

УДК 330.332

## УЗГОДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА І МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ЙОГО ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ

І.В. Ліганенко, к.е.н., доцент

*Одеський національний політехнічний університет, Одеса, Україна*

*Ліганенко І.В. Узгодження стратегічних цілей підприємства і моделей управління його організаційним розвитком.*

Виділено основні цілі розвитку виробничого підприємства. Обґрунтовано необхідність узгодження цілей розвитку підприємства з моделлю управління його організаційним розвитком. Розглянуто різні моделі, на використанні яких базується вивчення та оцінювання організаційного розвитку реальних підприємств. Вивчено п'ять моделей управління організаційним розвитком підприємства та розглянуто їх модифікації.

*Ключові слова:* цілі розвитку підприємства, організаційний розвиток підприємства, організаційна структура управління, стратегічні зміни, організаційно-економічний механізм розвитку виробничого підприємства

*Ліганенко И.В. Согласование стратегических целей предприятия и моделей управления его организационным развитием.*

Выделены основные цели развития производственного предприятия. Обоснована необходимость согласования целей развития предприятия с моделью управления его организационным развитием. Рассмотрены различные модели, на использовании которых базируется изучение и оценивание организационного развития реальных предприятий. Изучены пять моделей управления организационным развитием предприятия и рассмотрены их модификации.

*Ключевые слова:* цели развития предприятия, организационное развитие предприятия, организационная структура управления, стратегические изменения, организационно-экономический механизм развития производственного предприятия

*Lihanenko I.V. Coordination of strategic business objectives and models of its organizational development.*

The main goals of the manufacturing enterprise. The necessity of harmonization objectives of enterprise model management of its organizational development. Different models in use are based study and evaluation of organizational development real companies. Studied five models of management and organizational development company considered their modifications.

*Keywords:* objectives of the enterprise, organizational development company, organizational structure management, strategic change, organizational and economic mechanism of development of industrial enterprises

Трансформаційна економіка суттєво змінила умови функціонування вітчизняних підприємств. Це, у свою чергу, примушує відмовлятися від традиційних форм і методів управління їх організаційним розвитком на користь тих, що зможуть забезпечити підприємствам довготривалих конкурентних переваг. Особливо актуально постає питання управління розвитком підприємств виробничого сектору, який є в світі визначальним фактором економічного зростання економіки країни та її конкурентоспроможності. У його основу завжди покладається організаційна складова. На жаль, у вітчизняній практиці реалізація моделей і методів організаційного розвитку спрямована більше на всебічне інформаційне забезпечення діяльності підприємства або їх об'єднань задля усунення або зменшення ступеню невизначеності його функціонування в умовах швидких, непередбачених, стратегічних та інших змін навколишнього середовища.

Комплексний розгляд управління організаційним розвитком та його методично-інструментальне забезпечення як невід'ємна складова і досі залишаються висвітленими недостатньо. Крім того, важливістю набуває узгодження стратегічних цілей підприємства і моделей управління його організаційним розвитком. Це обумовлює необхідність підвищення гнучкості організаційних засад управління підприємством, швидкості організаційних змін на основі ефективного використання економічних можливостей управління.

### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Загальна організаційна наука (тектологія), побудована на теорії рівноваги О. Богдановим [1], розвиває думку про те, що все, що відбувається, по суті, є організаційний процес, а всі методи – організаційні. Світові процеси розглядаються ним як процедури зі зміни матерії різних форм та типів різних ступенів організаційності, сукупність яких складає світовий організаційний процес.

В умовах зростання швидкості змін середовища та внутрішніх процесів підприємств вчені знов звернулися до цих питань. Так, Ю. Осипов [2] розглядає господарський механізм як систему організації суспільного виробництва, визначаючи її основними структурними і функціональними елементами господарюючих суб'єктів, що

забезпечують взаємодію продуктивних сил у процесах виробництва і в руху споживчих благ від виробника до споживача. С. Мочерний вивчає організаційно-економічні відносини та визначає їх як «відносини людей стосовно організації виробництва...матеріальних благ і послуг» [3].

Можна визнати справедливою позицію В. Коноплицького та Г. Філіної, які вважають його системою економічних, організаційних, правових і інших форм і методів управління господарською діяльністю на різних рівнях управління економікою, починаючи з підприємства» [4].

Зв'язок структури управління з визначенням мети підприємства, складу функцій, етапами та змістом процесу, характеристиками та витратністю механізму функціонування, персоналом та його повноваженнями, висвітлений у джерелах, свідчить про визначальний вплив організаційної структури на всі сторони не лише управління, а й всього процесу розвитку підприємства, охоплюючи виробничу систему.

Аналіз опублікованих робіт зарубіжних і вітчизняних вчених і фахівців дозволяє зробити висновок про недостатній ступінь систематизації методологічних основ узгодження стратегічних цілей підприємства і моделей управління його

організаційним розвитком, їх адаптацію до українських умов, розробленості практичних методик в рамках основних моделей.

*Метою статті є дослідження та систематизація методологічних основ узгодження стратегічних цілей підприємства і моделей управління його організаційним розвитком.*

### Виклад основного матеріалу дослідження

Певна динаміка притаманна організаційній структурі управління підприємством об'єктивно, а стратегічні зміни є її передумовою. Тому організаційно-економічний механізм розвитку виробничого підприємства в умовах стратегічних змін має набувати певних відмінностей. Відповідно, його структура має формуватися для вирішення сукупності відповідних завдань розвитку (рис. 1).

Технологічні зміни у виробничій сфері економіки впливають на загальну організаційну структуру виробничих підприємств, її динаміку [5, 6]. У першу чергу під вплив підпадає організаційна структура управління підприємством, яка визначає напрям та темпи його розвитку, формує відповідну систему організаційних механізмів.



Рис. 1. Цілі розвитку виробничих підприємств та напрями їх досягнення

*Джерело: розробка автора*

Тому є вірною теза, що організаційна структура управління виробничим підприємством є комплексним організаційним механізмом, що має надавати організаційній структурі виробничих підприємств рисі системи, що розвивається.

Організаційну структуру управління, що приєє розвитку підприємства, можна уявити як ієрархічно упорядковану, взаємозалежну сукупність суб'єктів управління та їх взаємних відносин, які забезпечують функціонування і подальший розвиток підприємства як єдиного

цілого шляхом виконання певних функцій для підвищення ефективності виробництва. Саме у структурі протікає управлінський процес у вигляді руху управлінської інформації і прийняття відповідних рішень, учасники якого виконують завдання і функції управління, закріплені правами і розподілом відповідальності за їх виконання. Тому організаційна структура управління є формою кооперації видів управлінської діяльності. А процес управління будується розподілом управлінських функцій між структурними елементами

тами системи (працівниками та іншими ланками управління), відносини між якими підтримуються завдяки інформації та горизонтальним і вертикальним зв'язкам. Перші зв'язки є однорівневими та носять характер узгоджених дій. Другі є зв'язками підпорядкування, які потрібні багаторівневій системі управління. Їх доповнюють лінійні зв'язки (що відображають рух управлінських рішень та інформації між керівниками, які повністю відповідають за діяльність підприємства або його підрозділів) та функціональні (що визначають напрям цього руху).

Можна частково погодитися з висновками деяких дослідників [7, 8, 9] стосовно рис, по яких організаційна структура управління виробничих підприємств розрізняється:

- складом та співвідношенням видів управління (лінійного, функціонального, процесного та цільового);
- типом структури управління, у тому числі: кількістю рівнів управління, чисельністю, ієрархією, розміром та складом управлінських підрозділів;
- чисельністю і співвідношенням категорій управлінського персоналу у цілому та по підрозділам;
- пропускну здатністю системи управління та її підрозділів щодо обробки інформації;
- розміром відхилення від норми керованості;
- обсягом управлінських рішень, що приймаються у підрозділах на різних рівнях організаційної структури;
- ієрархією підпорядкування та об'ємом зв'язків підрозділів, співвідношенням між важливістю управлінських завдань та витрат на їх прийняття.

До цього переліку треба лише додати ознаку складу ланок обслуговування та співвідношення витрат на їх утримання, доходів від їх роботи.

Вивчення та оцінювання організаційного розвитку реальних підприємств базується на використанні різних моделей. Серед відомих можна відзначити такі моделі як: «рушійні сили росту» А. Дауна (1967 р.), «управлінська участь» Г. Ліппітта і У. Шмідта (1967 р.), «стратегії та структури» Б.Скотта (1971 р.), «ментальність членів організації» У. Торберта (1974 р.), «функціональні проблеми» Ф. Лідена (1975 р.), «шість осередків» М. Вайсборда (1978 р.), «Організаційна структура» Д. Каца і Р. Кана (1978 р.), «зовнішній соціальний контроль, структура роботи та відносин з середовищем» Дж. Кімберлі (1979 р.), інтегративна модель Р.Куінна і К.Камерона (1983 р.), «7С» компанії Маккензі або Пітерса і Уотермена (1986 р.), Берка-Літвина (1992 р.):

- модель А. Дауна розвиток розподіляє на три етапи: обґрунтування створення, інновації та розширення діяльності, формалізація та контроль. Модель виникла на прикладі урядових комітетів, тому не відображує

специфіки підприємства як суб'єкта господарської діяльності. Для даного дослідження вона не застосовна;

- модель Г. Ліппітта та У. Шмідта розглядає три стадії розвитку (створення управлінських систем, розвиток стійкості та репутації, досягнення унікальності та адаптація) та шість основних завдань управління. Перша з динамічних моделей, проте занадто звужена;
- модель Б.Скотта розглядає розвиток як історичний перехід між типами підприємств: від неформальної до бюрократичної і далі – до конгломератів. Модель занадто специфічна, тому підходить тільки для окремих випадків або для узагальненого аналізу розвитку підприємств як явища в цілому;
- модель У. Торберта розглядає розвиток через формування колективного управління. Нажаль вона не дозволяє визначити механізми розвитку;
- модель Ф. Лідена містить чотири стадії розвитку, для яких виділяє основні функціональні проблеми, що потребують управлінського впливу: перша стадія – адаптація до середовища через інновації, друга – залучення ресурсів та опанування методів роботи, третя – досягнення цілей та підтримка лінії поведінки, четверта – підтримка досягнень та інституалізація структур;
- модель Вайсборда побудована на положенні про те, що підприємство є відкритою системою, яка складається з рівних та взаємно пов'язаних осередків. Вивчення кожного з них має сформувати комплексне уявлення про загальний стан системи. Модель ефективно працює для малих та простих структур;
- модель Д. Каца і Р. Кана містить три стадії розвитку – проста система, стійка організація, розробка нової структури. Мотиваційні механізми розвитку шукаються ззовні організації. Підходить для аналізу мережних структур;
- модель Дж. Кімберлі є принципово іншою моделлю розвитку, оскільки визнає попередню стадію ще до створення організації: стадія формування ідеології та ресурсів. Далі йдуть стадія найму персоналу, стадія формування організаційної ідентичності, стадія застою або формалізації;
- інтегративна модель Р. Куінна і К. Камерона узагальнює попередні моделі, виділяючи чотири стадії розвитку та дозволяючи оцінити ефективність організаційних змін по стадіям;
- модель «7С» Пітерса та Уотермена призначена для аналізу конкурентних переваг та більш спрямована на оцінку внутрішніх механізмів, ніж зовнішніх;
- модель Берка-Літвина уявляє підприємство ієрархічно, а зовнішнє середовище як його складову. Вищій рівень ієрархії складають середовище, місія, лідерство та культура. Модель більше інших застосовна для оцінки організаційних змін.

Нажаль, перелічені моделі обмежено придатні для дослідження динаміки стратегічних змін, тому сьогодні організаційний розвиток оцінюється частіше з застосуванням однієї з двох найбільш розповсюджених моделей організаційного розвитку підприємства: Айзедиса або Грейнера:

— застосування моделі Айзедиса (яка порівнює реальне підприємство із живим організмом) показує, до якої фази розвитку теоретично доживає підприємство (розквіту, бюрократизація бізнесу, смерть). Модель визначає

небезпеки, які очікують підприємство на шляху розвитку, проте, не дозволяє визначити якість організаційного стану підприємства, що дозволить затриматись у фазі розквіту;

— застосування моделі Л. Грейнера описує життєвий цикл підприємства як послідовність проходження ним кризових точок за п'ятьма стадіями організаційного розвитку (табл. 1), відокремлених одна від одної моментами організаційних криз.

Таблиця 1. Розвиток підприємства: модель Грейнера

Компоненти управління	Типи управлінського впливу зп фазами розвитку підприємства				
	Фаза 1	Фаза 2	Фаза 3	Фаза 4	Фаза 5
Пріоритети управління	Виробництво і продаж	Ефективність операцій	Розширення ринку	Консолідація організації	Взаємодія та інновації
Організаційна структура	Неофіційна	Функціональна, централізована	Функціональна дивізіональна	Лінійна, продуктові групи	Матрична, самостійні бізнес-одиниці
Стиль управління керівництва	Індивідуалістичний, підприємницький	Директивний	Заснований на делегуванні	Особиста участь	Наглядний
Системи та об'єкти контролю	Показники продажу	Центри стандартизації та витрат	Центри звітності та прибутку	Центри планування та інвестицій	Спільна постановка цілі
Система мотивації	Володіння	Заробітна плата, що залежить від результатів праці	Особиста винагорода	Участь у прибутку	Групова винагорода

Джерело: Кузьмін О.Є. Трансформація підприємств : економічна оцінка та побудова систем менеджменту : монографія

Від однієї стадії розвитку до наступної підприємство переходить, долаючи відповідну кризу періоду, які розрізняються змістом, складністю та тривалістю. Незважаючи на динамічність, що забезпечує дана модель, вона має недоліки. По-перше, основним параметром розвитку модель обрано розмір підприємства, але

певні етапи та кризи не відбуваються на малих підприємствах. По-друге, модель описує розвиток не підприємства, а його системи управління. По-третє, останній етап не має логічного завершення, оскільки відсутня типологія його кризи.

Узагальнена характеристика моделей подана у табл. 2.

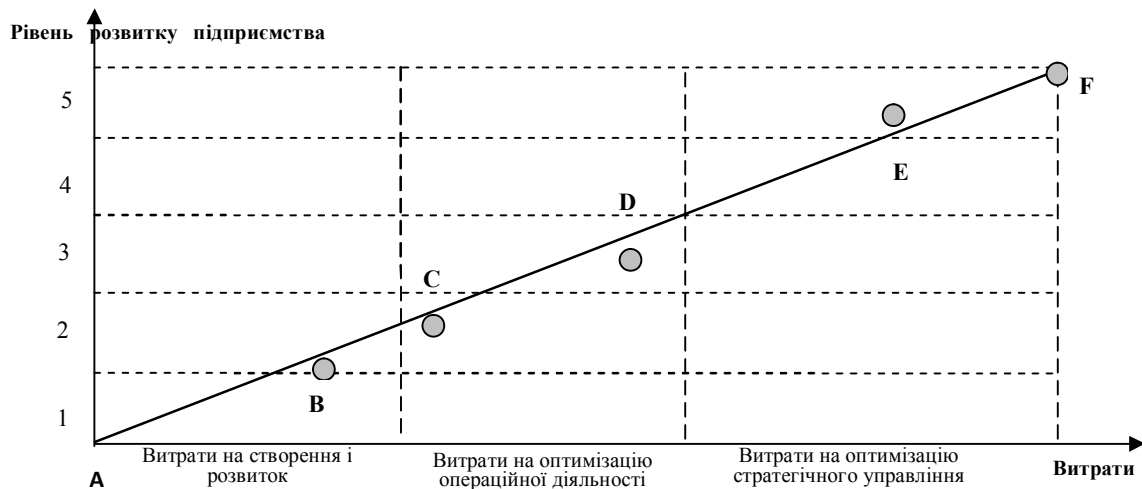
Таблиця 2. Моделі організаційного розвитку підприємства

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

Джерело: розробка автора

На думку науковців [10, 11, 12], з якою погоджується автор, наведені моделі не застосовні для вітчизняних підприємств, оскільки не дозволяють отримати інформацію про ресурсні та грошові затрати, які підприємство повинно понести для подолання кризових явищ.

Більш прийнятною можна вважати модель організаційного розвитку, запропоновану Ю.Д. Мироненком і А.К. Терехановим [13, 14] (рис. 2.), яка відображає залежність рівня розвитку підприємства від величини понесених витрат на її організаційний розвиток.



- 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. 2. Модель організаційного розвитку Ю.Д. Мироненка і А.К. Тереханова [13, 14]

Модель логічно обґрунтована, оскільки підприємства будь-якого розміру та організаційно-правової форми на всіх етапах життєвого циклу здійснюють витрати на розвиток. Однак, витрати на удосконалення системи управління залежать від обсягів діяльності підприємства. Тому їх склад і структура на малих підприємствах будуть суттєво відрізнятися від великих підприємств.

Модель управління бізнесом в інтересах організаційного розвитку підприємства, побудована Ю.Д. Мироненком і А.К. Терехановим на базі власної моделі організаційного розвитку відображає зміну у п'ятьох складових управління (табл. 3).

Витрати у складових не вказані, але зрозуміло, що рівень розвитку системи управління залежить від того, скільки їх здійснено або потрібно, тому прийняття рішення про перехід підприємства на новий рівень розвитку потребує оцінки ефективності проведених заходів та витрат на них. Можна додати, що бувають випадки, коли підприємство взагалі не фінансує організаційні зміни (якщо суттєві зовнішні та внутрішні передумови до змін відсутні, якщо підприємство після впровадження певних заходів не отримує очікуваного ефекту, якщо у нього немає фінансових ресурсів для проведення змін тощо).

Розглянута у табл. 3 модель теоретично дозволяє оптимально здійснювати витрати на

організаційний розвиток, поступово підвищуючи якість управління. Проте, її умови не притаманні більшості вітчизняних підприємств, які прагнуть як долати кризові точки без втрат, так і заздалегідь адаптуватися до змін для уникнення появи криз.

Аналіз моделей управління організаційним розвитком або моделей структурних змін здійснено як по розробкам іноземних авторів, так і по розробкам вітчизняних вчених. За основу обрано критерії класифікації вітчизняних моделей, запропонований К.А. Кравченком [15], що виділив як фактори організаційного розвитку підприємства: зовнішнє та внутрішнє середовище, структуру підприємства. Узагальнена характеристика моделей подана у табл. 4.

Вивчено п'ять моделей управління організаційним розвитком підприємства: структурно-ситуаційна, інноваційна, феноменологічна, конфліктна, селекційна. Структурно-ситуаційна модель сформувалася у другій половині 60-х років в рамках ситуаційного підходу (Дж. Лорш, П. Лоуренс, Дж. Томпсон). Вона являє собою раціонально-штучну, екзогенну, балансову, адаптивну модель організаційного розвитку та уявляє підприємство як складну штучну систему, яку складають різномірні, відносно автономні частини, що прагнуть до балансу зі «своїми» фрагментами середовища (ринок товарів і послуг, технологій, робочої сили тощо).

Таблиця 3. Модель управління бізнесом в інтересах організаційного розвитку підприємства

Елемент управління	Етапи організаційного розвитку підприємства				
	Етап А-В	Етап В-С	Етап С-Д	Етап D-E	Етап E-F
1. Формування місії підприємства	Місія не визначена	Сформульовано загальне уявлення про місію	Загальне уявлення про місію доповнено внутрішнім	Місія постійно коригується. Детальний опис принципів побудови бізнесу	Місія стає інструментом налагодження співробітництва та кооперації
2. Визначення цілей підприємства в цілому та його структурних підрозділів	Вийти на рівень самоокупності та зайняти відповідний сегмент ринку	Невизначеність, декларативний характер, відсутність зв'язку з місією	Цілі підприємства взаємопов'язані з місією в єдине «дерево» цілей	Цілі відображають напрями діяльності, опираються на раціональне використання ресурсів підприємства	Зменшення витрат підприємства шляхом створення об'єднаних підприємств для раціонального використання нематеріальних активів
3. Планування	Не здійснюється	Формальні оперативні плани діяльності «від поточних результатів»	Стратегія підприємства визначена на тривалу перспективу		
			Елементи системи бюджетування	Раціональний перерозподіл ресурсів між його підрозділами	
				Система Гнучкого бюджетування	Стратегія, що взаємо погоджена зі стратегією організаційного розвитку
4. Організація стратегічного та оперативного управління	Керівник одноособово приймає управлінські рішення	Формалізація структур управління бізнесом	Оптимізація		
			бізнес-процесів оперативної діяльності	системи використання ресурсів	Управління інтелектуальною власністю підприємства
5. Система контролю та регулювання діяльності	Керівник одноособово здійснює контроль за діяльністю підприємства	Керівник при прийнятті рішень орієнтується на обліково-звітні дані планово-аналітичних відділів	Контроль та регулювання делегуються системі менеджменту. Постійний моніторинг фінансово-економічної діяльності	Єдина система збалансованих показників, які дозволяють комплексно характеризувати діяльність підприємства та дозволяє посилити участь співробітників у підвищенні вартості підприємств. Регулярний стратегічний аналіз діяльності	

Джерело: Мироненко Ю.Д. *Управление изменениями.*

Диференційована адаптація частин до стану зовнішнього середовища є джерелом змін форм і структури. Організаційний розвиток підприємства – це результат свідомого пристосування структури до середовища, проте управлінський вплив починається лише, коли виникає проблема, що породжується зовнішнім середовищем. Управлінські рішення узгоджуються з потребами персоналу підприємства, ефективність якого визначає короткострокову внутрішню політику підприємства, але не впливає на формування стратегії організаційного розвитку останнього. Модель розвинута Н. Бусленком [16], В. Крючковським та Є. Петровим [17] у напрямку структуризації її елементів.

Інноваційна модель організаційного розвитку підприємства сформувалася до початку 70-х років (М. Кіртон, С. Сігел, І. Ансофф, Ч. Арджирис, Р. Данкан). Будучи раціонально-штучною, екзогенно-ендогенною, балансовою, адаптуючою, вона

передбачає можливість змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. Підприємство подано як штучно-раціональна, цілеспрямована інструментальна система, що постійно удосконалюється під нові завдання шляхом впровадження інновацій. Хоча систем є гнучкою, організаційна культура вважається пасивним компонентом організаційних змін, що не сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Інноваційна модель об'єднує сукупність раціоналістичних концепцій, згідно з якими організаційний розвиток підприємства – це раціонально спланований, свідомо викликаний і контрольований процес структурних змін. Дві інтерпретації зазначеної моделі залежно від джерела змін на підприємстві:

1) ендогенні, де джерело розвитку – внутрішнє середовище підприємства. Автори підходу М. Кіртон, С. Сігел, У. Кемерпер пов'язують структурні зміни з реалізацією

проекту, який виникає внаслідок незадоволеності керівника станом або результатами діяльності підприємства.

2) екзогенні, де джерело розвитку – динаміка зовнішнього середовища. Автори І. Ансофф,

Ч. Арджирис, Р. Данкан, Р. Залтман вважають, що зміна середовища припускає розробку нової стратегії, яка відображає зміну ринків, асортименту продукції, системи орієнтирів діяльності та контролю за їх здійсненням.

Таблиця 4. Класифікація моделей управління організаційним розвитком

Класифікаційна ознака	Вид моделі	Змістовність
1. Логіка програмування змін	балансові	Забезпечення рівноваги та ізоморфності середовища або рівноваги всередині
	конфліктні	дисбаланс як умовна динаміка системи
	змішані	обидва механізми рівноправні
2. Механізм, що визначає логіку протікання процесу	раціонально сплановані	навмисно викликані й реалізовані суб'єктом, є підсумком реалізації проекту (плану)
	спонтанні	процес змін не обумовлений цілеспрямованою діяльністю і не пов'язаний з реалізацією плану
	змішані	Представлені обидва чинники
3. Вплив попереднього розвитку на логіку структурних змін	волонтаристські	заперечують або ігнорують вплив попереднього розвитку на вибір майбутніх змін в організації
	історичні	вважають, що попередній розвиток є фактор, що задає логіку змін
	змішані	Представлені обидва чинники
4. Спосіб реагування на джерело зміни	адаптивні	пасивно реагує
	адаптуючі	активно впливає
	змішані	Представлені обидва чинники
5. Підсумок процесу зміни	з запрограмованим результатом	результат змін розглядається як заданий вихідною програмою активного суб'єкта
	випадкові	підсумок розвитку не запрограмований і результат зміни описується як продукт дії безлічі факторів
	змішані	Визнають обидва фактори
6. За сферою протікання	фокусні	Процес структурних змін описується на рівні одиничних організацій
	популяційні	Процес структурних змін описується на рівні організаційної популяції

*Джерело: систематизовано автором на підставі [12, 13, 14, 15]*

За модифікацію інноваційної моделі можна визнати екзогенно-інноваційну модель, побудовану на теорії ресурсної залежності та теорії обміну (П. Блау, Дж. Хоманс). Ці теорії знайшли широке застосування в практиці управління і стали основою концепції стратегічного управління (Дж. Пфедфер, Г. Саланчік). основна теза моделі – припущення, що умовою функціонування підприємства є його обмін ресурсами з певними частинами середовища. Баланс ресурсів забезпечує:

1) механізм раціонального, непасивного пристосування підприємства до середовища (адаптація);

2) зміни, свідомо і навмисно вносяться підприємством у стан середовища (адаптоване середовище).

Іншою модифікацією інноваційної моделі є інноваційно-трансформаційна модель, побудована на теорії випадкової трансформації. Її автори (Дж. Мейер, Б. Роуен та ін) заперечують зв'язок між вимогами середовища і структурними змінами, хоча визнають, що останні можуть викликатися зовнішніми і внутрішніми факторами. Конфігурація зовнішнього середовища – це зміна пріоритетів діяльності (функціональних обов'язків персоналу), технологій, системи найму праців-

ників. Внутрішнє середовище модифікується через системи взаємодії з персоналом і зміну організаційної структури підприємства.

Селекційна модель авторів Х. Олдріх, Дж. Пфедфер, М. Ханнон, Дж. Фрімен, Г. Керрол орієнтує організаційний розвиток підприємства на зовнішнє середовище, а ефективність персоналу розглядає як засіб адаптації підприємства до нього. Модель є екзогенно-ендогенною, раціонально-природною, еволюційною, адаптивною, стратегічно-історичною, тому розглядає процеси адаптації та селекції у взаємозв'язку. Адаптаційне навчання персоналу передбачає відбір серед певних зразків і поведінкових варіацій, адаптація ж на рівні організаційної популяції передбачає відбір серед членів популяції. Селекційна модель має дві модифікації.

Перша, триступінчаста фокусно-селекційна модель, закладена Алчіаном і Кембелл і детально розроблена Олдріхом і Пфедфер. Організаційний розвиток представляє як випадкові-селекційний процес, що відбувається на рівні одиничного підприємства у трьох фазах. На першій фазі усвідомлюється неможливість використовувати раніше вироблені зразки в новій ситуації, формується «єдиний фонд змін підприємства». На другій стадії, відбувається селекція або

диференційований відбір з фонду тих зразків, які забезпечують оптимальну взаємодію підприємства з середовищем. На останній фазі зразки закріплюються в структурі підприємства.

Друга, популяційно-селекційна модель (М. Ханнон, Дж. Фрімен, Г. Керрол) підкреслює екзогенне джерело структурних змін, консерватизм внутрішнього середовища підприємства стосовно його організаційного розвитку. Об'єктом аналізу виступає не одичне підприємство, а організаційна популяція (сукупність підприємств). Інновації поєднуються з механізмом селекції, баланс з зовнішнім середовищем стає найважливішою умовою існування організаційної популяції. З часом залежність підприємства від середовища знижується, зростає консерватизм. Як видно, модель заперечує гнучкість і адаптивність підприємств, розглядає організаційний розвиток як діяльність підприємства щодо зниження залежності від середовища. Підставою для інноваційного процесу вважається дефіцит та неможливість використовувати у новій ситуації соціокультурних зразків. Для вирішення проблеми пропонуються нові способи взаємодії, які потім додаються до стандартів підприємства. На останньому етапі відбувається освоєння всіма підприємствами даної популяції цих стандартів, що спричиняє організаційний розвиток, який фактично являє собою розробку нових комбінацій за рахунок використання раніше вироблених зразків і розглядається як природний процес якісних змін в структурі підприємства, похідних від його віку.

Нажалі, вказані моделі дають глибокий опис тільки приватних параметрів. На наш погляд, лише селекційна модель найбільш повно і універсально описує процес організаційного розвитку підприємства. Так, звертаючись до популяційно-селекційної версії селекційної моделі, акцентуючи увагу на культурологічних особливості підприємства, представляється можливим створення інтегральної, практично орієнтованої моделі структурних змін підприємства. Водночас, розглядаючи популяційно-селекційну версію у масштабі підприємства, ми приймаємо підрозділи останнього популяцією, в якій може бути реалізовано послідовне впровадження елементів нової стратегії.

### Висновки

Організаційна структура та організаційні зміни є важливими інструментами розвитку підприємств. Вважаємо, що організаційний розвиток – це процес зміни організаційних форм і

механізмів виробництва або управління для підтримання життєдіяльності та адаптації підприємства до змін у навколишньому середовищі. Така позиція, по-перше, враховує не чинник змін взагалі, а змін саме організаційної складової, а по-друге, одразу наголошує на меті розвитку – життєдіяльність та адаптація. Якщо організаційні форми змінюються на кращі, тобто підвищують ефективність діяльності підприємства, то організаційний розвиток можна вважати позитивним або прогресивним, якщо на гірші – негативним або регресивним. Відповідно, управління організаційним розвитком підприємства – це цілеспрямоване переведення підприємства у нову стадію організаційного розвитку або у нову організаційну форму.

Відтак, аналіз моделей організаційного розвитку підприємств показав, що:

- досягнення цілей розвитку потребує системного цільового управління змінами, що дозволить об'єднати перетворення функціонально-організаційної структури, бізнес-процесів діяльності та ресурсів, враховуючи характеристики реального персоналу. Наявність підсистеми управління організаційними змінами дозволить підприємству перейти на новий рівень розвитку з мінімумом витрат;
- застосування методів удосконалення управління, властивих для більш високого рівня розвитку, ніж досягнутий, у більшості випадків не дає суттєвого ефекту;
- найбільш поширені зарубіжні моделі організаційного розвитку Айзедиса та Грейнера відносно вітчизняних підприємств мають обмежене використання, оскільки не дозволяють отримати інформацію про ресурсні та грошові затрати підприємства для подолання криз.

Модель Ю. Мироненко та А. Тереханова відображає залежність рівня розвитку підприємства від величини понесених витрат на організаційні зміни, дозволяє узгодити управління бізнесом з організаційним розвитком, допомагає обґрунтувати рішення про витрати на організаційний розвиток, обирати антикризові заходи при переході на якісно новий рівень розвитку. Але й вона є значно обмеженою стосовно виробничого підприємства, тому що не враховує його особливості – значну науководослідну складову наукомістких та високо-технологічних підприємств.

### Список літератури:

1. Богданов А. А. Тектология: Всеобщая организационная наука / А. А. Богданов. – В 2-х кн. – М.: Экономика, 1989. – С. 30 – 31.
2. Осипов Ю. Три круга познания капиталистического хозяйственного механизма / Ю. Осипов // Вопросы экономики. – 1988. – № 11. – С. 10 – 15.



3. Економічна енциклопедія ; [ред. кол. : ... Мочерний С. В. (відп. ред.) та ін.]. – У 3 т. – Т. 2. – К. : Видавничий центр «Академія», 2001. – 848 с.
4. Коноплицький В. А. Економічний словник : тлумачно-термінологічний / В. А. Коноплицький, Г. Г. Філіна. – К. : КНТ, 2007. – 580 с.
5. Чухно А. А. Постіндустріальна економіка: теорія, практика та їх значення для України / А. А. Чухно. – К.: Логос, 2003. – 616 с.
6. Гринькова В. М. Соціально-економічні проблеми інноваційного розвитку підприємств : монографія / В. М. Гринькова, О. В. Козирева. – Харків: ІНЖЕК, 2006. – 192 с.
7. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. – Харків: ІНЖЕК, 2003. – 328 с.
8. Грузнов И. И. Эффективные организационно-экономические механизмы управления (Теория и практика) монография / И. И. Грузнов. – Одесса: Полиграф, 2009. – 528 с.
9. Чумаченко Н. Г. Проектирование организационных структур управления производством / Чумаченко Н. Г., Савченко А. П., Коренев В. Г. – К.: Наукова думка, 1979. – 256 с.
10. Кузьмін О. Є. Трансформація підприємств : економічна оцінка та побудова систем менеджменту : монографія / [Кузьмін О. Є., Мороз А. С., Подольчак Н. Ю., Шуляр Р. В.]. – Національний університет «Львівська політехніка». – Львів, 2005. – 335 с.
11. Соколовська З. М. Моделювання діяльності промислових підприємств. Комп'ютерне моделювання складних економічних систем : монографія / З. М. Соколовская, О. А. Клепікова. – Одеса: ОНПУ «Астропринт», 2011. – 512 с.
12. Мельник С. Г. Теоретико-методологічні аспекти організаційного розвитку вітчизняних підприємств / С. Г. Мельник // Вісник Хмельницького національного університету, 2009. – № 6. – Т. 2. – С. 46 – 51.
13. Мироненко Ю. Д. Организационное развитие компании [Электронный ресурс] / Ю. Д. Мироненко, А. К. Тереханов. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/strategy>.
14. Мироненко Ю. Д. Управление изменениями / Ю. Д. Мироненко, А. К. Тереханов // Корпоративные стратегии. – 2004. – №5. – С. 15 – 18.
15. Кравченко К. А. Методологические основы процессно-структурного подхода к проектированию и развитию высокоэффективных систем управления крупными промышленными фирмами : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05. Москва, 2006. – 418 с.
16. Бусленко Н. П. Моделирование сложных систем / Н. П. Бусленко. – М. : Наука, 1978. – 400 с.
17. Крюковський В. В. Координація і управління функціонуванням та розвитком організаційно-технічних систем в умовах невизначеності та ризику / В. В. Крюковський, Е. Г. Петров // Вісник Вінницького політехнічного інституту, 2011. – № 4. – С. 62 – 66.

Надано до редакції 22.08.2014

Ліганенко Ірина Віталіївна / Irina V. Lihanenko  
*ir-vit-lig@mail.ru*

**Посилання на статтю / Reference a Journal Article:**

*Узгодження стратегічних цілей підприємства і моделей управління його організаційним розвитком [Електронний ресурс] / І.В. Ліганенко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 5 (15). – С. 195-203. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n5.html>*