
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 330.341.1

Л. С. Ладонько, к.е.н., доцент,
І. С. Тихун, студентка**ЗДІЙСНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Анотація. У статті проаналізовано існуючі підходи щодо визначення сутності та цілей процесу організаційного розвитку, визначено місце і роль стратегічних організаційних змін щодо інноваційного розвитку підприємства. Автором визначено взаємозв'язок та характерні відмінності між організаційними змінами та організаційним розвитком щодо ряду факторів: рівня прийняття управлінських рішень, тривалості впливу, масштабності дій, соціальної орієнтації процесу тощо.

Ключові слова: організаційний розвиток, зростання, управління змінами, стратегічні зміни, саморозвиток.

Л. С. Ладонько, к.э.н., доцент,
И. С. Тихун, студентка**ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР
ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Аннотация. В статье проанализированы существующие подходы к определению сущности и целей процесса организационного развития, определено место и роль стратегических организационных изменений в инновационном развитии предприятия. Автором определена взаимосвязь и характерные различия между организационными изменениями и организационным развитием по ряду факторов: уровню принятия управленческих решений, продолжительности воздействия, масштабности действий, социальной ориентации процесса.

Ключевые слова: организационное развитие, рост, управление изменениями, стратегические изменения, саморазвитие.

L. S. Ladonko, candidate of economic sciences, associate professor,
I. S. Tykhun, student**STRATEGIC CHANGE AS THE KEY FACTOR FOR
THE BUSINESS ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT**

Abstract. The article analyzes existing approaches to determine the matter and goals of the organizational development. The place and the role of strategic organizational change for innovative development have been defined. The article considers the interconnection and typical differences between organizational changing and organizational development according to the following factors: the level of management decisions, duration of exposure, the magnitude of action, social orientation.

Keywords: organizational development, growth, change management, strategic change, self-development.

Постановка проблеми. Як показує практика, проблема організаційного розвитку є актуальним напрямком досліджень як на теоретико-методологічному, так і на практичному рівні, для управління сучасним підприємством, оскільки останнє є сукупністю складних соціально-економічних та виробничо-технічних систем, що функціонують в умовах безперервних змін навколишнього середовища - постійного джерела можливостей та загроз у процесі їх розвитку. В

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

умовах таких перманентних змін виникає необхідність пошуку нових підходів до управління ними для забезпечення направленої розвитку сучасних підприємств, що функціонують у різних соціально-економічних сферах.

У статті розглядається еволюція поняття, цілей та теорій організаційного розвитку з метою застосування його прийнятних моделей в практиці управління українськими підприємствами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняній економічній літературі останнім часом приділяється доволі багато уваги розробленню окремих елементів системи здійснення стратегічних змін, у тому числі і в контексті забезпечення сталого організаційного розвитку. Зокрема, процесу управління організаційними змінами підприємств та визначенню послідовності дій щодо їх впровадження присвятили свої дослідження І. Ансоф, Т. В. Бауліна, У.К. Сухорська, В.Г. Герасимчук та інші. Серед зарубіжних авторів, перш за все, потрібно виділити розробників концептуальних засад теорії управління змінами таких, як: Л. Грейнер, І. Адізес, К. Левін, А. Даун.

Однак слід зазначити, що багато теоретичних положень теорії управління змінами є не вирішеними та дискусійними. Це стосується, зокрема, з'ясування цілей та засобів провадження стратегічних змін у процесі організаційного розвитку підприємства.

Метою дослідження є визначення сутності організаційного розвитку та обґрунтування необхідності здійснення стратегічних змін, спрямованих на підвищення ефективності діяльності організації та адаптації до нестабільного зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу. 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 провадження постійних організаційних змін з метою забезпечення сталого розвитку підприємства. Одним із варіантів ОР може бути зростання підприємства.

Слід зазначити, що поняття «зростання» та «розвиток», хоча й взаємопов'язані, однак за своїм змістом часто можуть не співпадати. Під *зростанням* підприємства часто розуміють збільшення його розмірів та обсягів виробництва, тобто кількісних характеристик, про що свідчать показники випуску продукції, обсягу продажів, чисельності працівників, частки ринку тощо [1].

Розвиток підприємства означає якісні зміни та оновлення його господарської системи та організаційної структури, підвищення ефективності функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та організації праці у всіх структурних підрозділах, підвищення якості продукції та послуг, що дозволяє накопичувати стратегічний потенціал задля забезпечення його подальшого зростання.

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 [2]. 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 [3].

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

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

охоплює певний перелік процесів, що відбуваються на підприємстві і входять до поняття ОР. 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 [4].

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.

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.

Існує значна кількість поглядів вчених, як вітчизняних, так і іноземних, які трактують поняття «організаційного розвитку» по-різному, їх погляди зведемо в аналітичну таблицю 1.

Таблиця 1

Характеристика поняття «організаційний розвиток»

№ п/п	Автор	Назва та ключові положення теорії	Переваги та недоліки
1	2	3	4
1.	Л. Грейнер [5]	Вбачає розвиток організації через послідовність подолання кризових точок, виділяє 5 стадій розвитку організації: - розвиток, що базується на творчості; - розвиток, що базується на керівництві; - розвиток, що базується на делегуванні; - розвиток, що базується на координації; - розвиток, що базується на співпраці.	<i>Переваги:</i> розвиток організації ототожнюється з її ростом. Кожна стадія - одночасно наслідок попередньої і причина подальшої стадії. Кожен еволюційний період характеризується домінуючим стилем управління, використовуваних для підтримки зростання, у той час як кожен революційний період характеризується домінуючою проблемою управління, яка повинна бути вирішена до того, як зростання може бути продовжений. <i>Недоліки:</i> модель може бути застосована тільки для великих підприємств.
2.	А. Даун [5]	«Рушійні сили зростання», дійшов висновку, що організації проходять три основних етапи в своєму розвитку, а саме: боротьба за автономію, стрімке зростання, уповільнення.	<i>Переваги:</i> виділяє етапи, що проходить організація. <i>Недоліки:</i> залишилися не розглянуті елементи зростання.
3.	І. Адзісес [6]	«Теорія життєвих циклів організації» включає 10 етапів: вирощення, ясла, дитинство(давай-давай), юність, розквіт, стабілізація, аристократизм, рання бюрократизація, пізня бюрократизація, смерть	<i>Переваги:</i> по-перше, вона дозволяє прогнозувати розвиток подій і виникнення критичних ситуацій, а значить, дає можливість підготуватися до них належним чином. По-друге, ця модель досить детально описує те, що відбувається всередині організації, тим самим виявляючи закономірні, природні явища і відхилення,

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
			патології, що допомагає менеджеру зосередитися на вирішенні реальних проблем, а не витратити даремно зусилля на «тимчасові труднощі», порушуючи природний хід речей або ж покладаючи на організацію непосильні завдання, не відповідні її віку й рівню розвитку. <i>Недоліки:</i> не для всіх підприємств прийнятна аналогія з біологічним організмом
4.	К. Левін [7]	«Трьохступенева модель внесення змін»: 1 стадія - розморожування, стійкий стан рівноваги, який не змінюється поки певна сила не зруйнує його; 2 стадія - нестабільний стан, внесення змін до розмороженої системи; 3 стадія – заморожування, закріплення бажаного кінцевого результату.	<i>Переваги:</i> поетапне внесення змін та подолання опору змінам. <i>Недоліки:</i> обмеження є твердження, що зміни в організації відбуваються лише за рахунок підсилення дії векторів, що сприяють позитивним змінам, і ослаблення інших. Наявність такої ситуації неминуче породжує конфлікти, які практично неможливо остаточно розв'язати.
5.	У.К. Сухорська [8]	Організаційний розвиток - система планованих внутрішніх організаційних заходів, спрямованих на оптимізацію функціонування організації щодо наявних та очікуваних станів її оточення.	<i>Переваги:</i> описує розвиток як систему, яка забезпечує отримання очікуваних станів. <i>Недоліки:</i> не окреслює конкретних етапів.
6.	І. Ансофф [9]	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.	<i>Переваги:</i> розглядає розвиток як засіб досягнення цілей. <i>Недоліки:</i> не виділяє конкретних фаз розвитку та не описує їх.
7.	В.Г. Герасимчук [5]	Виділяє два основні методи організаційного розвитку: 1) "тренування чуттєвості" об'єднання людей, взаємодію яких треба гармонізувати у групу, і як наслідок, виникають емоційні реакції та здатність до самовираження; 2) "дослідження дією", що включає наступні кроки: а) діагностика системи управління та ознайомлення з результатами діагностики працівників; б) прийняття та реалізація рішень; в) оцінка планів; г) участь робочих груп та безпосередньо кадрової служби у організаційному розвитку; д) подальше вдосконалення системи організаційного розвитку.	<i>Переваги:</i> виділяє методи ОР. <i>Недоліки:</i> розглядає проблему ОР виключно через призму людського потенціалу, не досліджуючи інші чинники впливу (як внутрішні, так і зовнішні).

Джерело: розроблено автором на основі аналізу [4-7].

Розглянувши еволюцію терміну ОР, можна стверджувати, що не існує єдиного підходу до визначення змісту даного поняття, але майже всі автори вбачають у ньому здатність організації 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;

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

- 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 XXI 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 2 проведений пофакторний аналіз основних відмінностей між організаційним розвитком та організаційними змінами.

Таблиця 2

Взаємозв'язок та характерні відмінності між організаційними змінами та організаційним розвитком

Фактори 1	Організаційні зміни 2	Організаційний розвиток 3
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.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ*Продовження таблиці 2*

1	2	3
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).
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 затулювання 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 ОР.
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.	<ol style="list-style-type: none"> 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 в галузі менеджменту.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Виходячи з даних таблиці 2, 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 котрих 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 [10] :

- 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;

- 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.

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 1 наведені найважливіші тенденції розвитку соціально-економічної системи підприємства, що базуються на необхідності впровадження організаційних змін.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ



Рис. 1. Сучасні тенденції розвитку підприємства

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 відбувається на результатах його розвитку і в короткостроковій перспективі. Результати дослідження взаємозв'язку змін, що проводяться на підприємстві, і виду його розвитку представлені в табл. 3.

Таблиця 3

Характер впливу стратегічних змін на сталий розвиток підприємства

Тип змін 1	Об'єкт змін 2	Вид розвитку підприємства 3
Технічні зміни	Техніко-технологічна система підприємства (технічні засоби, технологія, продукт/послуга, виробничі процеси).	Техніко-технологічний розвиток підприємства
Соціально-психологічні зміни	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 зміни	Параметри, форми, методи, характер, цілі економічної діяльності підприємства.	Економічний розвиток підприємства
Фінансові зміни	Фінансова система підприємства (інфраструктура, джерела, інвестиції).	Фінансовий розвиток підприємства
Інноваційні зміни	Всі системи та складові підприємства (підвищення їх якісного рівня та ефективності функціонування).	Інноваційний розвиток підприємства
Інформаційні зміни	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

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

власниками і менеджерами об'єктивних сучасних тенденцій, що визначають найближчу довгострокову перспективу розвитку ринку.

Висновки. Узагальнення теоретико-методичних основ управління організаційним розвитком дало змогу уточнити сутність понять організаційний «розвиток» та організаційне «зростання», що дало змогу стверджувати, що поняття «зростання» та «розвиток», хоча й взаємопов'язані, однак за своїм змістом та цілями часто можуть не співпадати. На наш погляд, організаційний розвиток можна визначити як процес удосконалення формальних і неформальних аспектів організаційної діяльності підприємства, з метою досягнення найефективнішого балансу між ними із застосуванням ефективних методів мотивації та формування організаційної культури.

Розвиток підприємства є незворотнім процесом, і необхідність змін рано чи пізно виникає незалежно від того, якої ідеології розвитку дотримується підприємство, яка парадигма управління визначає пріоритетні напрямки його зростання. Однак, від того, як будуть здійснюватися зміни, залежить ефективність функціонування підприємства та його існування в цілому. Оскільки стратегічні зміни підприємства адекватні змінам його зовнішнього конкурентного середовища, це – об'єктивна необхідність. Саме стратегічні зміни є головними носіями нової якості в ході сталого розвитку підприємства, і саме стратегічні зміни є ключовим об'єктом управління в процесі реалізації як кожної спеціалізованої стратегії, так і загальноорганізаційної стратегії в цілому.

Серед сучасних стратегічних напрямків ОР можна виокремити такі: а) зміни у спеціалізації управлінської роботи, тобто перехід від вузької функціональної спеціалізації управлінської роботи до інтеграції в змісті та характері управлінської діяльності; б) зміни формалізації відносин у середині організації, тобто дебюрократизація, відмова від формалізації відносин та ієрархії, відокремлення функціональних та штабних ланок структури управління; в) скорочення кількості ієрархічних рівнів шляхом реорганізації великих централізованих підприємств у декілька невеликих, або створення мережі підприємств, трансформація організаційних структур підприємств із ієрархічних (пірамідальних) у пласкі, із мінімальною кількістю рівнів управління між керівництвом та безпосередніми виконавцями; г) підвищення ролі інноваційної діяльності, для чого в межах великих підприємств створюються інноваційні підрозділи, орієнтовані на виробництво та самостійне просування на ринках інноваційної продукції, а також венчурних підрозділів, що діють за принципами «ризикованого фінансування»; д) організація філіальних форм зв'язку між самим підприємством та іншими підприємствами, у тому числі шляхом створення внутрішніх ринків, творення автономних груп (команд), діяльність яких спрямована на розв'язання конкретних завдань, постійне підвищення творчої та виробничої віддачі персоналу.

Література

1. Реген В. Управление комплексным развитием предприятия / В. Реген, Е.А. Ткаченко. – СПб. : Изд-во Вернера Регена, 2006. – С. 4–11.
2. Бондар Н.М. Сучасні тенденції розвитку підприємств [Електронний ресурс] / Н.М. Бондар. – Режим доступу: <http://www.tn.ua/articles/4724/>
3. Porras J. Organization Development and Transformation / J. Porras, R. Silvers // Annual Review of Psychology. – 1991. – №42. – Р. 51–78.
4. Бауліна Т. В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка та управління підприємствами» / Т. В. Бауліна. – К., 2004. – 20 с.
5. Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. - № 1. – С. 3–13.
6. Адізес І. Управління змінами – шлях до інтеграції (Central and East European Management Association) [Електронний ресурс] / Іцхак Адізес. – Режим доступу: <http://www.adizes.com>.
7. Lewin K. Field theory in social sciences / K. Lewin. – New York: Harper & Row, 1951.
8. Сухорська У.К. Маркетингові стратегії розвитку підприємства: сутність, значення, класифікація / У.К. Сухорська // Науковий вісник Українського державного лісотехнічного університету: Зб. науково-технічних праць. – 2002. - Вип. 12.8. – С. 259–263.
9. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
10. Верхоглазенко В.Н. Командообразование: основы управления и роли в команде [Электронный ресурс] / В.Н. Верхоглазенко. – Режим доступа: <http://www.astegroup.ru/node>.

References

1. Regen V., Tkachenko Ye.A. *Upravleniye kompleksnym razvitiyem predpriyatiya* [Complex business development management]. St. Petersburg, Verner Regen Publ., 2006. pp. 4–11.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2. Bondar N.M. *Suchasni tendentsii rozvytku pidpriemstv* [Actual trends of businesses development]. Available at: <http://www.trn.ua/articles/4724/> (accessed 28 January 2013).
3. Porras J., Silvers R. Organization Development and Transformation. *Annual Review of Psychology*, 1991, no.42, pp. 51-78.
4. Baulina T. V. *Upravlinnia protsesom orhanizatsiinykh zmin pidpriemstv v umovakh perekhidnoi ekonomiky*. Dys. kand. ekon. nauk [Business organizational development management in terms of transition economy. Ph.D. dys. synop.]. Kyiv, 2004. 20 p.
5. Yefremov V.S. Strategicheskoye upravleniye v kontekste organizatsionnogo razvitiya [Strategic management in the light of organizational development]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom - Management in Russia and abroad*, 1999, no.1, pp. 3-13.
6. Adizes I. *Upravlinnia zminamy – shliakh do intehtatsii* (Central and East European Management Association). Available at: <http://www.adizes.com> (accessed 28 January 2013).
7. Lewin K. *Field theory in social sciences*. New York, Harper & Row, 1951.
8. Sukhorska U.K. Marketynhovi stratehii rozvytku pidpriemstva: sutnist, znachennia, klasyfikatsiia [Marketing strategies of businesses development]. *Naukovyi visnyk Ukrainskoho derzhavnoho lisotekhnichnoho universytetu: Zb. naukovotekhnichnykh prats - Scientific journal of Ukrainian State Forestry Engineering University: collection of research and technical articles*, 2002, Vol. 12.8, pp. 259-263.
9. Ansoff I. *Novaya korporativnaya strategiya* [New corporate strategy]. St.Petersburg, Piter Publ., 1999. 416 p.
10. Verkhoglazenko V.N. *Komandoobrazovaniye: osnovy upravleniya i roli v komande* [Team-building: management and roles]. Available at: <http://www.acmegroup.ru/node> (accessed 28 January 2013).

Надійшла 28.01.2013