

**МІНІСТЕРСТВО АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТА  
ПРОДОВОЛЬСТВА УКРАЇНИ**

**Вісник аграрної науки Причорномор'я**

*Науково-теоретичний фаховий журнал*

*Видається Миколаївським державним аграрним університетом*

**Випуск № 4 (68), том 1**

**2012 р.**

---

---

**ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

УДК 65.01

**ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ:  
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ**

**О.Д. Гудзинський**, доктор економічних наук, професор  
Національний університет біоресурсів і природокористування України

**Н.М. Сіренко**, доктор економічних наук, професор  
Миколаївський державний аграрний університет

*У статті обґрунтовано основні теоретико-методологічні аспекти організаційного розвитку вітчизняних підприємств, акцентовано увагу на необхідності управління змінами та застосуванні системного підходу.*

**Ключові слова:** організаційний розвиток, управління змінами, системний підхід, підприємство.

**Постановка проблеми.** З метою формування в організації повноцінної готовності до сприйняття змін керівництву необхідно передбачити здатність до такого сприйняття безпосередньо в побудові організації та управлінських діяч. Розуміння цього привело до створення концепції організаційного розвитку, яка розвивалася Р. Бекхардом, У. Бурком, П. Вейлом, У. Френчем, С. Беллом, М. Біром, Т. Камінгсом, С. Ворлеєм та ін. У результаті її швидкої еволюції було одержано методи для системного аналізу, планування, реалізації та підтримки змін з метою підвищення рівня результативності організації. Однак управління вітчизняними підприємствами здебільшого не передбачає використання методів і процедур організаційного розвитку, що сприяє руйнуванню організацій на ранніх

стадіях життєвого циклу, оскільки вони не здатні реалізувати ефективні зміни.

**Формулювання цілей статті.** Ціллю статі стало обґрунтування основних теоретико-методологічних аспектів організаційного розвитку вітчизняних підприємств з акцентуванням уваги на необхідності управління змінами та застосування системного підходу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для досягнення цілей організаційного розвитку необхідно цілісне і перманентне управління змінами (табл. 1), яке об'єднує функціональну структуру, бізнес-процеси, ресурси і враховує індивідуальні особливості колективу організації.

У сучасних же умовах трансформаційних перетворень відбуваються процеси прискореного руху соціально-економічних систем. Вони охоплюють усі підсистеми останніх: біологічну; технологічну; технічну; інформаційну; кадрового забезпечення; інституціональну; маркетингову; обліково-аналітичного забезпечення та ін. Темпи здійснення змін в усіх підсистемах не є рівнозначними і збалансованими в часовому вимірі. Співвідношення міри і гармонії у факторах забезпечення успіху діяльності підприємств не завжди є адекватним вимогам середовища та положенням цільової програми трансформаційних перетворень. Особливо це проявляється в підприємницьких структурах, які прагнуть переходити на ринкові типи управлінського профілю – цільовий, асоціативний, інноваційно-стратегічний, спрямований саморозвиток із самоорганізаційним підходом. Це обумовлено недостатньою готовністю управлінської команди проводити організаційні перетворення і відсутністю обґрунтованого підходу до зміни положення організаційних центрів в системі підприємницької діяльності. Поглиблена функціональна спеціалізація та системно-функціональна інтеграція не завжди випереджає трансформаційні перетворення в соціально-економічних системах. Тому виникає розбалансованість як в допустимих межах роздвоєності функцій, так і в допустимих межах їх укрупнення. Це характерно для всіх рівнів управління.

## Тактика боротьби із спротивом до змін

Тактика		Переваги	Недоліки
Освіта та передача інформації	При спротиві, який оснований на відсутності інформації або на неточній інформації та аналізі	Може допомогти одержати згоду на зміни з боку людей, коли їх впевнять	Може зайняти багато часу, якщо в цей процес залучено багато людей
Залучення працівників до прийняття рішень	У ситуаціях, коли ініціатори не володіють всією необхідною інформацією для розробки нововведень і коли інші мають значні можливості для спротиву	Може допомогти людям усвідомити необхідність змін та обов'язок сприяти їм; може інтегрувати існуючу інформацію для створення плану інновацій	Може зайняти багато часу і призвести до помилок в здійсненні змін
Підтримка	Для випадків, коли люди здійснюють спротив лише через острах перед особистими проблемами	Оптимальна практика для рішення особистих проблем	Може зайняти багато часу, коштів і не допомогти
Переговори	У ситуаціях, коли хтось один або група програють при введенні нововведень і мають великі можливості здійснювати спротив	Може бути відносно легким способом уникнути основного спротиву	В багатьох випадках може бути занадто дорогим; може спровокувати інших досягати згоди умовляннями
Кооптація	Для специфічних ситуацій, в яких інша тактика пов'язана із значними витратами або взагалі не може бути реалізованою	Може допомогти знайти підтримку в здійсненні змін (але меншу, ніж при участі працівників в прийнятті рішень)	Може створити проблеми, якщо люди розпізнають кооптацію
Маневрування	У ситуаціях, коли інша тактика є неефективною або затратною	Може стати порівняно швидкодіючим і невитратним рішенням проблеми спротиву	Ініціатори можуть втратити частину довіри до себе; може призвести до появи нових проблем
Змушування	Для ситуацій, коли необхідна швидкість і коли ініціатори змін мають значну владу	Може швидко побороти спротив	Ризикована, може викликати негативну реакцію у людей по відношенню до ініціаторів змін

Джерело: побудовано за [1]

У цілому організаційна складова системи менеджменту за своїм сформованим потенціалом і рівнем розвитку відстає від вимог принципів системного підходу щодо забезпечення результативності діяльності підприємств в умовах трансформаційних перетворень. Як наслідок, не використовуються потенційні можливості підприємницьких формувань. За нашими дослідженнями, рівень використання їх потенційних можливостей не перевищує 0,65–0,70 коефіцієнта.

Організаційна складова як системна цілісність у наукових дослідженнях розкрита недостатньо. Зокрема, основний акцент спрямований лише на дослідження здійснення організаційних процесів при виробленні, прийнятті і реалізації управлінських рішень; удосконаленні структур управління; виконанні робіт та реалізації програм тощо (табл. 2). Організаційний розвиток як системна цілісність також слабо розкривається в наукових працях управлінського спрямування, незважаючи на те, що цей науковий напрям сформувався близько 1969 р.

Організаційна складова в системі діяльності і менеджменту підприємств нами розглядається в контексті взаємодіючих елементів: ціннісної орієнтації, організаційних структур і структур управління; формальних і неформальних інститутів; організаційних компонентів (культури, клімату, поведінки, взаємодії, управлінського профілю); технологічних процесів і процедур; функціонально-забезпечуючих компонентів. Статично-динамічні характеристики організаційної складової найбільш повно розкриваються через економічну категорію «організаційний розвиток», під яким ми розуміємо здатність організації здійснювати системно-комплексний динамічний процес проведення змін в підприємницьких структурах як системних цілісностях та в окремих їх складових, спрямованих на досягнення стратегічних цілей соціально-економічного та екологічного спрямування.

Потенціал організаційного розвитку підприємств визначається як рівнем розвитку його складових, так і здатністю організацій і менеджменту використовувати його з найвищою результативністю в процесі досягнення цілей згідно

з обраними стратегіями. При цьому ми робимо акцент на забезпечення розвитку складових організаційного потенціалу, а саме: ціннісних орієнтацій, управлінських структур, організаційної культури, управлінського профілю, організаційного клімату, організаційної поведінки, організаційної взаємодії. Від рівня їх розвитку і здатності системи менеджменту використовувати сформований потенціал через механізми організаційної поведінки і організаційної взаємодії складових внутрішнього і зовнішнього середовища залежить кінцева результативність діяльності господарюючих структур. Створюються передумови забезпечення гармонізації відносин в системі факторів готовності суб'єктів діяльності як носіїв інтелектуального потенціалу до проведення широкомасштабних змін та рівня розвитку потенційних можливостей підприємств.

Потенційні можливості підприємств – це системні можливості, які охоплюють у взаємозв'язку різні види: біологічний, технічний, технологічний, організаційний, фінансовий, економічний, комунікаційний, маркетинговий, логістичний, кадровий, іміджевий, експортно-орієнтований, взаємодії із зовнішнім середовищем, мотиваційний, управлінський та ін.

Рівень їх просторово-часової збалансованості і адаптивності до змін у зовнішньому середовищі визначає потенційну можливість організації як системи. Через рівень використання її потенційних можливостей та рівень досягнення цілей в процесі здійснення організаційної взаємодії визначається потенціал менеджменту як здатність забезпечувати конкурентоспроможність підприємства.

Особливо великого значення слід надавати інноваційно-стратегічному потенціалу в системній цілісності його збалансованості, гнучкості, динамічно-упереджувальної адаптованості. Шляхом співставлення змінних факторів потенційних можливостей інноваційно-стратегічного спрямування з кінцевими результатами господарської діяльності при досягненні стратегічних цілей визначатиметься рівень результативності сформованих і реалізованих складових організаційного розвитку в процесі організаційної взаємодії.

**Особливості наукових поглядів на сутність  
поняття «організаційний розвиток»**

Основний акцент у визначенні сутності поняття	Дослідники	Визначення поняття
Важливість організаційних процесів	Р. Бекхард	Цілеспрямована направлена робота, яка здійснюється вищим керівництвом для підвищення ефективності та життєстійкості організації засобами планових змін процесів, що протікають в ній, використовуючи при цьому знання і методи науки про поведінку і управління
	У. Бурк	Плановий процес змін організаційної культури через використання технологій, досліджень і теорії поведінських наук
	П. Вейл	Організаційний процес, спрямований на розуміння і покращення всіх самостійних процесів в організації, які можна розвивати, тобто це процес для покращення процесів
	У. Френч, С. Белл	Довготривала робота з вдосконалення процесів вирішення проблем і оновлення організації шляхом більш ефективного спільного регулювання культурних постулатів організації при особливій увазі до культури формальних робочих груп за допомогою агента змін, застосовуючи теорію і технологію прикладної науки про поведінку
Досягнення відповідності між стратегією, структурою, культурою та процесами організації	М. Бір	Процес, метою якого є: 1) досягнення відповідності між організаційними структурами, процесами, стратегією, людьми і культурою; 2) розвиток і створення нових організаційних рішень; 3) розвиток здатності організації до самооновлення і самовідродження
	Т. Камінгс, С. Ворлей	Система застосування знань поведінських наук для планування розвитку і перегляду організаційних стратегій, структур, процес з ціллю підвищення організаційної ефективності
«Пакет» теорій, цінностей, теорій і технік	Д. Порас, П. Робертсон	Набір науково обґрунтованих теорій, цінностей, стратегій і технік, націлених на здійснення планових змін роботи організації для досягнення індивідуального розвитку та покращення організаційної поведінки, через зміну і перебудову членами організації робочої поведінки

*Джерело: систематизовано авторами*

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Отже, найбільш адекватним вимогам сьогодення є системний підхід до здійснення організаційного розвитку підприємства, оскільки відповідно до теорії відкритих систем організації реагують на зовнішні та внутрішні зміни, а змінити одну частину організації, не вплинувши на іншу, неможливо. Тому управління змінами підприємства можливе за умови організаційного розвитку всіх підсистем підприємства. З практичної точки зору, найбільш перспективними методами сприяння організаційному розвитку будуть дослідження діяльності щодо формування команд (допомагає досягти згуртованості та успіху), налагодження зворотного зв'язку (для залучення працівників у процес прийняття рішень), втручання великої групи (врахування різних точок зору допомагає встановити діалог та шляхом загального обговорення прийняти рішення щодо майбутнього розвитку організації).

Література:

1. John P.Kotter. Organization: Text, Cases, and Reading on the Management of Organizational Design and Change, 2nd. ed. / John P.Kotter, L.A.Schlesinger, V.Sathe. — Homewood, III.: Irwin, 1986. — 359 p.