

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський державний університет харчування та торгівлі

**УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ  
РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

**Курс лекцій**

Харків  
ХДУХТ  
2019

Управління організаційним розвитком підприємства : курс лекцій [Електронний ресурс] / укладачі: Л. Д. Забродська, Т. С. Пічугіна. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2019. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – назва з тит. екрана.

Укладачі: Л. Д. Забродська, Т. С. Пічугіна

Рецензент д-р. екон. наук, проф. Л. М. Яцун

Кафедра менеджменту організацій

Схвалено навчально-методичною комісією факультету менеджменту ХДУХТ Протокол від «28» листопада 2018 року № 3

Схвалено вченою радою ХДУХТ  
Протокол від «24» грудня 2018 року № 8

Схвалено редакційно-видавничою радою ХДУХТ  
Протокол від «21» грудня 2018 року № 10

© Забродська Л. Д., Пічугіна Т. С.,  
2019

© Харківський державний універ-  
ситет харчування та торгівлі,  
2019

## ЗМІСТ

Вступ.....	4
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи організаційного розвитку підприємства....	5
Тема 1. Характеристика підприємства та особливості його розвитку.....	5
1.1. Розвиток підприємства: сутність та рушійні сили.....	5
1.2. Класифікацій категорії «розвиток».....	8
1.3. Моделі розвитку підприємства.....	12
1.4. Чинники розвитку підприємства.....	13
Запитання для самоконтролю.....	
Тема 2. Організація як складна система та об'єкт управління.....	18
2.1. Характеристика сутності поняття «організація».....	18
2.2. Основні аспекти організаційного процесу.....	26
2.3. Організаційний механізм управління.....	30
2.4. Життєвий цикл організації: поняття та стадії розвитку.....	33
2.5. Особливості системи менеджменту на різних стадіях життєвого циклу організації.....	38
Запитання для самоконтролю.....	41
Тема 3. Організаційний розвиток.....	42
3.1. Характеристика поняття «організаційний розвиток».....	43
3.2. Завдання та цілі організаційного розвитку.....	50
3.3. Моделі організаційного розвитку.....	54
3.4. Процес організаційного розвитку підприємства.....	55
Запитання для самоконтролю.....	59
Розділ 2. Теоретико-методологічні засади управління організаційним розвитком на підприємстві.....	61
Тема 4. Організаційні зміни як складова частина організаційного розвитку.....	61
4.1. Організаційні зміни як засіб організаційного розвитку.....	61
4.2. Розвиток підприємства через зміну його організаційної структури.....	72
4.3. Оптимальна та ефективна організаційна структура підприємства.....	83
4.4. Сучасні тенденції організаційного розвитку підприємств.....	85
4.5. Основні риси підприємства майбутнього.....	87
Запитання для самоконтролю.....	88
Тема 5. Управління організаційним розвитком.....	89
5.1. Сутність управління розвитком підприємства.....	89
5.2. Механізм управління розвитком підприємства.....	92
5.3. Особливості управління організаційним розвитком підприємства.....	96
Запитання для самоконтролю.....	99
Тема 6. Модернізація організаційних структур підприємства.....	101
6.1. Стратегічні переваги та недоліки різних організаційних структур управління підприємства.....	101
6.2. Напрями модернізації організаційних структур управління підприємства.....	110
6.3. Перспективи діяльності з адаптації організаційних структур підприємства.....	113
6.4. Характеристика проекту організаційної структури підприємства.....	117
Запитання для самоконтролю.....	123
Навчально-методичні матеріали до дисципліни.....	125

## ВСТУП

В умовах глобалізації інтеграція України у світовий економічний простір вимагає постійного удосконалення якості підготовки майбутніх фахівців, які володіють знаннями та навичками, пов'язаними з організаційним розвитком підприємств. Пропонований навчальний посібник спрямований на формування таких знань і висвітлює теоретичні основи та методологічні засади управління організаційним розвитком на підприємстві.

Курс лекцій дисципліни «Управління організаційним розвитком підприємства» відповідно до робочої програми дисципліни включає два розділи – «Теоретичні основи організаційного розвитку підприємства» та «Теоретико-методологічні засади управління організаційним розвитком на підприємстві».

Вивчення першого розділу передбачає засвоєння студентами наступних тем: «Характеристика підприємства та особливості його розвитку», «Організація як складна система та об'єкт управління», «Організаційний розвиток».

До другого розділу включено такі теми: «Організаційні зміни як складова частина організаційного розвитку», «Управління організаційним розвитком», «Модернізація організаційних структур підприємства».

Навчальний матеріал дисципліни подано наступним чином: представлено зміст тем дисципліни, що вивчається; викладено повний зміст основних питань кожної теми; надано контрольні питання для самодіагностики; наведено рекомендовану літературу за дисципліною. Список основної та додаткової літератури до курсу «Управління організаційним розвитком підприємства» включає наукові, практичні та навчальні матеріали, опубліковані в періодичних виданнях, що характеризують особливості організаційного розвитку та його управління на підприємствах. Подано список основних адрес в Internet, де висвітлюються проблеми організаційного розвитку підприємства.

## *Розділ 1. Теоретичні основи організаційного розвитку підприємства*

### **ТЕМА 1. Характеристика підприємства та особливості його розвитку**

#### *План*

- 1.1. Розвиток компанії: сутність та рушійні сили.
- 1.2. Класифікацій категорії «розвиток»
- 1.3. Моделі розвитку підприємства.
- 1.4. Чинники розвитку підприємства.

#### **1.1. РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА РУШІЙНІ СИЛИ**

Умови функціонування сучасних підприємств будь-якої форми власності, організаційно-правової форми господарювання та галузевої належності характеризуються невизначеністю та динамічністю соціально-економічного середовища. Ефективне протистояння підприємства змінам зовнішнього середовища можливе тільки за умов здійснення випереджувальних заходів, спрямованих на збереження його життєздатності та забезпечення конкурентоспроможності, тобто за умов постійного розвитку підприємства.

Концепція розвитку підприємства ґрунтується на таких передумовах:

1) процес функціонування являє собою реалізацію в часі основних функцій підприємства, спрямованих на досягнення мети його діяльності в рамках існуючої структури і досягнутої якості системоутворюючих елементів підприємства (ресурсів);

2) процес розвитку підприємства є процесом послідовних переходів, від однієї мети діяльності підприємства до іншої, яка відповідає новим якісним особливостям зовнішнього і внутрішнього середовища, підприємства і супроводжується формуванням нової дисипативної структури.

Таким чином, оскільки процес функціонування відображає діяльність підприємства з досягнення конкретної мети, а процес розвитку припускає продукування даних цілей у залежності від умов, що змінюються, і створення умов для переходу від однієї до іншої, то, отже, процес функціонування є частиною процесу розвитку.

В табл. 1.1 виділено відмітні риси процесів функціонування й розвитку.

Звідси випливає висновок, що процес розвитку – це перманентне протиборство двох підпроцесів: збереження стійкої поведінки системи для досягнення деякої мети в рамках визначеного атрактора розвитку, підтримуваного адаптаційними механізмами; пошуку шляхів і способів до порушення стабільної поведінки системи на основі зміни цілей її існування і зміни атрактора розвитку за допомогою біфуркаційних механізмів.

У загальному вигляді **розвиток можна визначити як просування від простого до більш складного та ефективного**. Поняття «розвиток» в сфері бізнесу використовується у вигляді таких визначень:

1) для визначення однієї з чотирьох основних функцій підприємства (три інші – маркетинг, виробництво, управління);

2) для визначення методів рішення завдань, що дозволяє вести справу у вірному напрямку.

*Таблиця 1.1 – Зміст процесів функціонування і розвитку підприємства*

<b>ПРОЦЕСИ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ СИСТЕМИ</b>		
<b>Клас процесу</b>	<b>Функціонування</b>	<b>Розвиток</b>
Об'єкт управління процесу	Відкрита соціально-економічна система (підприємство)	
Характер процесу	Еволюційний, лізис ний	Револьюційний, кризовий
Джерело управління процесом	Виникнення протиріч, що ведуть до кількісних змін, а також структурних модифікацій на основі лізисних якісних змін окремих елементів; структури	Виникнення протиріч, що ведуть до істотних якісних змін системи в цілому на основі корінних структурних трансформацій
Домінуючий закон управління	Збереження цілісності організаційно-економічної структури підприємства, підвищення її стійкості і стабільності на основі зміцнення негативних зворотних зв'язків	Створення нової дисипативної структури на основі обмеження стабільності, і формування позитивних зворотних зв'язків, обумовлене необоротними з мінами в системі і зовнішньому
Характерна особливість управління	Управління змінами в рамках досягнення обраної генеральної мети	Управління змінами за допомогою продукування спектра генеральних цілей і забезпечення переходу СИСТЕМИ

Узагальнення підходів до формулювання сутності поняття «розвиток» нами пропонується розглядати у наступному вигляді – таблиця 1.2.

*Таблиця 1.2 – Узагальнення підходів до поняття «розвиток»*

Рівень змісту	Рівень соціально-економічної системи	Характеристика	Характерні Риси	Результат розвитку
1	2	3	4	5
Розвиток як філософська категорія	Мегасистема, макросистема	Об'єктивний, багатовимірний	Цілеспрямованість, незворотність, закономірність, структурні зрушення, функціональні зрушення	Покращення якісного стану. Зміна від простого до складного. Зміна матеріальних і детальних об'єктів

1	2	3	4	5
Розвиток у контексті суспільного розвитку	Макросистема, мікросистема	Об'єктивний, багатоплановий, довготривала відносно статистична рівновага	Економічний ріст; створення необхідних суспільству матеріальних благ; використання трудових, матеріальних, технічних, фінансових, природних ресурсів	Структурні і функціональні зрушення в економіці, удосконалення умов і якості життя населення. Забезпечення безпеки населення
Розвиток на рівні підприємства.	Мезорівень, мікрорівень	Розвиток організації; зміна складу, властивостей, антикризове управління; стратегічних завдань	Цілеспрямований рух; гармонійність стану організації; стимулювання росту й ефективності, інноваційні процеси	Зростання ефективності організації; підвищення почуття задоволеності від праці; поліпшення умов співробітництва; кількісні та якісні зміни

Також в понятійні розбіжності під час визначення сутності поняття «розвиток» посилює те, що в літературі вчені у своїх дослідженнях часто категорію «розвиток» ототожнюють з такими суміжними їй поняттями як «зміна», «ріст», «рух», «відтворення», «еволюція», «трансформація» та ін. Науковці розмежувати ці категорії, здійснивши їх порівняльну характеристику, яка допомагає конкретизувати зміст поняття «розвиток» (таблиця 1.3).

**Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика категорії «розвиток» з іншими поняттями**

Синоніми поняття розвитку	Спільні ознаки	Відмінні ознаки
1	2	3
Еволюція	Категорії характеризують процес просування від одного стану до іншого, більш складного протягом тривалого часу	Еволюція розглядається, як розвиток, що уже відбувся і в класичному розумінні означає незворотній процес розвитку усього живого, в той час, як розвиток – спрямований у майбутнє процес зміни якісного стану будь-яких об'єктів
Відтворення	Категорії характеризують процес, який забезпечує задоволення потреб населення шляхом надання різноманітних матеріальних благ і послуг	Відтворення – категорія, яка характеризує процес відшкодування певних ресурсів, які були витрачені, і є необхідною, але недостатньою умовою розвитку; застосовується переважно при характеристиці безперервного, постійно оновленого процесу виробництва матеріальних благ і послуг. Розвиток – більш ширша категорія і характеризує процес цілеспрямованої якісної зміни об'єкта

1	2	3
Зміна	Категорії характеризують перехід від одного стану до іншого будь – яких явищ дійсності	Зміни можуть носити зворотній характер, тоді як розвиток передбачає цілеспрямовані, багато вимірні, незворотні, якісні структурні функціональні зрушення в системі
Ріст	Категорії характеризують якісне і кількісне ускладнення структури системи	Ріст означає односпрямоване ускладнення структури системи, а розвиток – багатовимірний цілеспрямований часовий простір її змін
Рух	Категорії характеризують спосіб існування матерії	Розвиток є лише там, де відбувається якісне перетворення, тоді як рух можливий і без них; розвиток відбувається в наслідок дії переважно своїх внутрішніх джерел, тоді як рух можливий і перед дією виключно зовнішніх факторів; розвиток має свою внутрішню цільову спрямованість, тоді як рух здійснюється у просторі та часових формах
Прогрес	Категорії характеризують якісне ускладнення структури системи	Прогрес – це сила, що підвищує ефективність функціонування системи, хоча є лише фактором розвитку
Трансформація	Категорії характеризують процес перетворення складу, структури і функцій системи	Трансформація – не завжди сприяє покращенню умов функціонування системи, тоді як основна мета розвитку – внутрішня спрямованість для досягнення кращого результату

## 1.2. КЛАСИФІКАЦІЙ КАТЕГОРІЇ «РОЗВИТОК»

Можна відокремити три головних напрямки розвитку: збільшення масштабів споживання економічних ресурсів – кількісний аспект; зміна в складі елементів і їхніх комбінацій – структурний аспект; зрушення в споживчих характеристиках елементів, у їхній індивідуальній і інтегральній корисності – якісний аспект.

З метою відображення багатоманітності усіх аспектів категорії «розвиток» та узагальнюючи існуючий теоретичний досвід, необхідно здійснити і систематизувати класифікацію видів розвитку.

*Класифікація категорії «розвиток»* наведена в таблиці 1.4.

1. Розвиток, як вже доведено, характеризується нерівномірністю, включаючи періодичність росту та спаду, кількісних і якісних змін в економіці, позитивні та негативні тенденції.

Виходячи з цього розрізняють:

- *прогресивний розвиток* як перехід до більш високого рівня якісного стану; *регресивний розвиток* як зниження рівня, наприклад, життя, виробничого потенціалу тощо;



Таблиця 1.4 – Класифікація категорії «розвиток»

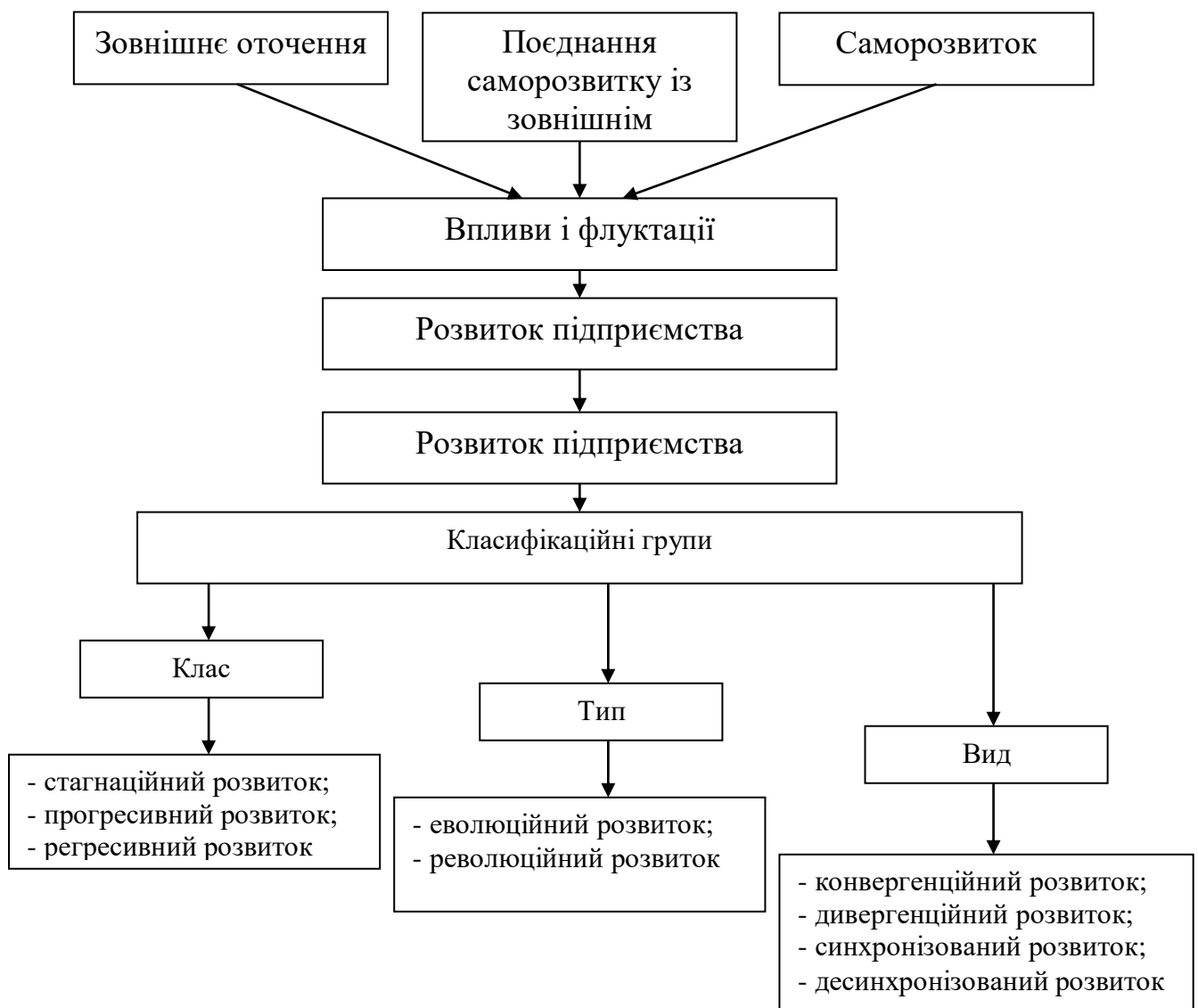
Ознака Класифікації	Схема Класифікації
1. Періодичність росту	1.1 прогресивний 1.2 регресивний 1.3 еволюційний 1.4 революційний
2. Цілі розвитку	2.1 соціальний 2.2 економічний 2.3 екологічний 2.4 сталий
3. Об'єкт розвитку	3.1 розвиток Всесвіту 3.2 розвиток Галактики 3.3 розвиток Планети 3.4 розвиток суспільства 3.5 розвиток країни 3.6 розвиток регіону 3.7 розвиток галузі 3.8 розвиток міста 3.9 розвиток підприємства 3.10 розвиток особистості
4. Фаза розвитку	4.1 зародження 4.2 зростання 4.3 функціонування 4.4 згасання 4.5 повторний ріст
5. Рівні розвитку	5.1 розвиток на макрорівні 5.2 розвиток на мезорівні 5.3 розвиток на макрорівні
6. Темпи розвитку	6.1 еволюційний 6.2 поступальний 6.3 прискорений 6.4 біфуркаційний

- *еволюційний розвиток*, який супроводжується плавною, поступовою зміною характеристик; *революційний розвиток*, що пов'язаний з різким, часто скачкоподібним переходом від одного стану до іншого.

2. *Класифікація категорії «розвиток» за цілями* на економічний, соціальний, екологічний, або в їх сукупності – сталий розвиток. При цьому зазначимо, що такий поділ можливий лише при розгляді процесу розвитку, об'єктом якого є людське суспільство, що забезпечує добробут та вільний всебічний розвиток своїх членів.

Таким чином можна зробити висновок, що розвиток є одним із головних процесів «змін», який впливає на подальшу ефективну діяльність підприємства.

Процес розвитку такої складної соціально-економічної системи як підприємство, з одного боку, синтезує загальні для всіх систем закони поведінки, концептуально-методологічні підходи й інструментарій його вивчення, з іншого – є унікальним і специфічним для окремо взятого підприємства. Така унікальність залежить, насамперед, від присутності в системі людського фактора., який зумовлює наявність невизначеності: і стохастичності її поведінки і є джерелом виникнення різноманітних сценаріїв розвитку. У зв'язку з цим для розуміння сутності процесу розвитку підприємства, а також досягнення цілей дослідження – розробки комплексу механізмів управління даним процесом у залежності від стадії і фази циклу розвитку – розроблено наступну класифікацію (рис. 1.1).



**Рис. 1.1 – Топологія процесу розвитку підприємства**

У межах відповідного типу розвитку може бути виділено наступні види розвитку:

- конвергенційний (адаптивний), що включає як зовнішню, так і внутрішню адаптацію підприємства до умов, його діяльності, що змінюються.

Даний вид розвитку є частиною революційного розвитку. Внутрішній конвергенційний розвиток пов'язаний з підвищенням ефективності і гармонізацією новоутвореної структури шляхом взаємної адаптації її компонентів, зв'язків і відносин. Даний вид розвитку відповідає еволюційному типу розвитку;

- дивергенційний (слабкоадаптивний) розвиток є також складовою частиною еволюційного типу розвитку, але відповідає класу регресивного розвитку. Даний вид розвитку характеризується неможливістю керівництва здійснювати адаптивні регулюючі впливи на діяльність підприємства через недостатність або відсутність відповідної ресурсної підтримки і потенціалу розвитку;

- синхронізований розвиток зумовлений наявністю загального динамічного циклу розвитку підприємства. Між зовнішніми і внутрішніми циклами, що чинять безпосередній вплив, на загальний динамічний цикл розвитку підприємства, існує корінна відмінність: перший цикл є більш стабільним і стійким, другий – більш динамічним і може адаптуватися до першого за допомогою синхронізації. Під синхронізацією розуміється властивість системи виробляти єдиний ритм існування навіть за умови слабого взаємозв'язку. Дослідження характерних рис розвитку підприємства на різних стадіях і фазах циклу розвитку дозволило виділити два підвиди синхронізованого розвитку – взаємний і такий, що нав'язується. Під взаємним синхронізованим розвитком розуміється встановлення визначених швидкісних, чи частотних співвідношень у процесі погодженої взаємодії або між основними системоформуючими процесами життєдіяльності підприємства, або між аналогічними параметрами зовнішнього середовища і підприємства. Синхронізований розвиток, що нав'язується, характеризується істотною перевагою зовнішнього циклу над внутрішнім і насильницьким встановленням свого ритму коливань загальному динамічному циклу розвитку підприємства. Перший, підвид синхронізованого розвитку характерний для підприємства, що стійко розвивається, володіє достатнім: обсягом реальних і потенційних ресурсів і знаходиться на висхідній стадії циклу свого розвитку. Другий підвид відповідає стадії «спадної» розвитку, оскільки характеризує неможливість підприємства адаптуватися до умов, що змінюються. У загальному випадку процес синхронізованого розвитку може привести до виникнення ефекту когерентності, тобто до узгодженого протікання в часі характерних для підприємства і зовнішнього середовища хвильових чи циклічних процесів;

- десинхронізований розвиток є антиподом синхронізованого розвитку і характеризується неузгодженістю ритму життєдіяльності підприємства і зовнішнього середовища або основних сфер життєдіяльності підприємства. Даний вид розвитку підприємства характерний для таких ситуацій:

а) періоду існування точок біфуркації в циклі розвитку, коли підприємство, формуючи нову дисипативну структуру, знаходиться в хаотичному нестійкому стані. Дана ситуація може характеризувати як

позитивну і негативну кризу підприємства;

б) періоду створення штучних точок біфуркації в рамках механізму управління кризами. Дана ситуація характерна для стадії спадного розвитку, коли підприємство, що володіє певними ресурсними можливостями, ініціює кризу з метою переломлення негативної тенденції свого розвитку.

Останнім часом поняття “розвиток” розглядають у таких формах:

- *ринковий розвиток*, відображує процес розширення кола споживачів, клієнтури;

- *діловий розвиток* – це спрямування ресурсів туди, де вони мають забезпечити максимальну конкурентоспроможність протягом максимально великого терміну часу.

- *організаційний розвиток* відображує процес розвитку індивідуума, груп, сфер відповідальності, систем управління, ініціатив тощо. **Концепція організаційного розвитку передбачає** здійснення змін у структурному та кадровому аспектах. В межах структурного підходу робиться спроба за допомогою організаційного регулювання створити сприятливі умови для досягнення підприємством поставлених цілей. В межах кадрового підходу проводяться заходи із підвищення кваліфікації працівників підприємства (розвитку персоналу) та стимулювання їхньої готовності до сприйняття змін. **Серед наукових підходів до організаційного розвитку** найбільшого поширення набули концепції розвитку підприємства через зміну його структури, тобто взаємозв'язків між окремими сферами бізнесу, відділами та підрозділами підприємства. Так, нова корпоративна модель управління сучасним бізнесом означає розширення коопераційних зв'язків між конкурентами, постачальниками і споживачами. Науково-технічний прогрес, автоматизація виробництва та управління на основі широкого використання обчислювальної техніки і засобів телекомунікації змінили традиційні уявлення про межі підприємств, руйнують їхню замкненість і роблять малоефективними тих з них, які базувалися переважно на ієрархічних структурах.

### 1.3. МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Розвиток організації ґрунтується на законах онтогенезу, композиції і пропорційності, самозбереження, конкуренції, ефекті масштабу та переході на нові наукові підходи і принципи організації виробництва та управління (табл. 1.5).

Найбільш часто поштовхом до змін на підприємстві є кризові ситуації. Необхідні зміни у стратегії, виробничих процесах, організаційній структурі можуть здійснюватись поступово, у вигляді низки кроків, або ж радикально, у вигляді великих стрибків. Відповідно до цього розрізняють «революційну» та «еволюційну» моделі розвитку на підприємстві.

**Революційна модель змін** була запропонована американськими фахівцями у галузі менеджменту М. Хаммером та Дж. Чампі у 1991 році. Вона

набула ще назву концепції реінжинірингу бізнесу. Вони розглядають **реінжиніринг** бізнесу як принципове переосмислення та радикальне перепроєктування підприємства і його найважливіших процесів з метою кардинального поліпшення найважливіших кількісно вимірюваних показників сучасної ефективності: вартості, якості, сервісу та оперативності.

*Таблиця 1.5 – Закони, на яких ґрунтується розвиток організації*

<b>Закон</b>	<b>Сутність закону</b>
Закон онтогенезу (розвитку)	Кожна матеріальна система намагається досягти найбільшого сумарного потенціалу при проходженні всіх чи частини етапів свого життєвого циклу
Закон композиції і пропорційності	Кожна матеріальна система намагається зберегти в своїй структурі всі необхідні елементи (композицію), які знаходяться в заданому співвідношенні і заданому підпорядкуванні (пропорційності)
Закон самозбереження	Кожна матеріальна система намагається зберегти себе (вижити) і мобілізує для цього весь свій потенціал (ресурс)
Закон конкуренції	Об'єктивний процес вимивання організацій неспроможних утримувати конкурентні позиції на ринках товарів чи послуг

**Еволюційна модель змін (або концепція організаційного розвитку)** базується на концепції планування, ініціювання та здійснення процесів зміни соціальної системи, що передбачає залучення великої кількості учасників. Тобто, **організаційний розвиток** розглядається як довготерміновий, ретельний та всеохоплюючий процес зміни та розвитку підприємства та людей, які в ньому працюють.

#### **1.4. ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

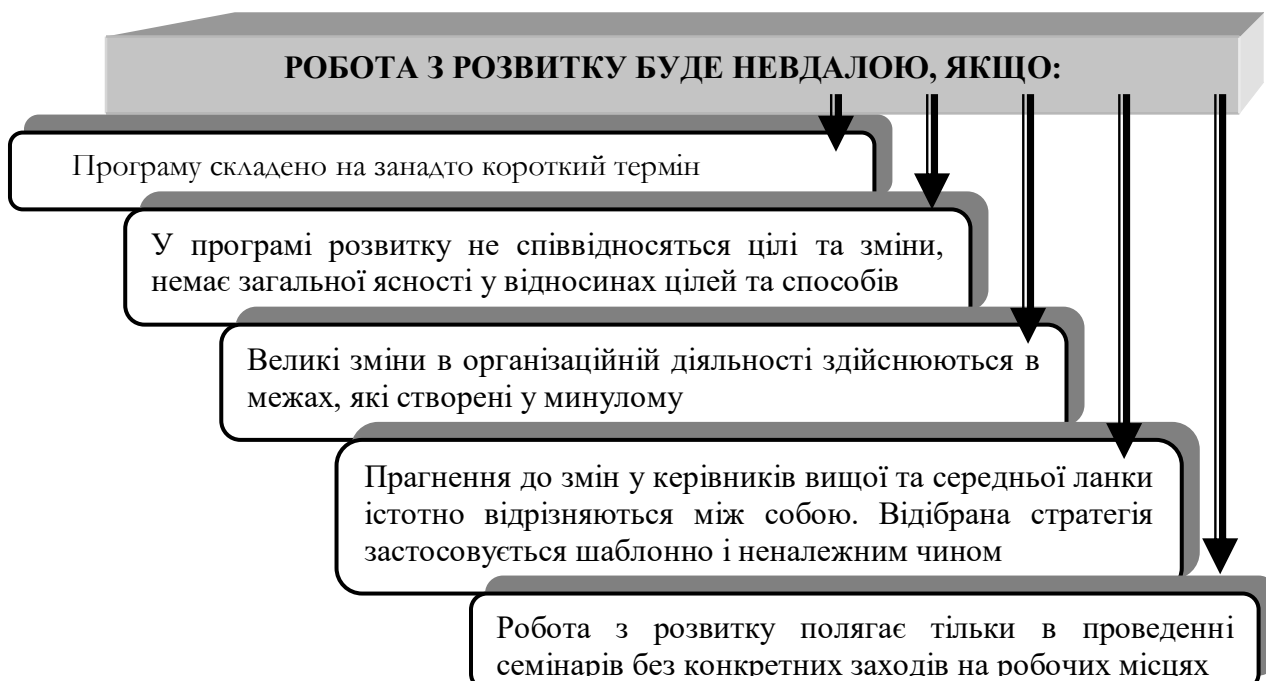
*Робота з розвитку має добрі шанси на успіх, якщо (рис. 1.2):*

- вище керівництво підприємства знає про програму розвитку і обов'язково виконує її;
- у програмі розвитку підкреслюється цілеспрямованість планування, яка стосується всього підприємства;
- програма розвитку співвіднесена з завданнями саме даного підприємства;
- розвитку підприємства притаманні довгостроковий характер і оперативність;
- розвиток базується на ділових знаннях і досвіді.



**Рис. 1.2 – Фактори, які забезпечують успіх розвитку**

*Робота з розвитку буде невдалою, якщо (рис. 1.3):*



**Рис. 1.3 – Фактори, без яких робота з розвитку буде невдалою**

- у програмі розвитку не співвідносяться цілі та зміни, немає загальної ясності у відносинах цілей та способів;
- програму складено на занадто короткий термін;

- робота з розвитку полягає тільки в проведенні семінарів, без конкретних заходів на робочих місцях;
- прагнення до змін у керівників вищої та середньої ланки істотно відрізняються між собою;
- великі зміни в організаційній діяльності здійснюються в межах, які створені у минулому;
- відібрана стратегія застосовується шаблонно і неналежним чином.

Підприємства, що розвиваються, відрізняються швидким усвідомленням нових проблем, які виникають у зовнішньому і внутрішньому середовищі, а також критичним відношенням до власних помилок та готовністю до постійного пошуку найефективнішої моделі поведінки з метою максимізації успіху.

До факторів, що сприяють роботі фахівців з розвитку підприємства фахівці в області теорії та практики менеджменту відносять такі (рис. 1.4): цілеспрямованість; повна готовність; атмосфера, яка підтримує зміни; можливість розвитку, яка передбачається; кризова ситуація (необхідність); налагоджений на реформи виконавчий директор; позитивний приклад честолюбства.

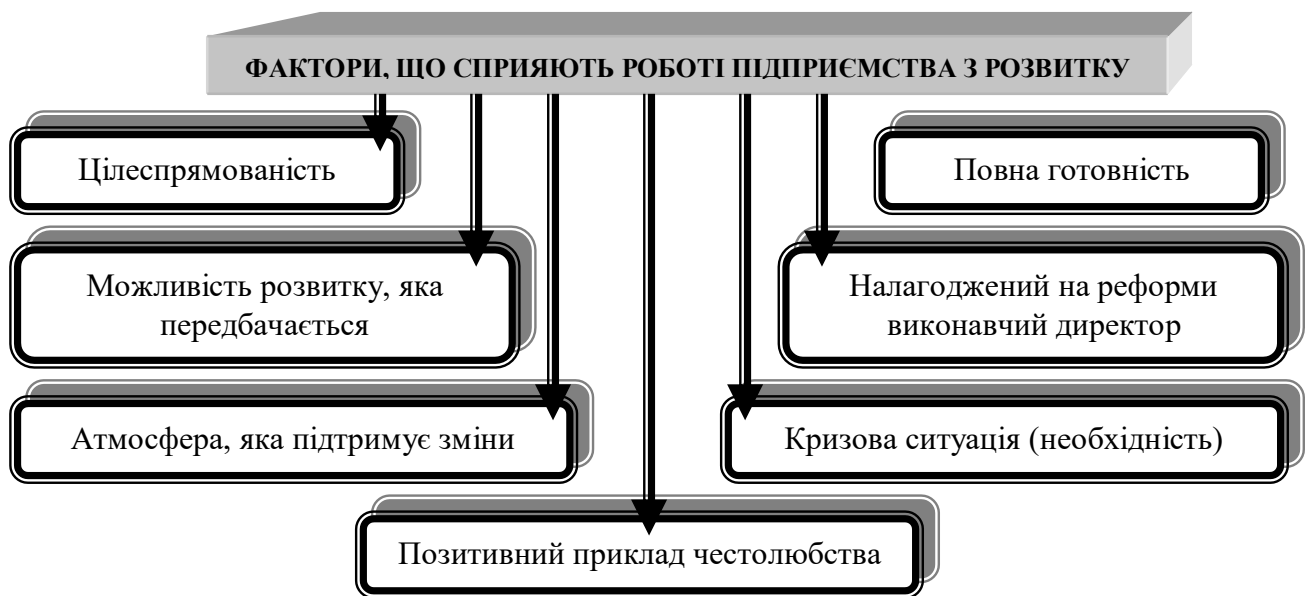


Рис. 1.4 – Фактори, що сприяють розвитку підприємства

До факторів, що перешкоджають роботі з розвитку відносяться (рис. 1.5): рутинна робота; побоювання; добрий результат комерційної діяльності, який досягнуто протягом останнього часу; авторитарний виконавчий директор; загальне небажання змін; нездорова внутрішня конкуренція; вигадана нестача часу; висока плинність персоналу; нестача кваліфікації; бідність ресурсів; ледарство; результати розвитку можна побачити не відразу; нечітка організаційна структура; відсутність творчого настрою; рутинна робота; побоювання; добрий результат комерційної діяльності, який досягнуто протягом останнього часу; авторитарний виконавчий директор; загальне

небажання змін; нездорова внутрішня конкуренція; вигадана нестача часу; висока плинність персоналу нестача кваліфікації; бідність ресурсів; ледарство; результати розвитку можна побачити не відразу; нечітка організаційна структура; відсутність творчого настрою. Всі фактори, що перелічено, потребують скрупульозного аналізу і оформлення відповідних висновків відносно роботи з управління процесом розвитку.

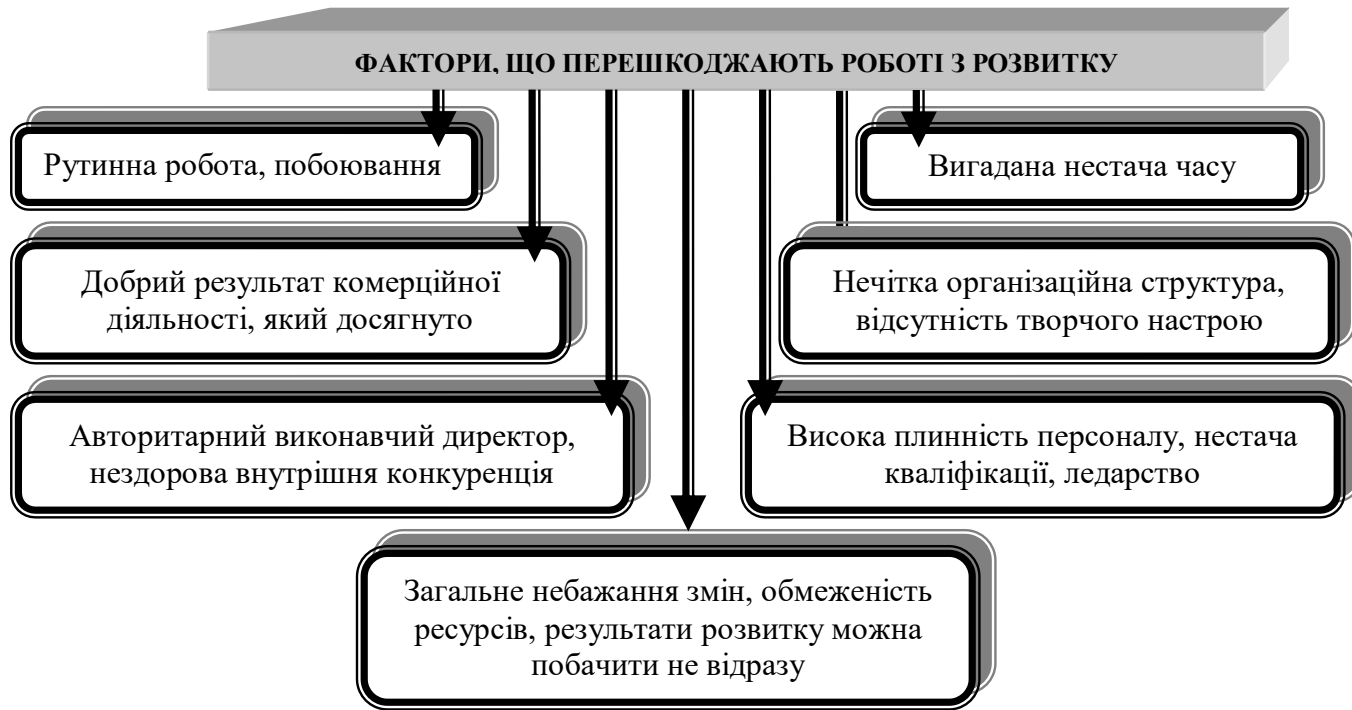


Рис. 1.5 – Фактори, що перешкоджають розвитку підприємства

**Основними варіантами розвитку підприємства є:**

1. внутрішнє зростання за рахунок використання власних ресурсів;
2. злиття, поглинання інших господарюючих суб'єктів з метою збільшення ресурсів та виходу на нові ресурсні ринки та ринки збуту;
3. перерозподіл внутрішніх ресурсів, зосередження їх на пріоритетних напрямках діяльності;
4. припинення здійснення неефективних напрямків діяльності, не забезпечених ресурсами. Може відбуватись шляхом продажу пакету акцій та активів, внутрішньої ліквідації або переорієнтації;
5. відокремлення, передача видів діяльності, не забезпечених ресурсами, іншим виконавцям на договірній основі, через продаж або виділення активів.

Слід зазначити, що вибір **варіанту розвитку тісно пов'язаний із цілями**, які стоять перед підприємством.

Заходи щодо розвитку підприємства наведені на рис. 1.6.





**Рис. 1.6. Заходи підприємства щодо забезпечення розвитку**

### **Запитання для самоконтролю**

1. Які основні причини необхідності розвитку підприємства в ринкових економічних умовах?
2. У чому полягають передумови розвитку підприємства?
3. Порівняйте характерні риси процесів функціонування та розвитку.
4. Поясніть чому процес функціонування є частиною процесу розвитку.
5. Охарактеризуйте основні підходи до визначення сутності поняття «розвиток».
6. Навести основні визначення сутності поняття «розвиток» та порівняйте їх.
7. Охарактеризуйте закони, на яких ґрунтується розвиток організації.
8. Обґрунтуйте, чому поштовхом до змін на підприємстві є кризова ситуація?

9. Які основні причини необхідності розвитку підприємства в ринкових економічних умовах?

10. Порівняйте форми розвитку підприємства та обґрунтуйте наявність взаємозв'язку цих форм.

11. Що сприяє успіху розвитку підприємства або робить розвиток невдалим, та які фактори сприяють та перешкоджають роботі з розвитку?

## ТЕМА 2. Організація як складна система та об'єкт управління

### План

2.1. Характеристика сутності поняття «організація».

2.2. Основні аспекти організаційного процесу.

2.3. Організаційний механізм управління.

2.4. Життєвий цикл організації: поняття та стадії розвитку.

2.5. Особливості системи менеджменту на різних стадіях життєвого циклу організації.

### 2.1. ХАРАКТЕРИСТИКА СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ «ОРГАНІЗАЦІЯ»

Щоб глибше дослідити сутність організаційного розвитку ми передусім з'ясували тлумачення поняття «організація» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Тлумачення поняття «організація»

Тлумачення поняття	Автор, джерело
1. Організації як явище – це субстанція системи, її структура і зміст, сутність і форма організації як юридичної особи. 2. Економічна організація є системою соціальною, яка реалізує себе у виробництві товарів, послуг, інформації і знань	С.С. Бакай, С.О. Білун, А.В. Світлична
Організація – це узгоджена система свідомо координованої діяльності, або взаємодія двох чи більше людей для досягнення спільної мети	Ч. Бернард
Організація – систематизоване, свідоме об'єднання дій людей, що має на меті досягнення певних цілей	О.С. Віханський, О.І. Наумов
Організація – організм, сама справа чи річ	В.І. Даль
Організація – соціальне утворення (група людей), що функціонує на відносно постійних засадах і свідомо координує свою діяльність для досягнення спільної мети	Г.О. Колесніков
Організація – група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей	М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф Хедоурі
Організація представляє собою свідомо координоване соціальне утворення з певними межами, яке функціонує на відносно постійній основі для досягнення загальної цілі чи цілей	Б.З. Мільнер
Організація – специфічне соціальне утворення, систематично організоване на виробництво товарів (або) послуг	Ф.І. Хміль

У соціальних науках терміну «організація» (франц. *organization* від старолат. *organize* – надаю впорядкований вигляд, улаштовую) надається кілька основних значень:

1) організація як певне соціальне утворення («суспільний організм»), тобто об'єднання людей, що спільно реалізують деяку програму або ціль;

2) організація як сукупність процесів чи дій, що ведуть до утворення й удосконалення зв'язків між частинами цілого, як діяльність, спрямована на упорядкування, приведення в систему чого-небудь;

3) організація як внутрішня упорядкованість, узгодженість взаємодії більш-менш диференційованих частин цілого, обумовлена його будовою.

В менеджменті використовуються всі три поняття терміну «організація», оскільки мова йде і про організації як об'єкти управління, і про організаційну діяльність, пов'язану з управлінням колективом, і про побудову організаційних структур.

Організація за своїми фундаментальними ознаками є системою, призначенням якої є перетворення ресурсів, що до неї входять, у певний продукт (результат).

Виділяється два принципово різних *типів системних моделей організації*:

1) **модель організації як штучної системи.** Згідно з першою моделлю організація розглядається як гнучка система із мінливою і штучною природою, яка в ідеалі забезпечує найкращі умови для досягнення цілей, за ними ж і оцінюють її ефективність. Розвиток організації в таких моделях пов'язаний з глобальними інноваціями (плановими технологічними, організаційними чи соціальними змінами), які реалізуються на основі створених підприємцями і менеджерами проектів розвитку, сформованих ними цілей і стратегій. Саме менеджери виступають в ролі основних агентів як організаційного розвитку, так і інших форм організаційних змін. Сам же організаційний розвиток тут визначено як ініційований менеджером (чи підприємцем) процес. В нинішніх умовах виділена модель організації як соціотехнічної системи. В ній розвиток організації і планові зміни організаційних та соціальних відносин розглядаються як похідна від запланованого впровадження нової технології. При цьому соціальні відносини розглядаються як детермінуючі соціальну систему регулятори поведінки.

2) **модель організації як природної системи.** В моделі організації як природної системи В.О. Василенко розглядає організацію як соціальний інститут, що самовільно виникає, саморозвивається і нормативно підтримується. Досягнення цілей за цією моделлю перестає бути єдиним критерієм оцінки ефективності організаційної системи, ним стає підвищення її здатності до виживання. Виживання системи, згідно з Т. Парсонсом, забезпечується лише за умови постійного виконання організаційною системою, окрім основної цільової функції, ряду інших (соціальних): адаптивної – відносно широкого соціуму; інтегрованої – відносно самої організації; латентної (прихованої) – відносно особистості працівника.

Численні спроби синтезувати обидві моделі не привели до успіху, вони існують паралельно і взаємодоповнюють одна одну, забезпечуючи розвиток організації.

**Організація як система.** Організація є системою, тобто сукупністю взаємопов'язаних, взаємодіючих елементів, які складають цілісне утворення, наділене властивостями, відмінними від властивостей його складових.

На сучасному етапі всі організації розглядають як відкриті системи, тобто системи, внутрішні елементи яких взаємодіють не лише між собою, а й із зовнішнім середовищем. Відкрита система характеризується:

- цілісністю (зміна однієї складової зумовлює зміну інших);
- одноосібністю (кожну складову можна розглядати окремо);
- перспективністю (розвиток у напрямі вдосконалення);
- незалежністю (можливе відокремлення підсистем);
- спеціалізованістю (здатність виконувати певні роботи);
- перетворенням вхідних елементів на вихідні;
- централізацією (одна зі складових стає домінуючою);
- зростанням (тяжіння до розширення, збільшення);
- циклічністю розвитку;
- рівновагою;
- непередбачуваністю причин можливих збурень.

Відкрита система має вхід та вихід. Входом для організації як системи є всі види ресурсів (матеріали, капітал, робоча сила, інформація тощо), виходом – продукція, послуги, прибуток, соціальна відповідальність, освоєння ринку, забезпечення працівників.

Організація складається з керуючої та керованої підсистем, щодо яких частіше вживають термін «система».

На рис. 2.1 подано процес функціонування організації як відкритої системи.

У процесі функціонування утворюється ефект синергії (зростання сукупної ефективності управлінської діяльності внаслідок поєднання, інтеграції та взаємодії керуючої та керованої систем). Синергія створює умови, за яких загальний ефект перевищує суму показників віддачі окремих підсистем організації, які діють незалежно.

Організації, незалежно від їх специфіки, характеризуються такими загальними особливостями:

- визначенням місії та цілей;
- наявністю ресурсів: люди, капітал, матеріали, технологія, інформація;
- залежністю від зовнішнього середовища (економічних і правових умов, громадських організацій, міжнародних подій, законодавчих актів, конкурентів, техніки, менталітету суспільства тощо);
- горизонтальним поділом праці (визначенням конкретних завдань), який зумовлює утворення відповідних підрозділів і служб;

- вертикальним поділом праці, спрямованим на координацію роботи, тобто на здійснення процесу управління;
- необхідністю управління;
- наявністю формальних і неформальних груп;
- здійсненням певних видів діяльності (виробничої, фінансової, інвестиційної, торговельної, науково-дослідної тощо).

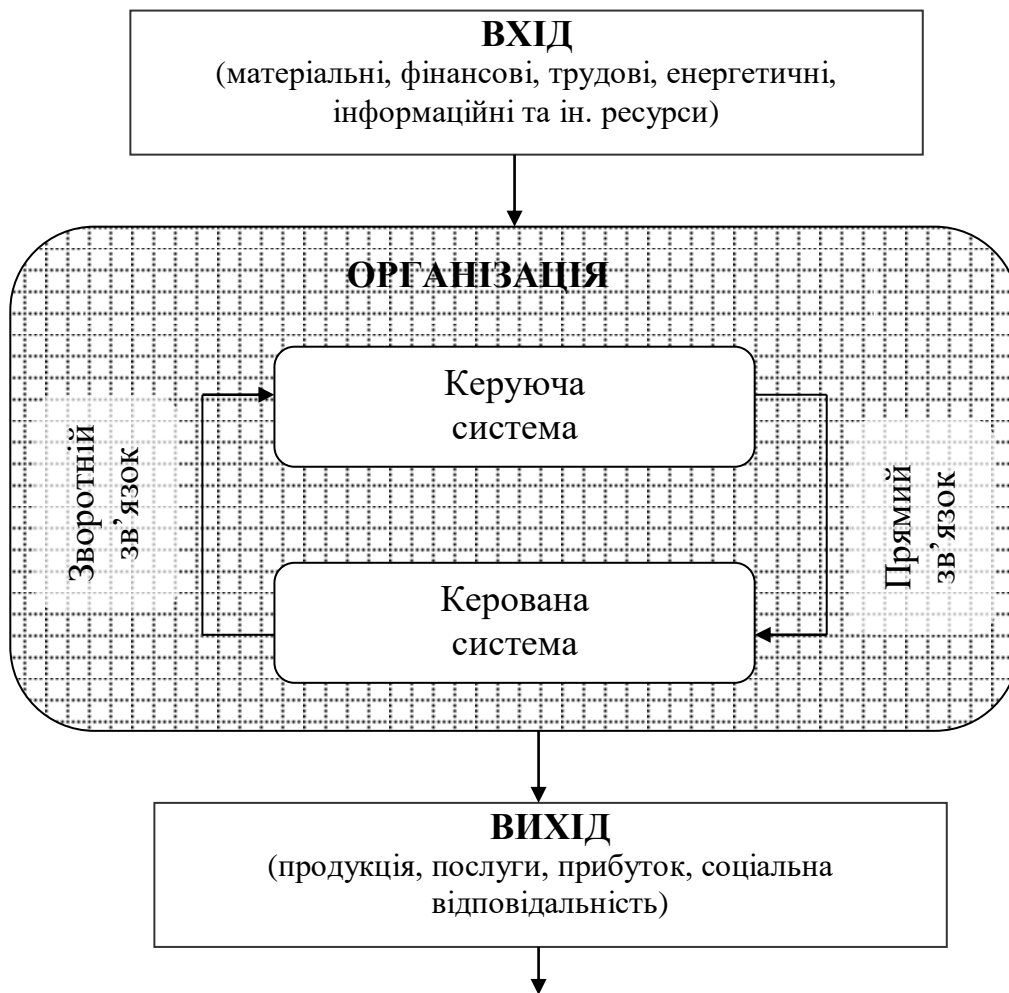


Рис. 2.1 – Процес функціонування організації як відкритої системи

Організації класифікують за різними ознаками: способом та методом утворення, кількістю цілей, величиною, юридичним статусом, формами підприємництва, характером адаптації до змін.

**Класифікація організацій.** За способом і метою утворення організації поділяють на формальні і неформальні. **Формальні організації** – групи працівників, діяльність яких свідомо планується, мотивується, контролюється та регулюється для досягнення певної мети. Такими організаціями є підприємства, відділи, підрозділи, служби, комітети, факультети, кафедри тощо. (Формальні організації називатимемо просто «організаціями»). **Неформальні організації** – це групи працівників, що виникають і функціонують спонтанно. Найчастіше вони входять до складу формальної організації, створюються на основі спільних інтересів. Неформальними

організаціями є групи любителів певних видів спорту, туризму, мистецтва, економічних підходів тощо.

**За кількістю цілей** виділяють прості організації (мають одну ціль) і складні організації (ставлять перед собою комплекс взаємопов'язаних цілей), яких в економіці переважна більшість.

**За величиною** виокремлюють великі, середні та дрібні організації. У великих організаціях працюють тисячі працівників, у середніх – сотні, а в дрібних – десятки.

Офіційно зареєстровані організації отримують статус юридичної особи (офіційне визнання, атрибути державної реєстрації, рахунок у банку, форма підприємництва тощо). Усі інші організації є неюридичними особами.

**За формами** підприємництва організації поділяють на підприємства, господарські товариства, банки, страхові компанії, інвестиційні фонди тощо.

**За характером адаптації** до змін виділяють механістичні організації (характеризуються консерватизмом, негнучкою організаційною структурою управління, автократизмом у контролі та комунікаціях, фетишизацією стандартизації тощо) і органістичні (характеризуються динамічністю, гнучкістю організаційних структур управління, розвинутим самоконтролем, демократизацією комунікацій тощо).

Узагальнену класифікацію організацій подано на рис. 2.2.



**Рис. 2.2 – Класифікація організацій**

**Основний закон управління** - На кожне підприємство як відкриту систему внутрішнє та зовнішнє середовище справляють як закономірно повторювальний, так і випадковий вплив. Для утримання цілісності та здатності до функціонування, система управління підприємства повинна мати таке ж саме, або більше різноманіття та швидкість дій, ніж у середовища для того, щоб

відповідати на кожний такий вплив відповідною дією або протидією саме у необхідний час.

Успіх у діяльності будь-якої організації залежить від таких умов:

- прибутковості;
- капіталізації;
- виживання;
- підприємницької
- ініціативи; розвитку комунікацій;
- результативності (ефективності);
- продуктивності;
- здатності до формування культури;
- здатності до практичної реалізації;
- здатності до саморозвитку;
- вміння ефективно використовувати інвестиції;
- здатності до самовдосконалення системи менеджменту.

Відомо, що середовище організації поділяється на зовнішнє та внутрішнє (рис. 2.3). Зовнішнє в свою чергу поділяється на середовище непрямой дії та середовище прямої дії.

**Зовнішнє середовище непрямой дії** – це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона не може впливати взагалі або має незначний вплив.

**Зовнішнє середовище прямої дії** - це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій.

Враховуючи, що підприємство діє у конкретному середовищі, слід мати на увазі й зовнішні фактори, в яких він реалізується. Такими факторами є:

- політичні – політична стабільність; підтримка підприємства державними структурами; національні прояви; торговий баланс з країнами-учасниками; участь у союзах;

- економічні – структура національного господарства; види відповідальності та майнові права, в тому числі на землю; тарифи та податки; страхові гарантії; рівень інфляції та стабільність валюти; розвиненість банківської системи; джерела інвестицій і капітальних вкладень; ступінь свободи підприємництва й господарської самостійності; розвиненість ринкової інфраструктури; рівень цін; стан ринків: збуту, інвестицій, засобів виробництва, сировини та продуктів, робочої сили та ін.;

- правові – права людини; права підприємництва; права власності; закони та нормативні акти про надання гарантій і пільг

- соціальні – умови та рівень життя; рівень освіти; свобода переміщення у межах країни і за кордон; адекватність трудового законодавства суспільним змінам; заборона страйку; охорона здоров'я та медицина; умови відпочинку; громадські організації; засоби масової інформації; ставлення місцевого населення до підприємства;

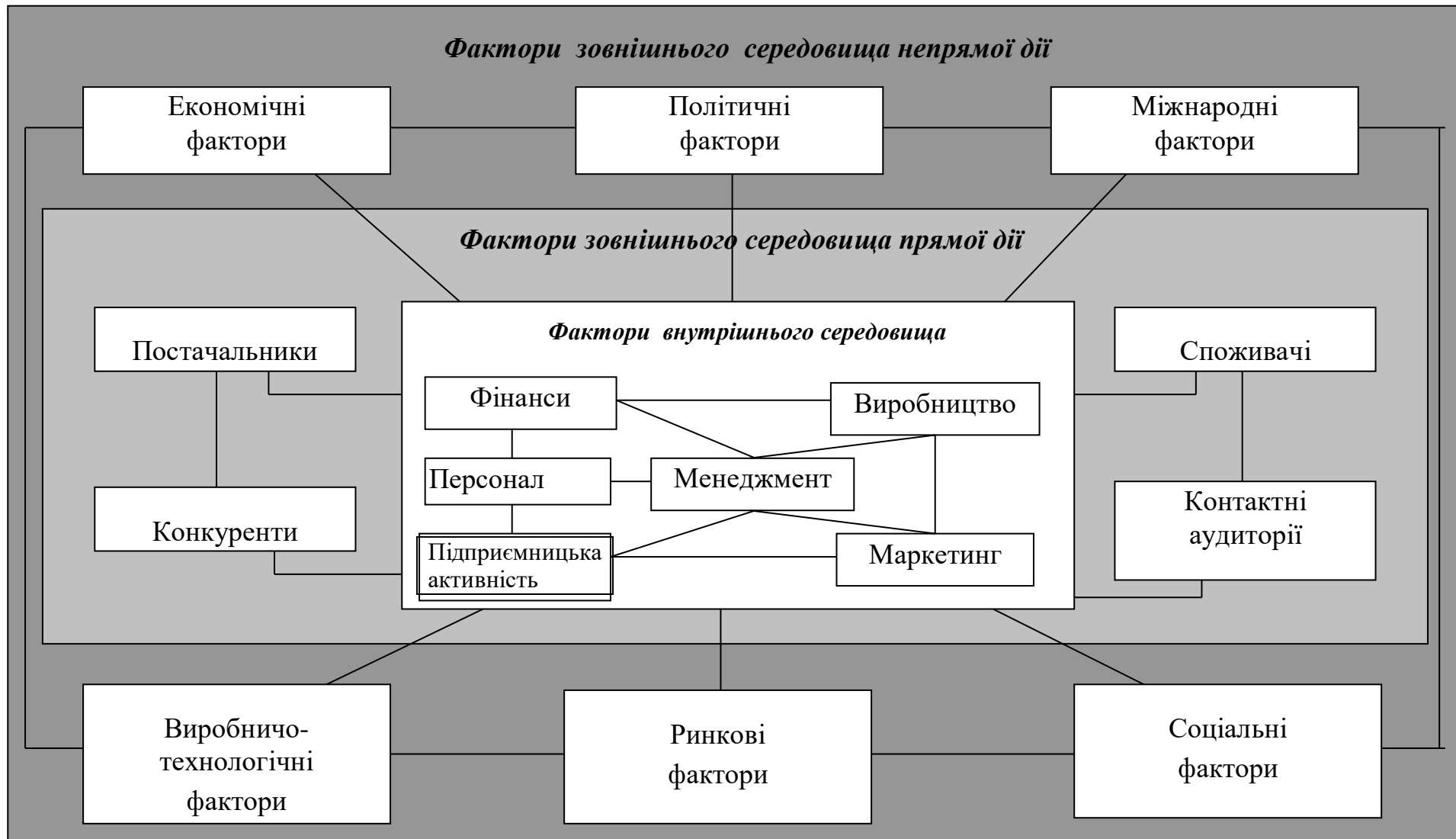


Рис. 2.3 – Середовище підприємства



– науково-технічні – рівень розвитку фундаментальних і прикладних наук, інформаційних технологій та комп'ютеризації, промислових і виробничих технологій; стан енергетичних і транспортних систем; зв'язок; комунікації;

– культурологічні – рівень освіченості; історія; культурні традиції; релігія; культурні потреби життєзабезпечення; праця; відпочинок; спорт та ін.; рівень вимог до якості результатів та умов праці;

– природні та екологічні – природно - кліматичні умови: температура, опади, вологість, вітри, висота над рівнем моря, сейсмічність, ландшафт і топографія та ін.; природні ресурси; розташування та зв'язок з транспортними мережами; стандарти з якості повітряного простору, водних джерел та ґрунтового покриття; санітарні вимоги до навколишнього середовища; законодавство із захисту довкілля; характеристика тенденцій та стану екологічних систем: повітря, води, ґрунту;

– інфраструктурі – засоби транспорту, зв'язку та комунікацій, перевезення вантажів; мережі ЕОМ та інформаційні системи; енергозабезпечення; комунальні служби; сировина та послуги; збутова мережа, логістика, матеріально-технічне постачання; промислова інфраструктура; обслуговуючі системи та ін.

**Внутрішнє середовище підприємства** – це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації.

**Внутрішнє середовище підприємства** має для успішної реалізації проекту першорядне значення, оскільки саме ці фактори сприяють чи навпаки заважають досягненню поставлених цілей проекту. Розглянемо найбільш значущі з них:

– економічні умови – пов'язані з кошторисом і бюджетом проекту, цінами, податками та тарифами, ризиком і страхуванням, стимулами, пільгами та іншими економічними факторами, що діють всередині проекту та визначають його основні вартісні характеристики;

– соціальні умови – характеризуються забезпеченням стандартних умов життя для персоналу, рівнем заробітної плати, наявністю комунальних послуг, наданням соціальних умов (школи, дитячі садки, медобслуговування, умови для відпочинку та ін.); умови праці і техніки безпеки, страхування та соціальне забезпечення і т. ін.;

– стиль керівництва підприємством — визначає психологічний клімат та атмосферу в команді проекту, впливає на її творчу активність і працездатність;

– організація виробництва – визначає координацію і оптимізацію в часі та просторі всіх матеріальних, трудових елементів виробництва з метою випуску в певні терміни необхідної споживачам продукції з найменшими витратами за умови належної якості й отримання достатнього прибутку від її реалізації для подальшої продуктивної діяльності ;

– методи та засоби комунікації – визначають повноту, вірогідність та оперативність обміну інформацією між елементами внутрішнього і зовнішнього середовища .

## 2.2. ОСНОВНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ

У сучасному підприємстві можна виділити два основні аспекти організаційного процесу (рис. 2.4):

- взаємовідношення повноважень, які пов'язують вище керівництво з нижчими рівнями працівників та забезпечують можливість розподілу й координації задач;
- розподіл організації на підрозділи відповідно цілям і стратегіям.

### *Взаємодія повноважень*

Засобом, за допомогою якого керівництво запроваджує відносини між рівнями повноважень, є делегування. Неможливе розуміння організаційного процесу без попереднього розуміння делегування та пов'язаних з ним повноважень і відповідальності.

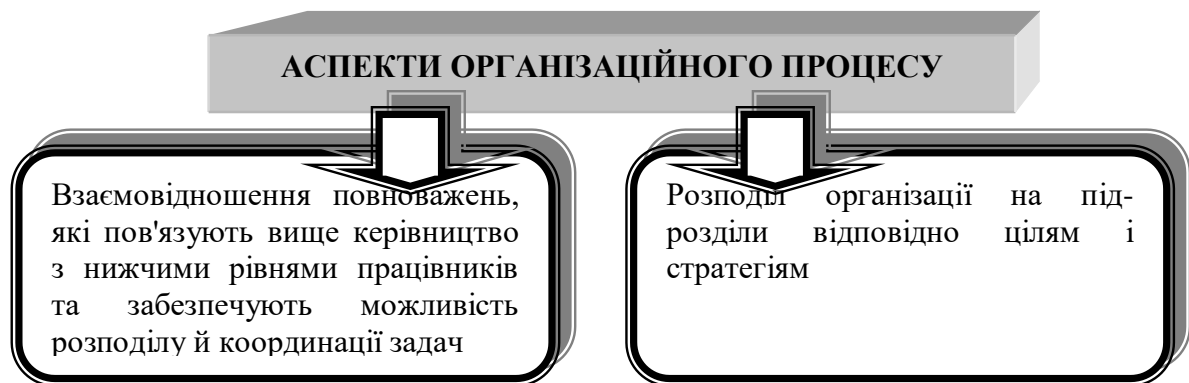


Рис. 2.4 – Аспекти організаційного процесу у сучасному підприємстві

**Делегування** як термін, що використовується в теорії управління, означає передачу задач і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

Таким чином, делегування є засобом, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників велику кількість задач, що повинні бути виконані для досягнення цілей усього підприємства. Якщо важлива задача не делегована якогось працівнику, керівник повинен буде виконувати її сам.

**Відповідальність** - це зобов'язання виконувати задачі та відповідати за їх задовільне розв'язання. Під зобов'язанням розуміється те, що від людини очікується виконання конкретних робочих вимог, коли вона має визначену посаду в підприємстві. Фактично людина укладає контракт з підприємством на виконання задач даної посади в обмін на одержання визначеної винагороди. Відповідальність означає, що працівник відповідає за результати виконання задачі перед тим, хто надав йому повноваження. Проте важливим є розуміння того, що делегування реалізується тільки у випадку прийняття повноважень, але відповідальність не може бути повністю делегованою. Керівнику необхідно конкретизувати зміст відповідальності під час передачі її підлеглому. Хоч людина, на яку покладено відповідальність за рішення будь-якої задачі, не

зобов'язана виконувати її особисто, вона залишається відповідальною за задовільне завершення роботи. Але якщо людина бере на себе відповідальність за задовільне виконання задачі – організація повинна забезпечити її необхідними ресурсами. Керівництво здійснює це шляхом делегування повноважень разом із задачами.

**Повноваження** являють собою обмежене право використовувати ресурси підприємства та спрямовуються зусилля деяких його співробітників на виконання визначених задач. Повноваження делегуються посаді, а не індивіду, який займає її в даний момент. Коли індивід змінює роботу, він позбувається повноважень старої посади та одержує повноваження нової.

Таким чином, очікування і зобов'язання, що створюють делегування, можуть бути потужною силою для забезпечення гармонії та єдності цілей. Проте, якщо керівництво не буде вживати погоджені зусилля з урахуванням якостей особистості та потреб тих, хто отримує повноваження, можуть виникати великі проблеми і для керівництва, і для виконавця повноважень.

Делегування потребує ефективних комунікацій. У керівників є зобов'язання, які повинні виконувати підлеглі. Для їх виконання підлеглим слід повністю розуміти, чого бажає керівник. Делегування також пов'язане з мотивацією, впливом та лідерством. Керівник повинен примусити підлеглих ефективно виконувати їх задачі. Таким чином, у всіх процесах обміну інформацією та впливу, обидва боки мають суттєве значення для досягнення успіху. Уільям Ньюмен з урахуванням цього наводить причини небажання керівниками делегувати повноваження (рис. 2.5):

1. *Помилковий погляд* на те, що керівник може найкращим чином виконати роботу, отже тоді він повинен робити її разом з підлеглим. Це призведе до погіршення стану виконання обов'язків керівника;

2. *Відсутність здатності керувати*. Деякі керівники дуже великого значення надають повсякденній роботі та нехтують загальною картиною діяльності, а це спричиняє відсутність у них здатності охоплювати довгострокову перспективу в перебігу робіт;

3. *Відсутність довіри до підлеглих*;

4. *Почуття страху перед ризиком*;

5. *Відсутність відбіркового контролю для попередження керівництва про можливі загрози*.

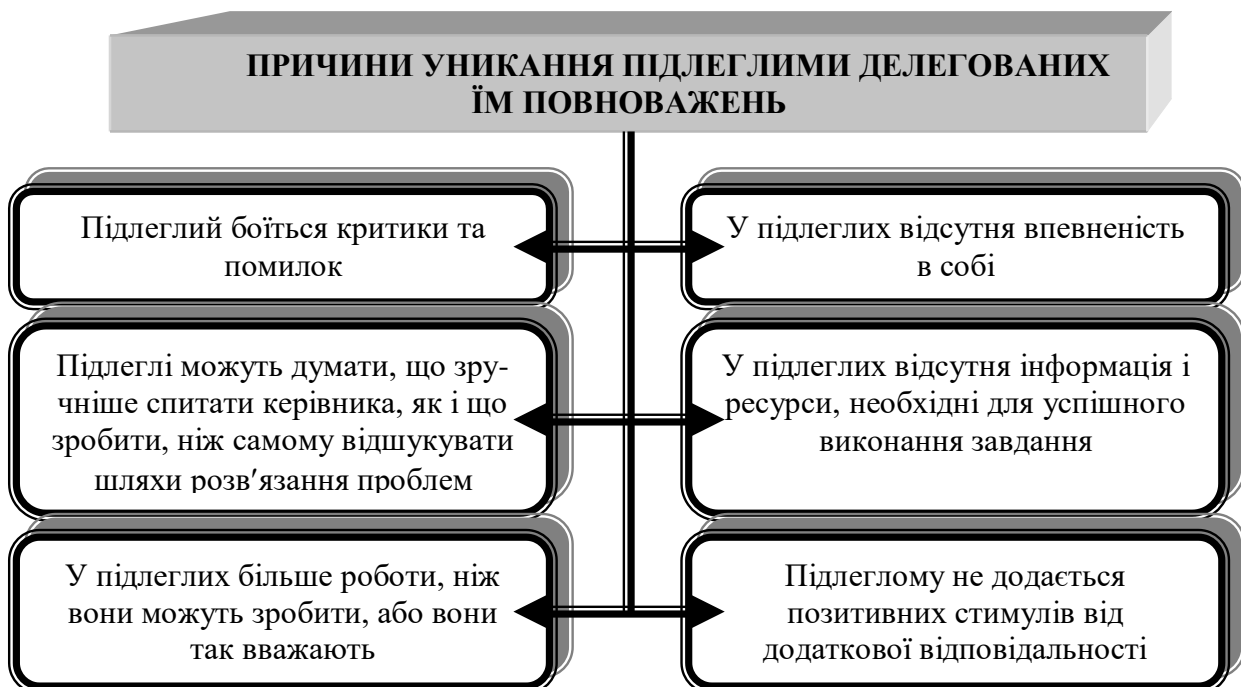
Підлеглі також можуть уникати відповідальності та блокувати процес делегування таких причин (рис. 2.6):

1) підлеглі можуть думати, що зручніше спитати керівника, як і що зробити, ніж самому відшукувати шляхи розв'язання проблем;

- 2) підлеглий боїться критики та помилки;
- 3) у підлеглих відсутня інформація і ресурси, необхідні для успішного виконання завдання;
- 4) у підлеглих же більше роботи, ніж вони можуть зробити, або вони так вважають;
- 5) у підлеглих відсутня впевненість в собі;
- 6) підлеглому не додається позитивних стимулів додаткової відповідальності.



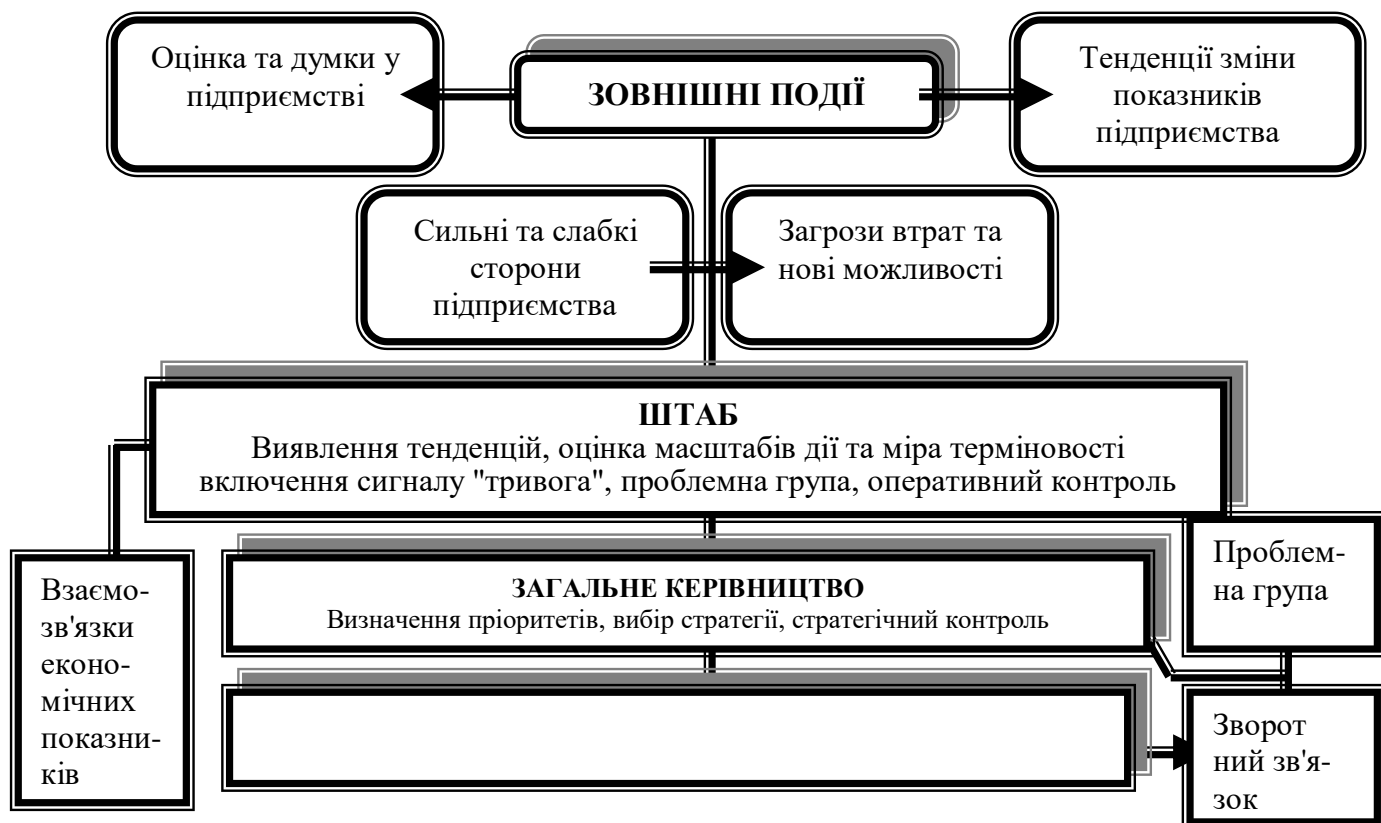
**Рис.2.5 – Причини небажання керівниками делегувати повноваження за У. Ньюменом**



**Рис. 2.6 – Причини уникання підлеглими відповідальності та блокування процесу делегування їм повноважень**

Повноваження обмежуються також планами, процедурами, правилами та усними розпорядженнями керівників, а також факторами зовнішнього середовища (законами, культурними цінностями тощо). Межі формальних повноважень часто порушуються завдяки владі й неформальним організаціям. Делегування рідко бувають ефективними, якщо керівництво не підтримує принцип відповідності обсягу повноважень делегованій відповідальності.

*Розподіл організації на підрозділи (рис. 2.7)*



**Рис. 2.7 – Розподіл обов'язків у процесі вирішення завдань підприємства**

Керівники повинні передавати співробітникам свої права та зобов'язання, бо необхідна робота не буде виконана. Тому організація робіт – це функція, яку повинні здійснювати всі керівники незалежно від рангу. Проте, хоч зміст концепції полягає в делегуванні прав та обов'язків для розподілу праці по горизонталі та вертикалі, рішення про вибір структури організації приймається вищим керівництвом. Керівники низової та середньої ланки лише допомагають йому через надання необхідної інформації, а в більших підприємствах пропонують структуру підлеглих їм підрозділів, що відповідає загальній структурі підприємства, обраної керівництвом. При цьому задача менеджерів полягає в тому, щоб обрати ту структуру, яка найкращим чином відповідатиме цілям та завданням підприємства, а також зовнішнім та внутрішнім факторам, що впливають на неї.

**Найкраща структура** – це та, яка дозволяє підприємству ефективно взаємодіяти з зовнішнім середовищем, продуктивно й доцільно розподіляти та

спрямовувати зусилля своїх співробітників та за рахунок цього задовольняти потреби споживачів і досягати своєї цілі з високою ефективністю.

### 2.3. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ

Ефективне виконання проблем організаційного розвитку забезпечує функціонування організаційного механізму управління.

**Організаційний механізм управління підприємством** – це сукупність різноманітних за своєю природою конкретних організаційних механізмів, які повинні організовувати в інтересах власника ефективну діяльність підприємства як виробничо-господарської і соціальної системи, що діє в умовах змінних потреб суспільства й нестабільності зовнішнього середовища.

*Основним призначенням* організаційного механізму в складі комплексного механізму управління є формування і посилення організаційного потенціалу підприємства, що забезпечують вплив на фактори виробництва (діяльності).

Формування організаційного потенціалу досягається:

- проектуванням структури підприємства й формування його як цілеспрямованої виробничо-господарської, соціотехнічної системи;
- організацією діяльності підприємства згідно з цілями діяльності;
- організацією управління діяльністю підприємства, а також плануванням та інформаційним забезпеченням діяльності;
- реструктуризацією підприємства й реорганізацією його діяльності та управлінням діяльністю відповідно до змін потреб суспільства, цілей підприємства і станом зовнішнього середовища;
- розвитком мотивування раціоналізації організаційної структури й системи управління.

Організаційні механізми можуть бути за природою основних параметрів організаційного процесу конкретними по таких напрямках (рис. 2.8 і рис. 2.9):

- структуризації або реструктуризації ринків;
- організаційно-структурних, що здійснюють управлінський вплив шляхом формування організаційних структур та їх реструктуризації;
- організаційно-технічних, що впливають на технічні, соціотехнічні та технологічні параметри виробничого процесу;
- організаційно-економічних, що мають вплив на економічні параметри виробничо-господарської діяльності;
- організаційно-адміністративних, що впливають на діяльність персоналу;
- комплексних, що володіють усіма або кількома ознаками з наведених.

Більшість організаційних механізмів на низовому (підприємство) та середньому (компанія) рівнях організації виробництва і його управління є комплексними.



**Рис. 2.8 – Організаційні механізми за природою основних параметрів організаційного процесу**

Стисла характеристика цих механізмів:

1. *Структурні механізми* дозволяють визначити склад і характеристики факторів виробництва й виробничого процесу, що необхідні для виготовлення потрібної продукції шляхом:

- формування системи цілей підприємства та визначення пріоритетів для їх досягнення;
- формування адекватної цим цілям структури діяльності або її реструктуризації;
- формування структури організації або її реструктуризації;

2. *Організація управління* мобілізує можливості взаємодії всієї системи управління різної природи на всі сторони діяльності підприємства. У практиці мають місце:

- організація стратегічного управління, для якого через нестабільність зовнішнього середовища підприємства характерні специфічні моделі програмного управління;
- організація оперативного та поточного управління, для яких характерне об'єднання цільового та функціонального управління;
- механізм акціонерної демократії, рівень якої залежить від моделі акціонерної власності, що складається в підприємстві.

3. *Механізм корпоративного планування*, який є однією з основних функцій управління. З точки зору організації стратегічного управління доцільно виділити:

- стратегічне планування;
- оперативне планування;
- формування стратегічних програм та розробку бізнес-планів.

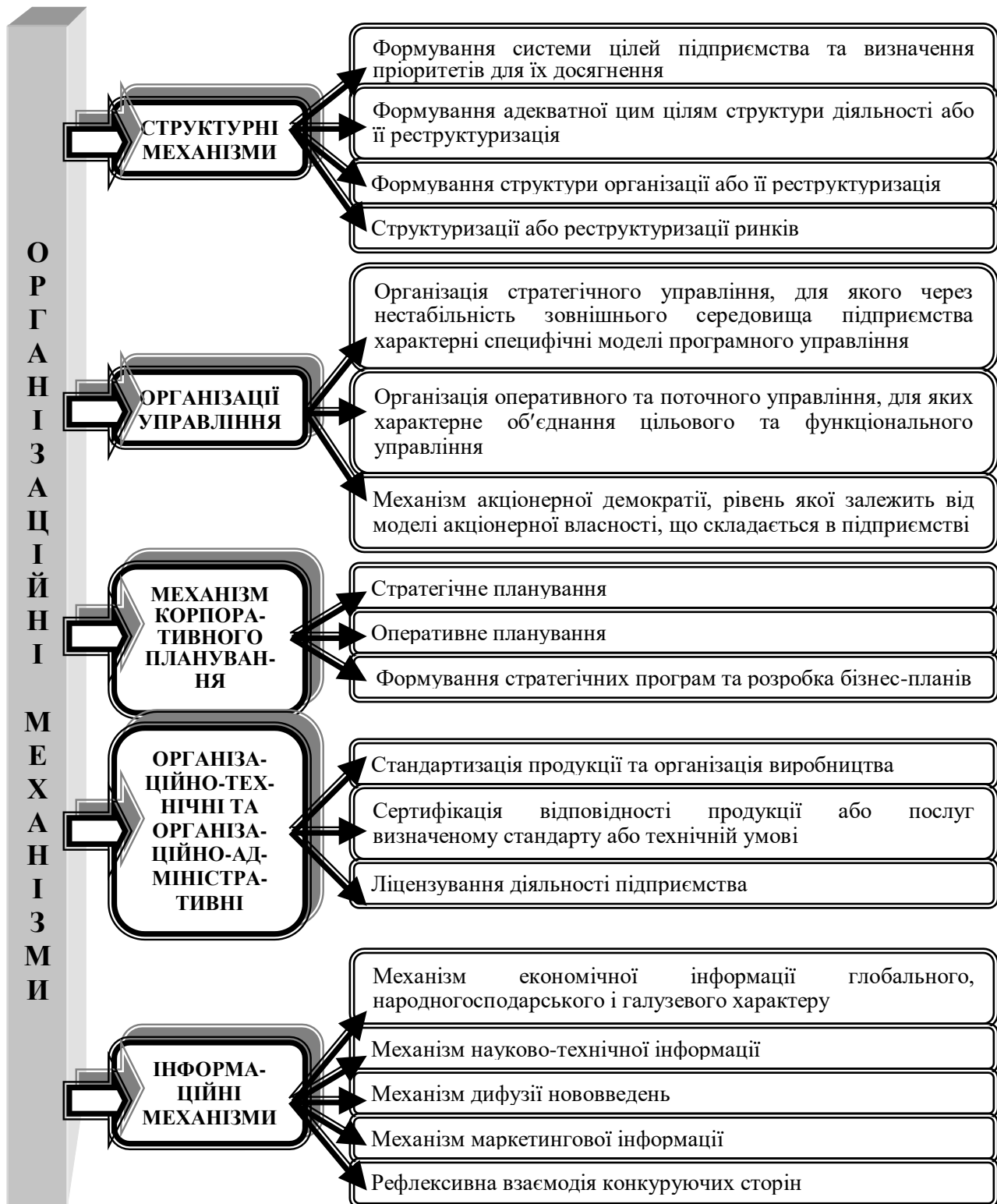


Рис. 2.9 – Організаційні механізми

Факторами розподілу стратегічного та оперативного планування є важливість і невідкладність вирішення завдань, а також можливість досягнення оптимальних рішень, що приймаються в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Важливі задачі, які потребують для прийняття рішення та його реалізації багато часу та такі, що мають для підприємства довгострокові



наслідки, відносяться до стратегічного планування. Задачі, вирішення яких необхідне для нормального функціонування виробництва в сучасному та найближчому майбутньому, належать до оперативного планування. У міру реалізації рішень стратегічні задачі можуть переходити із стратегічного плану до оперативного.

4. *Організаційно-технічні та організаційно-адміністративні механізми* включають:

- стандартизацію продукції та організацію виробництва, яка здійснюється в інтересах створення єдиної організаційно-технічної основи спеціалізації та кооперування виробництва, забезпечення його ритмічності, досягнення високих якісних показників, ефективності використання виробничих ресурсів, розширення можливостей та прискорення впровадження в виробництво нової техніки та технологій, поліпшення умов та безпеки праці;

- сертифікацію відповідності продукції або послуг визначеному стандарту або технічній умові, яка здійснюється в інтересах порядної конкуренції та захисту споживача;

- ліцензування діяльності підприємства, що здійснюється державою за окремими видами діяльності з метою забезпечення та захисту життєво важливих інтересів особистості, суспільства і держави.

5. *Інформаційні механізми* дозволяють використовувати інформацію як специфічні ресурси, що чинять свій вплив на науково-технічний розвиток і перебіг факторів виробництва. До інформаційних механізмів відносять:

- механізм економічної інформації глобального, народногосподарського і галузевого характеру, що дозволяє формувати ефективну систему стратегій;

- механізм науково-технічної інформації, який забезпечує повноцінне використання досягнень світового науково-технічного прогресу;

- механізм дифузії нововведень, основою яких є інформація про радикальність нововведення і можливості його адаптації до конкретних умов;

- механізм маркетингової інформації, що дозволяє спрямовувати функції НДОКР і виробництва на досягнення успіху на ринках;

- рефлексивна взаємодія конкуруючих сторін.

Цей механізм дозволяє захищати підприємство від помилкових рішень та дій, що з'являються під впливом взаємодії суперників.

## **2.4. ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ОРГАНІЗАЦІЇ: ПОНЯТТЯ ТА СТАДІЇ РОЗВИТКУ**

Організації реалізують себе у виробництві товарів, наданні послуг, інформації та багатьох інших напрямках. Майже кожна з них проходить зародження, розвиток, успіх, спад і, зрештою, припиняють свою діяльність. Щодня створюються нові організації. Деякі з них існують довго, вчасно впроваджуючи організаційні зміни, підлаштовуючись під зовнішнє середовище, а деякі через нетривалий проміжок часу ліквідуються назавжди.

Тому керівник повинен знати, на якому етапі розвитку (життєвого циклу) знаходиться організація, і оцінювати, наскільки прийнятий стиль керівництва відповідає цьому етапу.

Поняття життєвого циклу використовується для передбачення змін, які відбуваються в організації, саме тому цій концепції в літературі приділяється велика увага. Більша частина літератури має скоріш теоретичний і концептуальний характер, ніж емпіричний. Основна частина досліджень відображають статичні характеристики організації на різних етапах або розглядають різні типи організацій, а не еволюцію їх розвитку.

Більшість досліджень сходяться на тому, що різні точки зору між кількістю і назвами стадій організаційного життєвого циклу можна усунути за допомогою узагальненої п'ятиетапної моделі (рис. 2.10).

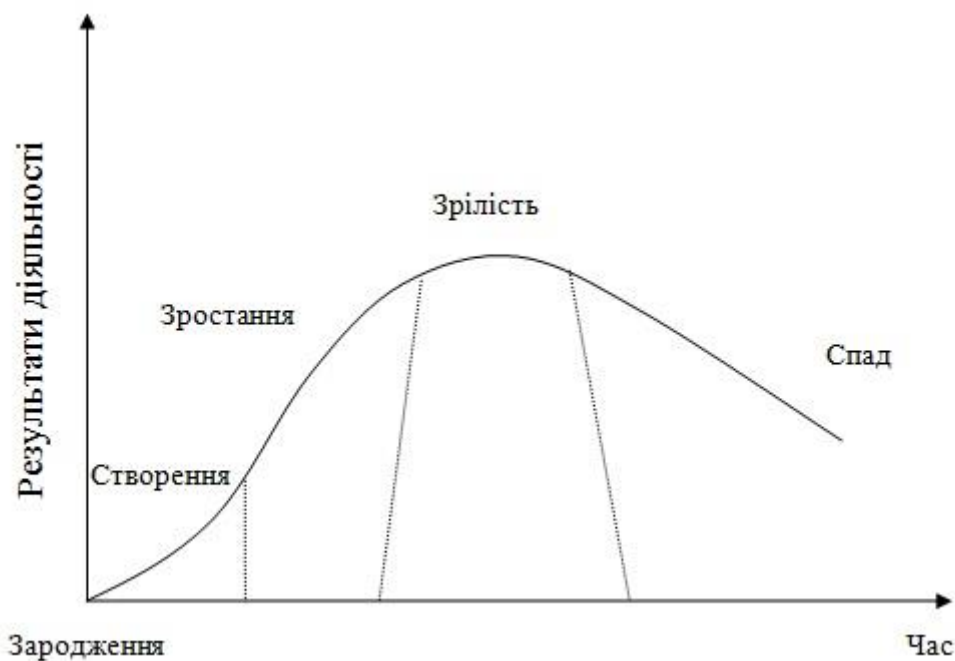


Рис. 2.10 – Життєвий цикл організації (типова крива)

Наведемо характеристику етапів, які наведені на рис. 2.10.

**1. Етап зародження.** Здійснюється пошук інвестицій, визначається мета, ставляться задачі, формується життєвий цикл продукції, відбувається забезпечення необхідними ресурсами.

**2. Етап створення.** Відбувається реєстрація підприємства, формується місія організації; комунікації і структура в рамках організації залишаються неформальними, багато уваги приділяється маркетинговій діяльності, мотивація персоналу залежить від результатів діяльності, стиль управління директивний.

**3. Етап зростання.** Стабільна децентралізована організаційна структура, здійснюється делегування повноважень, метою діяльності є нарощування обсягів продажу, розширення ринків збуту, підвищення прибутку, підвищення оплати праці, здійснюється розробка і прийняття виважених рішень, впроваджуються інновації.

**4. Етап зрілості.** Відбувається максимізація прибутку, встановлення системи менеджменту, з'являються системи планування і контролю витрат, система управління формалізована, бюрократизована, здійснюється галузева диверсифікація підприємства з метою завоювання конкурентних переваг на ринку. Механізм прийняття рішень децентралізований.

**5. Етап спаду.** Метою діяльності є збереження отриманих на попередніх етапах результатів, система управління надто бюрократизована, знижуються прибутки, відбувається фінансова криза, збільшується кількість конфліктів, розробка і прийняття рішень здійснюються централізовано, основною задачею стає відродження, перероблення місії та розробка нової стратегії розвитку.

Деякі вчені стадії життєвого циклу розглядають більш розгорнуто, пов'язуючи з розвитком живої істоти. Наприклад, Адідес вважає, що організації мають життєві цикли, такі як і живі істоти, вони проходять через труднощі і проблеми, які супроводжують кожну ситуацію організаційного життєвого циклу і стикаються з перехідними проблемами при переході на наступну фазу розвитку. Організації намагаються вирішувати ці проблеми самостійно, або вони розвиваються в ненормальні «хвороби», які заводять в глухий кут – проблеми, які не можуть бути вирішені без професійного втручання. Більш детальний аналіз стадій життєвого циклу організацій наведено в таблиці 2.2.

**Народження.** Засновники організації виявляють незадоволені вимоги споживача чи соціальні потреби. Цілеспрямованість, здатність ризикувати і відданість справі характеризують цей етап. Нерідко використовується директивний метод керівництва, який потребує швидкого виконання і ретельного контролю. Для тих, хто в цей період працює в організації, характерні найвища згуртованість і взаємодія.

**Дитинство.** Небезпечний період, оскільки найбільша кількість невдач відбувається протягом перших років після виникнення організації. Зі світової статистики відомо, що величезне число організацій невеликого масштабу зазнають невдачі через некомпетентність і недосвідченість керівництва. Кожне друге підприємство малого бізнесу терпить крах протягом двох років, чотири з п'яти підприємств — протягом п'яти років свого існування.

Задача цього періоду – швидкий успіх. Цілі – здорове існування і розвиток, а не просте виживання. Нерідко вся робота виконується на межі можливостей, щоб не втратити темпи зростаючого успіху. Управління здійснюється діяльним і підготовленим керівником та його командою.

**Отроцтво.** Під час цього перехідного періоду ріст організації здійснюється, здебільшого, несистематично, ривками; організація усе більше набирає силу, однак координація проводиться нижче оптимального рівня. Більш організовані процедури поступово заміняють ризиковану пристрасть до успіху. Налагоджується планування, розробка бюджетів, прогнозів. Розширюється прийом на роботу фахівців, що викликає тертя з колишнім складом. Засновники організації змушені більше виконувати роль безпосередніх керівників, а не підприємців, проводячи систематичне планування, координацію, управління і контроль.

Таблиця 2.2 – Стадії розвитку організації

Стадії Фактори	Народження	Дитинство	Отроцтво	Рання зрілість	Розквіт сил	Повна зрілість	Старіння	Оновлення
Первинні цілі	Виживання	Короткостроковий прибуток	Прискорений ріст	Систематичний ріст	Збалансований ріст	Унікальність, образ	Обслуговування	Оновлення
Тип лідера	Новатор	Опортуніст	Консультант	Учасник	Корпоративна діяльність	Державний діяч	Адміністратор	Реорганізатор
Організаційний характер	Боротьба	Досягнення	Зміни	Розширення, диверсифікація	Системна орієнтація	Зрілість, задоволення собою	Орієнтація на структури, що склалися	Орієнтація на зміни
Організаційний образ	Із собою в центрі уваги	Місцевий	Секційний	Національний	Багатонаціональний	Міжнародний	Самозадоволений	Самокритичний
Концентрація енергії на:	Новому	Конкуренції	Завоюванні	Координації	Інтеграції, управлінні	Пристосуванні	Продовженні існування	Оновленні, розвитку
Центральна проблема	Вихід на ринок	Існування	Частка ринку	Багатосторонній ріст	Централізація і автономність	Рівновага інтересів	Стабільність	Омолодження
Тип планування	Із передбаченням	-	Продажі, бюджет	За замовленнями, спеціалізація	Складний, комплексний	Соціально-політичний	Екстраполяція	Творчий
Метод управління	Одна людина	Мала група однодумців	Делегування	Децентралізований	Централізований	Колегіальний	Оснований на традиціях	Змагальний, заохочувальний
Організаційна модель	Максимізація прибутку	Оптимізація прибутку	Плановий прибуток	Хороший стан	Соціальна відповідальність	Соціальний інститут	Бюрократія	Наслідування Фенікса

**Рання зрілість.** Відмітні ознаки цього періоду – експансія (розширення сфери панування, впливу, поширення чого-небудь за початкові межі), диференціація і, можливо, диверсифікованість (стратегічна орієнтація на розмаїтість і різнобічний розвиток діяльності; одночасний розвиток багатьох, не пов'язаних один з одним видів виробництва; збільшення кількості видів і найменувань продукції й послуг; розподіл коштів між різними (за рядом параметрів) активами з метою зниження ризиків; проникнення компанії в інші галузі).

Утворюються структурні підрозділи, результати діяльності яких вимірюються отриманим прибутком. Використовується багато загальноприйнятих методів оцінювання ефективності, посадові інструкції, делегування повноважень, норми продуктивності, експертиза, організація навчання і розвитку. Однак починають виявляти себе тенденції бюрократизму, боротьби за владу, місництва, прагнення домагатися успіху за будь-яку ціну.

**Розквіт сил.** Маючи в правлінні акціонерів, організація ставить на даному етапі ціль збалансованого росту. Структура, координація, стабільність і контроль повинні мати таке ж значення, як і інновації, удосконалення всіх частин і децентралізація. Приймається концепція структурних підрозділів, результати діяльності яких вимірюються отриманим прибутком. Нова продукція, ринок збуту і технології повинні бути керованими, а кваліфікаційні навички управлінського персоналу – більш відточені. З прискоренням темпів зростання, порівняно з попередніми стадіями, організація нерідко переоцінює свої успіхи і можливості.

**Повна зрілість.** Маючи компетентне, але не завжди відповідальне керівництво, організація діє практично сама по собі. Дуже часто встановлюється небажаний стан загальної благодушності. Незважаючи на те, що картина доходів цілком прийнятна, темпи росту сповільнюються. Організація може відхилитися від своїх первісних цілей під впливом зовнішнього тиску. Разом з тим слабкості занадто очевидні. Ці симптоми нерідко ігноруються керівництвом.

**Старіння.** Цей тип ніколи б не наступив, якби керівництво організації постійно усвідомлювало необхідність відновлення. Конкуренти незмінно зазіхають на частку організації на ринку. Бюрократична тяганина, не завжди обгрунтована стратегія, неефективна система мотивацій, громіздка система контролю, закритість до нових ідей – усе це, разом узяте, створює умови для "закупорки артерій". Як показує практика, дуже важко зупинитися і припинити виконання непродуктивної роботи. У результаті організація поступово починає розпадатися. Вона змушена або прийняти тверду систему відновлення, або загинути як самостійна структура, влившись у відповідну корпорацію. Організація відкочується назад, і знову починається боротьба за її виживання.

**Відновлення.** Організація в стані піднятися з попелу, як Фенікс. Це може зробити нова команда керівників, уповноважених на проведення реорганізації і здійснення планової програми внутрішнього організаційного розвитку.

Є. Ємельянов і С. Поварніцина розглядають *життєвий шлях організації в бізнесі з соціокультурної точки зору*, ґрунтуючись на власному багатому досвіді

управлінського консультування. Вони виділяють чотири етапи життєвого циклу організаційного розвитку, для кожного з яких характерна певна система взаємин між співробітниками, організацією і зовнішнім середовищем:

– **етап «Тусовка»** – переважають неформальні відносини, «громадський» менталітет, рівноправ'я, ідеологічне (харизматичне) лідерство і непрофесійне - дружнє або патерналістське – управління;

– **етап «Механізація»** – повсюдна формалізація відносин, процесів і процедур. Організація переходить до регулярного менеджменту. Значно заглиблюється розподіл праці, складаються докладні посадові інструкції і правила внутрішнього розпорядку. Велике значення надається стандартизації і утилітарності. Нововведення зустрічають істотний опір;

– **етап «Внутрішнє підприємництво»** – головним завданням організації є підвищення ефективності діяльності. Має місце широке делегування повноважень, децентралізація влади, внутрішні підприємницькі ініціативи співробітників і підрозділів, які регулюються детально розробленою політикою і стратегією організації. Найважливішими цінностями стає професіоналізм співробітників, здатність добитися поставленої мети максимально ефективним чином. Часто формуються командні відносини і способи роботи;

– **етап «Управління якістю»** – компанія націлюється на захоплення стратегічних пріоритетів на ринку через створення власних стандартів якості. Високий рівень виробництва ґрунтується на впровадженні і розвитку ідеології «внутрішнього клієнта», коли кожен підрозділ компанії стає замовником для одних підрозділів і виконавцем для інших. Проте в цілому технологічний ланцюжок орієнтований на кінцевий результат, працює на клієнта організації.

## **2.5. ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА РІЗНИХ СТАДІЯХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Стратегічне управління додає спрямованості розвитку організації, але періодично призводить до організаційних криз. Л. Грейнер запропонував оригінальну модель, що описує розвиток таких організацій через послідовність криз. Він виділяє 5 стадій організаційного розвитку, відокремлених одна від одної моментами організаційних криз. Шлях організації з однієї стадії свого розвитку до наступної лежить через подолання відповідної кризи даного перехідного періоду" (рис. 2.11).

**Фаза 1.** Зростання засноване на творчості. Підприємець втілює свої ідеї в життя і змушує усіх повірити в них. Уся увага спрямована на розробку продукту і на його маркетинг. При зростанні організації знань і умінь лідера не достатньо, вона потребує професійного керівництва, делегування повноважень і настає так звана криза лідерства.

**Фаза 2.** Зростання засноване на керівництві. На цьому етапі будується організаційна структура, існує жорстка централізація влади, з'являється система формальних комунікацій, система заохочення і покарання та система контролю.

Організація, що поступово росте, починає диверсифікуватися і розширюватися. При такій системі управління починають виникати багато суперечностей між вищими та нижчими ланками управління і настає криза автономії, яка вирішується тільки делегуванням повноважень.

**Фаза 3.** Зростання через делегування. На цій фазі здійснюється перебудова системи управління і децентралізація функцій, делегуються повноваження середній ланці менеджерів для проникнення на нові ринки і розвитку нових продуктів. Менеджери вищої ланки більше уваги приділяють стратегічному розвитку і поступово втрачають контроль над організацією загалом, що призводить до виникнення кризи контролю, яка вирішується розвитком програм координації.

**Фаза 4.** Зростання через координацію. Її характерна зміна системи координації функціональних підрозділів, тобто слабоцентралізовані підрозділи об'єднуються в продуктові групи, створюються стратегічні підрозділи, які мають високий ступінь самостійності, проте право ухвалювати основні виробничі рішення залишається на місцях. Організація стикається з проблемою дуже складної системи планування і розподілу грошей, а також переобтяженою системою контролю. Її реакція на зміни зовнішнього середовища значно сповільнюється, що викликає спад рівня організаційної ефективності. У наявності явна криза бюрократизму.

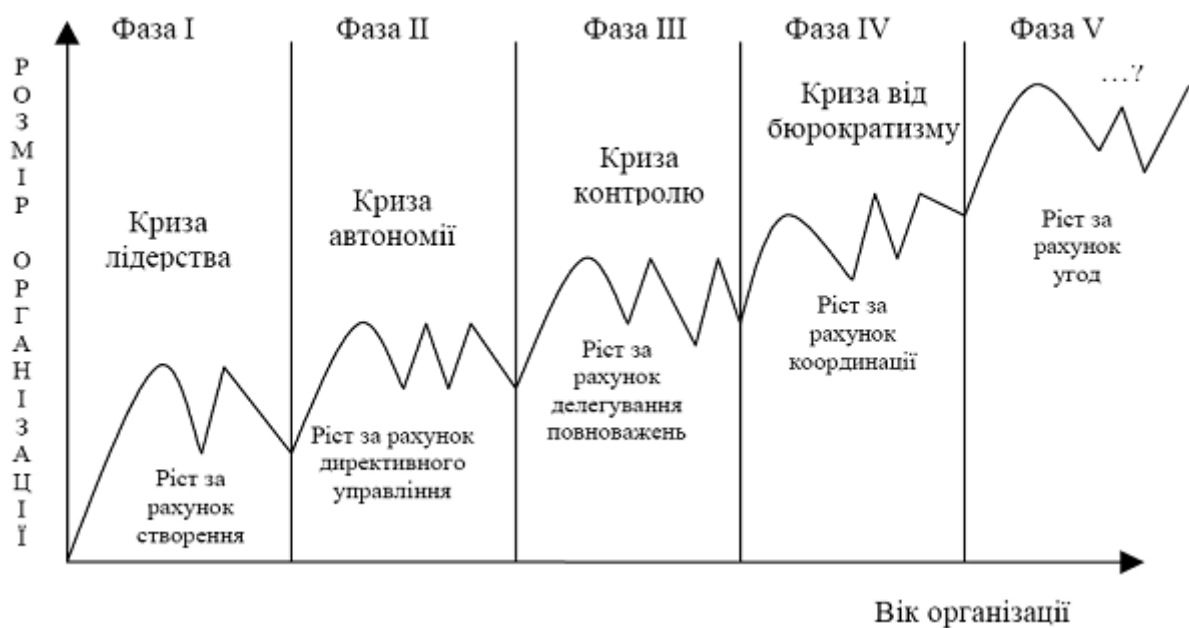


Рис. 2.11 – Модель криз зростання організації (модель Л. Грейнера)

**Фаза 5.** Зростання через співпрацю. На цьому етапі об'єднують персонал, встановлюють загальні інтереси і цінності, вводять внутрішні команди консультантів, які не керують підрозділами, а допомагають керівникам професійними порадами, заохочуються будь-які нові ідеї, виникає загроза

психологічного виснаження, коли персонал не може працювати як єдина команда. Теоретично на цьому етапі може бути введена матрична структура.

Слід сказати, що ускладнення структури, впорядкування зв'язків між елементами, зміна їх просторового розташування та надання нових властивостей, розвиток специфічних зв'язків між елементами та їхніми групами – усе це характерне для організації, що розвивається. Однак, приймаючи рішення про коригування організаційної структури, треба пам'ятати: краща організаційна структура та, яка найбільше відповідає поточній стратегії.

Залежно від стадії життєвого циклу організації характерні різні особливості управління (рис. 2.12).

Останнім часом на Заході одержала поширення теорія виживання організації в умовах «структурного зрушення». В основі цієї моделі лежать такі положення:

1) спеціалізовані підприємства в цілому більш досконалі, ніж диверсифіковані, але менш живучі;

2) згодом рентабельність має тенденцію до зменшення;

3) з віком «смертність» підприємств спадає. Автори даної теорії вважають, що в будь-якій організації відбувається боротьба між силами, зацікавленими в підвищенні ефективності її діяльності й у її виживанні. В перші роки після створення організації ефективність відіграє переважну роль, але рано чи пізно організація входить у період «тривоги», коли з найбільшою силою виявляються антагоністичні інтереси різних груп усередині і поза підприємствами. Акціонери виступають за глибокі перетворення, що дозволили б підприємству підвищити рентабельність; персонал, що бачить у перетвореннях загрозу своєму становищу – прагне блокувати будь-які глибокі зміни. Прикладом структурного зриву є купівля підприємства робітниками. Відповідно до цієї моделі кожна організація прагне саме до зриву, а не до максимізації ефективності. Але цю тенденцію можна перебороти, якщо керівникам вдається протистояти силам, що штовхають організацію до виживання без ефективності за допомогою організаційних інновацій, екстерналізації зайнятості, злетів і придбань.

Проблемам виживання підприємств присвячено багато робіт різних фахівців. Становить інтерес «біологічний підхід», відбитий у роботах А. Ерелі і Ж. Моно, які ставлять перед собою ціль відповісти на запитання, чи існує життєвий цикл підприємств, аналогічний життєвому циклу біологічних об'єктів.

Сучасні дослідження дозволили зробити такі висновки:

– організації розвиваються і старіють, як і живі істоти, що проявляється в зниженні сприйняття підприємства до всього, що виходить за формалізовані рамки. Така формалізація перетворює організації в закриті системи;

– цілком закрыта система, тобто система, що яка не сприймає нову інформацію, старіє і згодом помирає. Вона перестає розвиватися, утрачає здатність до адаптації до зовнішнього середовища. Підприємства можуть продовжувати існувати, але схожі на умираючих, життя яких підтримується за допомогою складного устаткування;

виживання підприємства, його адаптацію до оточення, що змінюється;





Рис. 2.12 – Менеджмент на різних стадіях «Життєвого циклу підприємства»

– у рамках «біологічного підходу» роль керівника підприємства полягає, з одного боку, в підтримці системи в стані відкритості, з іншого боку, він повинен орієнтувати ресурси організації на інновації, що забезпечать – управління організацією в даному режимі містить певний ризик, пов'язаний з порушенням функціонування підприємства чи необхідністю зміни існуючих керівних

структур (це може піти на користь підприємству, але являє загрозу для самих керівників). Підтримка відкритості системи обходиться дорожче в плані фінансів, часу, стресів, ніж управління на принципах планування, але є основним чинником виживання підприємства в сучасних умовах. Огляд різних теорій організації і управління дозволяє зробити загальний висновок: виживання й ефективність діяльності підприємств залежать від періодичної і планомірної зміни цілей, кадрового складу і керівництва організацій.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Надайте трактування сутності поняття «організація».
2. Опишіть модель організації як штучної системи.
3. Опишіть модель організації як природної системи.
4. Опишіть модель організації як відкритої системи.
5. Охарактеризуйте класифікацію організацій.
6. Порівняйте зовнішнє середовище непрямой дії з зовнішнім середовищем прямої дії.
7. Визначте особливості внутрішнього середовища у порівнянні з зовнішнім середовищем.
8. Охарактеризуйте основні аспекти організаційного процесу.
9. Чому делегування має фундаментальне значення для управління?
10. Під час ефективного управління задачі, відповідальність та повноваження тісно пов'язані одне з одним. Що буде, якщо один з цих елементів буде вилучено або змінено?
11. Що визначає відмінність влади від повноважень?
12. Назвіть найбільш поширені перешкоди ефективного делегування.
13. Охарактеризуйте організаційний механізм управління підприємством.
14. Охарактеризуйте п'ятиетапну моделі модель життєвого циклу організації.
15. Опишіть стадії розвитку організації.
16. Охарактеризуйте моделі криз зростання організації (модель Л. Грейнера).
17. Охарактеризуйте положення теорії виживання організації в умовах «структурного зрушення».
18. Визначте особливості менеджменту на різних стадіях "Життєвого циклу підприємства".

### **ТЕМА 3. Організаційний розвиток**

#### *План*

- 3.1. Характеристика поняття «організаційний розвиток».
- 3.2. Завдання та цілі організаційного розвитку
- 3.3. Моделі організаційного розвитку.
- 3.4. Процес організаційного розвитку підприємства.

### 3.1. ХАРАКТЕРИСТИКА ПОНЯТТЯ «ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК»

Щоб виробити в організації повноцінну готовність до сприйняття змін, керівництво має передбачити здатність до такого сприйняття в самій побудові організації і в своїх управлінських діях. Усвідомлення цього призвело до створення 60-х роках ХХ ст. концепції організаційного розвитку. В результаті її швидкої еволюції менеджери змогли отримати методи і процедури для систематичного діагностування, планування, реалізації і підтримки змін з метою підвищення ефективності організації.

Поняття «організаційний розвиток» (ОР) починає розглядатися у науковій літературі у 1950-х рр. У той час організаційний розвиток вважався специфічною стратегією системних змін, спрямованою на підвищення ефективності діяльності організації за рахунок удосконалення управління організаційними процесами, структурами і культурою. У 60-70-х рр. ХХ ст. вивчення організаційного розвитку фокусувалось на удосконаленні внутрішнього функціонування організації шляхом покращення комунікацій, уточнення організаційних ролей, створення команд тощо.

Організація розглядалась як відкрита система у взаємодії з її середовищем, але основний наголос робився на удосконаленні діяльності саме організації та її підсистем. У 1980-х рр. поняття «організаційний розвиток» під впливом загострення конкуренції, поширення інформаційних технологій, політичних та економічних змін набуло нового змісту. Основними його складовими починають виступати такі внутрішні чинники, як: місія, ключові принципи, бачення, стратегія організації.

У новому тисячолітті ОР розглядається як набір стратегій, цінностей, технологій, спрямованих на плановані зміни в організації, із метою кращого узгодження можливостей організації, поточних і очікуваних вимог її оточення, також являє собою складне явище, в якому поєднуються суто організаційно-адміністративні явища із соціально-психологічними процесами.

Стратегія організаційного розвитку належить до типу комплексних забезпечуючих стратегій і охоплює певний перелік процесів, що відбуваються на підприємстві і входять до поняття ОР.

У вітчизняній та зарубіжній практиці існує багато визначень поняття організаційного розвитку підприємства. Наведемо деякі з них.

Так, з точки зору Т. В. Базуліної, під **організаційним розвитком** пропонується розуміти процес трансформації підприємства як відкритої системи з одного стану в інший, що забезпечується шляхом послідовної реалізації кількісних та якісних, постійних, запланованих, передбачуваних, еволюційних та революційних, локальних та загальних організаційних змін, що позначається на поліпшенні показників ефективності діяльності підприємства, реалізується на основі використання результатів досліджень поведінкової науки та теорії систем шляхом окремого вдосконалення та узгодження ключових аспектів діяльності підприємства.

Отже, **організаційний розвиток** можна визначити як процес удосконалення формальних (процеси управління, розподілу та координації прав, обов'язків, відповідальності, організація роботи управлінських працівників та ін.) і неформальних аспектів організаційної діяльності (підвищення рівня знань, навичок і досвіду в міжособистісному й міжгруповому спілкуванні; організація підвищення кваліфікації, перекваліфікації та раціонального переміщення кадрів, тобто кар'єри), з метою досягнення найефективнішого балансу між ними із застосуванням ефективних методів мотивації та формування організаційної культури.

Організаційний розвиток визначається як довгострокова робота з удосконалення процесів вирішення проблем і відновлення організації шляхом більш ефективного спільного регулювання культурних постулатів організації – при особливій увазі до культури усередині формальних робочих груп – за допомогою агентів змін, – застосовуючи теорію і технологію прикладної науки про поведінку, включаючи дослідження дією.

Організаційний розвиток (ОР) – сучасний метод розвитку організації за допомогою роботи з людськими ресурсами, що виник на перетині психології управління, організаційної і соціальної психології, менеджменту. ОР являє собою комплекс заходів щодо удосконалювання можливостей організації в вирішенні її внутрішніх проблем і забезпеченні високого рівня адаптації до зміни зовнішніх умов.

Під **організаційним розвитком** розуміється широка філософська концепція змін плюс методологія змін, що базуються на розгляданні організації як відкритої системи.

Аналіз підходів до тлумачення поняття «організаційний розвиток» проведемо з допомогою табл. 3.1.

*Таблиця 3.1 – Тлумачення поняття «організаційний розвиток»*

Тлумачення поняття	Автор, джерело
1	2
Розвиток організаційний – удосконалення можливостей організації вирішувати різні проблеми і здатність до оновлення в довгостроковому періоді. Організація програмує свій розвиток за рахунок технологічних та організаційних нововведень, підвищення ефективності управління культурою фірми, навчання	С.С. Бакай, С.О. Білун, А.В. Світлична
Організаційний розвиток – довготривала робота по удосконаленню процесів вирішення проблем і оновленню в організації шляхом ефективного спільного регулювання культурних постулатів організації – при особливій увазі до культури всередині формальних робочих груп – з допомогою агента змін, чи каталізатора, – використовуючи теорію і технологію прикладної науки про поведінку, враховуючи дослідження дією	У. Френч, С. Белл

Продовження табл. 3.1

1	2
Розвиток організації – довгострокова програма удосконалення можливостей організації вирішувати різні проблеми і здатність до оновлення, особливо за рахунок підвищення ефективності управління культурою організації	М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі
Організаційний розвиток – цілеспрямована робота, здійснювана вищим керівництвом для підвищення ефективності й життєздатності організації за рахунок планових змін процесів, які в ній протікають, використовуючи при цьому знання і методи науки про поведінку і науку управління	Р. Бекхард
Організаційний розвиток – це плановий, управлінський і систематичний процес перетворень в області культури, систем і поведінки організації з метою підвищення її ефективності у вирішенні проблем і досягненні цілей	Г.Л. Ліппіт
Під терміном «організаційний розвиток» розуміють нормативну стратегію перенавчання, направлену на виявлення впливу на переконання, оцінку і відношення до роботи в рамках організації для того, щоб вона могла краще адаптуватися до швидких темпів зміни технології, у індустріальному оточенні і в суспільстві в цілому	О. Уін
Організаційний розвиток – довгострокова програма втручання у розвиток соціальних процесів, орієнтована на зміну цінностей і поведінки людей з метою підвищення ефективності організації	С. Боумен, Д. Єш
Довгострокова робота з ефективного співрегулювання культурних постулатів організації	У. Френч, С. Белл
Організаційний розвиток – стратегія втручання з метою здійснення планових змін із використанням групових процесів з орієнтацією на загальну культуру організації	П. Роуландсон
Організаційний розвиток – процес позитивних якісних змін в організації, що використовує методи, засоби діяльності та взаємодії людей, який відображається в трансформації організаційної структури	Й. Хентце, А. Каммель
Організаційний розвиток – прикладний вид наукової діяльності, націлений на підвищення ефективності роботи будь-якої організації за допомогою реструктуризації структури управління, розподілу і перерозподілу функціональних обов'язків і відповідальності, поліпшення психологічного клімату, ділової культури та інших організаційних параметрів	А. Столпов-ський
Організаційний розвиток – підхід, заснований на широкій участі членів соціальної системи в заходах щодо її перетворення. Це не конкретна процедура змін, а стратегія, що базується на участі багатьох у прийнятті рішень усередині організації та визначенні цілей організації, цінностей і форм поведінки	В. Галка
Модель розвитку організації має відображати рівень залежності розвитку підприємства від витрат на її організаційний розвиток	Ю. Міроненко, А. Тереханов
Організаційний розвиток як заплановані зміни в організаційній соціальній системі, тобто організаційний розвиток – процес комплексного організаційного вдосконалення системи, метою якого є впорядкування складової господарської діяльності організації та перетворення різних частин системи для підтримання довгострокової життєздатності й адаптації до змін навколишнього середовища	О. Хитра

Продовження табл. 3.1

1	2
Організаційний розвиток – сукупність цілеспрямованих процесів, за допомогою яких людські ресурси вивчаються, ідентифікуються, залучаються в різні сфери суспільного виробництва та розвиваються шляхами і засобами, що підвищують як у цілому організаційний потенціал соціально-економічних суб'єктів, так і їх здатність планувати свою діяльність, самостійно бачити та руйнувати проблеми, що виникають	Ю. Саліков, Е. Тюленєва
Організаційний розвиток можна трактувати як довготермінову роботу в організації щодо удосконалення процесів вирішення проблем і оновлення. Такий розвиток є стратегічним шляхом, з одного боку, зростання загальної ефективності організації, а з іншого – підвищення почуття задоволеності та поліпшення умов праці співробітників	Ф.І. Хміль
Організаційний розвиток – це система використання знань наук про поведінку (біхевіоризму) для планування розвитку і перегляду організаційних стратегій, структур і процесів з метою підвищення організаційної ефективності	Т. Каммінгс, С. Ворлей
Організаційний розвиток представляє собою консультаційну течію, яка поєднує в собі практику консалтингу, дослідницький і науково-прикладний напрямки на перетині організаційної психології, теорії організації і менеджменту, направлену на вирішення широкого кола завдань щодо ефективного встановлення і досягнення цілей розвитку організації як в бізнесових, так і в некомерційних структурах	Є.Н. Ємельянов
Організаційний розвиток – це процес позитивних і якісних змін в організації, які торкаються головним чином структуру, способи діяльності та взаємодії. Критерієм позитивних змін є такі параметри як виживання організації, ефективність її діяльності, забезпечення доступу до влади або її збереження, відповідність проекту або цінностям. Про якісний характер змін у процесі аналізу свідчить те, що організаційний розвиток, як правило відображається у змінах структури	К. Штайльманн, М. Дряхлов, В. Хартманн, С. Мочерний
Організаційний розвиток – процес удосконалення формальних (організаційної структури управління, процесів управління, розподілу та координації прав, обов'язків, відповідальності, організації праці управлінських працівників й ін.) і неформальних сторін організаційної діяльності (підвищення знань, навичок і досвіду у міжособистісному та груповому спілкуванні; організації підвищення кваліфікації, перекваліфікації та раціонального переміщення, тобто кар'єри, з метою досягнення найефективнішого балансу між ними на основі застосування ефективних методів мотивації та формування організаційної культури), тобто безперервне вдосконалення процесів вирішення проблем й оновлення організації	Г.О. Колесніков

Узагальнюючи наведені в табл. 3.1 та розглянувши еволюцію терміну ОР, можна стверджувати, що не існує єдиного підходу до визначення змісту даного поняття, але майже всі автори вбачають у ньому здатність організацій до саморозвитку та самовдосконалення. Відтак, ОР можна визначити як (рис. 3.1):

– *набір стратегій, цінностей, технологій, спрямованих на здійснення планових змін в організації, із метою покращення її становища під впливом вимог зовнішнього оточення;*

## Організаційний розвиток можна визначити як:

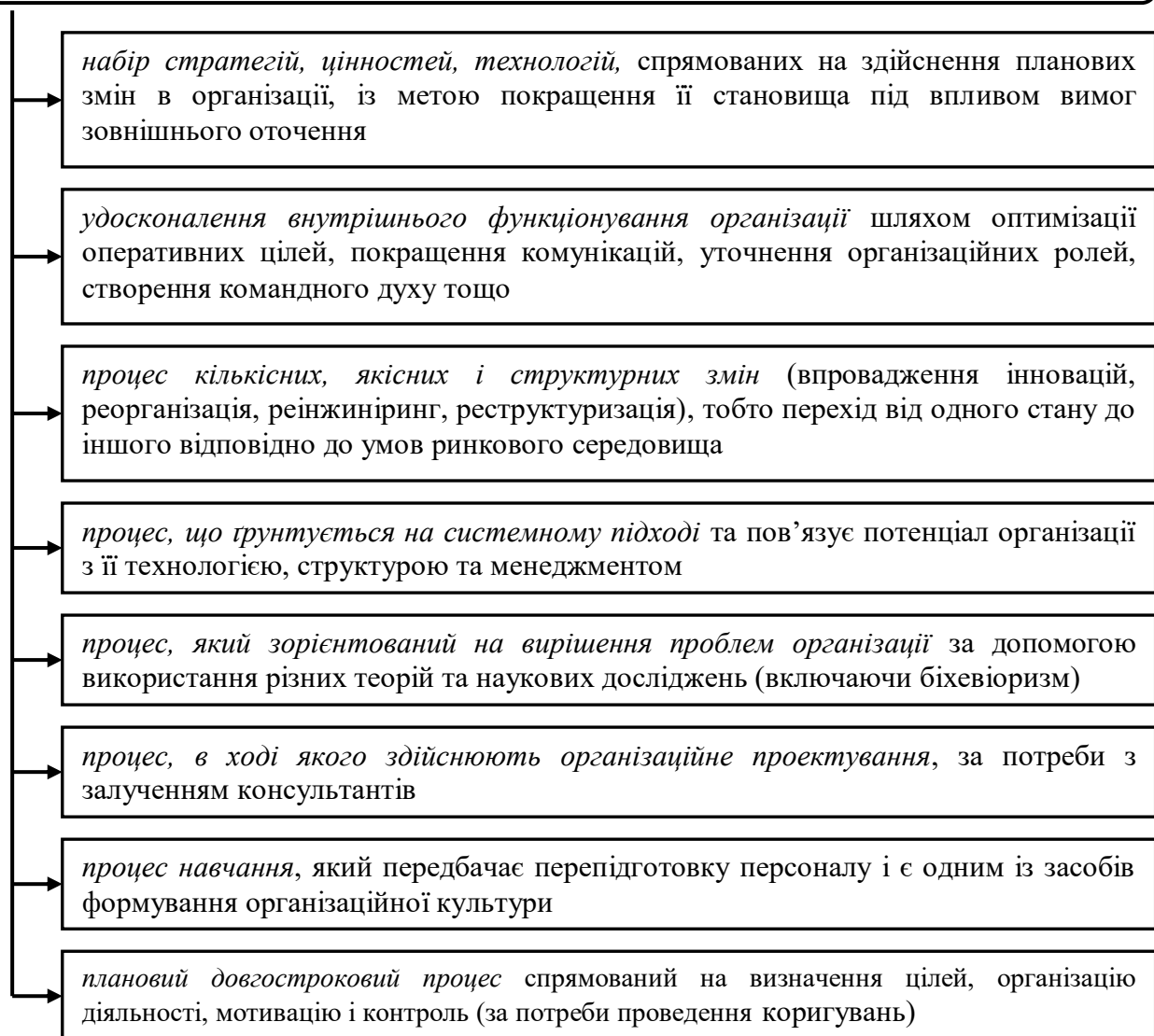


Рис. 3.1 – Підходи до визначення змісту поняття «організаційний розвиток»

– удосконалення внутрішнього функціонування організації шляхом оптимізації оперативних цілей, покращення комунікацій, уточнення організаційних ролей, створення командного духу тощо;

– процес кількісних, якісних і структурних змін (впровадження інновацій, реорганізація, реінжиніринг, реструктуризація), тобто перехід від одного стану до іншого відповідно до умов ринкового середовища.

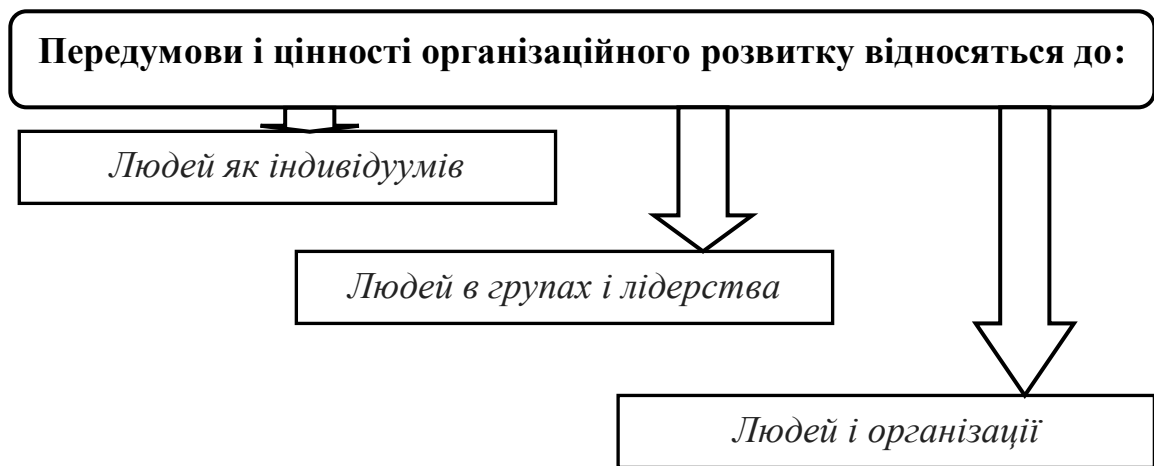
– плановий довгостроковий процес спрямований на визначення цілей, організацію діяльності, мотивацію і контроль (за потреби проведення коригувань);

– процес, що ґрунтується на системному підході та пов'язує потенціал організації з її технологією, структурою та менеджментом;

– процес, який зорієнтований на вирішення проблем організації за допомогою використання різних теорій та наукових досліджень (включаючи біхевіоризм);

- процес, в ході якого здійснюють організаційне проектування, за потреби з залученням консультантів;
- процес навчання, який передбачає перепідготовку персоналу і є одним із засобів формування організаційної культури.

**Передумови і цінності організаційного розвитку (рис. 3.2):**



**Рис. 3.2 – Підходи до визначення змісту даного поняття «організаційний розвиток»**

*Люди як індивідууми.* Вважається, що люди тягнуться до особистого росту в соціальному плані і задоволенню вищих потреб, якщо навколишні умови їх підтримують і стимулюють.

*Люди в групах і лідерство.* Одна з передумов полягає в тому, що робоча група та її домінуюча соціальна система, особливо на неформальному рівні, дуже впливають на задоволеність і компетентність її членів. Друга передумова полягає в тому, що придушені негативні ставлення і почуття членів робочих груп можуть негативно впливати на вирішення проблем, особисте зростання і задоволеність роботою. Люди хочуть належати до певного типу групи і взаємодіяти з її членами. Лідер групи не зможе виконувати всі завдання та функції. Тому члени групи повинні відігравати певну роль і допомагати один одному при ефективному лідерстві та злагодженій поведінці групи.

*Люди і організація.* Вважається, що взаєностосунки і поведінка людей в організації перебувають під сильним впливом стилю лідерства і клімату на вищих рівнях керівництва. Слід зазначити, що силове вирішення конфлікту, в кінцевому підсумку, не є сприятливим для вирішення організаційних проблем. Крім того, для здійснення змін у керівництві і людях необхідно багато часу. Зміни в функціонуванні організації вимагають необхідної підтримки з боку всієї системи людських ресурсів.

**Для організаційного розвитку характерні (рис. 3.3):**

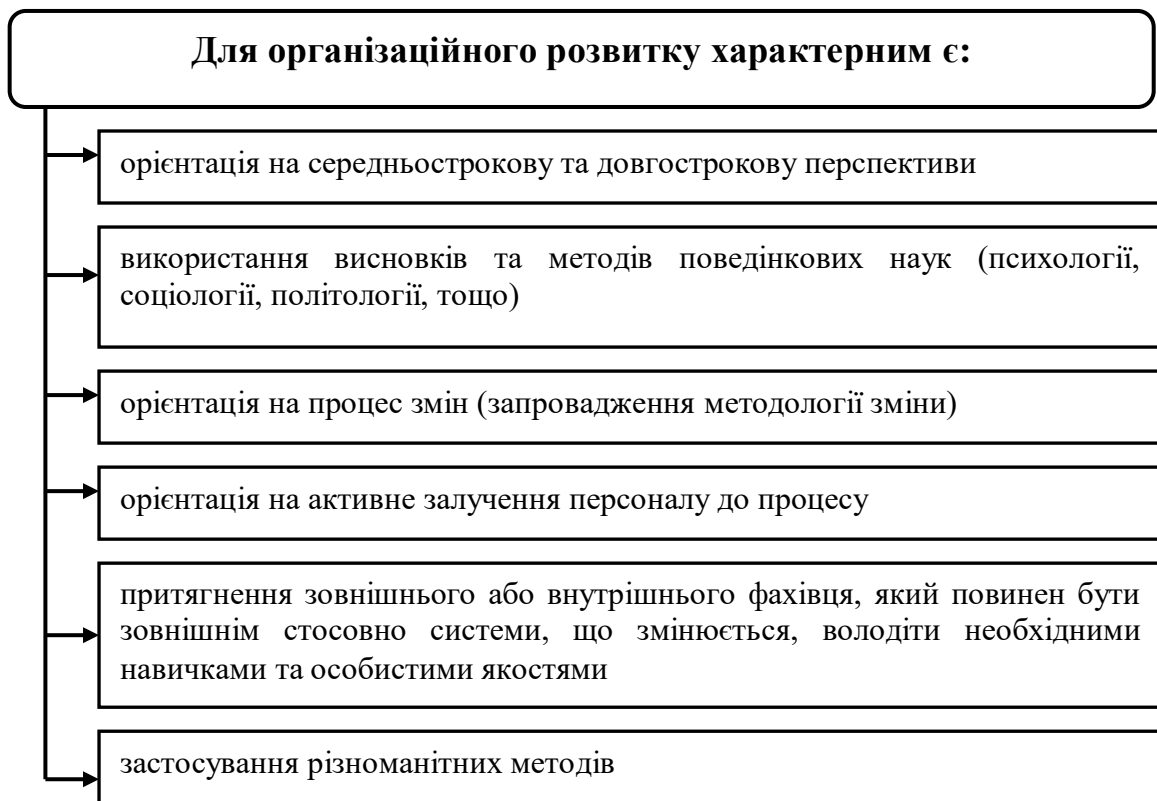
- орієнтація на середньострокову та довгострокову перспективи;
- використання висновків та методів поведінкових наук (психології, соціології, політології, тощо);
- орієнтація на процес змін (запровадження методології зміни);



- орієнтація на активне залучення персоналу до процесу;
- притягнення зовнішнього або внутрішнього фахівця, який повинен бути зовнішнім стосовно системи, що змінюється, володіти необхідними навичками та особистими якостями;
- застосування різноманітних методів.

Науковцями виокремлено такі **основні характеристики, що дозволяють відрізняють організаційний розвиток від інших форм розвитку** (рис. 3.4.):

- 1) організаційний розвиток – це послідовний підхід, націлений на середньостроковий та / або довгостроковий періоди часу, тобто підкреслюється тактична і стратегічна орієнтація управлінських рішень, що приймаються;
- 2) організаційний розвиток має бути заснований на використанні сучасних методів поведінкових наук;



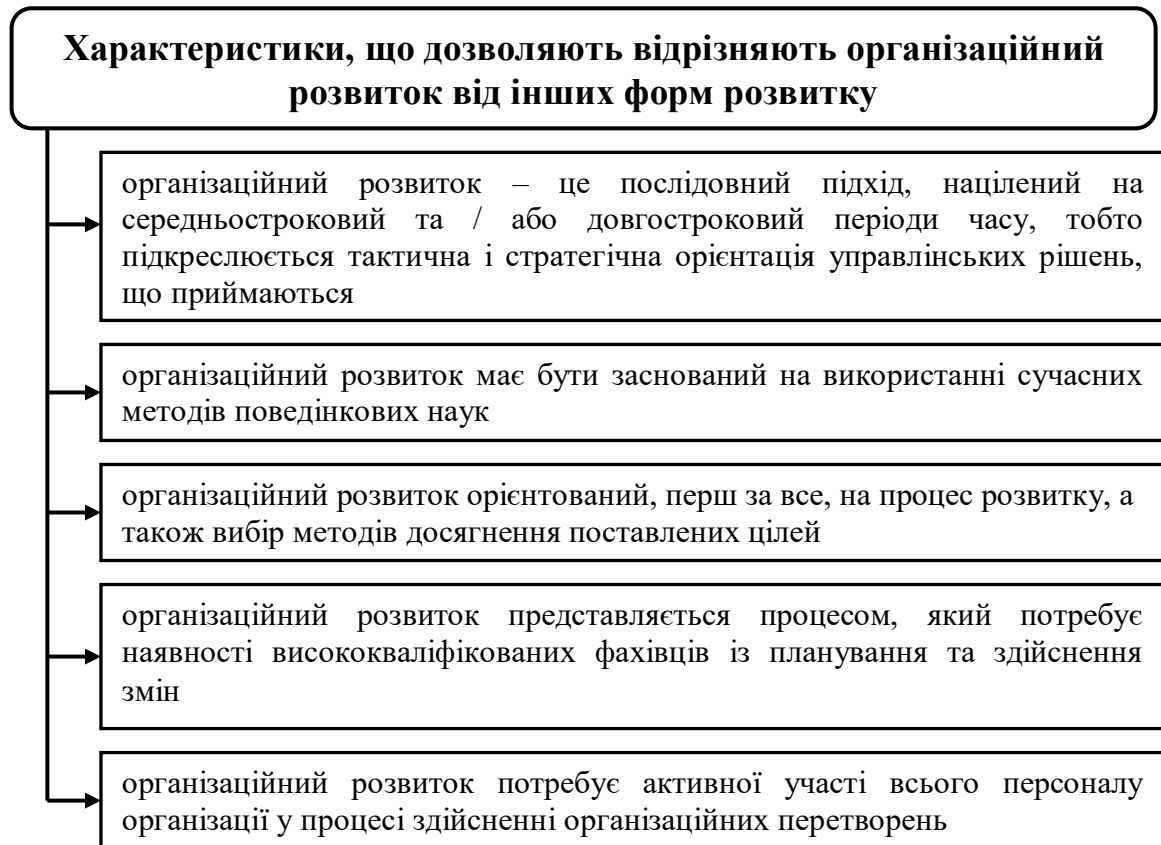
**Рис. 3.3 - Характерні риси поняття «організаційний розвиток»**

- 3) організаційний розвиток орієнтований, перш за все, на процес розвитку, а також вибір методів досягнення поставлених цілей;
- 4) організаційний розвиток представляється процесом, який потребує наявності висококваліфікованих фахівців із планування та здійснення змін;
- 5) організаційний розвиток потребує активної участі всього персоналу організації у процесі здійсненні організаційних перетворень.

**Застосування системи організаційного розвитку допомагає:**

- запровадити систему стратегічного управління в організацію;

- здійснювати менш глибокі зміни в організації, наприклад, запровадження нових технологій, методів роботи, зміни структури та культури;
- допомогти організації трансформуватися у самостійно удосконалену систему.



**Рис. 3.4 – Особливості організаційного розвитку**

### **3.2. ЗАВДАННЯ ТА ЦІЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ**

**Завданнями організаційного розвитку є:** діагностика стану організації; розроблення бачення, цілей, стратегій; модифікація установок, ціннісних орієнтирів, стилів поведінки; модернізація системи управління персоналом; розвиток комунікативної мережі організації; оптимізація організаційної структури; розроблення системи мотивації і стимулювання персоналу; формування командного духу і розвиток корпоративної культури.

За М. Біром до основних цілей організаційного розвитку належать:

- досягнення відповідності між організаційними структурами, процесами, стратегією, персоналом і культурою;
- розвиток і створення нових організаційних рішень;
- розвиток здатності організації до самооновлення і самовідродження.

*Система цілей організаційного розвитку* містить:

- поліпшення погодженості між організаційною структурою, процесами, стратегією, людьми і культурою;
- створення і розвитку нових організаційних рішень;
- розвитку здатності організаційного самовідновлення.

*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 процесі організаційного розвитку підприємства необхідно виокремити цілі розвитку, визначення яких можливо через виокремлення напрямів їх формування:

1. Економічні цілі – організаційний розвиток проявляється як напрям підвищення прибутковості підприємства, підвищення його конкурентних переваг, підвищення ділової активності, появи можливостей розширення та диверсифікації виробництва, що взагалі призводить до підвищення рівня адаптації підприємства до динамічних умов господарювання.

2. Інноваційні цілі – організаційний розвиток проявляється як напрям стимулювання використання сучасних методів організації управління підприємством як цілісною соціально-економічною системою.

3. Соціальні цілі – організаційний розвиток проявляється як напрям стимулювання та мотивації розвитку персоналу підприємства, підвищення рівня кадрового потенціалу, формування умов сприятливого психологічного клімату в колективі та зниження рівня конфліктності, а також формування організаційної культури підприємства.

Зв'язок цілей організаційного розвитку з напрямками дій щодо їх досягнення (рис. 3.5.)

Якщо переслідуються **цілі розвитку організаційних характеристик підприємства за відповідними напрямками дій їх досягнення**, то необхідним є:

1. Постійне удосконалення структури управління.
2. Підвищення гнучкості.
3. Реорганізація.
4. Реструктуризація.
5. Створення організації, побудованої «вершиною донизу».
6. Децентралізація управління, делегування відповідальності.
7. Створення інноваційної структури.
8. Результатна департаментизація, формування дивізіональних організацій з виділенням незалежних підрозділів.
9. Створення міжфункціональних команд, використання горизонтальних зв'язків, інформаційних технологій.



Рис. 3.5 – Зв'язок цілей організаційного розвитку з напрямками дій щодо їх досягнення

10. Створення мережі альянсів, партнерств, обо лонкових, віртуальних організацій.

**Якщо за ціль розглядається зниження операційних (трансакційних) витрат** необхідними заходами будуть:

1. Активізація інноваційної діяльності
2. Удосконалення продукції, технології, методів роботи, обліку та контролю
3. Підвищення якості продукції, послуг
4. Підвищення кваліфікації працівників
5. Створення нової моделі бізнесу, що ґрунтується на розподілі робіт, функцій та передачі їх зовнішнім виконавцям.

У випадку, коли ціллю є усунення антагоністичних суперечностей, **соціальний розвиток підприємства** потрібними є:

1. Створення єдиного статусу для всіх працівників, рівність у відносинах: «усі – члени однієї родини»
2. Соціальне партнерство.
3. Пропаганда прямого зв'язку між інтересами працівника та підприємства.
4. Установлення тотожності інтересів власника та найманого працівника
5. Рівність у можливостях просування по кар'єрних сходах
6. Турбота про потреби працівників.
7. Соціальні заходи, спрямовані на матеріальну та нематеріальну стимуляцію працівників
8. Підвищення професіоналізму працівників, менеджерів.

На підприємстві, як у будь-якому соціальному середовищі, нерідко зустрічаються випадки конфліктів інтересів: власників, менеджерів, працівників. **Для зближення інтересів та цілей власників, менеджерів, працівників можна застосовувати такі дії:**

1. Створення індивідуалістичної організації
2. Розвиток та навчання персоналу
3. Розвиток співробітництва.
4. Створення єдиного корпоративного духу.
5. Делегування відповідальності.
6. Розвиток самомотивації.
7. Розвиток системи мотивації.

**Якщо метою є розвиток соціального партнерства**, потрібними діями будуть:

1. Укріплення суспільного іміджу підприємства.
2. Створення сприятливого соціального середовища.
3. Поліпшення екологічної обстановки.

**Зміцнення конкурентних позицій тісно пов'язано з розвитком зовнішніх господарських зв'язків.** Відповідні заходи будуть передбачати:

1. Розвиток зв'язків зі споживачами
2. Розвиток каналів розподілу продукції

3. Вертикальна інтеграція. Розвиток зв'язків із постачальниками.
4. Розширення ринку, регіональна експансія в результаті організації стратегічного партнерства (інтеграції, диверсифікації)
5. Розвиток наукового партнерства.

За О. Уїном до підцілей організаційного розвитку належать зміна відношення до роботи, модифікація поведінки і стимулювання до змін в структурі й політиці. Отже, *організаційний розвиток здійснюється за рахунок адаптації до змін зовнішнього середовища, навичок вирішення виникаючих проблем, удосконалення внутрішніх взаємовідносин.*

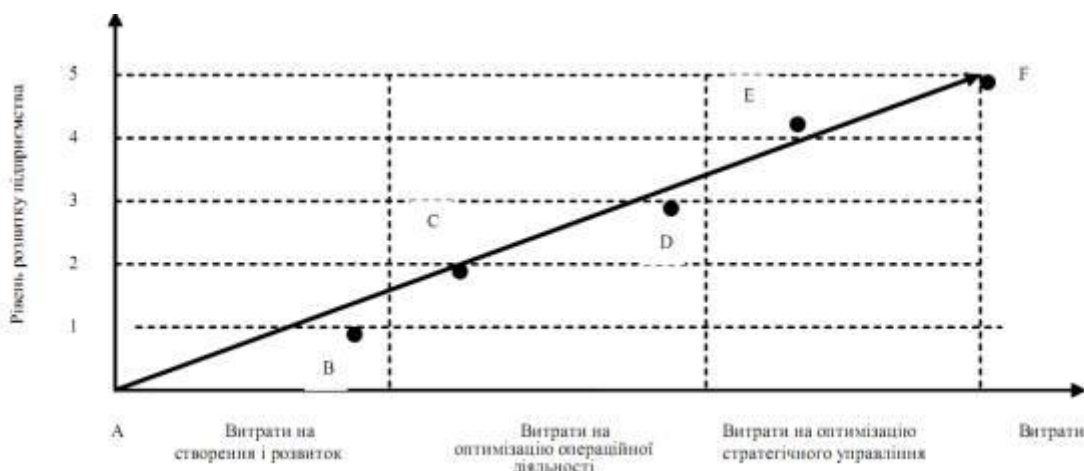
### 3.3. МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

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. 3.2).

Таблиця 3.2 – Моделі організаційного розвитку підприємства

Моделі ОР	Складові моделі		
	Стадії	Етапи	Напрямок розвитку
<i>Модель Айзедиса</i>	Зростання	Зародження	Творчість
		Дитинство	Керівництво
		Давай-давай	
		Зрілість	Делегування повноважень
		Розквіт	
	Стабільність		
	Старіння	Аристократія	Координація
		Рання бюрократія	
Бюрократія			
Смерть		Співробітництво	
<i>Модель Грейнера</i>	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. та Коршунову О.Д. 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. 3.6).



- 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.

Рис. 3.6 – Моделі організаційного розвитку Мироненка Ю.Д. і Тереханова А.К.

Запропонована модель відображає залежність рівня розвитку підприємства від величини понесених витрат на її організаційний розвиток.

Таким чином, **організаційний розвиток (ОР)** – сучасний метод розвитку організації за допомогою роботи з людськими ресурсами, що виник на перетині психології управління, організаційної і соціальної психології, менеджменту. ОР являє собою комплекс заходів щодо удосконалювання можливостей організації в вирішенні її внутрішніх проблем і забезпеченні високого рівня адаптації до зміни зовнішніх умов.

### 3.4. ПРОЦЕС ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Процес організаційного розвитку базується на трьох станах:

- майбутній (де підприємство бажає знаходитися);
- сучасний (де підприємство знаходиться зараз);
- перехідний (від сучасного до майбутнього).

Процес організаційного розвитку здійснюється у наступній послідовності (рис. 3.7):

*Етап 1. Визначення місії підприємства.*

**Місія** підприємства – це основне соціально-важливе функціональне значення підприємства в довгостроковому періоді (крім отримання прибутку). Формулювання місії здійснюється на основі вирішення вищим керівництвом питання: “Хто ми, що ми робимо, куди ми рухаємося?”

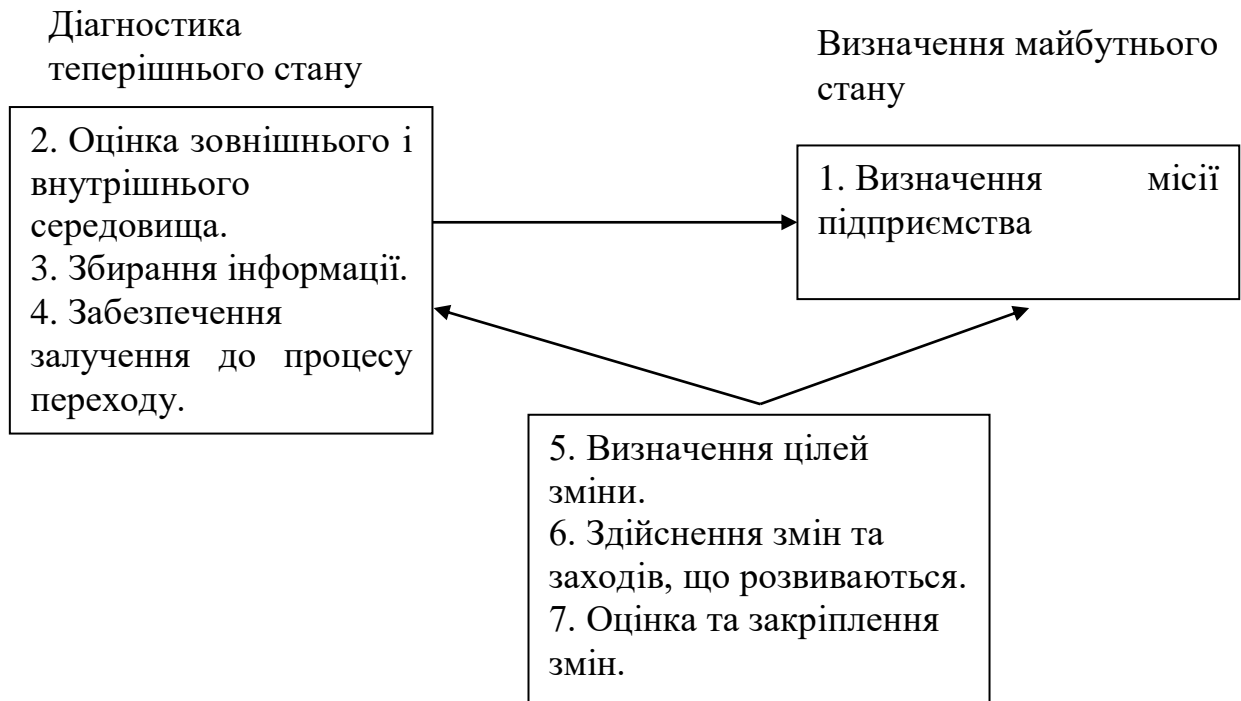


Рис. 3.7 – Послідовність організаційного розвитку

Місія може бути ефективною лише тоді, коли:

- вона дійсно допомагає стати кращими;
- у ній сконцентровано справжнє бачення менеджерів майбутнього підприємства;
- її поділяє більшість співробітників підприємства.

*Етап 2. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища.*

Зовнішнє середовище оцінюється за факторами макросередовища й мікросередовища. Проте у першу чергу аналіз спрямовується на оцінку конкуренції та стану в галузі.

Внутрішнє середовище оцінюється за такими напрямками:

- наскільки ефективна поточна стратегія підприємства;
- які сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози;
- яким є конкурентний статус підприємства;
- які стратегічні питання стоять перед підприємством.

*Етап 3. Збирання інформації.*

Підприємству потрібна інформація про сигнали й дані про майбутні тенденції та можливості, що визначаються в ході вивчення зовнішнього середовища, прогнозування та аналізу його стану. Дані, що надходять до фірми, проходять через фільтри, у ролі яких виступає процес вивчення зовнішнього середовища, а характеристики цих фільтрів визначаються тим, які методи прогнозування та аналізу використовує фірма. Дані, що надходять до фірми, стають інформацією, на основі якої приймаються рішення, але тільки після того, як вони пройдуть через такі фільтри:



1) психологічний фільтр, в основі якого є уявна модель успішності дій, що використовуються керівниками для виявлення тієї частини даних, яка в їх розумінні є актуальною;

2) тип мислення, який дозволяє реагувати керівникам на майбутню мінливість середовища;

3) внутріфірмова ієрархія, яка керує діяльністю підприємства.

Якщо в головних керівників відсутній необхідний тип мислення, вони будуть стійко перешкоджати тому, щоб суттєво важливі нові сигнали впливали на прийняття рішень.

*Етап 4. Забезпечення залучення до процесу переходу.*

Основна ідея цього етапу – ефективні зміни можливі тоді, коли до процесу активно залучаються його безпосередні учасники.

*Етап 5. Визначення цілей зміни.*

На цьому етапі здійснюється вибір потрібного рівня втручання. Для цього корисно застосовувати матриці Дерека П'ю (табл. 3.3). Під рівнем у даному випадку розуміється рівень аналізу.

*Таблиця 3.3 – Матриця Д. П'ю*

**«Вибір доречних заходів організаційного розвитку»**

Рівень	Поведінка (що відбувається в теперішній час)	Структура (яка система потрібна)	Контекст (якою є навколишня обстановка)
1	2	3	4
Організаційний рівень	Для загальної атмосфери характерний важкий моральний клімат, напруження, неспокій, підозрілість, недостатня інформативність і слабка реакція на зміни в зовнішньому оточенні. Дослідження за зворотним зв'язком “організаційне дзеркало”	Цілі системи погано або некоректно визначені, стратегія неадекватна і складно розуміється, невідповідна структура організації – зайва централізація, дроблення, стандартизація.  Неадекватність механізмів відслідковування зовнішнього оточення. Зміна структури	Географічне становище, вимоги ринку, ринок ро-бочої сили, фізичні умови, основна технологія.  Зміна стратегії, географічного становища, фізичних умов, культури
Міжгруповий рівень	Недостатньо ефективна взаємодія між підрозділами, конфлікти, зайва конкуренція, ворожнеча, нерозуміння різниці в становищі, напружена	Недостатнє розуміння загальних задач, вузькі власницькі інтереси, труднощі в досягненні потрібної взаємодії.	Різні групові цінності, різний стиль життя, фізична від-даленість.

	емоційна атмосфера. Міжгрупові конфронтаційні наради (за участю третьої сторони), узгодження ролей	Перерозподіл обов'язків, зміна структури та звітності, поліпшення координації механізмів взаємодії	Зменшення психологічної та фізичної дистанції, обмін представниками груп, створення функціональних груп
Груповий рівень	Недоречні виробничі відношення, атмосфера, рівень участі, недостатнє розуміння цілей і згода з ними, відхилення від роботи, недоречний стиль керівництва, недостатня довіра і повага до керівників, конфлікти з колегами і керівництвом. Процесуальне консультування, побудова команд	Нечітко визначені задачі, неясні ролеві відношення, роль лідера перенапружена, неадекватна звітність.  Перепроєктування роботи (соціально-технічні системи), використання самокерованих робочих груп	Нестача ресурсів, неоптимальний склад груп, що перешкоджає згуртованості, неадекватні фізичні умови, міжособистісні конфлікти.  Зміна технології, фізичного розташування, складу групи
Індивідуальний рівень	Незадоволення особистих потреб, негитивні реакції, неготовність сприймати зміни, нестача можливостей для навчання і розвитку. Особисте питання консультування, аналіз ролей, планування кар'єри	Незадовільне визначення роботи, занадто легкі або занадто складні завдання. Реструктурування / модифікація роботи, перепроєктування, збагачення, узгодження основних навичок та вмінь	Недостатня відповідність співробітників і виконуваної роботи, неадекватний відбір або просування по службі, неадекватна підготовка до навчання, що не відповідає задачам системи заохочення і винагород.

*Етап 6. Здійснення змін та заходів, що розвиваються.*

На цьому етапі можливе використання різних процедур залежно від рівня.

***На індивідуальному рівні:***

– наставництво та індивідуальні консультації, що здійснюються фахівцем або членами команди, які допомагають співробітникам визначити цілі навчання, усвідомити, яким чином оцінюють їх поведінку інші, вивчити нові моделі поведінки;

– аналіз ролей, що припускають «програвання» ситуацій, у яких індивідуум може опинитися на чужому місці;

– планування кар'єри, яке припускає продумування індивідуумом напрямків свого службового, особистого і духовного зростання;

***На груповому рівні:***

– використання «процесного консультування», яке базується на справедливій передумові, що люди схильні реалізувати швидше свої власні ідеї, ніж ідеї, що надходять із зовні. Мета цього процесу – створення таких умов, за

яких процес вироблення рішення і досягнення консенсусу протікає максимально ефективно;

– заходи з побудови ефективної команди.

***На міжгруповому рівні:***

– міжгрупова конфронтаційна нарада, спрямована на досягнення більшого взаєморозуміння шляхом обміну інформацією та конструктивної критики;

– порівняння ролей – техніка проведення переговорів, при якій сторони йдуть на взаємні поступки в письмовій формі.

***На організаційному рівні:***

– дослідження за зворотним зв'язком припускає збір інформації за допомогою анкетування, інтерв'ювання, тощо;

– «організаційне дзеркало» – процедура, що проводиться з метою підвищення ефективності міжгрупової роботи, при якій група одержує від представників інших груп тієї ж організації інформацію про те, як вона сприймається та оцінюється ними.

***Етап 7. Оцінка та закріплення змін .***

На цьому етапі застосовуються такі методи:

– дослідження або аудит культури на базі анонімного анкетування;

– інтерв'ю з окремими особами або фокус-групами з метою виявлення змін у сприйманні картини світу й організаційних цінностей окремих індивідуумів;

– звіти спостерігачів (наприклад, зовнішніх експертів) про те, як насправді змінилася поведінка та сприймаються розпорядження на низовому рівні підприємства, необхідні для підвищення достовірності результатів аналізу змін, що відбуваються.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Охарактеризуйте етапи еволюції сутності поняття «організаційний розвиток».

2. Надайте трактування сутності поняття «організаційний розвиток».

3. Сформулюйте основні передумови і цінності організаційного розвитку.

4. Визначте характерні риси організаційного розвитку.

5. Охарактеризуйте чинники організаційного розвитку підприємства.

6. Чим організаційний розвиток відрізняється від інших форм розвитку?

7. Визначте, у чому полягає необхідність застосування системи організаційного розвитку.

8. Охарактеризуйте завдання організаційного розвитку.

9. За якими напрямками формування цілей розвитку може здійснюватися процес організаційного розвитку підприємства?

10. Охарактеризуйте основні цілі організаційного розвитку.

11. Обґрунтуйте, які заходи необхідно здійснювати підприємству якщо переслідуються цілі розвитку організаційних характеристик за відповідними напрямками дій їх досягнення.

12. Обґрунтуйте, які заходи необхідно здійснювати підприємству якщо переслідуються цілі розвитку організаційних характеристик – зниження операційних (трансакційних) витрат.

13. Обґрунтуйте, які заходи необхідно здійснювати підприємству якщо переслідуються цілі розвитку організаційних характеристик – усунення антагоністичних суперечностей, соціальний розвиток підприємства.

14. Обґрунтуйте, які заходи необхідно здійснювати підприємству якщо переслідуються цілі розвитку організаційних характеристик – зближення інтересів та цілей власників, менеджерів, працівників.

15. Обґрунтуйте, які заходи необхідно здійснювати підприємству якщо переслідуються цілі розвитку організаційних характеристик – зміцнення конкурентних позицій, що тісно пов'язано з розвитком зовнішніх господарських зв'язків.

16. У чому полягає модель для дослідження організаційного розвитку Айзедиса?

17. У чому полягає модель для дослідження організаційного розвитку Л. Грейнера?

18. У чому полягає модель для дослідження організаційного розвитку Мироненка Ю.Д. і Тереханова А.К.?

19. Охарактеризуйте послідовність організаційного розвитку підприємства.

## **Змістовний модуль 2. Теоретико-методологічні засади управління організаційним розвитком на підприємстві**

### **ТЕМА 4. Організаційні зміни як складова частина організаційного розвитку**

#### ***План***

- 4.1. Організаційні зміни як засіб організаційного розвитку.
- 4.2. Розвиток підприємства через зміну його організаційної структури.
- 4.3. Оптимальна та ефективна організаційна структура підприємства.
- 4.4. Сучасні тенденції організаційного розвитку підприємств.
- 4.5. Основні риси підприємства майбутнього.

#### **4.1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ ЯК ЗАСІБ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ**

Усвідомлення необхідності змін потребує організації зворотного зв'язку і прогнозування зміни умов підприємництва. Підтримка організації в бажаному соціально-ринковому (конкурентному) стані потребує систематичних організаційних змін. З точки зору управління – *головними об'єктами змін* є окремі люди, групи і підприємство в цілому. **Робота з розвитку означає усвідомлення змін як засобу розвитку** (рис. 4.1). Зміни, що визначають наслідки розвитку підприємства, базуються на існуванні в підприємстві деякого балансу або стану динамічної рівноваги двох сил, які мають спрямованість «за» та «проти» зміни.

*Головним питанням управління розвитком підприємства є досягнення рівноваги між змінами і стабільністю. Для реального розвитку підприємства найважливіше значення має швидкість змін. Швидкість змін визначається самостійно керівництвом або з допомогою консультантів – експертів. Головним в управлінні розвитком виступає вміння бачити стан цілей діяльності підприємства в динаміці. У сучасному підприємстві *ціль – це напрямок*, а не пункт призначення, тому для її досягнення потрібні постійна готовність до змін і реагування на потреби внутрішніх та зовнішніх змін.*

**Механізм змін системи** – це сукупність процедур і зв'язків, що забезпечують реалізацію та взаємодію факторів розвитку (мінливості, спадковості, добору), при цьому розрізняють два класи механізмів:

1. Адаптивні механізми – характеризують зміни, які дозволяють системі адаптуватися до динамічної зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища без втрати системної цілісності.

2. Біфуркаційні механізми – характеризують зміни, при яких організація як система не зберігає цілісності та набуває нової якості при збереженні зв'язку з попереднім станом.

**Робота з розвитку означає усвідомлення *ЗМІН ЯК ЗАСОБУ РОЗВИТКУ***

*Головним питанням управління розвитком* підприємства є досягнення рівноваги між змінами і стабільністю. Для реального розвитку підприємства найважливіше значення має *ШВИДКІСТЬ ЗМІН*.

*Швидкість змін* визначається самостійно керівництвом або з допомогою консультантів – експертів.

*Головним в управлінні розвитком* виступає вміння бачити стан цілей діяльності підприємства в динаміці.

У сучасному підприємстві *ЦІЛЬ* – це напрямок, а не пункт призначення, тому для її досягнення потрібні постійна готовність до змін і реагування на потреби внутрішніх та зовнішніх змін

***МЕХАНІЗМ ЗМІН СИСТЕМИ*** – це сукупність процедур і зв'язків, що забезпечують реалізацію та взаємодію факторів розвитку (мінливості, спадковості, добору), при цьому розрізняють два *класи механізмів*:

1. *Адаптивні механізми* – характеризують зміни, які дозволяють системі адаптуватися до динамічної зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища без втрати системної цілісності

2. *Біфуркаційні механізми* – характеризують зміни, при яких організація як система не зберігає цілісності та набуває нової якості при збереженні зв'язку з попереднім станом

*Проведення змін у підприємстві проводиться для того, щоб у ньому створювалися умови, які необхідні для здійснення обраної стратегії. Зміни не є самоціллю*

*Необхідність і ступінь змін залежить від того, наскільки підприємство готове до ефективного здійснення стратегії*

**Рис. 4.1 – Зміна як засіб розвитку**

*Проведення змін у підприємстві проводиться для того, щоб у ньому створювалися умови, які необхідні для здійснення обраної стратегії. Зміни не є самоціллю. Необхідність і ступінь змін залежить від того, наскільки підприємство готове до ефективного здійснення стратегії.*

Можуть бути ситуації, коли фактично не потрібне проведення змін, але можуть бути також ситуації, коли виконання стратегії припускає проведення дуже глибоких перетворень. Залежно від стану та ступеню зміни основних факторів (від стану галузі, продукту і ринку) можливе виділення п'яти досить стійких **типів змін** (рис. 4.2):

– *перебудова підприємства* припускає фундаментальну зміну підприємства, яка торкається його місії та організаційної структури та культури. Цей тип змін може бути застосовано тоді, коли підприємство змінює галузь і відповідно змінюється продукт і місце на ринку. Дуже великі зміни відбуваються в технологічній області, а також у сфері трудових ресурсів;

– *радикальне перетворення підприємства* проводиться на стадії виконання стратегії тоді, коли підприємство не змінює галузь, але при цьому в ньому відбуваються радикальні зміни, що викликані, наприклад, його злиттям з аналогічними підприємствами. У цьому випадку злиття різних культур і нових ринків потребують великих внутрішніх змін, особливо зміни організаційної структури;

– *помірне перетворення* здійснюється тоді, коли підприємство виходить з новим продуктом на ринок і намагається привабити до нього покупців. У цьому випадку зміни стосуються виробничого процесу, а також маркетингу, особливо в частині, яка пов'язана з привертанням уваги до нового продукту;

– *звичайні зміни*, що пов'язані з проведенням перетворень у маркетинговій сфері з метою підтримки зацікавленості в продукті. Ці зміни не є істотними, а їх проведення мало стосується діяльності підприємства в цілому;

– *незмінне функціонування*, коли підприємство постійно реалізує одну й ту ж стратегію. Тоді виконання стратегії не потребує проведення ніяких змін, тому що з визначених обставин підприємство може мати добрі результати, що опираються на досвід. Проте в такому підході дуже важливо стежити за можливими небажаними змінами в зовнішньому середовищі.

Загальну схему процесу змін можна зобразити таким чином (рис. 4.3):

Зміни є поступовими, а саме **зміни є поступовими, коли вони відбуваються логічно і пов'язані з відносно незначними відмінностями в початковому портфелі стратегій**. До 1950-х років це визначення в повному обсязі задовольняло потреби розвитку підприємств, бо логіка зростання виробництва не мала необхідності в створенні здібностей, можливостей та стимулів для переривчастих змін.

**Зміни є переривчастими (спонтанними), коли вони не дотримуються історичної логіки розвитку підприємства і являють собою нове положення за одним з трьох вимірювань: географія ринку, ринкова потреба, технологія товару (послуги).**

**Залежно від стану та ступеню зміни основних факторів** (від стану галузі, продукту і ринку) виділяються стійкі **ТИПИ ЗМІН**:

**перебудова підприємства** припускає фундаментальну зміну підприємства, яка торкається його місії та організаційної структури та культури. Цей тип змін може бути застосовано тоді, коли підприємство змінює галузь і відповідно змінюється продукт і місце на ринку. Дуже великі зміни відбуваються в технологічній області, а також у сфері трудових ресурсів

**радикальне перетворення** підприємства проводиться на стадії виконання стратегії тоді, коли підприємство не змінює галузь, але при цьому в ньому відбуваються радикальні зміни, що викликані, наприклад, його злиттям з аналогічними підприємствами. У цьому випадку злиття різних культур і нових ринків потребують великих внутрішніх змін, особливо зміни організаційної структури

**помірне перетворення** здійснюється тоді, коли підприємство виходить з новим продуктом на ринок і намагається привабити до нього покупців. У цьому випадку зміни стосуються виробничого процесу, а також маркетингу, особливо в частині, яка пов'язана з привертанням уваги до нового продукту

**звичайні зміни**, що пов'язані з проведенням перетворень у маркетинговій сфері з метою підтримки зацікавленості в продукті. Ці зміни не є істотними, а їх проведення мало стосується діяльності підприємства у цілому

**незмінне функціонування**, коли підприємство постійно реалізує одну й ту ж стратегію. Тоді виконання стратегії не потребує проведення ніяких змін, тому що з визначених обставин підприємство може мати добрі результати, що опираються на досвід. Проте при такому підході дуже важливо стежити за можливими небажаними змінами в зовнішньому середовищі

**Рис. 4.2 – Типи змін**





Рис 4.3 – Процес здійснення змін

У результаті проблема переривчастості то виникала, то зникала. Великі зміни в зовнішньому середовищі змушують підприємства зі значним запізненням звертати увагу на необхідність зміни стратегії. Після того, як переорієнтація підприємства закінчилася, в центрі уваги керівництва знов опиняються оперативні питання, і так до того часу, коли в середовищі знов не з'являться значні зміни. Класичний приклад переривчастих змін стратегії – компанія Du Pont. У 1909 році винахід динаміту зробив існуючу технологію виробництва пороху застарілою. У 1910 – 1918 рр. в Du Pont було проведено переорієнтацію стратегії, що значно зменшило її залежність від технології виробництва пороху і перетворило компанію в дослідницьку, а також в лідера хімічної промисловості.

Після закріплення свого лідерства компанія Du Pont не мала потреби в стратегічних змінах аж до 1950-х років, коли виникли зміни конкурентного середовища і прийшло закінчення термінів володіння основними патентами.

У другій половині ХХ ст. в багатьох галузях (електронній, хімічній, фармацевтичній, аерокосмічній, у виробництві пластмас тощо) постійні зміни в технологіях, динамічність структури глобальних ринків, насичення попиту призвели до різкого скорочення терміну періоду циклу *стратегія – операція – стратегія* або вже взагалі ліквідували цикл. Зміни кояться так швидко, що фірми повинні постійно слідкувати за середовищем, щоб знайти в ньому стратегічні розриви. Це прискорення ілюструється діяльністю з придбання та злиття компаній, яка є одним з основних інструментів стратегічних змін.

Усе це свідчить про те, що:

1. У сучасних умовах жодне підприємство не може почувати себе захищеним від загрози старіння технології, насичення попиту, соціально-політичних змін.

2. У окремих галузях необхідно постійно слідкувати за виникненням нових можливостей у зовнішньому середовищі.

3. Всі компанії повинні як мінімум періодично переглядати свої портфельні стратегії.

Таким чином, якщо підприємство має потребу в значній переорієнтації стратегії, то за цим виникне *потреба в організаційних змінах*. Витрати і ризик, що супроводжують стратегічні зміни, потребують повної віддачі від керівників, а також адекватної підтримки людськими і фінансовими ресурсами.

Б. Мільнер зазначає, що для розвитку організації потрібні **планові організаційні зміни**, які являють собою спеціальні зміни, що здійснюються людьми всередині організації або зовнішніми суб'єктами. Крім того, вчений зазначає, що організаційні зміни можуть мати різний характер залежно від їх масштабу та цілей. Отже, виділяють такі види змін (рис. 4.4):

- *планові еволюційні зміни* – планові зміни приросту, які передбачають послідовні зміни за кожним окремим елементом системи та в цілому не порушують нормального перебігу виробництва;

- *планові радикальні зміни* – комплексні зміни стратегії підприємства, характерні для періодів трансформації;

- *незаплановані зміни* – зміни, які ініційовані змінами зовнішнього та внутрішнього середовища незалежно від позицій керівництва.

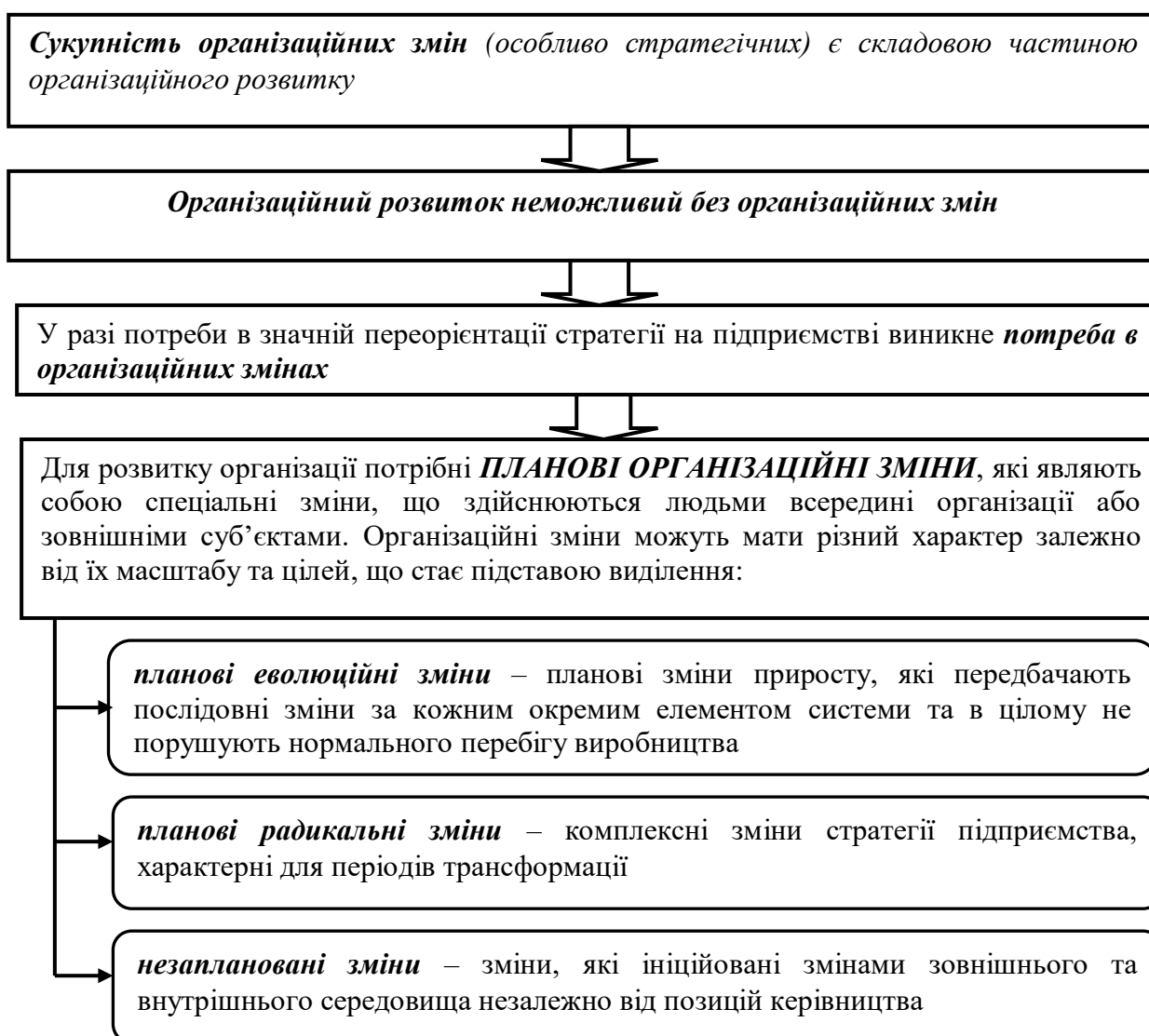


Рис 4.4 – Види організаційних змін

**Організаційний розвиток можна визначити як процес удосконалення формальних** (процеси управління, розподілу та координації прав, обов'язків, відповідальності, організація роботи управлінських працівників та ін.) і

*неформальних* аспектів організаційної діяльності (підвищення рівня знань, навичок і досвіду в міжособистісному й міжгруповому спілкуванні; організація підвищення кваліфікації, перекваліфікації та раціонального переміщення кадрів, тобто кар'єри), з метою досягнення найефективнішого балансу між ними із застосуванням ефективних методів мотивації та формування організаційної культури.

Водночас слід зауважити, що *розвиток підприємства є незворотнім процесом*, і необхідність змін рано чи пізно виникає незалежно від того, якої ідеології розвитку дотримується організація, яка парадигма управління визначає пріоритетні напрямки її функціонування. Однак, від того, як будуть здійснюватися зміни, залежить ефективність функціонування організації та її існування в цілому.

І. Ансофф стверджує, що з одного боку *організаційні зміни та розвиток* – це не самоціль, а засіб досягнення загальних цілей та стратегій фірми; з іншого – орієнтують на визначення послідовності дій щодо впровадження змін з урахуванням зменшення рівня опору та часу досягнення стратегічних цілей. (*Переваги*: виділяє методи ОР. *Недоліки*: розглядає проблему ОР виключно через призму людського потенціалу, не досліджуючи інші чинники впливу (як внутрішні, так і зовнішні)).

Розглянувши еволюцію терміну ОР, можна стверджувати, що не існує єдиного підходу до визначення змісту даного поняття, але майже всі автори вбачають у ньому здатність організацій до саморозвитку та самовдосконалення. Відтак, ОР можна визначити як:

– *по-перше*, набір стратегій, цінностей, технологій, спрямованих на здійснення планових змін в організації, із метою покращення її становища під впливом вимог зовнішнього оточення;

– *по-друге*, удосконалення внутрішнього функціонування організації шляхом оптимізації оперативних цілей, покращення комунікацій, уточнення організаційних ролей, створення командного духу тощо;

– *по-третє*, процес кількісних, якісних і структурних змін (впровадження інновацій, реорганізація, реінжиніринг, реструктуризація), тобто перехід від одного стану до іншого відповідно до умов ринкового середовища.

Отже, *організаційний розвиток неможливий без організаційних змін*. Саме стратегічні зміни, тобто спрямовані на ключові, принципово важливі для підприємства інноваційні перетворення, забезпечують розвиток підприємства на засадах адаптації до зовнішнього середовища шляхом заміни старого стану (людини, колективу, технології, ситуації, явищ тощо) новим більш досконалим/ефективним станом.

Сьогодні відбувається значно більше змін, ніж будь-коли раніше, їх кількість, швидкість та складність зростають постійно. Швидкість обміну інформацією і отримання нових знань зросла на початку ХХІ століття в декілька разів. На рівні підприємств також відбуваються суттєві зміни: нові технології, злиття, поглинання, розширення, нова політика та процедури, реорганізації, обов'язки та вимоги, що постійно змінюються. Тому *необхідно*

розглядати сукупність організаційних змін, особливо стратегічних, як складову частину організаційного розвитку.

Але, не зважаючи на певний взаємозв'язок і взаємозалежність організаційного розвитку та організаційних змін, можна стверджувати, що між цими ключовими процесами існують істотні відмінності. У таблиці 4.1 проведений пофакторний аналіз основних відмінностей між організаційним розвитком та організаційними змінами.

Виходячи з даних таблиці 4.1, можна зробити висновок, що мета цих процесів є взаємопов'язаною, хоча «*організаційний розвиток*» - *поняття більш широке, ніж «організаційні зміни»*, які у свою чергу можуть бути застосовані як ключовий чинник організаційного розвитку, від своєчасності, адекватності і якості здійснення яких залежить не лише ефективність діяльності підприємства, але і саме його існування.

В. Верхоглазенко визначив типологію підприємств по відношенню до сприйняття змін. Так, виділяється сім типів підприємств (рис. 4.5):

– *підприємство–ідейний противник змін*. Це тип підприємства, керівництво якого відмовляється впроваджувати будь-які зміни з принципових міркувань (підприємство «консерватор-смертник»);

– *підприємство – прихильник змін на словах*. Керівництво «на словах» ярий прихильник всіляких змін. Однак, впровадженню змін завжди щось заважає. Тому впровадження відхиляється аж до втрати своєї актуальності. Тоді з'являються нові ідеї інновацій, які чекає та ж участь (підприємство «демагог-смертник»);

– *підприємство, на якому впроваджуються поверхові і випадкові зміни*. Цей тип підприємств виникає при захопленні керівництва різними новинками. Інноваційне свербіння, яке притаманне цьому типу керівників, активізує впровадження не тих змін, які дійсно необхідні, а тих, які на даний момент вигідні керівництву (підприємство «інноватор-смертник»). Невеликий позитивний ефект від впроваджень можливий при випадковому співпаданні «характеру проблем» із «предметом натхнення і захоплення» керівника;

– *підприємство, на якому впроваджують зміни, які реагують на поверхові проблеми*. Такий тип компанії здатен лише частково покращити ситуацію шляхом впровадження змін, направлених на вирішення проблем. Недоліком є спонтанність та неорганізованість аналітики, нездатної «докопатися» до глибинних проблем, не зачіпаючи їх «джерел». Тривалість реалізації цього підходу в управлінні приводить до глибинних небезпечних суперечностей;

– *підприємства, на яких впроваджуються зміни, які реагують на глибинні проблеми*. Важливою особливістю такого типу є здатність своєчасно визначати виникаючі проблеми, проводити глибоку аналітику причин цих проблем, розробляти та реалізовувати рішення щодо внесення змін, які нейтралізують проблеми;

**Таблиця 4.1 – Взаємозв’язок та характерні відмінності між організаційними змінами та організаційним розвитком**

<b>Фактор</b>	<b>Організаційні зміни</b>	<b>Організаційний розвиток</b>
Мета	Забезпечення стійкого економічного зростання і розвитку підприємства	Якісні зміни та оновлення господарської системи підприємства, підвищення ефективності функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та організації праці у всіх структурних підрозділах, підвищення якості продукції та послуг
Рівень прийняття управлінських рішень	Рівні: 1) індивідуальний (зміна поведінки окремих працівників); 2) командний (зміна взаємин усередині команд); 3) груповий (зміна у діяльності підрозділів); 4) організаційний (зміна політики і стратегії підприємства)	Рішення приймається вищим управлінським рівнем, але ініціатива може виходити із різних рівнів ієрархії
Тривалість впливу	Час від часу треба проводити зміни у кожному підрозділах, для адекватного та швидкого реагування до змін ринку, проведення організаційних змін повинно бути швидким, щоб перерости у динаміку розвитку підприємства	Слід постійно проводити дії, які в майбутньому призведуть до розширення та розвитку діяльності (поява нового власника, інвестора, диверсифікація, реорганізація та інші глобальні зміни)
Масштабність дій	Може проводитися на окремому рівні управління та організації. Слід зазначити, що зміни будь-якого підрозділу організації впливають на інші підрозділи і на організацію в цілому	Повинне стосуватися всього підприємства як одного цілого, допускає зворотність процесу змін (біполярна стратегія), може початися в різних ієрархічних рівнях
Соціальна орієнтація процесу	Направленість на підвищення ефективності управління підрозділами та організацією, пристосування людей до нововведень для підтримання конкурентоспроможності підприємства, визначає ролеві функції кожного з учасників процесу	Орієнтовані більш на розвиток самого підприємства шляхом перетворення та переходу на нові рівні, особливо виділяється управління організаційною культурою, застосування методик науки про поведінку, додаткове урахування соціальних цілей
Оперативність реагування	Швидке пристосування до середовища шляхом урахування тенденцій його розвитку, адаптація до змін у середовищі та пристосування середовища під організацію	Довгострокова робота по підвищенню здатності організації оновлювати себе, вирішувати виникаючі проблеми і швидко реагувати на внутрішні та зовнішні зміни
Періодичність здійснення	Часті зміни для утримання конкурентних позицій (перехід на нову систему планування; зміни принципів і ринків збуту; впровадження нового продукту чи технології, стилю управління	Довгострокові масштабні зміни (реструктуризація, зміна стратегії розвитку, організації бізнес-процесів; злиття чи поглинання тощо)

Продовження табл. 4.1

Фактор	Організаційні зміни	Організаційний розвиток
Ризик виникнення опору	Опір змінам є обов'язковим елементом, що супроводжує будь-які зміни в організації і визначається як свідомі дії (або бездіяльність) людини, спрямовані на затягування прийняття або реалізації тих чи інших рішень. Причини опору змінам: опозиція до стратегій розвитку, конфлікт інтересів, боротьба за владу, прагнення зберегти цінності, загроза авторитету і статусу, недовіра тощо.	Невдоволеність зазвичай починається через недолік інформації щодо методів чи стратегій організаційного розвитку
Тип змін	Тип змін залежить від цілей і можливостей підприємства. Переважають радикальні зміни – призводять до повної заміни існуючої практики, системи, новою більш прогресивною	Переважають еволюційні зміни – реалізація тривалих, безперервних і цілеспрямованих дій
Швидкість здійснення	Більш маневрені, ніж організаційний розвиток, чим раніше організаційна структура адаптується відповідно до потреб зовнішнього середовища, цілей і завдань підприємства, тим швидше починається зниження непродуктивних витрат	Швидка реакція на внутрішні та зовнішні зміни в організації
Форми управління змінами	Зміни впроваджуються як інноваційна діяльність, що змінює рутинність компонентів репродуктивних видів діяльності, треба враховувати багатоплановість характеру організаційних змін	Викликають незмінний інтерес керівників і власників, що дозволяє заощадити ресурси та забезпечити конкурентоспроможність
Проблеми, які виникають при впровадженні	Проблеми адаптації організації до нових умов і успішної реалізації змін, можливості обліку чинників внутрішнього та зовнішнього середовища організації	Проблема життєвих циклів організації, послідовність і тривалість розвитку, точна невизначеність між принципом ефективності та принципом виживання, невизначеність методів організаційного розвитку
Роль лідера перетворень	Ключова фігура є ініціатором змін, до яких поступово залучає всю організацію	Керівник – каталізатор змін в організації, може як прискорювати, так і уповільнювати процес розвитку
Провідні тенденції в управлінні змінами	Усвідомлення необхідності управління змінами, стандартизований підхід до управління змінами, створюються команди з управління змінами	1. Ґрунтується на перепідготовці персоналу, що є одним із засобів здійснення перетворень; 2. Вимагає сприяння консультантів, що надають допомогу підприємству в переорієнтації її функціонування; 3. Процес, що орієнтується на дії, концентрується на досягненнях і результатах, робить акцент на фактах, що відбулися; 4. Процес, орієнтований на проблеми, як систематичний процес пов'язує трудові ресурси і потенціал організації з її технологією, структурою і процесами менеджменту

## Типологія підприємств по відношенню до сприйняття змін

**підприємство - ідейний противник змін.** Це тип підприємства, керівництво якого відмовляється впроваджувати будь-які зміни з принципових міркувань (підприємство "консерватор-смертник")

**підприємство - прихильник змін на словах.** Керівництво "на словах" ярий прихильник всіляких змін. Однак, впровадженню змін завжди щось заважає. Тому впровадження відхиляється аж до втрати своєї актуальності. Тоді з'являються нові ідеї інновацій, які чекає та ж участь (підприємство "демагог-смертник")

**підприємство, на якому впроваджуються поверхові і випадкові зміни.** Цей тип підприємств виникає при захопленні керівництва різними новинками. Інноваційне свербіння, яке притаманне цьому типу керівників, активізує впровадження не тих змін, які дійсно необхідні, а тих, які на даний момент вигідні керівництву (підприємство "інноватор-смертник"). Невеликий позитивний ефект від впроваджень можливий при випадковому співпаданні "характеру проблем" із "предметом натхнення і захоплення" керівника

**підприємство, на якому впроваджують зміни, які реагують на поверхові проблеми.** Такий тип компанії здатен лише частково покращити ситуацію шляхом впровадження змін, направлених на вирішення проблем. Недоліком є спонтанність та неорганізованість аналітики, нездатної "докопатись" до глибинних проблем, не зачіпаючи їх "джерел". Тривалість реалізації цього підходу в управлінні приводить до глибинних небезпечних суперечностей проблем" із "предметом натхнення і захоплення" керівника

**підприємства, на яких впроваджуються зміни, які реагують на глибинні проблеми.** Важливою особливістю такого типу є здатність своєчасно визначати виникаючі проблеми, проводити глибоку аналітику причин цих проблем, розробляти та реалізовувати рішення щодо внесення змін, які нейтралізують проблеми

**підприємство, на якому впроваджуються зміни відповідно до розробленої стратегії розвитку.** Відмінністю даного типу підприємств від попереднього варіанту виступає здатність впроваджувати відповідні стратегії розвитку змін, передбачаючи можливі проблеми до їх виникнення

**саморозвиваючі підприємства.** На таких підприємствах здійснюються планомірні переходи на новий рівень розвитку, із зростанням рівня повноти реалізації своєї місії і завчасним виявленням зовнішніх та внутрішніх негативних тенденцій розвитку змін, передбачаючи можливі проблеми до їх виникнення

Рис. 4.5 - Типи підприємств щодо відношення до змін

– підприємство, на якому впроваджуються зміни відповідно до розробленої стратегії розвитку. Відмінністю даного типу підприємств від

попереднього варіанту виступає здатність впроваджувати відповідні стратегії розвитку змін, передбачаючи можливі проблеми до їх виникнення;

– *саморозвиваючі підприємства*. На таких підприємствах здійснюються планомірні переходи на новий рівень розвитку, із зростанням рівня повноти реалізації своєї місії і завчасним виявленням зовнішніх та внутрішніх негативних тенденцій.

## 4.2. РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ЗМІНУ ЙОГО ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

Виконання стратегії підприємства спрямоване на вирішення трьох завдань:

1. Встановлення пріоритетності серед адміністративних завдань із тим, щоб їх відносна значущість відповідала стратегії, яку буде реалізувати підприємство. Це стосується в першу чергу таких завдань, як розподіл ресурсів, встановлення організаційних відношень, створення допоміжних систем, тощо.

2. Встановлення відповідності між обраною стратегією і внутрішніми організаційними процесами з тим, щоб зорієнтувати діяльність підприємства на здійснення обраної стратегії. Відповідність повинна бути досягнута за такими характеристиками підприємства, як його структура, система мотивації та стимулювання, норми і правила поведінки, кваліфікація працівників і менеджерів тощо.

3. Це вибір і проведення у відповідність до стратегії, що здійснюється, стилю лідерства і підходу до управління підприємством.

Всі ці три завдання вирішуються шляхом змін, які фактично є центральною частиною виконання стратегії. Саме цьому зміни, які проводяться в процесі виконання стратегії мають назву **стратегічних змін**.

*Необхідність* стратегічних змін виникає перш за все зі стану змін у зовнішньому середовищі. І. Ансофф дає визначення причин необхідності змін в стратегічному портфелі так: “зміни в стратегічному портфелі необхідні у випадку наявності значних змін на ринках (та/або в технологіях виробництва), які обслуговує підприємство”.

*Стратегічним змінам сприяють такі фактори:*

- постійна увага вищого керівництва до питань змін і розвитку;
- постійний зворотний зв'язок і прогнозування соціально-ринкових умов підприємництва;
- мотивація та ін.

Стратегічні зміни, якщо вони вірно проводяться повинні мати системний характер. У силу цього вони стосуються всіх сторін підприємства. Але можна виділити два зрізи підприємства, які є основними під час проведення стратегічних змін:

*перший зріз* – організаційна структура;

*другий зріз* – організаційна культура.



Основною характерною рисою стратегічних змін у системі внутрішньофірмового управління є орієнтація на довгострокову перспективу, зосередження уваги на фундаментальних дослідженнях, диверсифікацію діяльності, активне впровадження інновацій, максимальне використання творчої активності персоналу підприємства. Проведення тих чи інших стратегічних змін на підприємстві відбивається на результатах його розвитку і в короткостроковій перспективі. Результати дослідження взаємозв'язку змін, що проводяться на підприємстві, і виду його розвитку представлені в табл. 4.2.

**Таблиця 4.2 – Характер впливу стратегічних змін на сталий розвиток підприємства**

<b>Тип змін</b>	<b>Об'єкт змін</b>	<b>Вид розвитку підприємства</b>
Технічні	Техніко-технологічна система підприємства (технічні засоби, технологія, продукт / послуга, виробничі процеси)	Техніко-технологічний розвиток підприємства
Соціально-психологічні	Колектив, соціально-психологічний клімат, цінності, організаційна культура, стиль керівництва, рівень компетенцій, особистісно-професійні вміння, мотивація, поведінка, ставлення до роботи тощо	Соціально-психологічний розвиток підприємства
Економічні	Параметри, форми, методи, характер, цілі економічної діяльності підприємства	Економічний розвиток підприємства
Фінансові	Фінансова система підприємства (інфраструктура, джерела, інвестиції)	Фінансовий розвиток підприємства
Інноваційні	Всі системи та складові підприємства (підвищення їх якісного рівня та ефективності функціонування)	Інноваційний розвиток підприємства
Інформаційні	Інформаційна система підприємства (технічні засоби пошуку, обробки та зберігання даних, програмне забезпечення, відповідний персонал)	Інформаційний розвиток підприємства

*Вибір типу та об'єкта стратегічних змін залежить, перш за все, від цілей підприємства, його внутрішнього потенціалу та ступеню розвитку інформаційно-комунікаційних технологій; бачення власниками і менеджерами об'єктивних сучасних тенденцій, що визначають найближчу довгострокову перспективу розвитку ринку.*

*Організаційний розвиток деякі автори розуміють як глибокі перетворення на рівні фундаментальних рутин (менталітет, культурні цінності, інституційні особливості тощо), при цьому вчені розглядають пріоритетність стратегічних змін на підприємстві у вигляді безперервного інноваційного процесу, що складається з таких етапів: організаційні нововведення (нововведення, які здійснюються з метою зміни корпоративної свідомості, інституціональних стереотипів, економічної поведінки індивіда тощо);*

нововведення, що забезпечують ефективність процесу реструктуризації підприємства та ефективність бізнес-процесів; а також продуктові, технологічні та організаційно-технічні нововведення та нововведення, що забезпечують формування моделі підприємства, яке саморозвивається.

Деякі науковці розглядають *організаційний розвиток* як «заплановані зміни в організаційній соціальній системі, тобто організаційний розвиток – процес комплексного організаційного вдосконалення системи, метою якого є впорядкування складової господарської діяльності організації та перетворення різних частин системи для підтримання довгострокової життєздатності й адаптації до змін навколишнього середовища».

Сьогодні в економічній науці значна увага приділяється концепції «*організації, яка саморозвивається*». Ряд авторів розглядає дану організацію як таку, що безперервно розвивається, адаптується в динамічному зовнішньому середовищі, використовує нові знання та може самостійно створювати їх. З урахуванням вищезазначених характеристик *організаційного розвитку слід відзначити, що зміни довгострокового характеру (стратегічні зміни) мають два якісно різних рівні:*

1. *Зміни першого рівня* здійснюються в процесі реалізації даної конкретної стратегії, залишаючись у межах її особливої початкової якості.

2. *Зміни другого рівня* – це перетворення, які означають, що відбувся принциповий перегляд початкової стратегії, розроблено проект нової стратегії та починається процес реалізації оновленої стратегії.

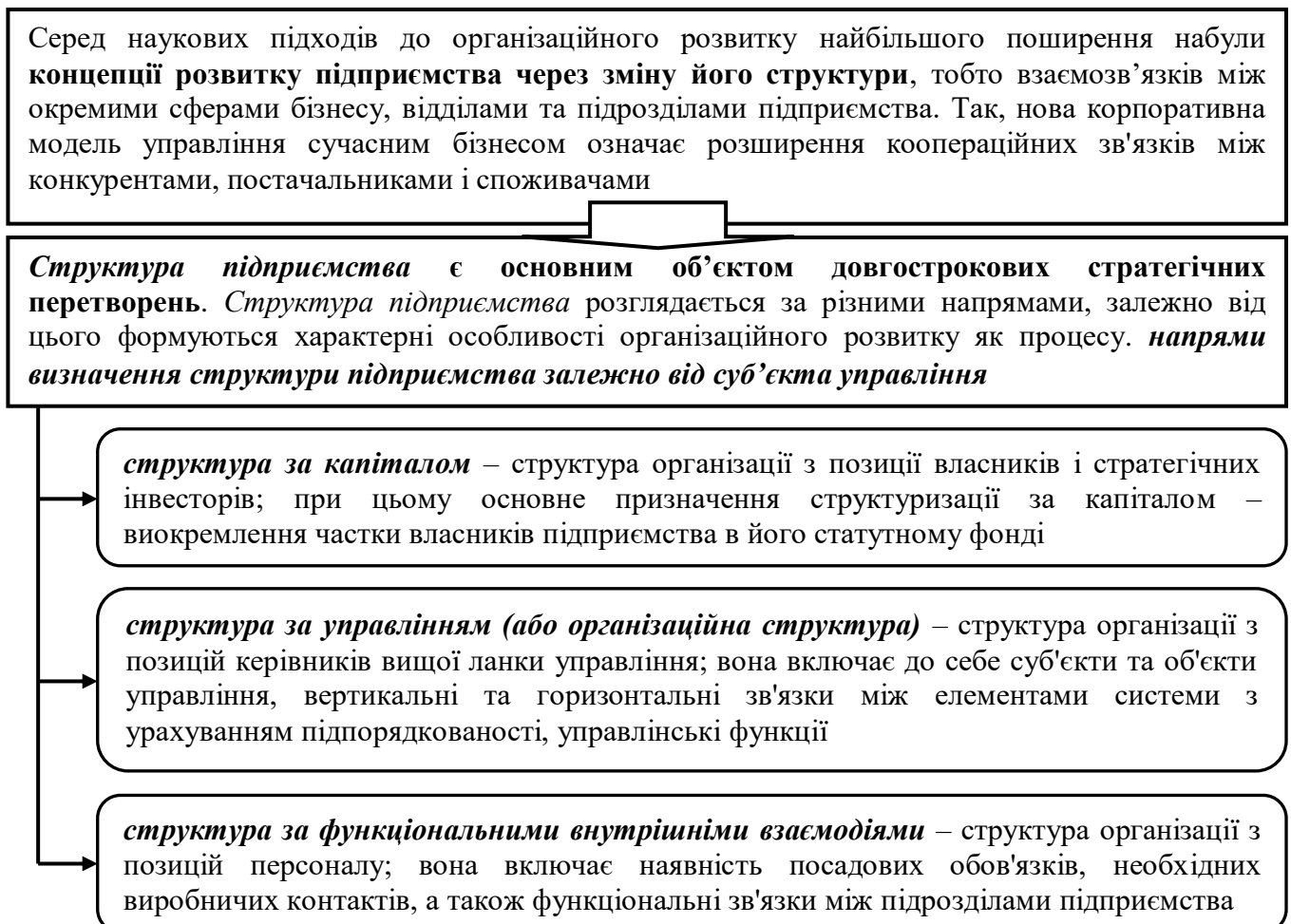
*Важливим моментом розвитку організації є саме її здатність ідентифікувати та виокремлювати стратегічні зміни першого і другого рівнів, своєчасно переходити до нової стратегії, яка є найбільш адекватною до сучасних умов. Тобто, стратегічні зміни переводять організацію з одного стратегічного стану в інший, а розвиток організації полягає у підвищенні ефективності її функціонування як результату реалізації ряду послідовних організаційних рішень.*

*Зміни в організаційному розвитку можливо здійснити через послідовність структурованих дій, спрямованих на досягнення поставленої мети, тобто через розробку і реалізацію організаційних рішень. Організаційне рішення – це вибір, який має зробити керівник, щоб виконати обов'язки, визначені його посадою, для забезпечення руху до вирішення поставлених перед організацією завдань. У даний час розроблено ряд методів ухвалення організаційних рішень (раціональні інтуїтивні, засновані на судженні), використання яких обумовлене специфічними організаційними характеристиками. Вважається, що найбільш ефективними є організаційні рішення, прийняті на основі раціонального підходу.*

**Концепція організаційного розвитку передбачає** здійснення змін у структурному та кадровому аспектах. В межах структурного підходу робиться спроба за допомогою організаційного регулювання створити сприятливі умови для досягнення підприємством поставлених цілей. В межах кадрового підходу проводяться заходи із підвищення кваліфікації працівників підприємства (розвитку персоналу) та стимулювання їхньої готовності до сприйняття змін.

Серед наукових підходів до організаційного розвитку найбільшого поширення набули **концепції розвитку підприємства через зміну його структури**, тобто взаємозв'язків між окремими сферами бізнесу, відділами та підрозділами підприємства. Так, нова корпоративна модель управління сучасним бізнесом означає розширення коопераційних зв'язків між конкурентами, постачальниками і споживачами. Науково-технічний прогрес, автоматизація виробництва та управління на основі широкого використання обчислювальної техніки і засобів телекомунікації змінили традиційні уявлення про межі підприємств, руйнують їхню замкненість і роблять малоефективними тих з них, які базувалися переважно на ієрархічних структурах.

*Структура підприємства* є основним об'єктом довгострокових стратегічних перетворень. Слід зазначити, що структуру підприємства можна розглядати за різними напрямками, залежно від цього формуються характерні особливості організаційного розвитку як процесу. Можна виділити три основних *напрями визначення структури підприємства залежно від суб'єкта управління* (рис. 4.6):



**Рис. 4.6 – Структура підприємства залежно від суб'єкта управління**

– *структура за капіталом* – структура організації з позиції власників і стратегічних інвесторів; при цьому основне призначення структуризації за

капіталом – виокремлення частки власників підприємства в його статутному фонді;

– *структура за управлінням (або організаційна структура)* – структура організації з позицій керівників вищої ланки управління; вона включає до себе суб'єкти та об'єкти управління, вертикальні та горизонтальні зв'язки між елементами системи з урахуванням підпорядкованості, управлінські функції;

– *структура за функціональними внутрішніми взаємодіями* – структура організації з позицій персоналу; вона включає наявність посадових обов'язків, необхідних виробничих контактів, а також функціональні зв'язки між підрозділами підприємства.

У процесі організаційного розвитку в ролі об'єкта слід розглядати саме організаційну структуру підприємства як фактор підвищення ефективності функціонування підприємства.

Критичний аналіз різних точок зору з цього приводу дозволяє дійти висновку про те, що для багатьох дослідників поняття «організаційна структура підприємства» та «організаційна структура управління підприємством» є синонімами. Це вводить в оману і зумовлює не тільки неправильні напрями досліджень, але і одержання помилкових результатів. Підходи до визначення організаційної структури підприємства та організаційної структури управління підприємством різних авторів наведено в табл. 4.3.

**Таблиця 4.3 – Підходи до визначення організаційної структури та організаційної структури управління підприємством**

Автор	Організаційна структура	Організаційна структура управління
1	2	3
А. Пилипенко	Організаційна структура – це головний інструмент управління, що регламентує склад, величину, розміщення, профіль діяльності, відповідальність, підпорядкованість підрозділів для виконання всіх цільових функцій, зафіксованих у статуті організації	Організаційна структура управління (ОСУ) – одне з ключових понять менеджменту. Структура управління – це упорядкована сукупність стійко взаємозалежних елементів, які забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого
В. Кравченко	Організаційна структура підприємства – це склад відділів, служб і підрозділів в апараті управління, системна їх організація, характер підпорядкованості та підзвітності один одному і вищому органу управління, а також набір координаційних й інформаційних зв'язків, порядок розподілу функцій управління за різними рівнями і підрозділами управлінської ієрархії	Не визначено

Продовження табл. 4.3

1	2	3
З. Румянцева	Організаційна структура підприємства виступає органічною єдністю організаційної структури виробництва й організаційної структури управління насамперед по лінії виробничої організації, яка поза такою єдністю взагалі немислима	Організаційна структура управління – це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів. Формування організаційної структури управління в загальному вигляді є процесом закріплення тих чи інших функцій, прав і відповідальності за персоналом фірми
Ф. Покропивний	Структура підприємства – це його внутрішній устрій, який характеризує склад підрозділів і систему зв'язків, підпорядкованості та взаємодії між ними	Організаційна структура управління – це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів
М. Грецак	Організаційна система підприємства охоплює виробничу та організаційну структури управління підприємством і його підрозділами, а також зв'язки між виробництвом та управлінням, між підприємством та зовнішніми організаціями	Не визначено
Л. Кошкін, А. Хачатуров, І. Булатов	Функціональна структура організації – це горизонтальний розподіл праці, що здійснюється шляхом створення відповідних підрозділів: виробництво, маркетинг, фінанси, інформація, кадри (функціональні сфери)	Управлінська структура організації (вертикальний розподіл праці) відокремлює роботу з координування дій від самих дій (ієрархічна структура організації)
Т. Макаровська	Під структурою підприємства розуміють внутрішню побудову, тобто склад підрозділів, зв'язку, взаємодії та підпорядкованості	Система управління підприємством складається з певних елементів, структурованих по вертикалі й горизонталі залежно від взаємовідносин і взаємопідпорядкованості суб'єктів управлінського впливу. Створена в такий спосіб ієрархічна структура управління називається організаційною
А. Мескон	Структура організації – логічні відносини рівнів управління і функціональних сфер, побудовані в такий формі, яка дозволяє найефективніше досягати цілей організації	Не визначено

1	2	3
А. Ігнат'єва, М. Максимцов	Не визначено	Організаційна структура управління – це цілісна сукупність сполучених між собою інформаційними зв'язками елементів об'єкта та органу управління. Вона відображає будову системи управління, змістом якої є функції управління, вертикальне і горизонтальне співвідношення рівнів управління, а також кількість і взаємозв'язок структурних підрозділів у межах кожного рівня. Структура управління є тією організаційною формою, в рамках якої здійснюється процес управління
В. Бобровник	Не визначено	Організаційна структура управління як архітектура підприємства і персоніфікований елемент системи управління, яку утворюють управляюча та керована системи
Г. Гольдштейн	Організаційна структура регулює розподіл завдань за відділеннями і підрозділами; їх компетентність у вирішенні певних проблем; загальну взаємодію цих елементів. Тим самим фірма створюється як ієрархічна структура	Організаційна структура апарату управління – форма розподілу праці з управління виробництвом. Схема організаційної структури управління відображає статичне становище підрозділів і посад та характер зв'язку між ними
Р. Фатхутдінов	Організаційна структура – сукупність взаємозалежних об'єктів управління	Не визначено

Деякі автори при визначенні організаційної структури підприємства посилаються на ДСТУ ISO 9000-2001, згідно з яким **організаційна структура (organizational structure) – розподіл відповідальності, повноважень і взаємовідносин між працівниками**. При цьому вони не враховують, що стандарт ISO 9000-2001 стосується системи управління якістю та організаційна структура розглядається в контексті управління.

Господарський кодекс України (ст. 64) трактує **організаційну структуру підприємства** як сукупність виробничих структурних підрозділів і функціональних структурних підрозділів апарату управління. Організаційна структура підприємства визначається насамперед цілями і завданнями діяльності, його виробничими функціями і залежить від багатьох умов, а саме: типу виробництва, характеру продукції, що випускається, або робіт, які

виконуються, масштабу підприємства, організації виробничих процесів, їх особливостей тощо.

Виходячи з вищезазначеного, *структура підприємства поєднує такі складові*: виробничу, економічну, фінансову, інформаційну, кадрову, соціальну, управлінську і такі інші. Склад структурних підрозділів, а також впорядкована безліч ієрархічних відносин між ними, необхідна для функціонування організації, утворює її організаційну структуру.

**Організаційна структура підприємства складається** з організаційної структури управління – суб'єкта управління та господарської структури – об'єкта управління, яка в свою чергу об'єднує виробничу та невиробничу структури.

При цьому кадрова структура представляється елементом, який пов'язує об'єкт та суб'єкт в процесі їх взаємодії (рис. 4.7).



Рис. 4.7 – Склад основних елементів організаційної структури підприємства

Організаційна структура підприємства включає такі елементи:

- формальна схема розподілу управлінських функцій, що забезпечує ієрархію підлеглості персоналу та сферу його відповідальності за прийняті управлінські рішення;

- система управління (принципи та методи організації, планування, контролю, мотивації, стимулювання і механізми інформаційного забезпечення управлінських рішень).

Типи організаційних структур управління з урахуванням їх переваг і недоліків (табл. 4.4).

Сучасні типи організаційних структур управління підприємством об'єднуються у такі групи:

- *по-перше, бюрократичні* (ієрархічні) структури управління, до яких належать лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна структури, в яких функції чітко розділені між ланками управління;

- *по-друге, органічні або адаптивні* структури управління, до яких відносяться проектна, матрична (програмно-цільова), бригадна (крос-функціональна).

Таблиця 4.4 – Типи організаційних структур управління підприємством

Тип організаційної структури управління	Переваги	Недоліки
1	2	3
Лінійна	Чітка система зв'язків управління і відповідних підрозділів; система єдино-начальності; чітко виражена відповідальність управлінців; швидка реакція виконавчих підрозділів підприємства на прямі вказівки вищих ланок управління	Відсутність на підприємстві ланок, що займаються питаннями стратегічного планування; тенденція до перекидання відповідальності при вирішенні проблем, що потребують участі разом декількох підрозділів; мала гнучкість і пристосовність структури до змін ситуації; велика кількість рівнів управління між працівниками, що випускають продукцію, і особою, яка приймає рішення; перевантаження управлінців верхнього рівня і підвищена залежність результатів роботи організації від кваліфікації, особистих і ділових якостей цих фахівців
Функціональна	Структура є ефективною при наявності інтенсивних потоків робіт; сприяє дрібненню функцій, а також перерозподілу їх між великою кількістю виконавців; підвищує вимоги до координації дій співробітників	У кінцевих виконавців з'являється декілька керівників, що взагалі може призвести до протиріч і низької узгодженості рішень та вимог; можливість зниження швидкості просування інформації у виробничому процесі
Лінійно-функціональна	Характерно більш глибоке опрацювання стратегічних питань і де-яке розвантаження вищих керівників; можливість залучення зовнішніх консультантів і експертів до вирішення важливих питань	Недостатньо чіткий розподіл відповідальності (оскільки особи, що приймають управлінські рішення, не беруть участі в його виконанні); тенденції до надмірної централізації управління; а також загальні недоліки, що аналогічні лінійній структурі
Дивізійна	Забезпечує управління агато профільними підприємствами, для яких характерна диверсифікація діяльності з виокремленням територіально віддалених підрозділів; забезпечує велику гнучкість і швидшу реакцію на зміни порівняно з лінійною і лінійно-штабною структурами; встановлює тісніший зв'язок виробництва із споживачами	Велика кількість «поверхів» управлінської вертикалі; роз'єднаність відділень і центральної компанії; дублювання функцій на різних рівнях, при цьому у відділеннях, як правило, зберігається лінійна або лінійно-штабна структура зі властивими їй недоліками



1	2	3
Проектна	Висока гнучкість та адаптаційні можливості структури; скорочення чисельності управлінського персоналу порівняно з ієрархічними структурами	Принцип подвійного підпорядкування і можливість дублювання управлінських функцій; руйнування функціональних підрозділів; тимчасовість створення проектних команд
Матрична (програмно-цільова)	Можливість оперативної орієнтації на потреби клієнтів; зниження фінансових витрат на розробку і апробацію нововведень; значне скорочення часу на впровадження нововведень різного характеру; підвищення професійних якостей управлінських кадрів	Відсутність принципу єдиноначальності та, як наслідок, необхідність постійного відстеження балансу в управлінні з метою усунення дублювання функцій керівником проекту та функціональними керівниками; можливість виникнення конфліктів між керівниками проектів і функціональними керівниками; складність в управлінні та координації діяльності організації в цілому
Бригадна (крос-функціональна)	Автономна робота робочих груп (бригад); самостійне ухвалення рішень робочими групами і координація діяльності по горизонталі управління; заміна жорстких управлінських зв'язків бюрократичного типу гнучкими зв'язками адаптивного типу; можливість залучення для розробки рішень та вирішення завдань співробітників інших підрозділів	Складність в організації загального управління підприємством; необхідність наявності високого рівня професійних управлінських якостей у фахівців середньої ланки управління

Кожній із розглянутих структур управління підприємством в сучасних умовах властиві переваги та недоліки, співвідношення яких визначає необхідність та можливості її використання в управлінні підприємством. На сьогодні вважається, що органічні (адаптивні) структури управління мають ряд *переваг* порівняно з бюрократичними структурами, вони найбільшою мірою відповідають завданням сучасного етапу розвитку економіки і можуть бути рекомендовані для підприємств з метою забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стійкості в процесі економічного розвитку.

#### **4.3. ОПТИМАЛЬНА ТА ЕФЕКТИВНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ПІДПРИЄМСТВА**

Існує ряд *вимог*, яким має відповідати організаційна структура, найважливішими з них є прозорість, хороша керованість, гнучкість, рентабельність.

**Оптимальна організаційна структура** підприємства являє собою основу ефективного функціонування підприємства. *Оптимізація організаційної структури підприємства* націлена на створення моделі, адекватної внутрішнім та зовнішнім постійно мінливим умовам функціонування підприємства. *Удосконалення організаційної структури* як напрям управління організаційним розвитком підприємства спрямоване на вирішення організаційних проблем шляхом формування нової організаційної структури, розподіл та перерозподіл функцій і відповідальності. При цьому результати розробок в управлінні організаційним розвитком відображаються у внутрішніх документах підприємства, а саме проектах організаційної структури, положеннях про організаційну структуру, підрозділи і служби, штатних розкладах, які в цілому відображають організаційну модель підприємства.

П. Друкер пропонує при здійсненні організаційних змін орієнтуватися на такі положення:

- перш за все, організаційна структура має забезпечити ефективність функціонування організації;

- по-друге, ефективна організаційна структура має мінімальну кількість рівнів управління та найкоротший ланцюг ієрархічних зв'язків; по-третє, організація повинна мати резерв управлінських кадрів і забезпечити своєчасну їх підготовку.

*Структуру підприємства можна розглядати* з позицій власників (інвесторів), керівництва та персоналу. При цьому у кожного суб'єкта управління підходи до визначення ефективності організаційної структури, ефективності організаційного розвитку підприємства та вибору оптимальних напрямів їх підвищення можуть суттєво відрізнятись. У структурі за капіталом виокремлюють частки фізичних та юридичних осіб – власників підприємства, для яких основний критерій ефективності розвитку – одержання прибутку. З позиції вищого керівництва ефективність організаційного розвитку може

визначатися можливостями підприємства в розробці стратегічних цілей та їх досягненні.

Зміни в організаційній структурі, які проявляються як **організаційні зміни** *полягають у коригуванні* функціональних взаємозв'язків в управлінні (по таких функціях управління як планування, координація, мотивація, контроль), стимулюванні підвищення якості виконання наведених функцій відповідними робітниками, а також посиленні організаційної культури підприємства в цілому.

Українськими вченими запропоновано дотримуватися таких *вимог при здійсненні організаційних змін на підприємстві*:

- забезпечення комплексного підходу до організаційних змін з урахуванням розвитку внутрішнього і зовнішнього середовища для визначення проблемних ділянок;

- розробка комплексної програми розвитку організаційної структури підприємства;

- використання найбільш простих і конкретних організаційних рішень;

- чітка послідовність здійснюваних організаційних змін на основі комплексної програми розвитку;

- навчання персоналу підприємства методам діяльності в умовах організаційних змін;

- підтримка організаційних перетворень вищою управлінською ланкою підприємства;

- обмеження неконструктивної критики організаційних змін на підприємстві та запобігання на цій основі конфліктам.

*Необхідність змін в організаційній структурі управління* підприємством обґрунтована, перш за все, виникненням несприятливих факторів впливу на функціонування підприємства у вигляді розбіжностей між елементами внутрішнього середовища та зовнішнього середовища підприємства. Можна стверджувати, що *організаційна структура управління підприємством потребує* перетворення, коли вона характеризується відсутністю адекватності її характеристик довгостроковим стратегічним цілям підприємства та його завданням в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

На підприємстві необхідно постійно стежити за основними компонентами зовнішнього та внутрішнього середовища та робити висновки щодо наявності потреб у змінах. Зазвичай серед цих компонентів виділяють політико-правові (тобто зміни в законодавстві та політичній ситуації), економічні (глобалізація або диференціація ринку), науково-технологічні (виникнення та розповсюдження нових технологій, нової техніки), екологічні (тобто вплив діяльності підприємства на екологічне середовище), соціально-культурні (можливі зміни в системі цінностей).

З урахуванням того, що *основним об'єктом організаційного розвитку* встановлено організаційну структуру підприємства, необхідно, перш за все, розглянути фактори впливу на формування організаційної структури підприємством (рис. 4.8).

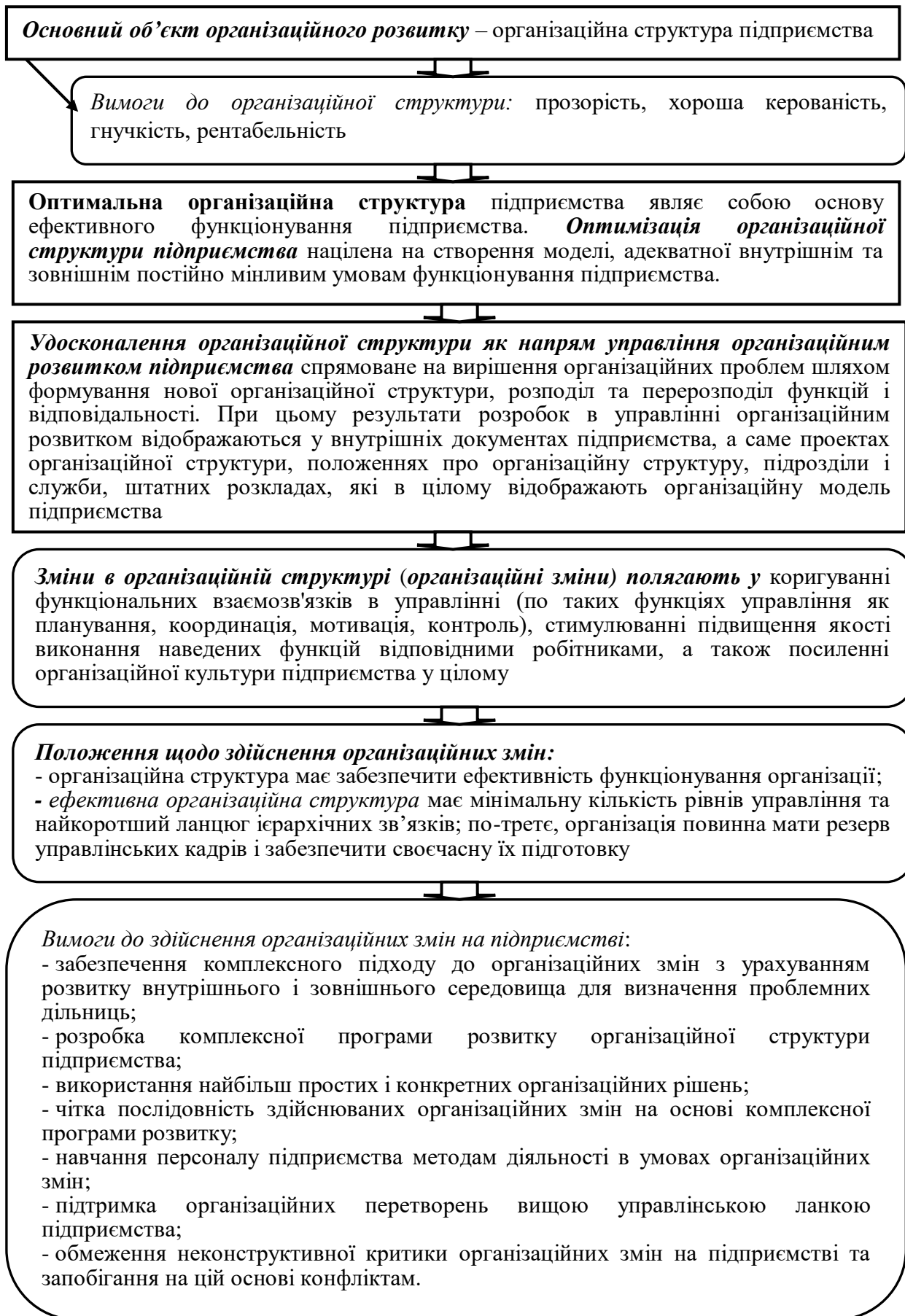


Рис. 4.8 – Організаційна структура та організаційні зміни

О. Віханський, А. Наумов вважають, що на вибір організаційної структури й організаційні перетворення впливають внутрішні та зовнішні фактори.

Фактори впливу досліджувалися різними науковцями з метою їх систематизації. Деякі автори виділяють:

- зовнішнє середовище непрямого впливу (економічні, науково-технічні, політичні, міжнародні, соціально-культурні фактори, відносини з місцевим населенням, стан природного середовища);
- зовнішнє середовище прямого впливу (споживачі, конкуренти, постачальники, трудові ресурси, профспілки, органи державного регулювання),
- внутрішнє середовище організації (організація управління, кадри, маркетинг, фінанси, організаційна культура).

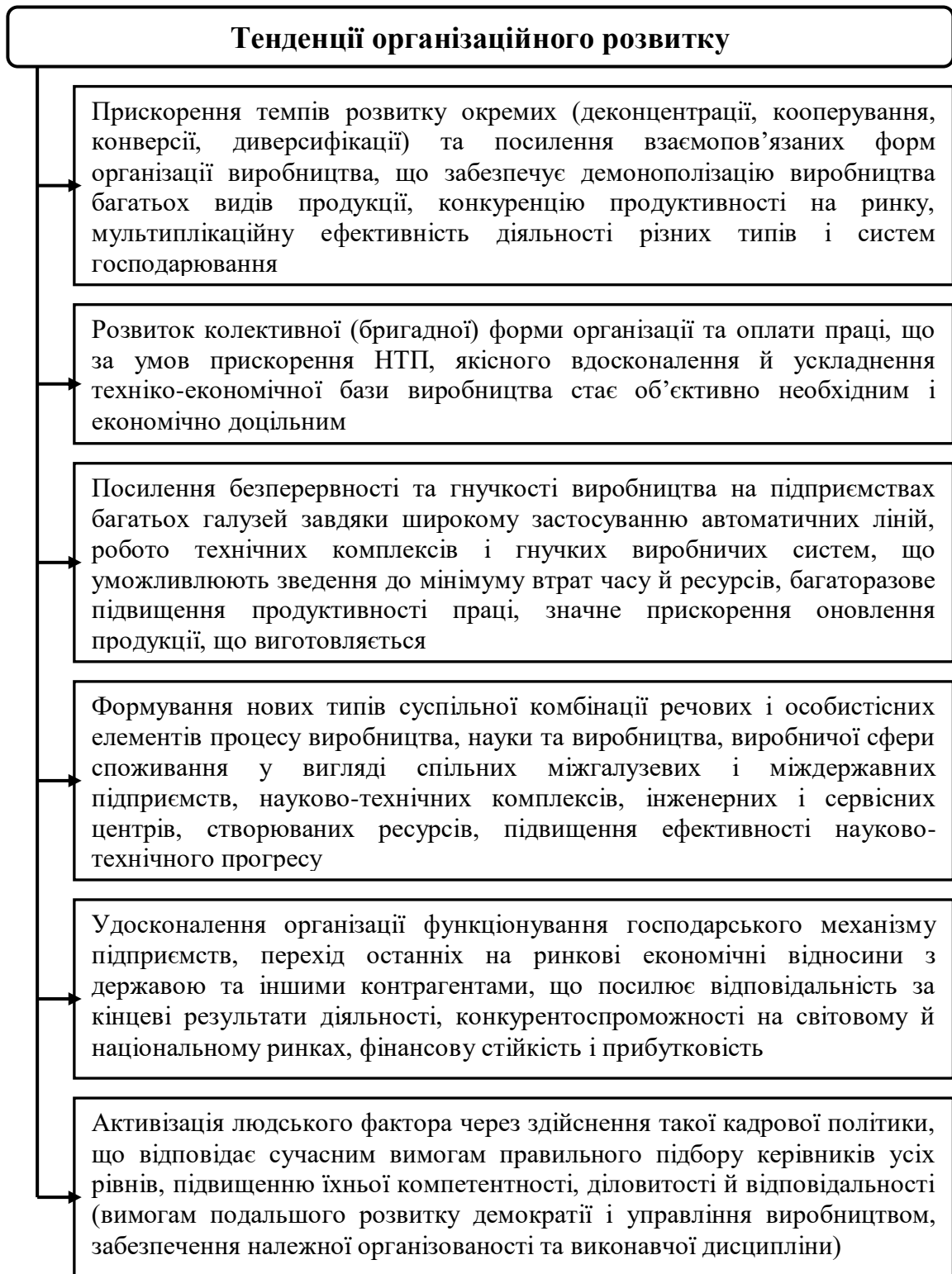
#### **4.4. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

Оскільки *кінцевою метою організаційних змін є* забезпечення стійкого економічного зростання і розвитку, то сучасні підприємства для реалізації відповідних цілей повинні володіти дієздатним механізмом впровадження своєчасних перетворень у виробничих процесах, структурі, організаційній культурі та управлінні. Проте *не всі зміни можуть виявитися вдалими* – вони можуть спричинити як розвиток, так і занепад підприємства. На рисунку 4.9 наведені найважливіші тенденції розвитку соціально-економічної системи підприємства, що базуються на необхідності впровадження організаційних змін.

Сьогодні підприємства для виживання на ринку і збереження конкурентоспроможності повинні час від часу вносити зміни у свою господарську діяльність. Традиційні ієрархічні й бюрократичні форми організації та управління здебільшого не відповідають новим вимогам до сучасних підприємств щодо їхньої здатності до швидких змін, навчання і модернізації. Тому підприємства все частіше експериментують у сфері розвитку своїх структур і процесів. Особлива увага приділяється створенню мережоподібних внутрішньофірмових структур.

Перехідний період підприємства опиняються в економічній обстановці, що постійно змінюється, у дуже нестабільних інституційних умовах. Можливості виживання того чи іншого підприємства часто не ясні. Структури і методи управління, які в західних фірмах відпрацьовувалися впродовж багатьох десятиріч, не можуть переноситися на вітчизняні підприємства механічно, без урахування конкретних внутрішніх і зовнішніх умов.

Принципово важливе питання полягає в тому, як підприємство зможе протистояти змінам зовнішнього середовища. Підприємство має постійно відстежувати основні компоненти навколишньої системи і робити висновки стосовно своїх потреб у змінах. Як правило, серед цих компонентів виокремлюють:



**Рис. 4.9 – Основні сучасні тенденції організаційного розвитку**

- економічні (наприклад, глобалізація ринку або його регіональна диференціація);
- технологічні (швидке поширення нових технологій);
- політико-правові (зміни в законодавстві);
- соціально-культурні (демографічні зрушення, зміни в системі

цінностей);

- фізико-екологічні (кліматичні умови, навантаження на екосистему).<sup>1</sup>

Як правило, *поштовхом до змін є кризові ситуації*. Зміни в стратегії, виробничих процесах, структурі і культурі можуть здійснюватися поступово, у вигляді дрібних кроків або ж радикально, у вигляді великих стрибків. Відповідно може йтися про «еволюційну» та «революційну» моделі змін.

Основні сучасні тенденції організаційного розвитку (рис. 4.10).



Рис. 4.10 – Сучасні тенденції розвитку підприємства що базуються на впровадженні організаційних змін

## 4.5. ОСНОВНІ РИСИ ПІДПРИЄМСТВА МАЙБУТНЬОГО

Головною характеристикою організації майбутнього, як показують дослідження, буде постійне пристосування до динамічного зовнішнього середовища. Образно кажучи, підприємство нагадуватиме хамелеона, що змінює свій колір у зв'язку зі зміною світла, емоцій, температури. Як механізм, що адаптується, організація змінюватиметься відповідно до змін зовнішніх умов та об'єктивних умов до неї. На перший план вийдуть такі риси

підприємства, як висока гнучкість, прихильність до індивідуумів, переважне використання командної праці, висока внутрішня конкурентоспроможність, прагнення до диверсифікації.

Зазначені характеристики взаємозв'язані і за відповідної інтеграції можуть збільшити ефективність підприємства. Вони є засобом досягнення його успіху, збільшення вартості акціонерного капіталу. Можливості досягнення успіху сучасних підприємств значною мірою залежать *від зовнішніх умов*. Це інтенсивна і глобальна конкуренція, швидкий технологічний розвиток, демографічні чинники тощо. Щоб досягти успіху, компанії повинні точно і оперативно враховувати ці зміни у програмах свого розвитку для того, щоб створити гнучку і мобільну організацію. Це суттєво впливає на можливість найму, підготовки та утримання кваліфікованих, адаптивних та інноваційних кадрів для виробництва високоякісного продукту з якнайбільшою часткою доданої вартості. Усі перелічені щойно характеристики підприємств надзвичайно важливі, але їх пріоритетність різна залежно від умов різних країн, галузей, ринків тощо.

Отже, відбувається перехід до **нової моделі управління**, в основу якої покладено інтеграційні процеси в компаніях, їх об'єднання за допомогою глобальних інформаційних систем з творенням стратегічних альянсів та інших союзів найрізноманітніших типів. *Глобалізація бізнесу, формування стратегічних альянсів, мереж із компаній, використання інформаційних технологій* — це ті чинники, які сприяють створенню «найкращої в усіх розуміннях» організації, в якій будь-яка функція і процес реалізуються на світовому рівні, чого неможливо досягнути в окремо взятому підприємстві.

### Запитання для самоконтролю

1. Що є об'єктами змін? Охарактеризуйте кожен об'єкт як засіб розвитку.
2. Охарактеризуйте механізми змін системи.
3. Охарактеризуйте типи змін підприємства у залежності від стану та ступеню зміни основних факторів.
4. Надайте характеристику поступових й спонтанних змін.
5. Охарактеризуйте планові організаційні зміни.
6. Обґрунтуйте, чому організаційні зміни визначаються як складова частина організаційного розвитку.
7. Чому організаційний розвиток - поняття більш широке, ніж організаційні зміни?
8. Охарактеризуйте типологію підприємств по відношенню до сприйняття змін.
9. Чому організаційний розвиток розуміють як глибокі перетворення?
10. У чому полягає сутність змін в організаційному розвитку як розробка і реалізація організаційних рішень?
11. Надайте основні положення концепції розвитку підприємства через зміну його структури.



12. У чому полягає сутність поняття «структура підприємства» та напрямів її визначення залежно від суб'єкта управління?

13. Порівняйте сутнісні характеристики понять «організаційна структура», «організаційна структура підприємства» і «організаційна структура управління».

14. Охарактеризуйте основні елементи організаційної структури підприємства.

15. Визначити сучасні типи організаційних структур управління підприємством.

16. Надайте трактування сутності поняття «оптимальна організаційна структура» та охарактеризуйте вимоги яким вона має відповідати.

17. Визначте характерні вимоги до здійснення організаційних змін на підприємстві.

18. У чому полягає необхідність змін в організаційній структурі управління підприємством?

19. Обґрунтуй те, чому основним об'єктом організаційного розвитку вважається організаційна структура підприємства

20. Охарактеризуйте основні сучасні тенденції організаційного розвитку.

21. Визначте, які тенденції розвитку підприємства базуються на необхідності впровадження організаційних змін.

22. Охарактеризуйте основні риси підприємства майбутнього.

## **ТЕМА 5. Управління організаційним розвитком**

### *План*

5.1. Сутність управління розвитком підприємства.

5.2. Механізм управління розвитком підприємства.

5.3. Особливості управління організаційним розвитком підприємства/

### **5.1. СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

У загальному вигляді **управління** – це процес прийняття та реалізації управлінських рішень щодо забезпечення ефективного функціонування суб'єкта господарювання.

У даний час широко відомі наступні найважливіші **підходи до управління організацією**:

– по-перше, з позицій різних шкіл управління (підхід наукового управління, адміністративний підхід, школа людських відносин, з точки зору науки про поведінку, школа кількісних методів);

– по-друге, процес ний підхід, згідно з яким управління розглядається як сукупність взаємопов'язаних управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль);

- по-третє, системний підхід, згідно з яким організація розглядається як система взаємозалежних елементів (люди, структура, завдання і технологія);
- в-четвертих, кількісний підхід, який базується на розробці та використанні економіко-математичних методів і моделей в управлінні);
- в-п'ятих, ситуаційний підхід, що заснований на виборі методів і прийомів управління з орієнтуванням на ситуацію, в якій приймається управлінське рішення.

У сучасних умовах вітчизняні та зарубіжні вчені велику увагу приділяють проблемам управління розвитком, при цьому існують різні підходи до його визначення, серед яких два основних:

1. *Розширений підхід*. Передбачає включення в систему управління розвитком підсистеми інвестиційного, інноваційного, інтелектуального, кадрового розвитку, а також інші інструменти стратегії розвитку.

2. *Звужений підхід*. Передбачає включення в систему управління розвитком тільки механізмів інноваційного розвитку, що забезпечують можливості впровадження результатів науково-технічного прогресу та використання новітніх технологій, нової техніки, випуску інноваційної продукції.

У загальному вигляді **управління розвитком включає:**

- планування розвитку підприємства на основі державної економічної політики розвитку;
- довгострокові та короткострокові прогнози розвитку в рамках системи стратегічного планування діяльності підприємства;
- розробку інвестиційних програм і проектів підприємства, в тому числі проектів реінжинірингу.

Тип відтворення у підприємствах впливає на результати виробництва і найважливіші характеристики відтворювального процесу, а отже, і на можливості подальшого прискорення темпів економічного розвитку. виділяються два типи відтворення: просте і розширене.

**За умови простого відтворення** виробництво матеріальних благ відновлюється в попередніх розмірах, при розширеному відтворенні обсяги виробництва безпосередньо зростають. Просте відтворення є складовою частиною і основою розширеного відтворення. Здійснення розширеного відтворення в підприємстві передбачає систематичне використання певної частини додаткового продукту на збільшення обсягів виробництва, воно може відбуватися в двох формах – екстенсивній та інтенсивній.

**За умови екстенсивного відтворення** розширення масштабів виробництва здійснюється за рахунок залучення додаткових ресурсів при незмінному технічному рівні. Інтенсивне відтворення передбачає збільшення виробництва продукції на основі зростання продуктивності праці, яка забезпечується вдосконаленням техніки, технології й організації виробництва, **впровадженням інновацій.**

**Економічний тип розвитку** В.Г. Андрійчук розглядає як поняття, що відображає певне динамічне співвідношення між зміною в часі величини авансованого капіталу й обсягу виробництва валової продукції. В залежності

від ступеня впливу кожного з названих факторів на приріст валової продукції виділяють інтенсивний, екстенсивний, зрівноважений, переважно інтенсивний і переважно екстенсивний тип розвитку. Якщо приріст продукції підприємство одержує лише завдяки підвищенню ефективності використання авансованого капіталу, то має місце інтенсивний тип розвитку як найефективніший серед інших названих типів відтворення.

*Екстенсивний тип розвитку* має місце тоді, коли підприємства отримують приріст продукції лише за рахунок приросту ресурсів. При недостатньому забезпеченні господарства ресурсами спостерігається поєднання інтенсивного й екстенсивного типів розвитку. Переважно екстенсивний тип розвитку формується в тих підприємствах, де має місце зворотне співвідношення ступеня впливу цих факторів. Такий тип розвитку виправданий, коли підприємству необхідно в короткі строки збільшити виробничі ресурси, насамперед за рахунок розширення пасивної частини основних виробничих фондів, віддача від яких настає з певним запізненням (лагом).

За умови, що приріст продукції досягається однаковою мірою за рахунок приросту авансованого капіталу і підвищення ефективності його використання, виникає *зрівноважений тип розвитку*.

В кожному підприємстві, враховуючи стан розвитку економіки і специфічні умови його функціонування, повинна бути обґрунтована і реалізована система заходів, що забезпечує найбільш прийнятний на найближчу перспективу економічний тип розвитку та розширеного відтворення.

**Головне завдання управління розвитком** підприємств полягає у створенні передумов для ефективного використання їх потенціалу.

Термін «потенціал» (від лат. *Potentia*) означає потужність, силу. «Большой экономический лова» визначає потенціал як економічну категорію, що становить наявні можливості, ресурси, запаси, засоби, які можуть бути використані для досягнення, здійснення будь-чого.

Поширене трактування сутності потенціалу підприємства як сукупності природних умов і ресурсів, можливостей, запасів і цінностей, що можуть бути використані для досягнення певних цілей.

Поняття «потенціал» багатогранне і охоплює не тільки матеріальні джерела, засоби, запаси, які можуть бути приведені в дію, використані людиною для вирішення того або іншого завдання, а й духовні якості людей залучених до процесу праці, форм організації і взаємодії працівників, сам технологічний процес у часі і просторі.

При формуванні та використанні потенціалу підприємства проводиться його декомпозиція на компоненти, встановлюються їх функції і зв'язки, тобто здійснюється структуризація.

*Зміни в підприємстві* можуть відбуватися стихійно, еволюційним шляхом, або планомірно і цілеспрямовано під впливом свідомого управління цим процесом. Стихійний розвиток є результатом процесу поступового накопичення кількісних і якісних змін в підприємстві позитивного чи

негативного змісту. Планомірність полягає у своєчасному визначенні проблем як різниці між бажаним та існуючим станом підприємства, встановленні меж системи, стосовно якої вони можуть вирішуватися (підприємство в цілому, окремі підрозділи, окрема функція тощо).

Будь-яке *управління являє собою процес*, тобто послідовність операцій, прийомів, методів формування і здійснення впливу на керований об'єкт. Цей процес має природний закономірний зміст, що визначається суттю управління: аналіз і оцінка ситуації, перебування головної проблеми, постановка мети, прийняття і реалізація управлінського рішення у визначеній послідовності, паралельності і комбінації операцій і дій.

Отже, **управління розвитком підприємств** – це системний, плановий, довгостроковий процес, спрямований на реалізацію стратегії розвитку підприємства, ефективне використання ресурсного потенціалу, оптимізацію співвідношення формальної структури й організаційної культури. Однією з складових процесу управління розвитком підприємств є організаційне проектування.

Управління розвитком підприємств полягає у перетворенні їх в адаптовані до ринку соціоекономічні системи, центром яких є людина з її всебічними інтересами. З огляду на вступ України до СОТ необхідність вирішення проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємств на національному і світовому ринках є по суті безальтернативною, оскільки неконкурентне виробництво буде витіснене, тобто знищене.

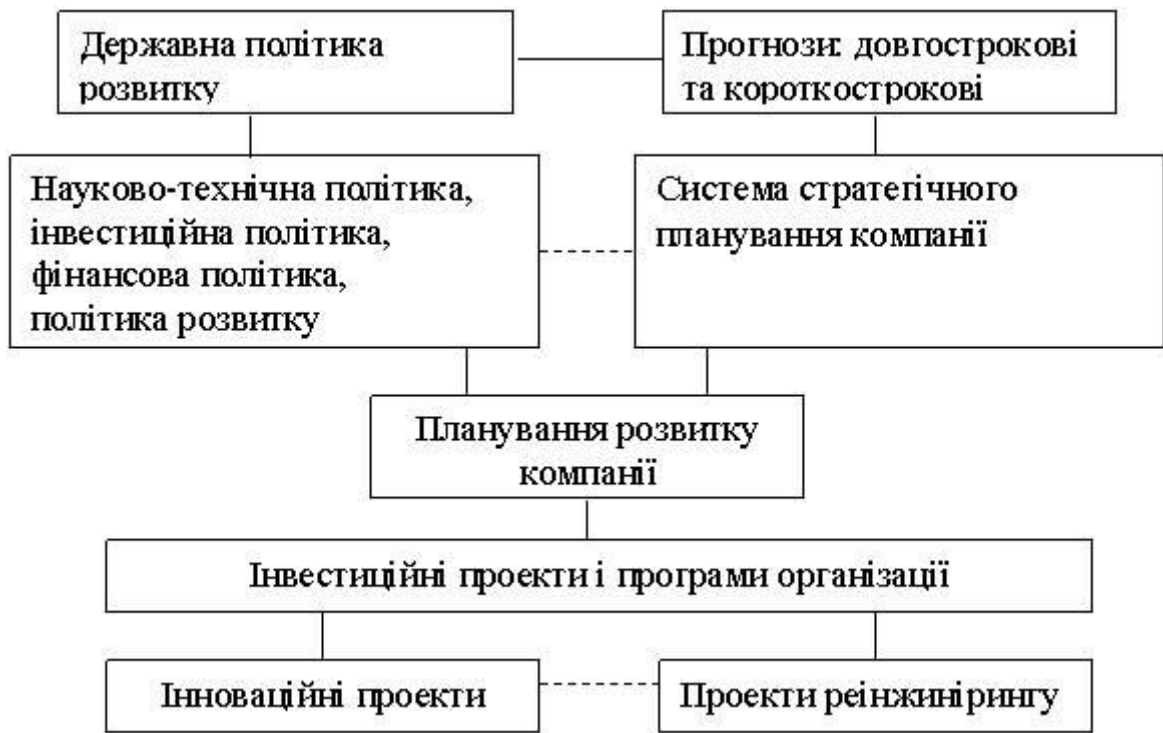
Залежно від національної специфіки системні конфігурації управління розвитком організацій можуть значно відрізнятись. У загальному вигляді схема управління розвитком повинна мати конфігурацію, зображену на рис. 5.1.

Політика розвитку компанії повинна містити в собі визначення пріоритетів довгострокового соціального і техніко-економічного розвитку, збереження і розвиток інвестиційного і науково-виробничого потенціалу, здійснення цільових програм і проектів, включаючи програми реструктуризації компаній і підприємств. Пріоритети розвитку повинні систематизуватися з урахуванням економічних, науково-технічних і соціальних аспектів.

Алгоритм управління розвитком підприємств, який схематично зображено на рис. 5.2.

## **5.2. МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Систему економічних, організаційних, правових важелів та методів впливу на процес виробництва з метою забезпечення його сталого й ефективного розвитку ряд вчених економістів (О.В. Березін, І.О. Крюкова, О.В. Олійник, Ю.А. Полтавський) визначають як *господарський механізм підприємства*.



**Рис. 5.1 – Основні складові системи управління розвитком організації і їх взаємозв'язок**



**Рис. 5.2 – Алгоритм управління розвитком підприємства**

Економічна енциклопедія визначає **механізм** як:

- 1) система, пристрій, спосіб, що визначають порядок певного виду діяльності;
- 2) внутрішній пристрій машини, устаткування тощо – система певних ланок та елементів, що приводять їх у дію.

Поняття «*економічний механізм*» є більш вузьким і виступає однією із складових механізму господарювання. На думку П.Т. Саблук, з точки зору макроекономіки поняття «економічний механізм» можна визначити як практичний вираз системи виробничих відносин, що включає в себе засновану на інтересах (відповідальності) сукупність економічних важелів і регуляторів виробництва. Економічний механізм визначає сутність системи господарювання і виступає сполучною ланкою між її складовими – виробничими відносинами, продуктивними силами і надбудовою (політика, держава, право).

Важливе значення у функціонуванні економічного механізму відіграють економічні закони, які виражають сутність, об'єктивно необхідні зв'язки й відносини та найбільш повно відображають фундаментальний принцип науки – пізнання об'єктивних процесів розвитку суспільства. За ринкових умов господарювання до основних економічних механізмів у сільському господарстві, на думку П.Т. Саблука, належать ціновий і фінансовий механізми.

На думку С.А. Кравченко однією із складових економічного механізму адаптації підприємств до умов ринку є система адаптивного управління. Комплексна модель адаптивної системи управління підприємства відображається динамічною оптимізаційною моделлю діяльності підприємства й економіко-математичною моделлю визначення оптимальної адаптивної збутової діяльності підприємства. Мета створення такої моделі – підвищення конкурентоздатності і прибутковості підприємства.

Ряд вчених, зокрема О.М. Могильний, В.П. Ситник, І.О. Крюкова, виділяють організаційно-економічний механізм регулювання виробництва. Крюковою І.О. організаційно-економічний механізм функціонування підприємств визначено як «комплекс організаційних заходів і заходів економічного характеру зовнішньої і внутрішньої дії, які в процесі взаємодії і взаємозв'язку здійснюють активний вплив на економічний інтерес суб'єктів господарської діяльності з метою підвищення ефективності виробництва».

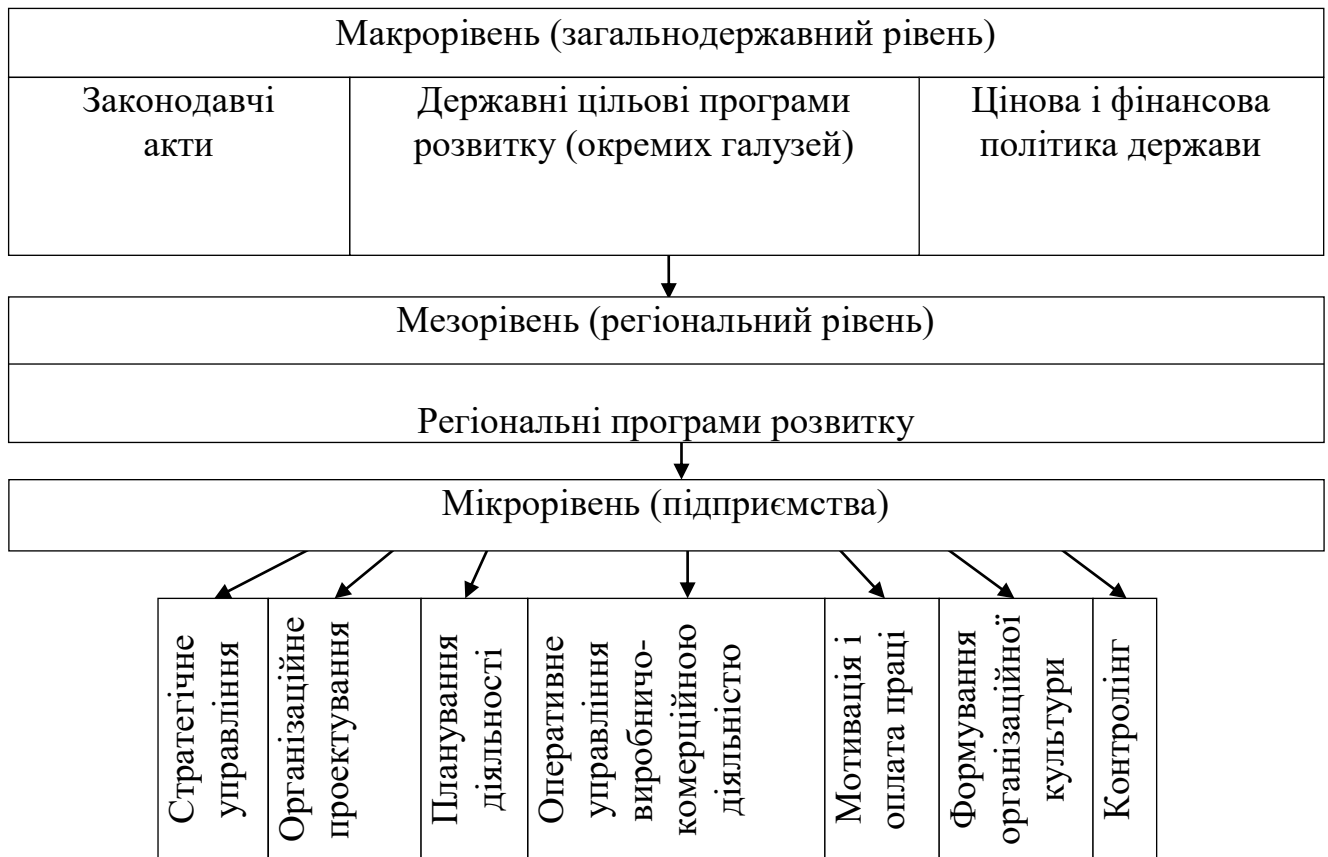
Отже, **механізм управління розвитком** підприємств можна визначити як систему (спосіб) впливу на процес розвитку підприємств з метою збереження їх стійкості або переведення з одного стану в інший відповідно до визначених місії і цілей.

Схему механізму управління розвитком підприємств зображено на рис. 5.3.

На *макрорівні* (загальнодержавному рівні) механізм управління визначають законодавчі акти, цільові програми розвитку (окремих галузей), цінова і фінансова політика держави (кредитна, податкова, страхова, інвестиційна політика, державні преференції). На *мезорівні* на виконання загальнодержавних програм розробляються регіональні програми розвитку

(окремих галузей). Сукупність організаційних та економічних важелів і регуляторів виробництва *на рівні підприємства*: стратегічне планування, організаційне проектування, планування та оперативне управління виробничо-комерційної діяльності, мотивація і оплата праці, формування організаційної культури, контролінг, – становлять механізм управління розвитком *на мікрорівні*.

Блок-схема оцінки можливостей удосконалення діючого механізму управління розвитком підприємства зображена на рис. 5.3.



**Рис. 5.3 – Блок-схема оцінки можливостей удосконалення механізму управління розвитком підприємств**

Згідно з блок-схемою *на першому етапі* слід провести моніторинг (спостереження) соціально-економічного розвитку підприємства та діагностику функціонування механізму управління його розвитком з метою виявлення та оцінки проблем. *Наступним етапом* має стати оцінка можливостей вдосконалення діючого механізму націлена на підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств та розробка заходів з його вдосконалення. *Результатом роботи* має стати розробка організаційного проекту та його впровадження. *За результатами експериментального впровадження* здійснюється оцінка проведених змін та визначається їх ефективність на відповідність заданим (запрограмованим, цільовим чи бажаним) параметрам. Якщо організаційні зміни не відповідають запрограмованим, слід знову проводити оцінку можливостей вдосконалення та

розробляти заходи по їх здійсненню. Якщо запрограмовані зміни частково відповідають заданим параметрам, слід проводити коригування з подальшою оцінкою. *Всі ці процедури здійснюються до тих пір, поки не буде досягнута відповідність цільовим параметрам.*

Отже, механізм управління розвитком підприємств включає в себе сукупність організаційних та економічних важелів і регуляторів виробництва. Він має відповідати місії і цілям підприємства, узгоджуватися з його стратегією, створювати умови діяльності, які мають мотиваційну цінність, спиратись на науково-обґрунтовані методи управління, мати потенціал свого вдосконалення.

### **5.3. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Управління організаційним розвитком тісно пов'язане з врахуванням дії розглянутих законів, а їх знання дозволяє вибрати найефективніші способи досягнення намічених цілей.

*Необхідність управління організаційним розвитком підприємства обґрунтована наявністю динамічних змін, що відбуваються в сучасних економічних умовах, та їх впливом, часто негативним, на функціонування підприємства як економічної системи. Необхідність управління організаційним розвитком, полягає в оптимізації організаційної структури підприємства, обґрунтована потребою формування на підприємстві дієвого механізму, спрямованого на реалізацію стратегічних цілей його функціонування.*

Підприємство має постійно здійснювати моніторинг змін з метою їх відстеження, аналізувати можливості їх коригування та спрямування, впроваджувати заходи щодо реалізації можливих напрямів організаційних перетворень.

Розглядаючи *організаційний розвиток як послідовний процес змін*, можна трактувати **управління організаційним розвитком** як управління переходом, сутність якого відображено в матриці Дерека П'ю, що представлено в табл. 3.3.

У матриці Д. П'ю наведено аналітичний підхід до вибору найбільш доцільних заходів при здійсненні організаційних перетворень. При цьому заходи пропонується визначати залежно від рівня виникнення проблеми (організація, міжгруповий рівень, група, індивідуальний підхід), що дозволяє розробити стратегію змін у вигляді системи заходів організаційного розвитку відповідно до рівня проблемних місць.

**Керованість** організації означає ступінь контролю, який управляюча підсистема здійснює по відношенню до керованої, а також ступінь автономії, яку керована підсистема зберігає по відношенню до управляючої підсистеми. При це поняття може варіювати залежно від типу організації, якості управлінських рішень, характерних особливостей системи управління тощо. Зміни у структурі підприємства повинні мати системний характер.

При цьому слід розглядати такі рівні управління:



- на рівні об'єднання,
- на рівні окремих підприємств,
- на рівні окремих виробництв,
- на рівні окремих лінійних керівників,
- на рівні діяльності працівників.

***Процес організаційного розвитку розглядати як складову наступних етапів:***

- уточнення місії організації;
- аналіз внутрішніх та зовнішніх умов розвитку,
- збір інформаційних даних;
- забезпечення залученості;
- постановка мети змін;
- здійснення змін і запропонованих заходів розвитку;
- оцінка змін та їх закріплення.

Виходячи із сутності поняття «організаційний розвиток», слід зазначити, що **управління організаційним розвитком** – це поступовий процес управління змінами, які відбуваються з підприємством (системою) та окремими його функціональними підрозділами (підсистемами), що здійснюється з метою підвищення ефективності функціонування організаційних, структурних і кадрових складових діяльності підприємства.

**Управління організаційним розвитком**, перш за все, здійснюється у вигляді змін організаційної структури підприємства.

*У процесі організаційного розвитку підприємства необхідно виокремити цілі розвитку, визначення яких можливо через виокремлення напрямів їх формування:*

1. Економічні цілі – організаційний розвиток проявляється як напрям підвищення прибутковості підприємства, підвищення його конкурентних переваг, підвищення ділової активності, появи можливостей розширення та диверсифікації виробництва, що взагалі призводить до підвищення рівня адаптації підприємства до динамічних умов господарювання.

2. Інноваційні цілі – організаційний розвиток проявляється як напрям стимулювання використання сучасних методів організації управління підприємством як цілісною соціально-економічною системою.

3. Соціальні цілі – організаційний розвиток проявляється як напрям стимулювання та мотивації розвитку персоналу підприємства, підвищення рівня кадрового потенціалу, формування умов сприятливого психологічного клімату в колективі та зниження рівня конфліктності, а також формування організаційної культури підприємства.

***Метою управління організаційним розвитком є*** підвищення ефективності функціонування організаційних, структурних і кадрових складових діяльності підприємства як факторів досягнення економічних, інноваційних та соціальних цілей розвитку. При цьому організаційний розвиток є важливим аспектом інноваційного розвитку підприємства.

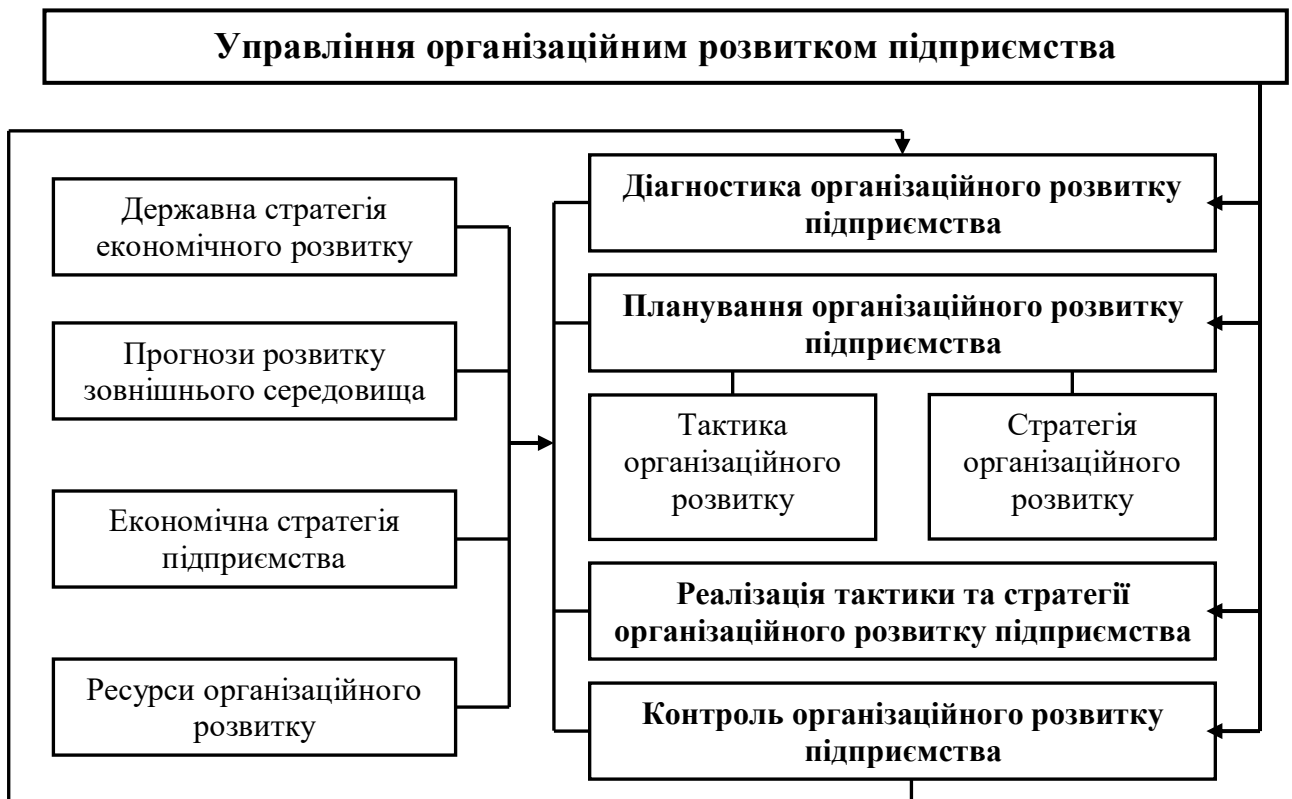
*Сукупність способів і методів управління в організаціях включає (залежно від самостійності об'єкта):*

1. Методи впливу на поведінку індивіда (по відношенню до окремого працівника підприємства): прямі (наказ, завдання); через мотиви і потреби (стимулювання); через систему цінностей і норм (розвиток організаційної культури); через навколишнє соціальне середовище (зміна умов праці, статусу в адміністративній і неформальній організаціях).

2. Методи впливу на групу: цілеспрямоване формування складу групи (за кваліфікаційними, демографічними, психологічними ознаками, кількістю, розміщенням робочих місць); об'єднання групи (за допомогою вдосконалення стилю керівництва, використання соціально-психологічних чинників та інших способів).

3. Методи впливу на рівні організації: узгодження формальної та неформальної структур (подолання протиріч між запланованими і реальними зв'язками та нормами); залучення виконавців до вироблення рішень.

**Основні елементи системи управління організаційним розвитком підприємства**, які відображають функції управління цим процесом, зображено на рис. 5.4.



**Рис. 5.4 – Основні елементи системи управління організаційним розвитком підприємства**

З урахуванням вищевикладеного *діагностика організаційного розвитку підприємства* включає:

- діагностику функцій управління (функціональну діагностику);
- визначення та характеристику процесних складових з урахуванням цілей і завдань підприємства;

- виявлення та усунення дублювання функцій на підприємстві;
- дослідження процесів прийняття управлінських рішень на підприємстві.

*Проведення діагностики організаційного розвитку необхідне, перш за все, на стадії зростання підприємства, а також у випадках таких змін: зниження фінансових результатів діяльності підприємства, погіршення показників плинності кадрів та продуктивності праці, погіршення позицій підприємства на ринку та зниження його конкурентоспроможності, необґрунтоване зростання витрат підприємства, за відсутності стратегічного планування на підприємстві тощо.*

*Цілями проведення діагностики організаційного розвитку є виявлення і формалізація існуючих проблем в організаційній структурі підприємства, аналіз причин їх виникнення, а також розробка напрямів їх усунення.*

Сучасна наука пропонує такі інструменти виявлення цих причин:

- дослідження організаційної структури управління, що передбачає аналіз раціональності схеми управління підприємством, штатного розкладу підприємства;

- дослідження організаційно-функціональної моделі підприємства, у процесі якого аналізується раціональність розподілу функцій за окремими підрозділами підприємства та співробітниками;

А. Пригожин виділив в організаційній діагностиці такі напрями:

- організаційна самодіагностика,
- діагностичне інтерв'ю,
- аналіз рішень (розпорядчої документації),
- діагностичний нагляд за поведінкою в організації.

Загальну схему управління організаційним розвитком підприємства, яку сформовано виходячи з сутності організаційного розвитку, зображено на рис. 5.5.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Навести підходи до управління організацією.
2. Охарактеризувати основні складові системи управління розвитком організації і їх взаємозв'язки.
3. Охарактеризувати етапи процесу організаційного розвитку.
4. Вичначити сутність управління організаційним розвитком.
5. У чому полягає необхідність управління організаційним розвитком підприємства?
6. Яка послідовність проведення діагностики організаційного розвитку підприємства?

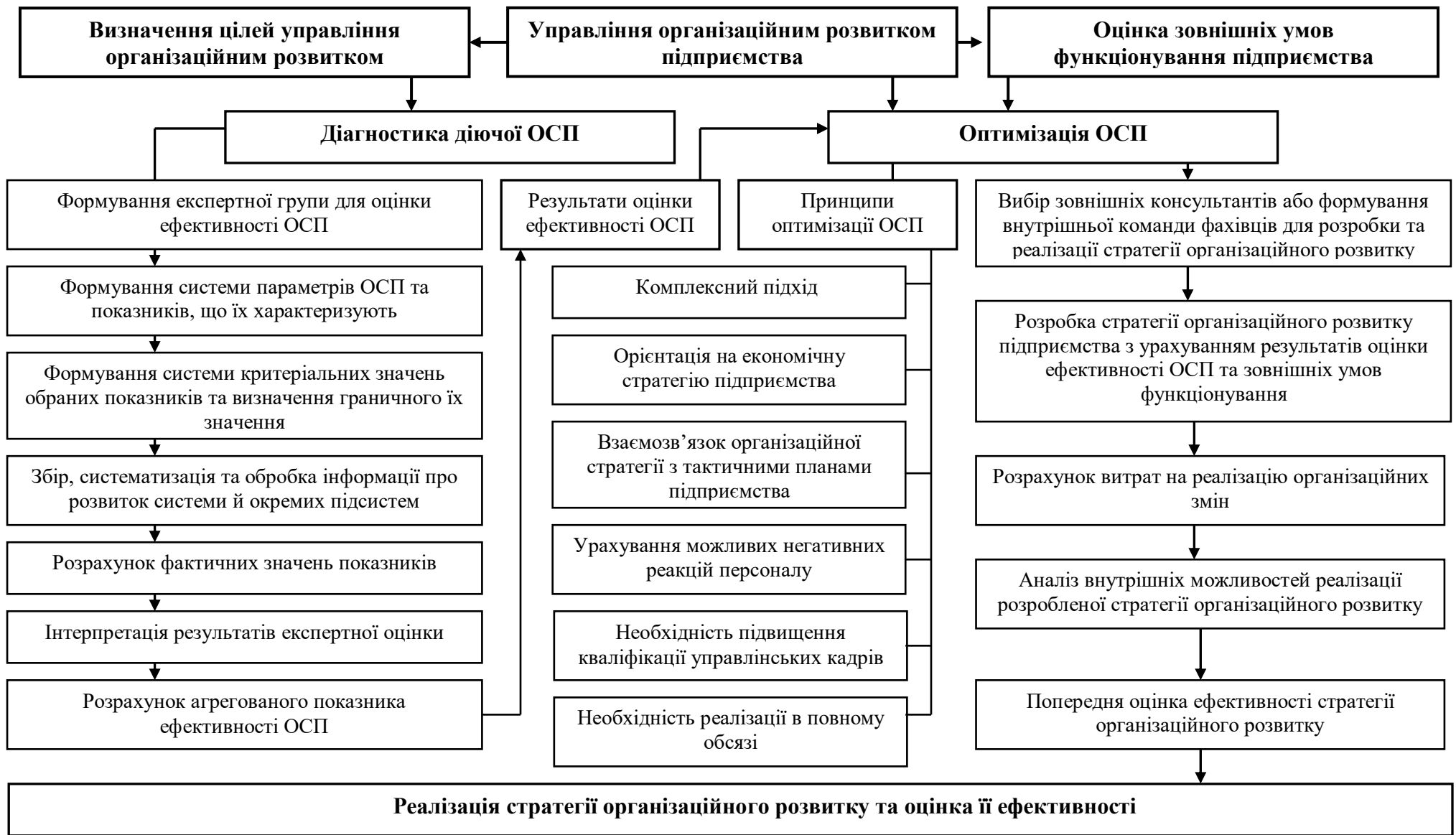


Рис. 5.5 – Схема управління організаційним розвитком підприємства

## ТЕМА 6. Модернізація організаційних структур підприємства

### *План*

6.1. Стратегічні переваги та недоліки різних організаційних структур управління підприємства.

6.2. Напрями модернізації організаційних структур управління підприємства.

6.3. Перспективи діяльності з адаптації організаційних структур підприємства.

6.4. Характеристика проекту організаційної структури підприємства

### **6.1. СТРАТЕГІЧНІ ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ РІЗНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

Перш ніж розглядати недоліки і переваги типів організаційних структур, необхідно підкреслити, що їх переваги і недоліки не можна абсолютизувати. Кожна організаційна структура проявляє себе залежно від тих умов, в яких функціонує підприємство. Тому говорити про переваги і недоліки можна тільки в загальному плані.

#### **Організаційна структура управління за функціональною ознакою**

Організаційна структура, побудована на основі функціонально спеціалізованих відділів, є найбільш популярною для підприємств з одним видом діяльності, але конкретний вид функціональної структури управління перебуває в прямій залежності від таких факторів, як споживач, товар, технологія. Наприклад, виробник обладнання виділяє такі функції, як НДОКР, виробництво, технічне обслуговування, контроль якості, маркетинг, персонал, фінанси, бухгалтерський облік. Готель може мати структуру, в якій виділяються функції реєстрації, прибирання, ремонту, харчування, обслуговування клієнтів, підготовки персоналу, проведення розрахунків. Два типи функціональних структур наведено на рисунку 6.1.

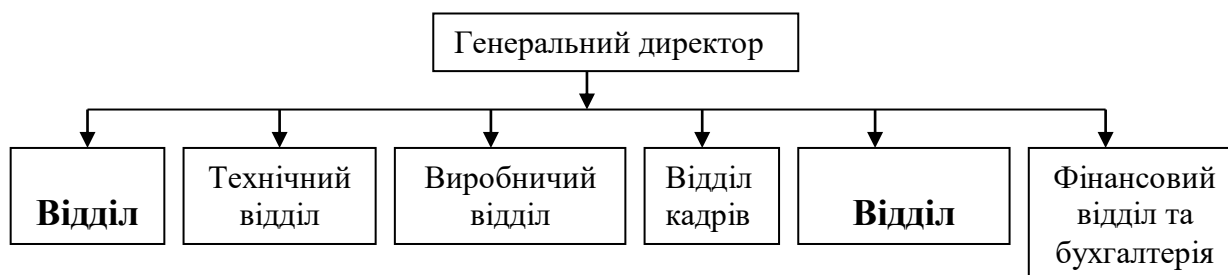
#### *Стратегічні переваги функціональних структур:*

- добре підходить для підприємств з одним видом діяльності;
- структура тісно пов'язана зі стратегією через визначення ключових видів діяльності в функціональних службах;
- дуже зручна для розвитку предметних навичок і досвіду в визначеній сфері діяльності;
- централізований контроль стратегічних результатів;
- використання ефекту кривої досвіду/вивчення за рахунок функціональної спеціалізації;
- підвищує ефективність роботи, якщо завдання рутинні й повторювані.

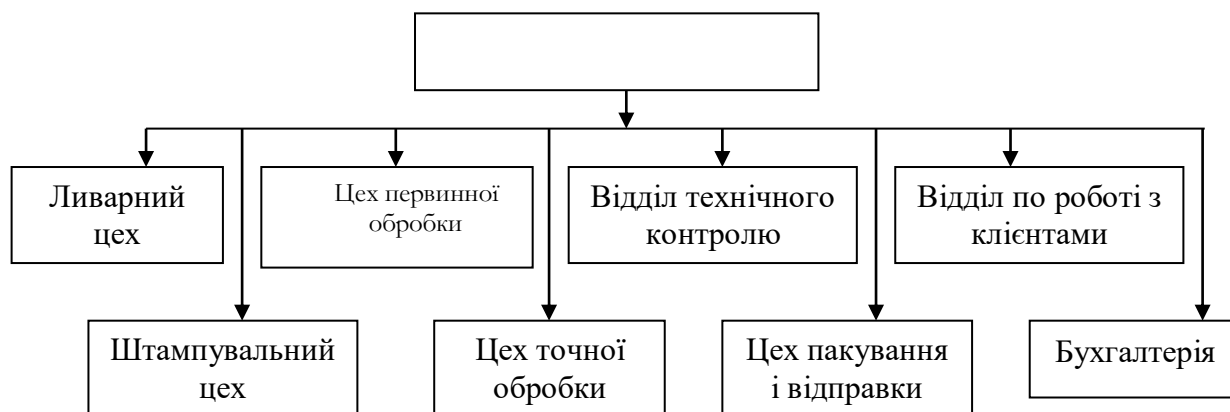
#### *Стратегічні недоліки функціональних структур:*

- дуже велика фрагментарність стратегічно важливих процесів;

*А. Основні блоки функціональної структури управління*



*Б. Основні блоки функціональної структури, що орієнтована на виробництво*



**Рис. 6.1 – Функціональна структура**

- може призвести до розбіжностей та суперечностей між відділами замість спільної роботи в команді, а генеральний директор є арбітром у вирішенні суперечок між функціональними службами;

- багатоланцюгові бюрократичні процедури узгоджень і централізоване прийняття рішень, що уповільнює час реакції на виникнення проблем;

- заважає розвитку у менеджерів навичок системного підходу до проблеми, оскільки їх досвід обмежується однією функціональною проблемою;

- передавання відповідальності вищому керівництву;

- вузькі спеціалісти частіше приділяють основну увагу тому, що найкраще для їх підрозділу, а не для справи в цілому, а це в свою чергу призводить до диспропорцій у підприємстві;

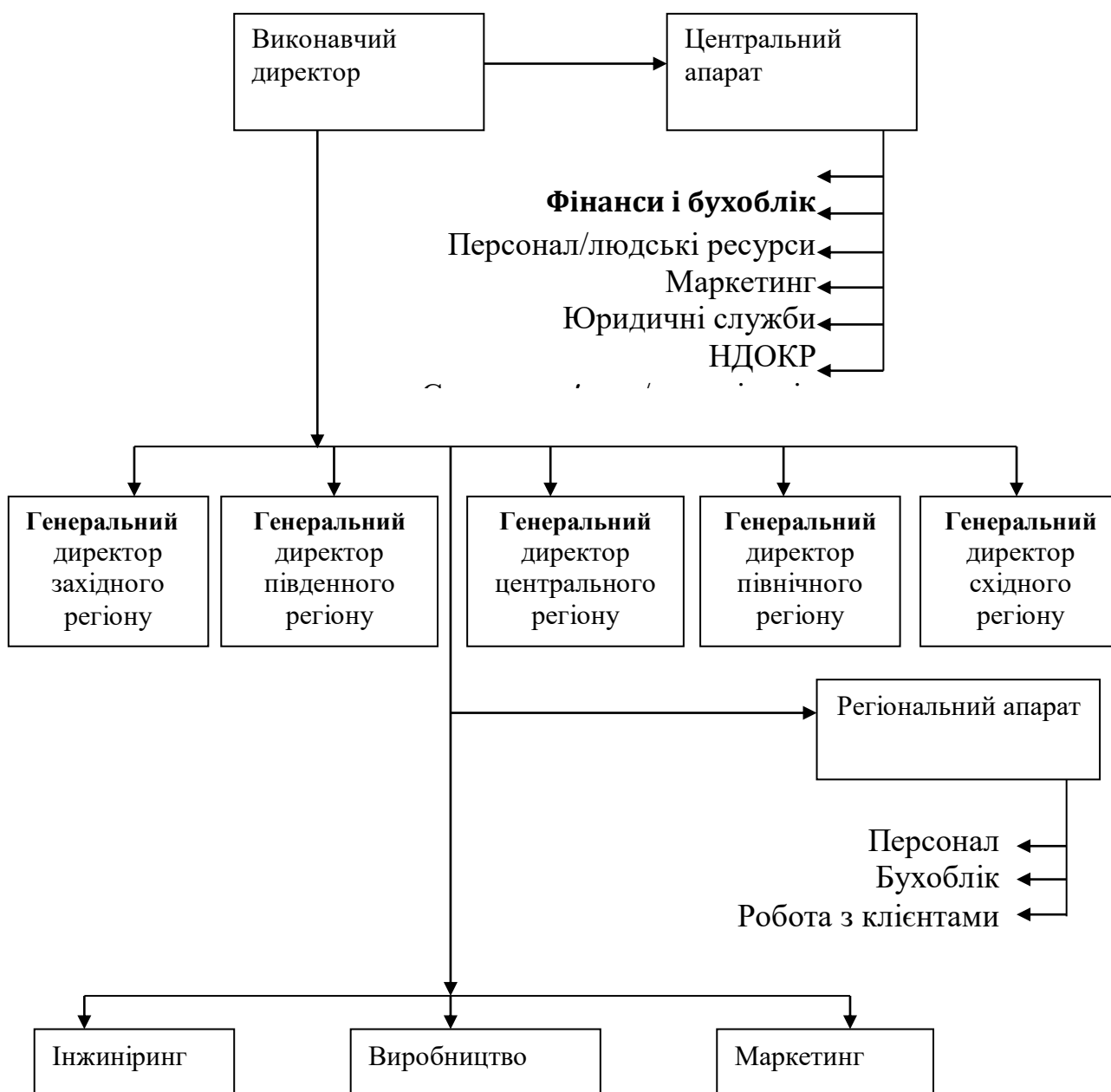
- функціональна короткозорість часто спрямована проти творчого підприємництва й адаптації до змін та спроб створити міжфункціональні (корпоративні) головні переваги.

**Організаційна структура управління за географічною ознакою (регіональна структура)**

Ця структура є загальноприйнятою для підприємств, які працюють на різних географічних ринках або обслуговують великі території. Як зазначено на рисунку 6.2, головною причиною використання цієї організаційної структури є те, що вона забезпечує задовільне виконання роботи.

У приватному секторі територіальні структури звичайно використовуються компаніями, що реалізують товари за зниженими цінами, а

також енергетичними компаніями, виробниками цементу, виробниками молочних продуктів тощо.



**Рис. 6.2 – Організаційна структура управління за географічною ознакою**

У суспільному секторі такі структури, як державна податкова служба, поштова служба, міліція тощо, мають добре адаптовані територіальні структури, щоб обслуговувати географічно розрізнені клієнтів.

Компанії, що мають філії в різних державах, використовують географічні структури, щоб управляти своїми диверсифікованими підприємствами через державні кордони.

*Стратегічні переваги функціональної організації підприємства за географічною ознакою:*

- дозволяють пов'язати стратегію із специфікою кожного географічного ринку;
- передають відповідальність за прибутки/збитки на нижчий рівень;
- дозволяють використовувати переваги регіону;
- регіональні підрозділи є доброю школою для підготовки менеджерів вищого рівня.

*Стратегічні недоліки функціональної організації за географічною ознакою такі:*

- виникає проблема, наскільки повинні відрізнятися один від одного регіональні підрозділи залежно від географії;
- існують великі труднощі в створенні єдиного корпоративного іміджу або репутації в різних регіонах тому, що менеджери наділені надто великою свободою;
- доповнює структуру додатковою службою управління географічними підрозділами;
- може призвести до дублювання функцій у центральному апараті та на місцях, що створює додаткові витрати.

#### **Децентралізовані господарські підрозділи**

Групування діяльності компанії за видом бізнесу і товару організаційно сформувалося за останні 70 років. Відокремлення бізнесу або товару в самостійні підрозділи стало необхідним, бо диверсифікація суттєво ускладнила роботу функціонального менеджера. Наприклад, наскільки складною є проблема керування виробництвом та персоналом для менеджера, якщо його діяльність пов'язана з управлінням 50 різними підприємствами, які використовують 20 технологій, що виробляють 30 різних товарів у 8 галузях. Таким чином, у багатопрофільному підприємстві практична організаційна побудова йде від загального бізнесу до функціональної сфери в межах одного виду діяльності, а не навпаки, від загальних функціональних сфер агрегованих для всіх видів діяльності.

Отже, хоч функціональні відділи і регіональні підрозділи є стандартними елементами організаційних схем для однопрофільних підприємств, у багатопрофільній корпорації основними структурними блоками є відокремлені види діяльності. Влада над кожним господарським підрозділом зазвичай надається менеджерам виробничої бізнес-одиниці. При такому підході генеральні директори виконують свої функції в кожному господарському підрозділі. Вони мають право формувати та реалізовувати ділову стратегію, ініціювати дії з поліпшення роботи, повністю відповідають за кінцеві результати. Кожна відокремлена бізнес-одиниця діє як самостійний центр прибутку. Вона організована навколо різних функціональних і географічних одиниць, що відповідають потребам ділової стратегії, ключових процедур та виробництва.

Але, щоб використати переваги стратегічної відповідальності в диверсифікованих компаніях, корпоративне керівництво повинне здійснити ряд організаційних заходів для досягнення стратегічної координації між



однаковими діями господарських підрозділів. Одним підходом до вирішення цієї задачі може бути централізація однотипних дій на корпоративному рівні. Наприклад, створення єдиного відділу НДОКР, якщо існує технологічна відповідність між бізнес-одинацями в процесі розробки нових товарів. Альтернативно цьому підходу корпоративні керівники можуть розвивати систему заохочення для менеджерів бізнес-одинаць, яка примушує їх працювати разом, повністю використовуючи переваги стратегічної відповідності. Якщо відношення стратегічної відповідності передбачає передачу досвіду від одного підрозділу іншому, то корпоративне керівництво може здійснювати переведення людей, що володіють необхідними знаннями і ноу-хау, щоб відкрити дорогу передовим технологіям, управлінським ноу-хау та профільним навичкам між різними підприємствами.

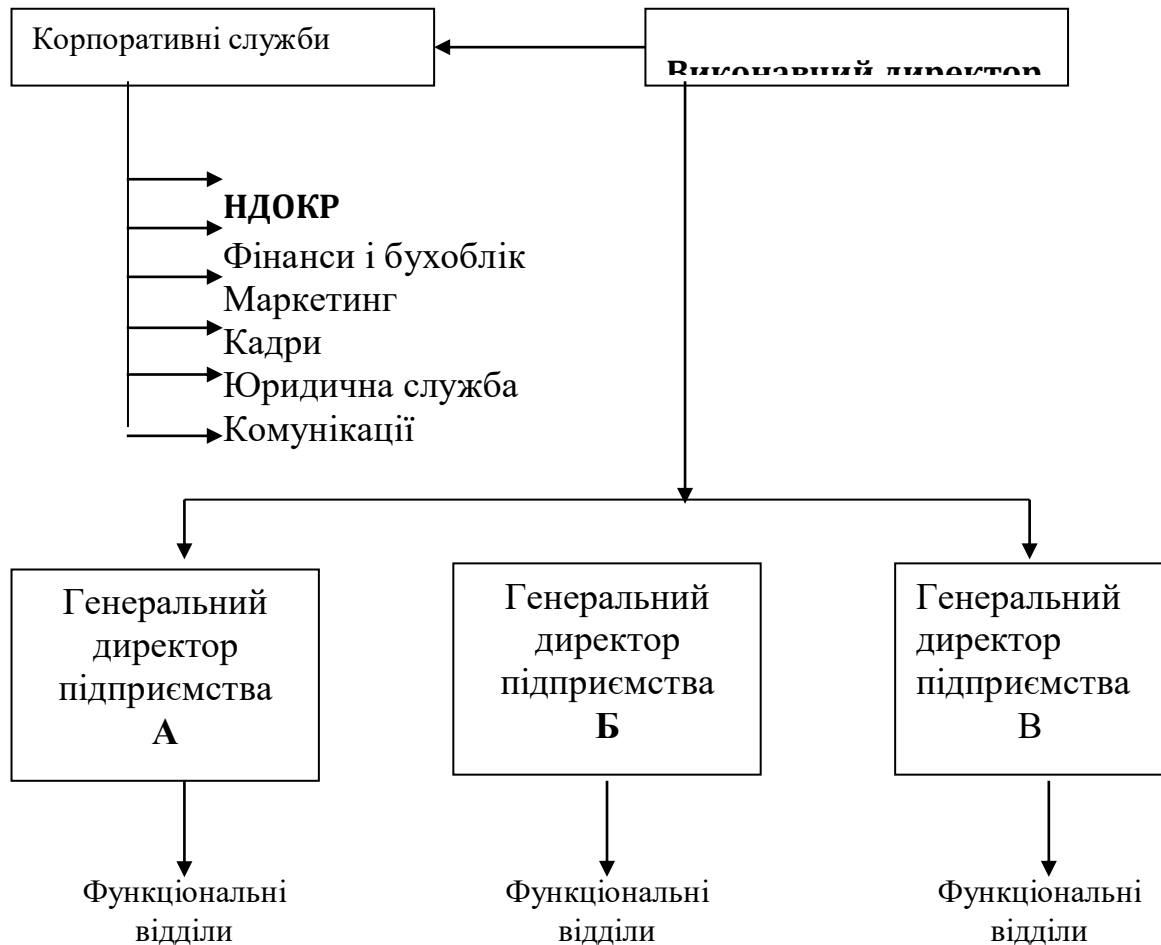
Типова децентралізована структура управління, орієнтована на бізнес-одинаці, відображена на рисунку 6.3.

*Стратегічні переваги децентралізованої структури управління, що орієнтована на бізнес-одинаці:*

- припускає логіку й працездатну схему передачі відповідальності та делегування повноважень в диверсифікованому підприємстві;
- відповідальність за розробку ділової стратегії тісно пов'язана з оточенням кожного господарського підрозділу;
- дозволяє кожній бізнес-одинаці створювати власні ланцюги цінностей, ключові види діяльності та функціональної потреби;
- звільнює виконавчого директора від рутинної роботи, дозволяє йому займатися стратегією компанії;
- переносить відповідальність за прибутки або збитки компанії на менеджерів бізнес-одинаць.

*Стратегічні недоліки децентралізованої структури управління, що орієнтована на бізнес-одинаці:*

- може призвести до дублювання управлінських функцій на корпоративному рівні й на рівні бізнес-одинаць, що підвищує адміністративні управлінські витрати;
- створює проблему вибору, яке рішення приймати на корпоративному рівні, а яке на рівні підприємства (менеджери підприємств мають право самостійно виконувати свою роботу, але не настільки ізольовано, щоб корпоративне керівництво загубило контроль за ключовими рішеннями на бізнес-рівні);
- може спричинити надмірну конкуренцію підприємств у боротьбі за корпоративні ресурси та увагу;
- автономія підприємств працює проти досягнення координації профільних дій різних бізнес-одинаць, що блокує можливості на здобуття вигод від стратегічної відповідальності;
- корпоративне керівництво стає значною мірою залежним від менеджерів бізнес-одинаць;



**Рис. 6.3 – Децентралізована лінійна структура управління, що орієнтована на бізнес-одиниці**

- корпоративні менеджери можуть втратити контакт за ситуацією в бізнес-одиниці та можуть бути чимало здивовані виникаючими проблемами і своїм незнанням того, як їх вирішувати.

### **Стратегічні бізнес-групи (організаційна структура управління за ознаками стратегічних бізнес-груп)**

У широко диверсифікованих компаніях кількість децентралізованих бізнес-одиниць може бути такою великою, що сфера контролю буде занадто просторою для одного виконавчого директора. У цьому випадку може стати корисним об'єднання споріднених підприємств у бізнес-групу та передача функції управління одній особі, яка безпосередньо відповідатиме за роботу бізнес-групи й звітуватиме виконавчому директору. Такий підхід хоч і призводить до створення проміжного рівня управління між менеджерами виробництва і виконавчим директором компанії, але може поліпшити стратегічне планування і координацію різноманітних інтересів компанії на вищому рівні керівництва. Це роз'яснює як популярність концепції формування

рівня віце-президентів в багатопрофільних компаніях, так і створення стратегічних бізнес-груп (СБГ).

**Стратегічна бізнес-група** - це об'єднання суб'єктів бізнесу, що засновані на спорідненості деяких важливих стратегічних елементів для членів групи.

Такими елементами можуть бути:

- набір конкурентів, цілі яких збігаються;
- близькі за змістом ланцюги цінностей;
- наявність потреби в глобальній конкуренції;
- яскраво виражені деякі види конкурентної переваги (низькі витрати або диференціація);
- загальні ключові фактори успіху;
- однакові можливості технологічного зростання.

*Стратегічні недоліки організаційної структури управління за ознакою СБГ такі:*

- дуже просто визначити й об'єднати бізнес-одиниці в СБГ, якщо мати на увазі тільки мету адміністрування. Якщо критерії визначення СБГ пов'язані з раціоналізацією і мало що передбачають для стратегічної координації, тоді об'єднання знищить реальний стратегічний зміст;

- СБГ можуть бути недалекоглядні у визначенні майбутніх напрямків розвитку;

- ролі та повноваження виконавчого директора, віце-президента СБГ і менеджера бізнес-одиниці повинні бути дуже деталізовано визначені, бо інакше віце-президент СБГ може загубити правильний напрямок управління через нечітко визначені повноваження;

- шляхи визначення задач стають нечіткими, бо кредит для успішних бізнес-одиниць спочатку спрямовується виконавчому директору, потім менеджеру бізнес-одиниці в останню чергу віце-президенту СБГ.

*Стратегічні переваги організаційної структури управління за ознакою СБГ такі:*

- забезпечення стратегічно правильного шляху організації портфелю ділової активності бізнес-одиниць у широко диверсифікованій компанії;

- дозволяє здійснювати координацію профільних дій у межах СБГ, що в свою чергу призводить до використання переваг стратегічної відповідності;

- забезпечує тісний зв'язок нових ініціатив окремих або споріднених господарських підрозділів;

- робить задачу визначення стратегічних перспектив для вищого керівництва більш значущою та першочерговою;

- допомагає розподіляти корпоративні ресурси за територіями з максимальними можливостями зростання.

Організаційна структура заснована на СБГ, зменшує кількість корпоративних оглядів стратегій більш нижчих рівнів (для виконавчого директора практично відсутня можливість ознайомитися зі стратегіями сотні або більше господарських підрозділів). Проте виконавчий директор може ефективно розглядати стратегічні плани меншої кількості СБГ, а деталізацію

бізнес-стратегії та контроль за її виконанням залишити на рівні керівника СБГ. Рисунок 6.4 відображає форму організації за ознакою СБГ.

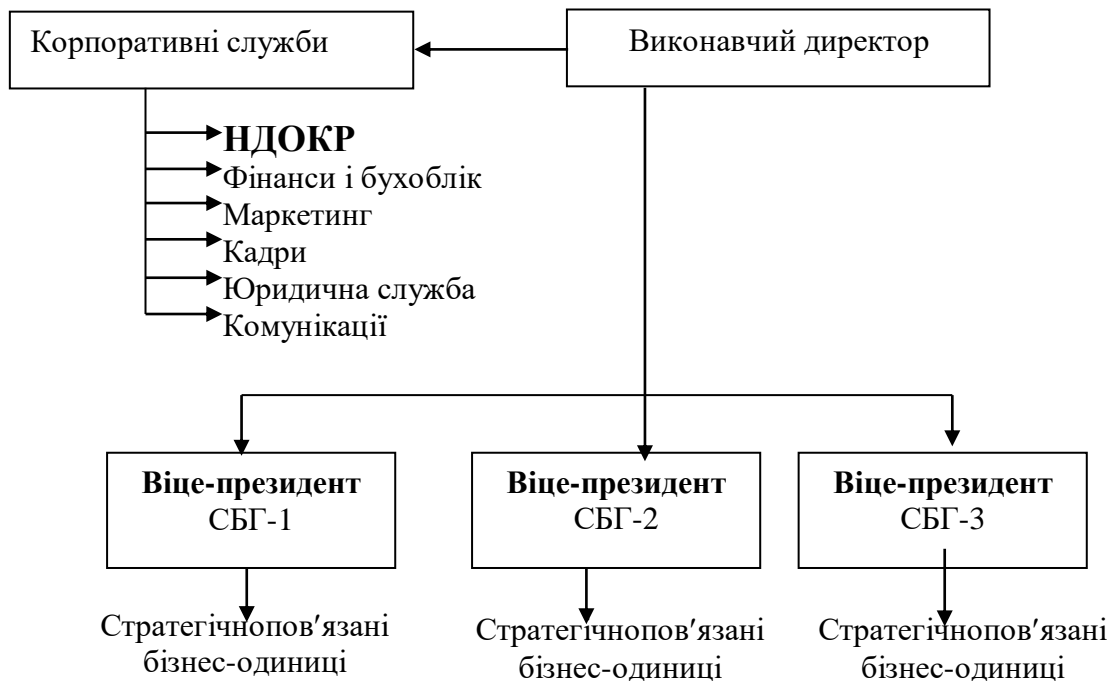


Рис. 6.4 – Організаційна структура управління за ознакою СБГ

### Матрична форма організаційної структури управління

Ця організаційна структура припускає наявність двох або більше гілок влади, двох каналів управління бюджетом, двох джерел забезпечення діяльності та винагороди. Відмінною рисою матричної структури є те, що керівництво *бізнесом/товаром/проект/венчурним* підприємством та керівництво функцією або процесом перехреснюються (створюючи при цьому матрицю) і відповідальність за прийняття рішень в кожному елементі (клітині) матриці розподіляється між менеджерами *бізнесу/проектів/венчурних* команд і менеджерами функціональних підрозділів та процесів, як це показано на рисунку 6.5.

У матричній структурі система підпорядкованості має подвійний характер:

– з одного боку підрозділи, що керують *бізнес/проект/процес/венчурне* підприємство;

– з другого боку підрозділи компанії, що виконують визначені функції.

Результатом цього є компроміс між функціональною спеціалізацією (проекування, наукові дослідження і розробки, виробництво, маркетинг, фінанси) і орієнтацією на визначений вид продукції або діяльності, проект, процес або особливі венчурні підрозділи (коли високопрофесійні різнопрофільні спеціалісти, необхідні для забезпечення продукції, здійснення виробництва конкретного виду продукції, здійснення проекту або бізнесу,

функціонування венчурного підприємства, об'єднують в одному підрозділі або відділі).

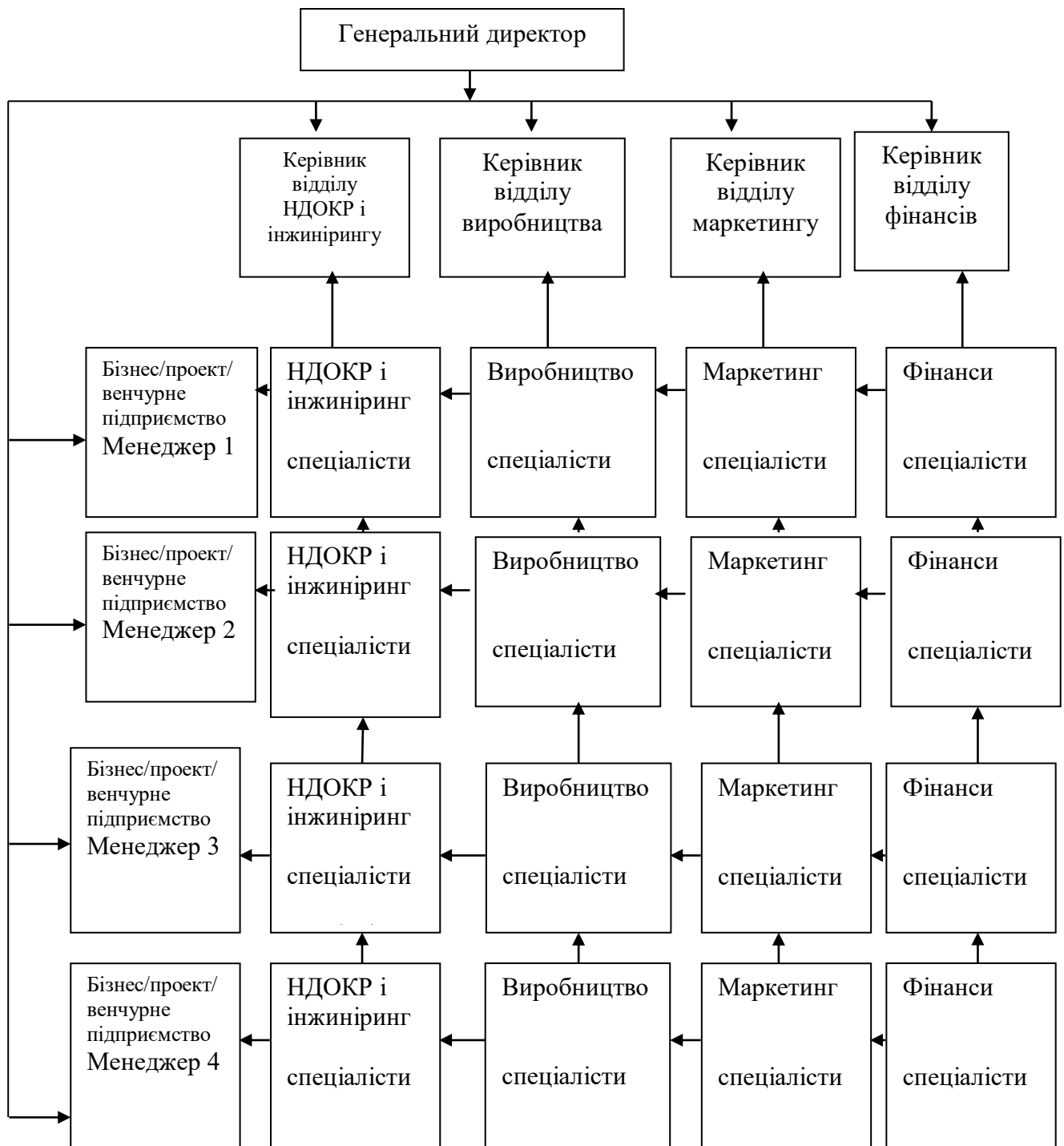


Рис. 6.5 – Матрична організаційна структура

*Стратегічні переваги матричної форми структури управління такі:*

- дозволяють приділяти увагу кожному напрямку стратегічного розвитку;
- забезпечують реалізацію принципу взаємозалежності та взаємообмеження між конкуруючими точками зору;
- дозволяють розвинути в диверсифікованих компаніях стратегічну відповідальність на функціональній основі;

- дозволяють приймати рішення на основі принципу “найкраще для організації в цілому”;

- забезпечують кооперацію, знайдення консенсуса у вирішенні конфліктів та координацію споріднених дій.

*Стратегічні недоліки матричної форми структури управління:*

- надто складно управляти;

- важко забезпечити “баланс” між двома лініями відповідальності;

- дуже розподілена відповідальність може стати на заваді роботі та призвести до нераціональних витрат часу;

- важко просуватися вперед швидко і впевнено, не одержуючи схвалення інших людей;

- сприяє розвитку бюрократизації підприємства та підрізає крила творчому підприємництву.

## **6.2. НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ**

*Організаційна структура підприємства має відповідати* тим умовам, які б забезпечили її ефективне функціонування та розвиток. В умовах кризи саме зміни організаційної структури підприємства служать інструментом подолання негативних явищ і досягнення організацією стратегічних цілей функціонування.

На думку Р. Фатхутдінова, організаційна структура має будуватися при оптимальній взаємодії штабного і лінійного персоналу підприємства, відповідати стратегії організації, забезпечувати оперативну взаємодію із зовнішнім середовищем організації та якісне, своєчасне досягнення цілей організації.

Існує ряд вимог, яким має відповідати організаційна структура, найважливішими з них є прозорість, хороша керованість, гнучкість, рентабельність.

**Оптимальна організаційна структура підприємства** являє собою основу ефективного функціонування підприємства. Оптимізація організаційної структури підприємства націлена на створення моделі, адекватної внутрішнім та зовнішнім постійно мінливим умовам функціонування підприємства. *Удосконалення організаційної структури як напрям управління організаційним розвитком підприємства спрямоване* на вирішення організаційних проблем шляхом формування нової організаційної структури, розподіл та перерозподіл функцій і відповідальності. При цьому результати розробок в управлінні організаційним розвитком відображаються у внутрішніх документах підприємства, а саме проектах організаційної структури, положеннях про організаційну структуру, підрозділи і служби, штатних розкладах, які в цілому відображають організаційну модель підприємства.

П. Друкер пропонує при здійсненні організаційних змін орієнтуватися на такі положення:

- перш за все, організаційна структура має забезпечити ефективність функціонування організації;

- по-друге, ефективна організаційна структура має мінімальну кількість рівнів управління та найкоротший ланцюг ієрархічних зв'язків;

- по-третє, організація повинна мати резерв управлінських кадрів і забезпечити своєчасну їх підготовку.

Для того, щоб процесні поліпшення були ефективними, необхідне вирішення таких завдань:

- ідентифікація потреб у змінах окремих процесів; визначення стратегії змін;

- формування та перевірка рішень щодо змін;

- реалізація запланованих рішень, а також моніторинг реалізації.

*Управління організаційним розвитком включає до себе:*

- визначення цілей управління організаційним розвитком,

- оцінку зовнішніх умов функціонування підприємства,

- діагностику діючої організаційної структури підприємства,

- оптимізацію організаційної структури підприємства, що взагалі направлено на реалізацію стратегії організаційного розвитку підприємства та оцінку її ефективності.

При формуванні стратегії організаційних перетворень необхідно враховувати вплив таких чинників, аналіз яких дозволить зробити висновки про ступінь радикальності необхідних змін:

1. Особливості кризової ситуації, що склалася на підприємстві, її причини та наслідки. Саме своєчасна ідентифікація кризової ситуації, пошук причин її виникнення та оцінка можливих негативних наслідків є основою подальших етапів організаційного розвитку підприємства.

2. Характеристика зовнішнього середовища, рівня його стабільності та можливостей прогнозування за такими напрямками:

- ринкові та економічні умови,

- політичні та правові умови,

- демографічна ситуація,

- інноваційно-інвестиційна активність,

- відношення держави до проблем організаційного розвитку тощо.

3. Характеристика внутрішнього середовища підприємства за такими напрямками:

- техніко-технологічні фактори,

- ресурсні, у тому числі фінансові фактори,

- організаційна структура,

- кадровий потенціал підприємства,

- методи та прийоми управління тощо.

Аналіз проблеми щодо вищезазначених чинників дозволяє обрати стратегію змін, виходячи з варіантів, запропонованих сучасною економічною наукою, а саме: еволюційно-організаційні зміни, радикальні (реінжиніринг),

проміжні варіанти, при цьому вибір стратегії є одним з вирішальних чинників подальшого розвитку.

Слід виділити основні принципи ефективного здійснення організаційних змін на підприємстві:

- комплексний підхід, який дозволяє розробити комплексний організаційний проект, організаційні зміни необхідно здійснювати у взаємодії по всіх ланках управління підприємством, починаючи з вищого керівництва;

- розробка організаційного проекту має базуватися на економічній стратегії підприємства;

- тісний взаємозв'язок організаційного проекту підприємства з тактичними планами підприємства у сфері виробництва, кадрового забезпечення, інноваційної діяльності тощо;

- організаційні зміни не завжди мають позитивні наслідки психологічного та матеріального характеру для персоналу підприємства, тому необхідно приділяти увагу можливості своєчасного передбачення

- реакції колективу для розробки заходів щодо її усунення через роз'яснення позитивних результатів для підприємства при їх реалізації;

- організаційні зміни супроводжуються необхідністю підвищення кваліфікації управлінських кадрів підприємства для створення умов їх відповідності новим функціям, а також потребою в розробці організаційних документів, що їх підтверджують;

- організаційні рішення потребують реалізації в повному обсязі.

*До напрямів модернізації організаційних структур управління слід віднести:*

- децентралізацію виробничих та збутових операцій,

- створення напівавтономних і автономних підрозділів підприємства,

- створення інноваційних фірм у рамках компанії,

- виокремлення загальнокорпоративного рівня управління та виробничо-господарського рівня,

- створення спеціальних штабних груп при вищому керівництві підприємства, підрозділів з організаційного розвитку, проектних структур,

- створених на тимчасовій основі, фінансово-промислових груп, корпорацій та інших типів об'єднання, у разі необхідності злиття підрозділів,

- скасування нерентабельних виробництв тощо.

Оптимізацію організаційної структури підприємства доцільно здійснювати за такими етапами:

1. Вибір зовнішніх консультантів або формування внутрішньої команди фахівців для розробки та реалізації стратегії організаційного розвитку підприємства.

2. Формування мети організаційних змін на підприємстві.

3. Розробка стратегії організаційного розвитку підприємства, яка має орієнтуватися на економічну стратегію підприємства та включати заходи щодо змін організаційної структури підприємства, проекти нормативних документів,



проект плану підготовки та перепідготовки управлінських кадрів, а також терміни реалізації.

4. Розрахунок витрат на реалізацію організаційних змін, обсяг яких залежить від масштабу змін, вибір та оптимізація джерел фінансового забезпечення реалізації стратегії.

5. Аналіз внутрішніх можливостей реалізації розробленої стратегії організаційного розвитку підприємства (компетенція персоналу, мотивація персоналу, відповідність розробленої стратегії цілям підприємства тощо).

6. Попередня оцінка ефективності стратегії організаційного розвитку, доцільності та своєчасності здійснення запропонованих змін.

7. Реалізація стратегії організаційного розвитку підприємства й оцінка ефективності її реалізації.

Реалізація організаційних перетворень передбачає визначення економічного результату впровадження прийнятих організаційних рішень, а також аналізу їх впливу на результати функціонування підприємства. З урахуванням того, що організаційні рішення не мають прямого впливу та мають опосередкований непрямий характер, оцінити організаційні перетворення можна з використанням таких критеріїв:

- за ступенем відповідності поставленому завданню (з використанням методу експертних оцінок, формуванням імітаційних моделей тощо);

- за рентабельністю витрат (за показниками мінімізації витрат при реалізації організаційного рішення в повному обсязі).

### **6.3. ПЕРСПЕКТИВИ ДІЯЛЬНОСТІ З АДАПТАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР ПІДПРИЄМСТВА**

Жодна з базових організаційних структур не забезпечує повністю вирішення задачі зосередження всіх трудових зусиль на підтримку реалізації обраної стратегії. Деякі недоліки можуть бути ліквідовані шляхом використання двох або більше типів організаційних структур одночасно. Багато компаній достатньо великі й диверсифіковані, щоб мати в своїй формальній структурі – управління СБГ, підрозділи, що організовані за функціональними або географічними ознаками, побудовані за матричним принципом, а також вузькоспеціалізовані відділи. Проте у багатьох компаніях в доповнення до організаційної структури управління, що забезпечує виконання стратегії, необхідно створювати спеціальні координаційні механізми та забезпечувати «творчу дезорганізацію». Для цього можуть використовуватися групи з виконання міжфункціональних завдань, проектні групи, венчурні групи, незалежні робочі групи, а також окремі співробітники, які мають повноваження незважаючи на бюрократичні дії у випадках, коли діло потребує оперативного виконання. *Використовуються такі механізми, що доповнюють формальну організаційну структуру управління:*

1) *проектні групи*, що створюються як окремі незалежні робочі групи, основною задачею яких є управління процесом реалізації конкретного проекту. Ці групи особливо пристосовані для вирішення унікальних, важкопрогнозованих задач, які практично неможливо розв'язати у звичайній структурі;

2) *групи з виконання міжфункціональних завдань*, що створюються з керівників вищого рівня та/або спеціалістів і будуються тоді, коли вирішення проблеми потребує експертної участі різних відділів одночасно, коли необхідна координація різних напрямків діяльності, а також з метою обміну досвідом між спеціалістами, які виконують різні функції. Для роботи групи не потрібен додатковий персонал, а обсяг документації – мінімальний. Компанії надзвичайно успішно використовують такі групи, створюють їх для вирішення найневідкладніших завдань, а потім ліквідують;

3) *венчурні групи*, що створені для вирішення таких завдань, як запровадження нового продукту, вихід на новий географічний ринок або освоєння/створення нових видів діяльності. Під час створення таких груп необхідно вирішувати, кому звітуватиме керівник групи, з яких джерел буде здійснюватися фінансування – із бюджету корпорації, господарського підрозділу або відділу, як не припуститися розвитку бюрократичних інтересів, як скоординувати різні задачі групи, якщо їх багато;

4) *незалежні робочі групи (на самозабезпеченні)*, до яких залучаються фахівці різного профілю, що працюють не на постійній основі та об'єднуються в групу для поліпшення діяльності в стратегічно важливих галузях:

- скорочення терміну виходу товару на ринок,
- поліпшення якості товару з обслуговування клієнтів,
- ліквідування дефіциту запасів,
- скорочення витрат на сировину,
- розробка нових моделей,
- збільшення продуктивності рівнів ієрархії управління за рахунок збільшення швидкості та якості прийняття рішень;

5) *групи з реалізації процесу*, де об'єднуються фахівці, які відповідають за різні стадії бізнес-процесу з різних функціональних підрозділів. Ці групи можуть мати повноваження з перебудови процесу. Відповідають за результати та отримують винагороду за підсумками роботи;

б) *менеджери по зв'язку з клієнтами* застосовуються тоді, коли стадії бізнес-процесу дуже складні або розташовані так, що непрактично об'єднувати їх для реалізації одним виконавцем або однією командою. У цьому випадку необхідно створювати окремий механізм контакту із споживачами. Ці співробітники повинні відповідати на питання споживачів та вирішувати їх проблеми так, ніби вони відповідають за діяльність підприємства в цілому. Щоб виконати цю задачу, менеджер повинен мати доступ до інформаційної системи у цілому, яку використовують усі виконавці, а також у разі необхідності він повинен мати можливість особисто контактувати з фахівцями.

Таким чином, для того, щоб здійснити роботу з приведення структури у відповідність до стратегії, необхідно виконавцям стратегії обрати базову структуру, при потребі модифікувати її згідно зі специфікою діяльності підприємства, а потім доповнити цю структуру всіма механізмами координації та комунікації, які необхідні для ефективного виконання стратегії компанії. Реальна дійсність також вимагає необхідності брати до уваги існуючі відносини підлеглості, внутрішню політику, психологію особистості та інші характерні особливості ситуації в підприємстві, але при цьому повинні переважати фактори, котрі визначають співвідношення “стратегія - структура”.

Американський вчений Пітер Друкер узагальнив проблеми, пов'язані з організаційною структурою фірми. Він обґрунтував, що “найпростіша організаційна структура яка буде працювати, є найкращою”. Такою її роблять ті проблеми, яких вона не створює. Чим простішою є структура, тим менше вона може зробити помилок. Щоб одночасно досягти і максимально можливої простоти, і найбільшої відповідності, розробку організаційної структури слід починати з чіткої орієнтації на ключові види діяльності, що призначені забезпечити ключові результати. Вони повинні бути об'єднані в найпростішу з можливих структуру. Крім того, розробник схеми організаційної побудови компанії повинен постійно пам'ятати про цілі структури, що створюється.

Сьогодні багато сучасних компаній перетворюють свою традиційну ієрархічну структуру, засновану на функціональній спеціалізації та централізованій системі вертикальної підлеглості. Така структура придатна, коли:

- всі види діяльності можна розподілити на прості, повторювані операції, які можна легко і швидко вивчити, а потім ефективно виробляти їх в масовому порядку;

- істотні вигоди забезпечують функціональна спеціалізація менеджерів та підвищення їх професіоналізму в своїй галузі;

- потреби споживачів достатньою мірою стандартні, що дозволяє легко знайти способи і розробити шляхи їх задоволення.

Але традиційна структура гальмує розвиток тих видів діяльності, де переваги споживачів концентруються не на стандартизованих товарах, а на товарах, що виробляються за замовленням, мають особливі властивості, де скорочується життєвий цикл товару, а також де більш гнучкі виробничі методи змінюють масове виробництво, де високі темпи технологічних змін і де ринкові умови дуже мінливі. У цих умовах багаторівневі ієрархічні управлінські структури та функціональні бюрократії примушують співробітників увесь час чекати рішення зверху, а це в свою чергу призводить до уповільнення управлінської реакції та може повністю звести нанівець конкурентну перевагу.

Сучасні типи організаційних структур повинні мати такі характеристики:

- меншу кількість рівнів управління;

- створення робочих груп, що складаються з фахівців різних професій, а також проектних груп;

– невеликий розмах діяльності господарських підрозділів, зміну робочих процесів для скорочення їх роздробленості через розподіл між різними функціональними відділами;

– невеликий штат співробітників, які виконують функції, що підтримують (забезпечують) основні види діяльності;

– партнерські відношення з основними постачальниками;

– надання керівникам нижчого рівня і рядовим співробітникам повноважень;

– вільний обмін інформацією по вертикалі та горизонталі;

– обладнання комп'ютерами й системами телекомунікацій, що забезпечують доступ до інформації та можливість її швидко передавати;

– акцент не на діяльність як таку, а на її результат.

Такі нові організаційні структури компактні, мають менше рівнів управління, швидко реагують на зміни, відкриті для нововведень. Нова рухома сила в цій структурі – це співробітники, уповноважені діяти за власним розсудом, а також робочі групи, що діють на засадах самоврядування та робочі процеси, що змінено.

Досвід компаній, котрі успішно здійснили перебудову і реструктуризацію свого бізнесу відповідно до обраної стратегії, рекомендує боротися з роздробленістю та зайвими накладними витратами таким чином:

1) скласти загальну схему бізнес-процесу, що включає зв'язки з іншими видами діяльності в ланцюжку цінностей;

2) пробувати спростити процес та по можливості вилучити з нього визначені ланки, при цьому здійснювати аналіз можливостей модернізації ланок, що залишилися;

3) визначити те, які ланки процесу можуть бути автоматизовані (звичайно, це прості операції, що повторюються та не потребують обдумування та прийняття рішень);

4) розглянути питання про впровадження передових технологій, що можуть забезпечити нові можливості та вигреш від високої продуктивності в майбутньому;

5) оцінити кожну ланку процесу (кожний вид діяльності) на предмет його важливості стосовно стратегії, при цьому стратегічно важливі ланки слід оцінити з точки зору їх спроможності стати найкращими в галузі;

6) зважити всі “за” і “проти” щодо виведення за межі компанії тих видів діяльності, які не є основними та не додають суттєвого внеску в організаційні можливості та створення головних позитивних якостей;

7) розробити нову структуру для виконання тих видів діяльності, що залишилися; реорганізувати персонал (окремих співробітників і груп) відповідно до нової організаційної структури.

Перебудова, якщо вона грамотно здійснена, може дати великий вигреш у продуктивності та організаційних можливостях. Наприклад, підрозділи фірми General Electric, що обслуговують замовлення, скоротили час від моменту надходження замовлення до моменту його виконання з трьох тижнів до трьох

днів, об'єднавши шість своїх виробничих відділів у один. Це дозволило скоротити кількість операцій з інвентаризації та обробки вантажів за рахунок зміни ручної системи обліку споживачів на автоматизовану, а також була зменшена кількість рівнів управління з трьох до одного. Продуктивність збільшилася на 20 % за рік, а витрати підрозділу скоротилися на 30 %.

Не можна залишати поза увагою той факт, що перебудова разом з передовими офісними технологіями, наділенням співробітників повноваженнями, використанням робочих команд на засадах самоврядування та здатних забезпечувати менеджерів новими можливостями в розробці організаційних структур, дозволяє організаційній структурі набувати нових якостей, які відповідають новій стратегії. Для цього можна організаційну ієрархічну структуру зробити більш плоскою, скоротити кількість рівнів середньої ланки управління. Відповідальність за виконання і право прийняття рішень можна передати на нижчі рівні та за межі компанії тим підрозділам, які безпосередньо контактують зі споживачами. Стратегічно важливі операції можуть бути уніфіковані, а час та витрати на їх виконання скорочені, при цьому вони повинні відповідати змінюваним потребам і очікуванням споживачів. У разі правильного виконання ці нові підходи в розробці структури підприємства забезпечують великі переваги у продуктивності та розвитку творчого потенціалу.

#### **6.4. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЕКТУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА**

З досвіду минулого, коли спостерігалася швидка зміна цілей стає цілком очевидним, що системи управління зазнаватимуть істотних змін. Деякі основні тенденції з'явилися вже зараз, а саме:

- *індивідуальне проектування систем*. Раніше в більшості фірм нові системи вводилися тільки тоді, коли попередні системи переставали задовольняти вимогам управління. Фірми зазвичай купували типову систему, яку пропонувала або описувала одна з фірм-консультантів. Стан досліджень перебуває на такому рівні, що з'являється можливість передбачити потреби майбутньої системи й спроектувати її відповідно до вимог конкретної фірми.

У майбутньому фірми повинні передбачати свої потреби, проектувати організаційну систему за своїми специфікаціями й розробляти плани подальшого розвитку цих систем у часі таким же чином, як сьогодні вони готують план розвитку стратегії;

- *множинність системи*. Багато сучасних фірм функціонують в умовах, які вимагають різної реакції з боку фірми. У результаті теперішньої монолітної концепції єдиної системи для всієї фірми починає замінюватися множинною системою. Це означає, що різні підрозділи фірми створюють свої власні системи управління, які відповідають їхнім потребам, але вони повинні

проектувати їх таким чином, щоб забезпечити свою сумісність та можливість співробітничати з іншими підрозділами фірми;

– *організаційний потенціал* у міру впровадження стратегічного управління і системи управління буде розглядатися як частина загального потенціалу фірми. Необхідно визнати наявність зв'язку між структурою і системою управління, тоді з'явиться їхній комбінований динамічно-статичний образ;

– *плановик в ролі керівника*. Під час інтеграції всього організаційного потенціалу виникнуть тісніші взаємовідносини і співробітництво між штабними службами фірми (інформаційна система, система підвищення кваліфікації управлінського персоналу, проектування організаційної структури, проектування на рівні корпорації, бухгалтерії тощо). У процесі розвитку цих взаємовідношень у плановика з'явиться великий шанс претендувати на роль голови функціональних служб, який відповідає за координацію розвитку соціально-організаційного потенціалу;

– *соціально-політична перспектива*. Донедавна всі системи зосереджували свою увагу на економічній, технологічній і ринково-конкурентній системах діяльності фірм, але поступово в полі зору з'являються соціально-політичні зміни у внутрішньофірмових соціальних ревізіях та складанні сценаріїв соціального середовища. Ця риса розвиватиметься в трьох напрямках:

1) адаптація систем до нової соціально-політичної реальної участі працівників в управлінні фірмою та зростання впливу контингентів зовнішнього оточення, як наприклад, груп споживачів;

2) розширення діапазону стратегій, програм і фінансових планів для входження в їх склад соціально-політичних змінних, що впливають на одержання прибутку;

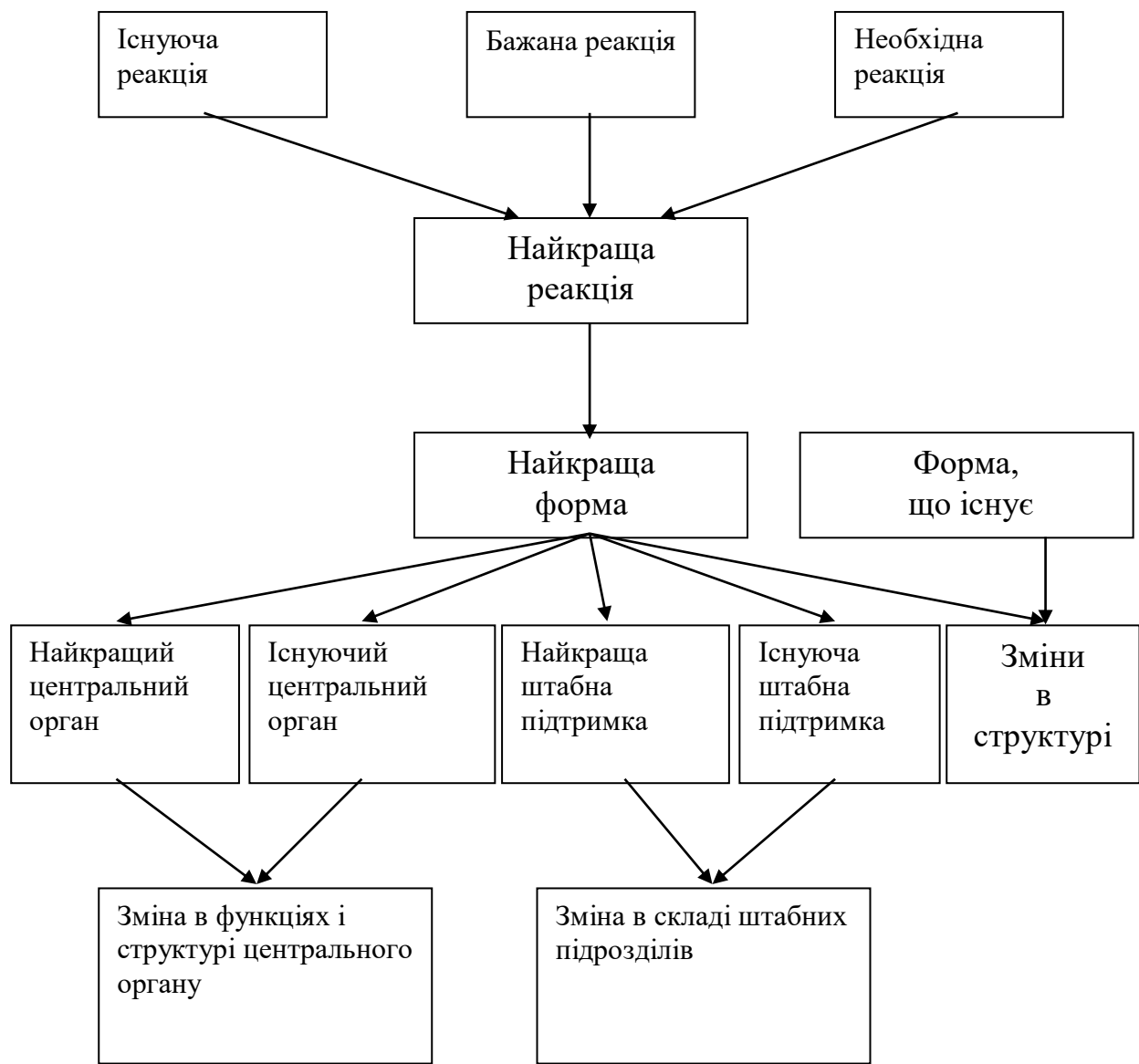
3) збільшення систем з метою включення управління соціальною відповідальністю та забезпеченням повноважних дій фірми;

– *урахування невизначеності і непередбаченості*. У різних системах аналіз перспектив все більше має дивергентний, розширений характер, який затверджується в бажанні обрахувати фактори невизначеності та відмінностей між можливими шляхами майбутнього розвитку (наприклад, аналіз сценаріїв), а процеси прийняття рішень продовжують бути конвергентними, бо з'єднуються в прагненні фірми виробити єдиний курс дій. Надалі посилюватиметься увага до того, щоб гнучкість стратегії відповідала ступеню невизначеності та непередбачуваності перспектив. При цьому з'являється концепція адаптивної стратегії, яка концентрує увагу на гнучких прогресивних зобов'язаннях і ширшому використанні стратегічного контролю;

– *системи в реальному масштабі часу*. Раніше всі системи прийняття рішень мали дискретний характер і звичайно працювали в режимі річного циклу планування. Тому слід застосовувати системи, які будуть відповідати новим вимогам;

– гнучкі системи. Сучасний рівень гнучкості, який створюється в нижчих ланках, поступово поширюється і на систему управління. Тому управлінський персонал, а саме управлінські системи, ставатимуть більш гнучкими.

На основі цих нових дій можна запропонувати таку структуру (рис. 6.6):



**Рис. 6.6 - Зміна в структурі**

- 1) визначення існуючої, бажаної, необхідної та найкращої реакції;
- 2) визначення потреб фірми: моноструктура або множинна структура. Якщо майбутній прибуток розподіляється з урахуванням різних видів реакції та кожна реакція має високу пріоритетну значущість, то необхідно використовувати множинну структуру;
- 3) порівняння найкращих пріоритетів з оцінками та визначення найкращої форми;
- 4) визначення існуючої форми і порівняння найкращої і існуючої форми та з'ясування необхідних змін;

5) визначення найкращого профілю функцій вищого керівництва фірми;  
6) визначення існуючого профілю функцій та порівняння його з найкращим, розробка необхідних змін.

Повторення останніх двох етапів для визначення необхідного штабного забезпечення.

Досвід створення дійових організаційних структур призводить до виникнення трьох функціональних груп матеріально-речовинної діяльності фірми:

- виробництво;
- маркетинг, який спочатку мав назву збуту;
- дослідження та розробки.

Ці функції стали базою для побудови організаційних форм початкового періоду розвитку фірми. Наступна фаза – зростання значущості інноваційної реакції. Але було виявлено, що межі між функціями погіршували горизонтальну взаємодію, особливо необхідну при швидкому та ефективному впровадженні нововведень. Тоді з'явилася нова *концепція проекту*, що відрізняється від трьох перелічених функцій, які є постійними, а проект є тимчасовим і будується навколо конкретних інноваційних дій.

Функції, з яких складається основа побудови фірми, мають назву лінійних (функції НДОКР, виробництва, маркетингу, тощо), бо вони безпосередньо забезпечують прибуток фірмі. Зі зростанням фірми задача загальних входжень для лінійних функцій була розподілена на допоміжні штабні функції: кадри; постачання; бухоблік.

Із зростанням фірм та їх диверсифікації став необхідним розподіл зобов'язань загального керівництва між кількома керівниками загального профілю. Так, з'явилася *концепція «центру прибутку»*, яка підкреслює, що керівник якого наділено повною відповідальністю за прибутки і збитки, має повну свободу розпорядження виділеними ресурсами та повноваженнями планувати й спрямовувати роботу підрозділу так, щоб оптимізувати рішення поставлених завдань.

Коли розвиток майбутнього потенціалу по прибутковості став не менш важливим, чим одержання короткострокового прибутку, концепція «центру прибутку» дещо втратила своє значення. На перший план вийшла концепція *стратегічного, господарчого центру*, який у якості підрозділу відповідає одночасно і за короткострокові результати і за розвиток майбутнього потенціалу.

Додатком до відповідальності «центрів прибутку», що здійснюють визначену частину загального керівництва, виступає відповідальність стратегічного господарського центру за такими параметрами:

1) на рівні реакції фірми одні керівники несуть відповідальність за зростання короткострокових прибутків (сполучення виробничої та конкурентної реакції); інші відповідають за довгостроковий прибуток і підвищення потенціалу (інноваційна і підприємницька реакція); треті – за розвиток загального потенціалу фірми (адміністративна реакція);

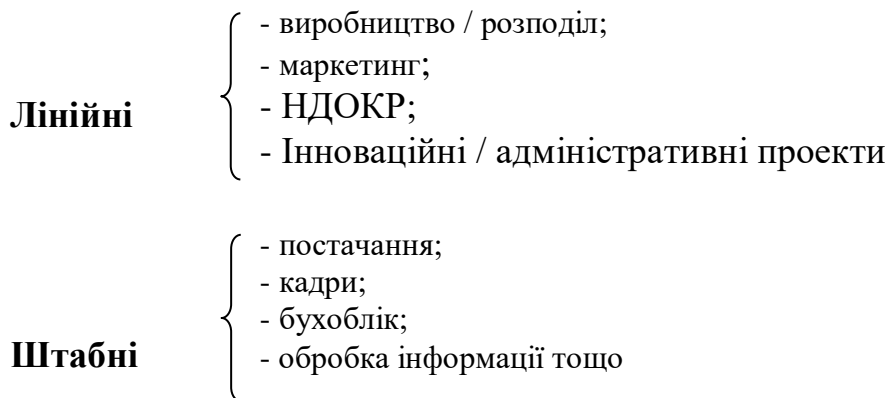


2) на наступному рівні розподіляється відповідальність за істотні етапи процесу управління: планування (прийняття рішень), реакція; контроль.

Аналогічно матеріально-речовинним функціям відповідальність штабних керівників була відокремлена від лінійних керівників. Серед штабних функцій управління, які складаються протягом декількох років, були фінанси, організаційне планування, підвищення кваліфікації керівних кадрів, інформаційні системи управління.

Рисунок 6.7 узагальнив основні компоненти, з яких складається основа організації.

### Функції виробничо-господарської діяльності



### Ролі керівників

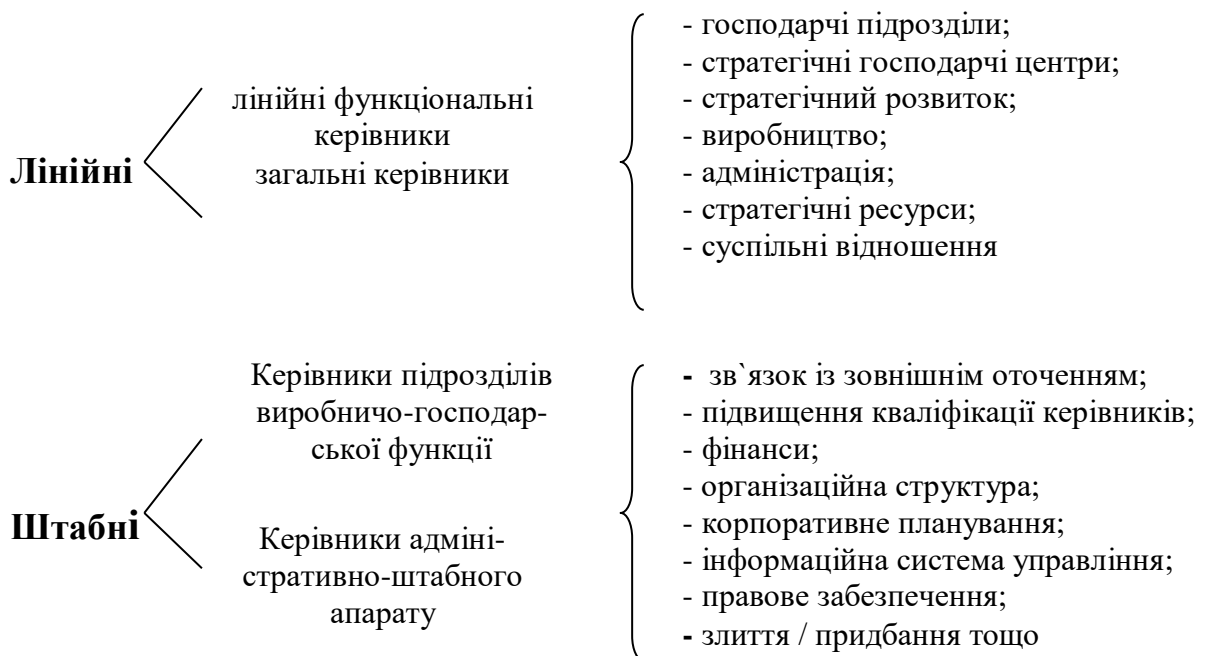


Рис. 6.7 – Компоненти формування організаційної структури

Характеристики, що виділено на рисунку 6.8, є новими. Зміни в організаційній структурі в загальному вигляді відбувалися за такими напрямками:

*перший* – це перехід матеріально-речовинних функцій зі штабних в лінійні, що має місце на фірмах, які відчувають нестачу ресурсів. Це означає згідно з віднесенням до штабу і спрямованістю на задоволення вимог лінійних функцій, постачання фактично починає виконувати їх роботу за рахунок визначення потреби в ресурсах. У фірмах, які повною мірою залежать від обмежених, дорогих, або регульованих на політичному рівні ресурсів, відповідальність за стратегічні ресурси перейшла на рівень загального керівництва;

*другий* – аналогічні зміни відбулися в статусі фінансової функції у результаті високої вартості позичок, яка в багатьох випадках перевищує розмір прибутку з урахуванням податків. У цих умовах фінанси перетворюються на лінійну функцію, що забезпечує найважливішу основу процесу стратегічного планування фірми;

*третій* – аналогічний перехід традиційної штабної функції пов'язаний із зовнішнім оточенням, при цьому штабна перетворилася в лінійну функцію відношень із суспільством.

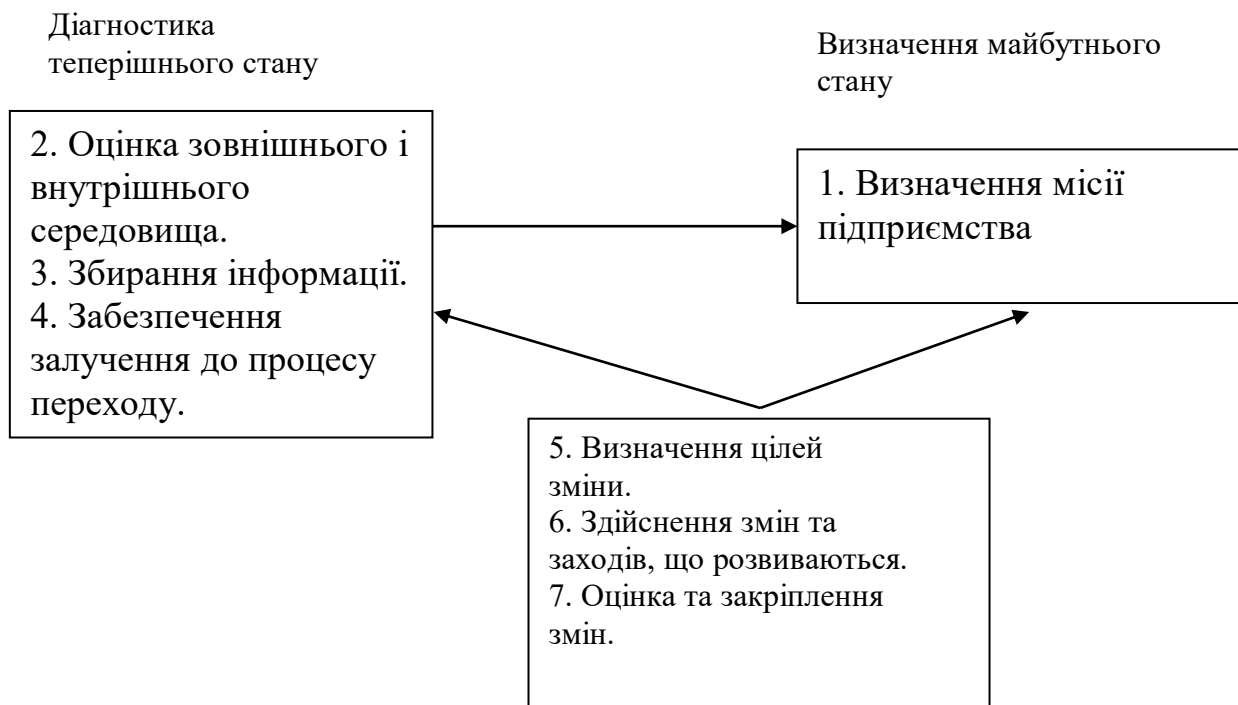


Рис. 6.8 – Послідовність організаційного розвитку

Оскільки мета будь-якої організаційної структури полягає в тому, щоб забезпечити досягнення організаційних завдань, поставлених перед суспільством, то проектування організаційної структури повинне базуватися на стратегічних планах підприємства. Деякі автори фактично визнають, що вибір загальної структури підприємства – це рішення, які відносяться до стратегічного планування, бо вони визначають те, яким чином підприємство

буде спрямовувати зусилля на досягнення своїх основних цілей. Американський фахівець з теорії менеджменту М.Х.Мескон та інші пропонують власну точку зору, яка полягає в тому, що організація діяльності – це інша функція, що відрізняється від функції стратегічного планування й базується на стратегії організації, але не є самою стратегією. Відповідно до класичної теорії організації структура організації повинна розроблятися зверху вниз. *Послідовність розробки організаційної структури* подібна до послідовності елементів процесу планування:

– спочатку керівники повинні здійснити розподіл організації на широкі сфери;

– потім керівники ставлять конкретні задачі – подібно до того, як планування спочатку формулює загальні задачі;

– потім складаються конкретні правила.

Таким чином, *проекування організаційної структури складається з послідовності таких дій:*

– перший етап – здійснюється поділ організації по горизонталі на широкі блоки, що відповідають найважливішим напрямкам діяльності з реалізації стратегії. Необхідно вирішити, які види діяльності повинні виконуватися лінійними підрозділами, а які – штабними;

– другий етап – установлення співвідношень повноважень різних посад. При цьому керівництво визначає мету команд, якщо необхідно, проводить поділ на дрібні організаційні підрозділи, щоб ефективніше використовувати спеціалізацію та уникнути перевантаження керівництва;

– третій етап - визначення посадових обов'язків як сукупності поставлених задач і функцій, також слід доручити їх виконання конкретним особам. У організаціях, діяльність яких значною мірою пов'язана з технологією, керівництво розробляє навіть конкретні задачі та закріплює їх за безпосередніми виконавцями, що несуть відповідальність за їх задовільне виконання.

Важливим є розуміння того, що розроблена організаційна структура не є застиглою формою, подібною до каркасу будівлі. Оскільки організаційні структури ґрунтуються на планах, то зміни передбачені планами можуть вимагати відповідних змін у структурі. Тож на практиці до процесу зміни організаційної структури треба ставитись як до реорганізації, тому цей процес, як і всі функції організації є нескінченним. У сучасний період підприємства, що успішно функціонують, постійно оцінюють ступінь адекватності своїх структур та змінюють їх відповідно до вимог зовнішніх умов. Вимоги зовнішнього середовища, у свою чергу, визначаються в ході планування і контролю.

### **Контрольні запитання**

1. Навести стратегічні недоліки функціональних структур:
2. Навести стратегічні недоліки функціональної організації за географічною ознакою.

3. Навести стратегічні переваги децентралізованої структури управління, що орієнтована на бізнес-одиниці.
4. Довести, що удосконалення організаційної структури є напрямом управління організаційним розвитком підприємства
5. Охарактеризувати напрями модернізації організаційних структур управління підприємства.
6. Яка послідовність оптимізації організаційної структури підприємства?
7. Основні чинники, що впливають на формування стратегії організаційних перетворень на підприємстві.
8. Надати характеристики сучасних типів організаційних структур підприємства.
9. Сучасні тенденції проектування організаційної структури підприємства.
10. Навести компоненти формування організаційної структури підприємства.
11. Охарактеризувати послідовність розвитку організаційного розвитку підприємства.
12. Охарактеризувати послідовність проектування організаційної структури підприємства.

## НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДО ДИСЦИПЛІНИ

### Базова

1. Бармаков Б. Эволюция оргструктур [Электронный ресурс] / Б. Бармаков // Управление компанией. – 2006. – № 5. – Режим доступа : <http://cfin.ru/press/zhuk/2006-5/4.shtml/>
2. Воронкова А. Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія / А. Е. Воронкова, Н. Г. Калюжна, В. І. Отенко. – Х. : Інжек, 2009. – 512 с.
3. Галка В. Метод организационного развития [Электронный ресурс] / В. Галка. – Режим доступа : <http://www.grebennikov.ru>
4. Герасименко І. М. Діагностика організаційних структур машинобудівних підприємств [Електронний ресурс] / І. М. Герасименко, Н. В. Горбатовська // Ефективна економіка. – 2010. – № 10. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua>
5. Герасименко І. М. Оцінка ефективності системи управління підприємства в контексті організаційного розвитку [Електронний ресурс] / І. М. Герасименко, Н. В. Горбатовська // Проблеми системного підходу в економіці. – 2011. – № 4. – Режим доступу : [http://www.nbuuv.gov.ua/ejournals/PSPE/2011\\_4/Gerasimenko\\_411.htm](http://www.nbuuv.gov.ua/ejournals/PSPE/2011_4/Gerasimenko_411.htm)
6. Горбатовська Н. В. Управління організаційним розвитком на основі вдосконалення організаційної структури підприємства [Електронний ресурс] / Н. В. Горбатовська // Проблеми системного підходу в економіці. – 2011. – № 2. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2011\\_2/Gorbatovska\\_211.htm](http://nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_2/Gorbatovska_211.htm)
7. Забродська Г.І. Організаційний розвиток підприємства: основи визначення дефініції / Г.І. Забродська, Л.Д. Забродська // «Молодий вчений». – № 4.4 (44.4). – 2017. – С. 55–59.
8. Кравченко В. М. Побудова схеми організаційної структури підприємства у MS Visio [Електронний ресурс] / В. М. Кравченко / Веб-сайт: Моделирование экономических систем. – Режим доступу: <http://modeling.at.ua/publ/10-1-0-54>
9. Кузнецов Ю. В. Теорія організації / Ю. В. Кузнецов, Є. В. Мелякова. – Москва : Юрайт, 2015. – 365 с.
8. Лагоша Б. А. Методы и модели совершенствования организационных структур / Б. А. Лагоша, В. Г. Шаркович, Т. Г. Дегтярева. – К. : Наукова думка, 2003. – 364 с.
10. Новиков Д. А. Теория управления организационными системами / Д. А. Новиков. – М. : МПСИ, 2005. – 584 с.
11. Пригожин А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – М. : МЦФЭР, 2003. – 864 с.
12. Проноза П. В. Оценка эффективности организационной структуры управления / П. В. Проноза, Ю. В. Вергелес // Коммунальное хозяйство

городов : науч.-техн. сб. – К. : Техніка, 2007. – С. 94 – 100. (Сер. : Экономические науки, вып. 71).

13. Румянцева З.П. Теоретичні основи дослідження організаційних структур підприємства [Електронний ресурс] // Веб.сайт: Studentam.in.ua. – Режим доступу : <http://www.studentam.in.ua/>

14. Саликов Ю. А. Анализ терминологических особенностей организационного развития [Электронный ресурс] / Ю. А. Саликов, Е. В. Тюленева / ЦИРЭ: Центр исследований региональной экономики. – Режим доступа : <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=3&page=18>

15. Соловьёв В. С. Организационное проектирование систем управления: учеб.пособ. / под ред. В. Ю. Пашкуса. – СПб. : Сентябрь, 2002. – 136 с.

16. Тоцький В. І. Організаційний розвиток підприємства : навч. посіб. / В. І. Тоцький, В. В. Лаврененко. – К. : КНЕУ, 2004. – 311 с.

### Допоміжна

17. Арджирис К. Организационное научение / К. Арджирис; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 563 с.

18. Бобровник В. М. Трансформація організаційних структур на основі концепції процесного управління / В. М. Бобровник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – Т.2. – С. 115–119.

19. Бондарчук Л. В. Удосконалення організаційної структури підприємства в системі ефективного менеджменту персоналу / Л. В. Бондарчук // Вісник Хмельницького національного університету. – Економічні науки. – 2009. – №1. – С. 101–103.

20. Вергелес Ю. В. Критерии оценки эффективности организационной структуры управления / Ю. В. Вергелес // Коммунальное хозяйство городов : Науч.-техн. сб. – К. : Техніка, 2005. – Вып. 65. – С. 321–326.

21. Гагарский В. Оптимизация оргструктуры [Электронный ресурс] / В. Гагарский // Управление компанией. – 2006. – № 11. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua/cm/cm072.html>

22. Гаміє А. М. Стратегії вибору організаційного розвитку підприємства [Електронний ресурс] / А. М. Гаміє // Європейський вектор економічного розвитку. – 2015. – № 1 (18) – Режим доступу : [http://eurodev.duan.edu.ua/images/stories/Files/2015/ABSTRACTS\\_\\_1/Статті/7.pdf](http://eurodev.duan.edu.ua/images/stories/Files/2015/ABSTRACTS__1/Статті/7.pdf)

23. Горбатовська Н. В. Проблематика формування системи організаційного розвитку підприємства / Н. В. Горбатовська // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – Мелітополь : Люкс, 2011. – № 2 (14). – С. 75–81.

24. Дежкина И. П. Оценка эффективности организационных структур управления / И. П. Дежкина, Г. А. Поташева // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – № 8. – С. 80–85.

25. Катуніна І. В. Системно-синергетическа концепція організаційного розвитку / І. В. Катуніна // Менеджмент в Росії і за рубежом. – 2009. – № 5. – С. 9–15.

26. Мироненко Ю. Д. Організаційне розвиток компанії [Електронний ресурс] // Корпоративний менеджмент. – 2008. / Ю. Д. Мироненко, А. К. Тереханов. – Режим доступу : [http://cfin.ru/managment/strategy/change/for\\_org\\_dev.shtml/](http://cfin.ru/managment/strategy/change/for_org_dev.shtml/).

27. Сумілін В. А. Методика оцінки ефективності функціонування організаційної структури управління по складовим її елементам / В. А. Сумілін // Научні твори Донецького національного технічного ун-та. Серія : економіческа. – Донецьк : ДонНТУ, 2004. – Вип. 69. – С. 78–85.

### **Інформаційні ресурси**

28. Бібліотека з менеджменту компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [management.com.ua](http://management.com.ua)

29. Бізнес-рішення для розвитку підприємств, управління маркетингом і збутом, фінансовий менеджмент, управління персоналом, інформаційні технології управління персоналом, бюджетування [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.kmci.com.ua](http://www.kmci.com.ua)

30. Ділова література з економіки, менеджменту, реклами і маркетингу, управління персоналом, психології бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.profibook.com.ua](http://www.profibook.com.ua)

31. Міжнародні мережі організаційного розвитку [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.odnetwork.org/>

32. Поняття та особливості організаційного розвитку [Електронний ресурс] // Укрбуква. – 2013. – Режим доступу : <http://ukrbukva.net/print:page,1,50984-Ponyatie-iosobennosti-organizacionnogo-razvitiya.html>.

33. Портал, присвячений організаційному розвитку [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.odportal.com/>

34. Сайт інституту організаційного розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://members.aol.com/odinst/>

35. Тренінг організаційного розвитку [Електронний ресурс] // Психологія – Режим доступу : <http://psychologiya.com.ua/psixologicheskie-treningi/3497-treningorganizacionnogo-razvitiya.html>.

36. Щербіна О. Еволюція організаційних структур [Електронний ресурс]/ О. Щербіна // Веб-сайт : Проект для інноваційних менеджерів. – Режим доступу : <http://www.innovations.com.ua/uk/articles/4/20/244>

Навчальне електронне видання  
комбінованого використання  
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

# УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

## Курс лекцій

Укладачі:

ЗАБРОДСЬКА Любов Давидівна  
ПІЧУГІНА Тетяна Сергіївна

Відповідальний за випуск зав. кафедрименеджменту організацій д-р екон. наук,  
проф. Т. С. Пічугіна

План 2019 р., поз. 140/

Підп. до друку 27.02.2019 р. Один електронний оптичний диск (CD-ROM);  
супровідна документація. Об'єм даних 1430 КБ. Тираж 10 прим.

---

Видавець і виготівник  
Харківський державний університет харчування та торгівлі  
вул. Клочківська, 333, м. Харків, 61051.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4417 від 10.10.2012 р.