

10.Бутнік-Сіверський О., Красовська А. Теоретичні засади інтелектуальної інноваційної діяльності на підприємстві // Економіка України. – 2004. – №12. – С.31-37.

Отримано 28.02.2006

УДК 65.016

Л.С.ШЕВЧЕНКО, д-р екон. наук

Національна юридична академія України ім. Ярослава Мудрого, м.Харків

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ: МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ПРОБЛЕМИ

Розглядається сутність організаційного розвитку, встановлюється взаємозв'язок понять „розвиток” та „зміни” стосовно організації. Аналізуються механізми управління організаційним розвитком.

Функціонування фірми в умовах конкурентного середовища потребує господарської гнучкості, постійної готовності до організаційних змін. Останні, як правило, стосуються цілей та завдань компанії, її структури, стратегії, технології, товарів, організаційної культури, установок і поведінки співробітників тощо. Корекція таких параметрів сучасних організацій відбувається найчастіше із зміною власника або топ-менеджменту фірми, супроводжується впровадженням нових методів підвищення ефективності організації і спеціально планується. Даний процес одержав назву „організаційного розвитку”.

Між тим, при всій зрозумілості мети та практичних завдань, сутність розвитку організації на методологічному рівні залишається не до кінця вивченою і тому полемічною. Особливої актуальності набуває дослідження розвитку виробничих організацій – підприємств (фірм). Усі вони, з позицій системного підходу, є:

а) соціотехнічними системами, оскільки об'єднують соціальні (люди, структура, цілі, завдання, культура) та технічні (засоби виробництва, технології) компоненти;

б) відкритими системами, бо взаємодіють і залежать від зовнішнього середовища;

в) у своїй більшості складними системами, тобто такими, що мають внутрішні системи (підрозділи, відділи, управління), які, в свою чергу, можуть мати власні дрібніші підсистеми. Функціонування кожної підсистеми впливає на систему в цілому.

Розвиток організації (фірми), на наш погляд, є процесом кількісних, якісних та структурних змін, переходу від одного стану в інший, формою і тенденцією існування організації в умовах середовища, що змінюється. Він відбувається під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. До зовнішніх причин організаційного розвитку слід віднести

зміни у зовнішньому середовищі фірми, які безпосередньо торкаються діяльності фірми. На них потрібно адекватно реагувати, забезпечуючи стійкість організації. Внутрішні джерела розвитку містяться у самій організації і пов'язуються з протиріччями, які виникають між „старими” і „новими” елементами – функціями, структурами, окремими працівниками організації, боротьбою між спонукальними та обмежувачими зміни силами.

Проте поняття „зміни” і „розвиток” не тотожні. Окремі дослідники їх взагалі протиставляють, трактуючи в контексті „об'єктивного – суб'єктивного”. Так, Т.Ю.Іванова і В.І.Приходько вважають, що зміна системи відбувається відповідно до об'єктивних законів, під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, а значить, сполучена з випадковістю і неорганізованістю. Розвиток же є процесом змін організованим, спрямованим і закономірним. Якісні перетворення при цьому завжди підготовлені, їхня спрямованість чітко визначена і обумовлена внутрішніми протиріччями. Завданий і темп кількісних змін [1, с. 141-142].

Д.Бодді та Р.Пейтон визначають організаційний розвиток як управлінську, тобто переважно суб'єктивну діяльність, яка передбачає зміну основних аспектів організації з метою підвищення її ефективності [2, с. 618].

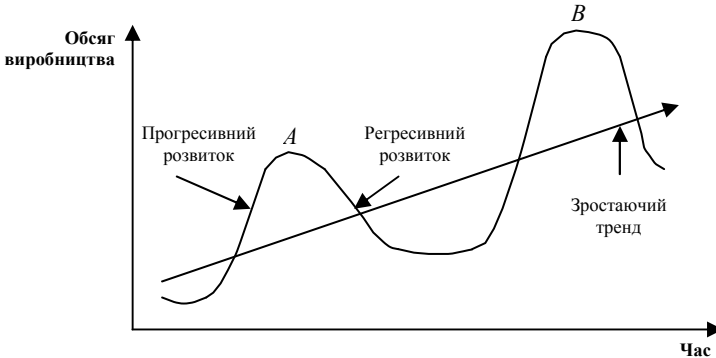
В.М.Колпаков трактує розвиток як функцію організації нарівні з виробничою, маркетинговою, фінансовою, кадровою та іншими функціями [3, с. 201].

Н.В.Афанасьєв, В.Д.Рогожин і В.І.Рудика, навпаки, підкреслюють об'єктивний характер розвитку соціально-виробничо-економічної системи. Еволюцію системи під впливом протиріч, що виникають внаслідок обмеженості ресурсів для задоволення потреб суспільства, зіткнення інтересів людей, конкуренції підприємств тощо, яка приводить до кількісного та якісного збільшення її внутрішнього різноманіття, автори називають здатністю до розвитку в широкому розумінні. У більш вузькому значенні під розвитком розуміються об'єктивні зміни лише якісних характеристик системи, обумовлені як фундаментальними законами природи (єдності і боротьби протилежностей, переходу кількості в якість, розвитку суспільства по спіралі й вверх), так і закономірностями функціонування конкретних систем (старінням обладнання, накопиченням досвіду і знань працівників, вичерпанням природних ресурсів) [4, с.26-28].

Деякі дослідники подають взаємозв'язок „змін” і „розвитку” організації в аспекті „зміст – форма”: розвиток (прогрес), функціонування і скорочення (регрес) визнаються формами організаційних змін. Причому „точкою відліку” і базою порівняння є або теперішній, або

минулі стани системи.

Однак для фірми чергування прогресивних і регресивних змін є природним і відбувається протягом усього її життєвого циклу. Тому, скажімо, Т.А.Акімова розрізняє прогресивну (етапи виникнення, становлення та зрілість організації) та регресивну (етапи спаду та ліквідації або реорганізації) гілки саме розвитку фірми [5, с.47-48]. На зміну системі *A* приходить система *B*, але загальний зростаючий тренд залишається (рисунок).



Типова крива розвитку організації (фірми) у часі

Що ж до порівняння сучасного стану фірми з результатами її діяльності у попередні періоди без урахування взаємодії з навколишнім середовищем, то й воно є не зовсім коректним. Ми поділяємо думку В.С.Соловйова про те, що будь-які зміни соціальної системи, навіть її скорочення, не говорячи вже про функціонування, якщо вони адекватні змінам навколишнього середовища і забезпечують виживання організації у цьому середовищі, повинні розглядатися як розвиток, або прогрес для даної системи. І навпаки, неадекватні зовнішньому середовищу кількісні або якісні зміни соціальних систем не можуть розглядатися як розвиток, вони неминуче ведуть до дезорганізації та загибелі системи. Більше того, „функціонування” як статичність системи у часі і „регрес” як повернення до початкового стану, в принципі неможливі: час необоротний. Тому „життя” соціальних систем відбувається лише рухом уперед, тобто у формі розвитку [6, с.156-157].

Сутність організаційного розвитку стає ще зрозумілішою, якщо взяти до уваги якість відповідних перетворень.

Так, Д.Бодді та Д.Б'юкенен вважають, що всі зміни в організаціях можуть розрізнятися за двома напрямками-критеріями – за значенням перетворень для організації (корінні або несуттєві) та за ступенем но-

визни (нові або відомі). Відповідно моделюються чотири типи організаційних змін:

1) *нові, корінні перетворення*: вони є одночасно найбільш принциповими, складними та ризикованими для фірми. Крім того, такі зміни нерідко викликають відкритий опір як окремих працівників, так і цілих колективів;

2) *нові, але несуттєві перетворення*: можуть стосуватися змін складу постачальників нестратегічних ресурсів або змін у виплаті виділеної допомоги при звільненні працівника тощо;

3) *відомі практики, але корінні для даної компанії, перетворення*: торкаються корінних інтересів усіх працівників, наприклад, при впровадженні нових форм оцінки або контролю за діяльністю персоналу, нової системи організації чи оплати праці тощо;

4) *відомі практики, незначні перетворення*: мало впливають на кінцеві результати роботи компанії [2, с. 634].

Зарубіжні фахівці розрізняють також трансакційні і трансформаційні зміни в організації.

Трансакційні зміни, як правило, передбачають модифікацію способів ведення бізнесу та взаємодію людей на повсякденному рівні.

Трансформаційні зміни означають значні, суттєві зміни у місії компанії, корпоративних структурах, формах і способах діяльності, технологіях, організаційній культурі, організаційних процесах тощо. Такі трансформації найчастіше викликаються необхідністю реагувати на загрози зовнішнього середовища – процеси злиття або поглинань компаній, переділу ринків, технологічних змін та інше [7, с.197].

Близькою до попередньої класифікації змін є їхній поділ на операційні і стратегічні.

Операційні зміни пов'язуються з новими системами, процедурами, структурами або технологіями, які безпосередньо впливають на організацію робочого процесу в рамках частини компанії.

Стратегічні зміни характеризують масштабні процеси організаційної трансформації, реалізують стратегічне бачення, місію та цілі фірми. Вони відбуваються насамперед під впливом зовнішнього конкурентного, економічного і соціального середовища, але з урахуванням внутрішніх організаційних ресурсів, культури, структури і системи [7, с.214-216].

Залежно від швидкості організаційних змін виділяють: *еволюційний розвиток* організації – процес повільних, поступових, неперервних, порівняно безболісних для організації, хоча нерідко і малоефективних змін; *радикальний (революційний) розвиток* – процес швидко, стрибкоподібного переходу від одного якісного стану організації до

іншого. Набуває особливої актуальності в умовах загострення конкурентної боротьби, при необхідності швидкого захоплення ринку і підкріплюється чіткими стратегіями фірми.

Враховуючи наявність різних типів організаційних змін, різноманітність їхніх цілей, причин та наслідків, взаємодію організації з внутрішнім та зовнішнім середовищем, необхідно ставити питання про управління організаційним розвитком. У зарубіжному менеджменті вже розроблені окремі моделі планованих змін (Е.Петтігрю, К.Левін, Т.Каммінгс, К.Уорлі та ін.). Зауважимо, що саме такий підхід дозволяє розмежувати об'єктивні і суб'єктивні процеси в розвитку організації.

Управління організаційним розвитком передбачає вирішення принаймні кількох завдань – управління переходом від поточного стану фірми до бажаного; подолання опору організаційним змінам; формування лідерів організаційного розвитку; досягнення організацією (фірмою) сталого розвитку.

Розробку стратегії управління переходом від поточного стану фірми до бажаного М.Армстронг вважає головною частиною програми трансформації організації. Саме в період переходу з одного стану в інший і відбуваються зміни. Управління переходом включає: 1) аналіз поточного стану організації та визначення її бажаного майбутнього стану; 2) планування конкретних дій для проведення трансформації; 3) прийняття рішень з питань розробки нових процесів, систем, процедур, продуктів і ринків; 4) визначення необхідних ресурсів; 5) здійснення намічених заходів, виконання робіт [7, с.199]. Додамо до цього також необхідність управління ризиками розвитку.

Управління організаційним розвитком не може відбуватися і без подолання опору організаційним змінам частини співробітників фірми. Останній проявляється як у формі пасивного, прихованого неприйняття змін у вигляді зниження продуктивності праці або бажання перейти на іншу роботу, так і у формі активного, відкритого виступу проти перебудови, наприклад, у формі страйку чи ухилення від запровадження нововведень.

Причинами опору змінам найчастіше є: недостатня інформованість персоналу або нерозуміння ним сутності того, що відбувається; ігнорування менеджерами змін корпоративних традицій та стилю роботи; проведення змін без урахування думок співробітників; недовіра до ініціаторів реформ; неадекватні системи винагороди персоналу в період реформування організації; економічний страх втрати заробітку, посади, гарантованої зайнятості тощо; загроза статусу чи кваліфікації працівника та інше. Знання причин опору організаційним змінам дозволяє оперативно реагувати, а ще краще – запобігати виникненню по-

дібних ситуацій в організації.

Окремою проблемою розвитку фірми є виховання лідерів організаційних змін, призначення яких – оптимізувати внутріфірмові господарські процеси, створити систему менеджменту, використовувати нові прийоми роботи. Такими в ідеалі мають бути керівники фірми. Хоча на практиці це не завжди так, і реальних лідерів змін доводиться готувати, розвиваючи їхні лідерські якості.

Дж.М.Бернс поділяє лідерів організаційних змін на трансформаційних і трансакційних. Перші мотивують працівників організації до досягнення найвищих цілей, очолюють розробку і реалізацію стратегії фірми. Трансакційні ж лідери вирішують тактичні проблеми – створюють мережу взаємодії працівників у стабільній ситуації, використовують систему розподілу повноважень та винагороди. Однак вони не здатні запропонувати ні бачення майбутнього компанії, ні шляхи до нього [7, с.198-199].

Управління організаційним розвитком, на нашу думку, має забезпечити врешті решт сталий розвиток організації (фірми). У зв'язку з цим ми розрізняємо поняття „стан сталості” і „сталий розвиток”.

У першому випадку йдеться про здатність організації компенсувати негативний вплив зовнішнього середовища, повертатися до стану рівноваги та зберігати свою ефективність після впливу зовнішніх і внутрішніх збурень, генерувати необхідні противаги до таких процесів всередині самої себе. Стала виробнича організація структурно збалансована, займає стабільне становище в галузі і на ринку, має очевидні технологічні, організаційні та економічні переваги перед конкурентами, які практично не повторюються і не руйнуються, а зберігаються протягом тривалого часу. У той же час сталість організації є динамічною за своєю природою, припускаючи коливання системи по відношенню до рівноважного стану.

Важливим проявом сталості фірми є сталість її фінансово-господарського стану, яка характеризується нормальною рентабельністю капіталів, продажів та всієї підприємницької діяльності, відсутністю порушень внутрішньої та зовнішньої фінансової дисципліни, збалансованістю грошових потоків.

Термін „сталий розвиток” був запропонований Міжнародною комісією ООН з навколишнього середовища і розвитку і спочатку вважався екологічним терміном, який характеризував проблему необхідності збереження рівноваги між людиною і природою. Сьогодні він поширюється на будь-які зміни соціальних систем, якщо вони адекватні динаміці зовнішнього середовища і забезпечують існування та виживання системи у цьому середовищі. У такому ракурсі слід ставити пи-

тання і про забезпечення сталого розвитку фірми.

Ми розглянули лише деякі методологічні аспекти управління розвитком організації (фірми). Подальші дослідження цього питання сприятимуть формуванню сучасної концепції організаційного розвитку та її втіленню на практиці.

- 1.Иванова Т.Ю., Приходько В.И. Теория организации. – СПб.: Питер, 2004. – 269 с.
- 2.Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н.Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 816 с.
- 3.Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2004. – 504 с.
- 4.Афанасьев Н.В., Рогожин В.Д., Рудыка В.И. Управление развитием предприятия. – Харьков: Изд. дом «Инжек», 2003. – 184 с.
- 5.Акимова Т.А. Теория организации. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 367 с.
- 6.Соловьев В.С. Стратегический менеджмент. – Ростов-на-Дону: Феникс; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. – 448 с.
- 7.Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.

Отримано 27.03.2006

УДК 338.47

Б.Г.СКОКОВ, К.А.МАМОНОВ, кандидаты экон. наук,
О.П.РОМАНЬКОВА

Харьковская национальная академия городского хозяйства

Н.Е.РАДЧЕНКО

Троллейбусное депо №2, г.Харьков

ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ГОРОДСКОГО ЭЛЕКТРОТРАНСПОРТА

Рассматриваются теоретические положения сущности организационно-экономической устойчивости работы предприятий. Определены структурные составляющие общеэкономического содержания показателя устойчивости работы предприятий. Разработана и представлена схема функционирования и управления устойчивостью предприятий городского электротранспорта.

Приоритетными направлениями развития Украины являются стабилизация и поступательное наращивание производственного потенциала предприятий всех отраслей экономики государства. Важное значение в этом процессе имеет развитие коммунальной отрасли, поскольку она обеспечивает как функционирование предприятий территориально-промышленных комплексов, так и жизнедеятельность населения регионов. Главными причинами такого положения стали: сокращение объемов инвестиций в отрасль, отсутствие государственной поддержки. Поскольку предприятия городского электро-