у практиці функціонування вітчизняних підприємств, оскільки не дозволяють отримати інформацію про ресурсні та грошові затрати, які підприємство повинно понести для подолання кризових явищ. Більш прийнятною, на їх думку, є модель ОР, запропонована Мироненком Ю.Д. і Терехановим А.К. (рис. 1) [9].

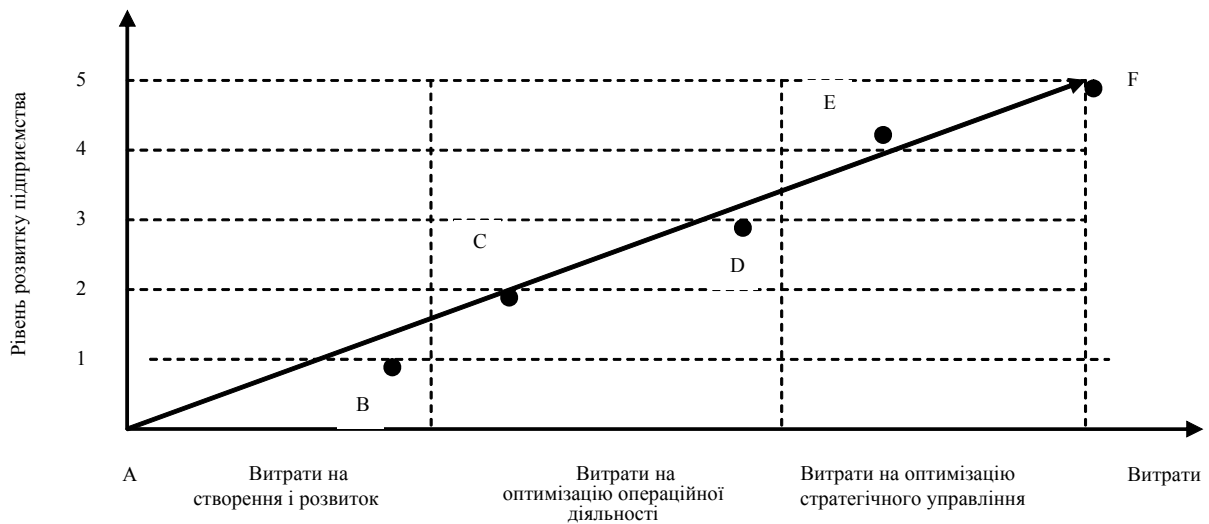


Рис. 1. Модель організаційного розвитку Мироненка Ю.Д. і Тереханова А.К. [9]:

- A – задум створення підприємства;
- B – реалізація бізнес-ідей;
- C – структуризація (раціональне управління функціями);
- D – раціональне управління процесами;
- E – раціональне управління потенціалом підприємства;
- F – раціональне управління нематеріальними активами підприємства.

Запропонована модель відображає залежність рівня розвитку підприємства від величини понесених витрат на її організаційний розвиток. До витрат на ОР підприємства відносять витрати на організаційні заходи, які підприємство реалізує з метою переходу на вищий рівень розвитку. Їх можна виявити шляхом складання бюджетів (кошторисів) на реструктуризацію, удосконалення бізнес-процесів.

В сучасних умовах господарювання підприємства будь-якого розміру та організаційно-правової форми на всіх етапах життєвого циклу повинні здійснювати витрати на організаційний розвиток. Водночас зрозуміло, що витрати з удосконалення системи управління повинні перебувати в залежності від обсягів діяльності суб'єкта підприємництва. Наприклад, склад і структура організаційних витрат будуть суттєво відрізнятися для малих підприємств та підприємств, діяльність яких зорієнтована на міжнародний ринок. У таблиці 4 наведено модель управління бізнесом в інтересах організаційного розвитку підприємства [9].

Таблиця 4

Модель управління бізнесом в інтересах організаційного розвитку підприємства

Напрямок управління	Рівень розвитку підприємства				
	1	2	3	4	5
Формування місії підприємства	Місія не визначена	Сформульовано загальне уявлення про місію	Поряд із загальним розроблено внутрішнє уявлення про місію	Місія постійно коригується. Внутрішнє уявлення місії містить детальний опис принципів побудови бізнесу	Місія стає інструментом налагодження співробітництва та кооперації взаємопов'язаних між собою підприємств
Визначення цілей підприємства в цілому та його структурних підрозділів	Ціль – вийти на рівень самоокупності та зайняти відповідний сегмент ринку	Цілі підприємства носять декларативний характер та не взаємопов'язані з місією	Цілі підприємства взаємопов'язані з місією в єдине «дерево» цілей	Цілі взаємопов'язані з місією підприємства, об'єктивно відображають напрями діяльності, опираються на раціональне використання всіх ресурсів підприємства	Цілі спрямовані на зменшення витрат підприємства шляхом створення об'єднаних підприємств з метою раціонального використання нематеріальних активів
Планування	Не здійснюється	Формальні оперативні плани діяльності «від поточних результатів»	Стратегія підприємства визначена на довгострокову перспективу. Здійснюється побудова основ системи бюджетування	Стратегія підприємства визначена на довгострокову перспективу з раціональним перерозподілом ресурсів між його структурними підрозділами. Побудовано система гнучкого бюджетування	Стратегія підприємства визначена на довгострокову перспективу та взаємозгоджена зі стратегією розвитку об'єднання, існує раціональна система перерозподілу ресурсів в середині об'єднання
Організація стратегічного та оперативного управління	Керівник одноособово приймає управлінські рішення на всіх рівнях розвитку	Формалізація структур управління бізнесом	Оптимізація бізнес-процесів оперативної діяльності	Побудова оптимальної системи використання ресурсів	Оптимізація управління інтелектуальною власністю підприємства
Система контролю та регулювання діяльності	Керівник одноособово здійснює контроль за діяльністю підприємства	Керівник при прийнятті рішень орієнтується на обліково-звітні дані планово-аналітичних відділів	Контроль та регулювання делегуються системі менеджменту підприємства, постійно проводиться моніторинг фінансово-економічної діяльності	Визначено єдину систему збалансованих показників, які дозволяють комплексно характеризувати діяльність підприємства. Система орієнтована на участь співробітників у підвищенні вартості підприємства, регулярний стратегічний аналіз діяльності	

Очевидно, що рівень розвитку системи управління залежить від того, скільки витрат було здійснено на її удосконалення. При цьому зрозуміло, що жоден власник не буде нести додаткові витрати лише задля прагнення до удосконалення, якщо останнє не буде пов'язано зі збільшенням доходу. Тому прийняття рішення про перехід підприємства на вищий рівень потребує оцінки ефективності проведених заходів та понесених при цьому додаткових витрат.

Проте бувають випадки, коли підприємство взагалі не здійснює витрати на організаційний розвиток. Зокрема, це трапляється тоді, коли у суб'єкта господарювання відсутні суттєві зовнішні та внутрішні передумови до змін, або ж підприємство після реалізації запланованих заходів не отримує очікуваного ефекту, чи просто при відсутності фінансових ресурсів для проведення змін. Перераховані умови не характерні для більшості вітчизняних підприємств, які працюють в динамічному конкурентному середовищі та прагнуть не лише без втрат долати кризові точки, але й своєчасно здійснювати перетворення з метою уникнення само появи криз. Розглянута у таблиці 4 модель дозволяє оптимально здійснювати витрати на організаційний розвиток, підвищуючи від рівня до рівня якість системи управління.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведені дослідження показали, що досягнення цілей організаційного розвитку потребує регулярного і цілісного стратегічного управління змінами, що дозволять об'єднати перетворення функціонально-організаційної структури, бізнес-процесів діяльності та ресурсів, та врахувати особистісні характеристики персоналу. Регулярне удосконалення системи стратегічного та оперативного управління організаційним розвитком дозволить підприємству з мінімальними витратами здійснити перехід на новий рівень свого розвитку.

У більшості випадків використання методів удосконалення системи управління, властивих для більш високого рівня розвитку, ніж об'єктивно досягнутий, не дають позитивного ефекту. Тому підприємство повинно реально оцінити власні можливості з організаційного розвитку та удосконалення системи управління. Для вирішення складних проблем доцільно залучати спеціалістів в області управлінського консалтингу.

Проведений аналіз теоретико-методологічних основ організаційного розвитку показав, що у зарубіжній практиці для дослідження ОР підприємства найбільш поширеними є моделі Айзедиса та Грейнера. Вивчення передумов їх застосування для вітчизняних підприємств показало обмеженість їх використання, оскільки запропонований інструментарій не дозволяє отримати інформацію про ресурсні та грошові затрати, які підприємство повинно понести для подолання кризових явищ. Водночас запропонована Мироненком Ю.Д. та Терехановим А.К. модель організаційного розвитку не лише відображає залежність рівня розвитку підприємства від величини понесених витрат на її ОР, але й дозволяє визначити напрями управління бізнесом в інтересах організаційного розвитку суб'єкта господарювання. Розглянута модель допомагає приймати обґрунтовані рішення про витрати на ОР, а практична її спрямованість дозволяє не лише оцінити рівень розвитку підприємства, але й виробити конкретні заходи з подолання кризових явищ, які виникають при переході на якісно новий рівень розвитку.

Література

1. Хміль Ф.І. Основи менеджменту : [підручник] / Ф.І. Хміль. – К. : Академвидав, 2003. – 608 с.
2. Коршунова Е.Д. Моделирование процесса адаптивного управления организационным развитием предприятия инвестиционно-промышленной сферы / Е.Д. Коршунова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 2. – С. 34–39.
3. Некрасов С.И. Факторы организационного развития предприятий / С.И. Некрасов, Н.А. Некрасова, О.В. Бусыгин. – М. : Академия Естествознания, 2009. – 322 с.
4. Клягин С.В. Концепция организационного развития: деловое знакомство / С.В. Клягин [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://kmssoft.ru/LD/C010/102/1214872862.html>.
5. Васильев В.В. Глоссарий экономических терминов / В.В. Васильев [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://consulting.ru/econs_wp_4972
6. Панина Е.М. Организационное развитие: история и современность / Е.М. Панина // Вестник московского университета. – Серия 21. Управление (государство и общество). – Москва, 2006. – № 2. – С. 14-22.
7. Новак В.О. Організаційний розвиток міжнародних корпорацій та критерії його ефективності / В.О. Новак, В.В. Родченко [Електронний ресурс]. – Режим доступа : http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_4/Rodchenko_409.htm.
8. Пирогов В.И. Организационное развитие предприятия (на примере ЗАО «Новосибирский электродный завод») / В.И. Пирогов, А.Д. Андреев [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://econom.nsc.ru/eco/archiv/ReadStatiy/2006_02/Pirogov.htm.
9. Мироненко Ю.Д. Организационное развитие компании / Ю.Д. Мироненко, А.К. Тереханов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.cfin.ru/management/strategy/change/for_org_dev.shtml.

Надійшла 07.12.2009