



ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

УДК 66.3977
JEL Classification P21

Белко І.А.

*здобувач, кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування
Подільський державний аграрно-технічний університет*

Кам'янець-Подільський, Україна

E-mail : belko-dpi@ukr.net

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ В ПІДПРИЄМСТВАХ

Анотація

Сьогодні організаційні зміни чи не найважливіша складова управління організацією. Організаційний розвиток визначається як довгостроковий, ретельний, всеосяжний процес зміни і розвитку організації і працюючих у ній людей. Процес ґрунтується на навчанні всіх співробітників шляхом прямої взаємодії та передачі практичного досвіду. Мета змін полягає в одночасному підвищенні продуктивності організації та якості праці. У статті пропонується концепція організаційного розвитку як система ідей та уявлень, яка визначає цілі функціонування організації, характер відносин між суб'єктом і об'єктом, між працівниками цих підсистем, а також характер взаємозв'язків між окремими ланками організаційної структури управління і зв'язків у межах більш широких взаємин – з зовнішнім середовищем. Важливим елементом реалізації концепції організаційного розвитку є поєднання у відповідній стратегії розробки організаційної структури управління з процедурами підготовки персоналу, здатного працювати в межах нової організації, оскільки організаційні структури управління є необхідною, але недостатньою умовою ефективного функціонування організації.

Результатом дослідження є порівняння концепцій організаційного розвитку з реінжинірингом бізнес-процесів. Зазначається, що якість впровадження організаційного розвитку значною мірою визначається тим, як повно доведено та усвідомлено зміст і необхідність організаційних перетворень, що, в свою чергу, залежить від рівня підготовки працівників для роботи в нових умовах. На таких засадах можна впроваджувати методи самооцінки діяльності (та контролю), а також елементи «управління на основі участі» в тій його частині, що стосується активної розробки пропозиції щодо вдосконалення процесу організаційного розвитку.

Пропонується розробка механізму організаційного розвитку та реінжинірингу бізнес-процесів, як методів управління змінами на підприємствах, що потребує єдності виконавців та лідерів, що проводять зміни; якісного управління персоналом і персоналу, залученого до енергійних дій по внесенню змін; бізнес-процесів, що мають виходи, відповідні цілям клієнтів і цілям бізнесу; інформаційних технологій як умови радикальних змін, що йдуть назустріч потребам реалізувати бізнес-ініціативу.

Ключові слова: управління, організаційний розвиток, зміни, реінжиніринг бізнес-процесів.

Вступ. Сьогоднішньому конкурентне середовище являє собою доволі динамічну структуру, тому організація яка в ньому знаходиться також перебуває в постійному русі. Задля того щоб не тільки не відставати від своїх конкурентів але й випереджати їх компанії необхідні зміни. Сьогодні організаційні зміни чи не найважливіша складова управління організацією. Організаційний розвиток визначається як довгостроковий, ретельний, всеосяжний процес зміни і розвитку організації і працюючих у ній людей. Процес ґрунтується на навчанні всіх співробітників шляхом прямої взаємодії та передачі практичного досвіду. Мета змін полягає в одночасному підвищенні продуктивності організації та якості праці.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема управління організаційними змінами найбільш глибоко досліджена зарубіжними фахівцями. Визнаними авторитетами в цій області є І. Ансофф, Л. Грейнер, Д. Джині, А. Каммель, М. Мескон, Г. Мінцберг, М. Хаммер, Й. Хентце і Д. Чампі. Значне місце в дослідженнях цих вчених відводиться суті організаційних змін, розробці стратегій, методів і моделей управління цими змінами. Зарубіжні дослідники пропонують свій варіант програми організаційних змін, вони можуть бути корисні для української теорії та практики управління, але необхідно враховувати і специфічні особливості вітчизняних організацій при застосуванні зарубіжних теорій.

Актуальність проблеми та її недостатня розробленість, дискусійність окремих підходів і пропозицій зумовили вибір теми наукової статті.

Мета. Метою даного дослідження є аналіз публікацій, які висвітлюють теоретичні і методичні підходи щодо сутності та методичних аспектів організаційного розвитку з метою їх узагальнення та формулювання власного бачення перспектив впровадження сучасних методів управління змінами на вітчизняних підприємствах.

Методологія дослідження. Дослідження методів управління змінами на підприємствах здійснювалося за допомогою системного та процесного підходів. Матеріалами даного дослідження виступили праці зарубіжних вчених, а також власні спостереження і напрацювання. В процесі досліджень використовувалися такі методи дослідження, як: монографічний, порівняльно-аналітичний, спостереження, а також табличний метод подання інформації.

Результати. Під організаційним розвитком мається на увазі концепція планування, ініціювання та здійснення процесів зміни соціальних систем з залученням широкого кола учасників [1, с. 54]. Прихильники еволюційної концепції виходять з того, що в першу чергу повинні змінюватися погляди, ціннісні уявлення та моделі поведінки членів соціотехнічної системи, а потім і сама система ("організація" в інституціональному розумінні). Організаційний розвиток визначається як довгостроковий, ретельний, всеосяжний процес зміни і розвитку організації і працюючих у ній людей. Процес ґрунтується на навчанні всіх співробітників шляхом прямої взаємодії та передачі практичного досвіду. Мета змін полягає в одночасному підвищенні продуктивності організації та якості праці. Дане визначення вже намічає основні нормативні положення організаційного розвитку. Зміни повинні здійснюватися членами організації. Тим самим організаційний розвиток може сприяти демократизації праці. Зайві ієрархічні шаблони повинні ліквідуватися, а владні відносини зводитися до рівня партнерства з упором на взаємну довіру [2, с. 11].

Розширена концепція організаційного розвитку включає як структурний, так і кадровий аспект. У рамках структурного підходу робиться спроба за допомогою змін в організаційному регулюванні (наприклад, організаційних планів, описів окремих рольових функцій) створити сприятливі рамкові умови для досягнення цілей організаційного розвитку. Кадровий підхід полягає у проведенні заходів щодо

підвищення кваліфікації співробітників (розвитку персоналу) і стимулювання їхньої готовності до прийняття і здійснення змін.

Безумовно, цілевстановлення організаційного розвитку (економічна та соціальна ефективність) повинна спиратися на комбінацію обох підходів. Організаційний розвиток здійснюється в кілька етапів. Спочатку відбувається "розморожування" соціальної системи. Ставляться під питання погляди, цінності і моделі поведінки членів системи і проводиться експертиза їх придатності для досягнення системних цілей (продуктивність, інноваційна активність, гуманізація праці). На другому етапі починається рух до змін. Нові моделі поведінки та організаційного регулювання випробовуються і в ході навчання персоналу закріплюються. Процеси змін вимагають логічного завершення, так як відомо, що вони можуть тривати нескінченно довго. Тому необхідні стабілізація і консолідація нових, офіційно узаконених моделей поведінки і організаційних правил. Це відбувається на етапі так званого заморожування процесу змін [2, с. 32].

Процеси змін вимагають логічного завершення, так як відомо, що вони можуть тривати нескінченно довго. Тому необхідні стабілізація і консолідація нових, офіційно узаконених моделей поведінки і організаційних правил. Це відбувається на етапі так званого заморожування процесу змін. У рамках концепції організаційного розвитку важливо встановити, в якому місці організаційної ієрархії знаходиться вихідний пункт для процесу змін, який в подальшому стане всеохоплюючим для соціальної системи.

Розглянута концепція в цьому відношенні сильно відрізняється від концепції господарського реінжинірингу (табл. 1). Якщо для останнього характерно рух "зверху вниз", то концепція організаційного розвитку має значно більше варіантів. Вона допускає не тільки зворотний хід процесу ("знизу нагору"), але і його ініціювання в нижній і верхній частинах ієрархії одночасно (так звана біполярна стратегія). Процес змін може початися також в декількох ієрархічних ланках, різних спеціальних областях і на різних ієрархічних рівнях (стратегія "багатьох точок") або подібно клину в центрі ієрархічної структури, поступово поширюючись на прилеглі пласти соціальної системи (стратегія клину").

Таблиця 1

Зіставлення основних методів управління змінами

Критерій	Господарський реінжиніринг	Організаційний розвиток
Походження методу	Інженерні науки, консультаційна практика з менеджменту.	Соціальна психологія, консультаційна практика з соціології.
Основна ідея	Радикальне переосмислення і перепроєктування підприємств або виробничо-господарських процесів	Довгострокове, всеосяжне зміна і розвиток організації та її членів.
Принципова позиція менеджерів	Мислення дискретними категоріями (наприклад, розрив з колишніми структурами). Чітка постановка питання "чому потрібні зміни". Залучення до участі переконаних прихильників змін.	Збереження членів організації на своїх місцях. Розрахунок на власні сили. Залучення до участі співробітників, уражених змінами. Демократизація, ліквідація ієрархії.
Ставлення до персоналу	Надання додаткових повноважень. Формування професіоналів	Опора на співробітників, здатних до навчання і готових взяти на себе відповідальність.
Характер змін	Глибокі і всеохоплюючі зміни. Переривчастість процесу. Зміни великими стрибками.	Тривалий процес навчання і розвитку. Безперервність процесу. Зміни дрібними кроками.
терміни реалізації проекту	Кілька років з упором на швидкий успіх, вимірюваний в кількісних показниках.	Протягом тривалого часу з розрахунком на терпіння і відкритість.
Об'єкт змін	Підприємство в цілому або ключові процеси.	Підприємство в цілому або його частини.

Продовження табл. 1

Цілі	Значне і стабільне підвищення рентабельності (економічної ефективності).	Підвищення рентабельності (економічної ефективності), гуманізація праці (соціальна ефективність).
Вид кризи	Криза ліквідності. Криза успіху	Криза успіху. Стратегічна криза.
Стратегія змін	Стратегія "зверху вниз".	Стратегія "зверху вниз". Стратегія "знизу вгору". Біполярна стратегія. Стратегія "клина". Стратегія "багатьох точок".
Методичні аспекти	Реорганізація ключових процесів відповідно до прийнятої ринкової стратегії. Адаптація організаційних структур та посадових інструкцій. Зміна ціннісних уявлень (наприклад, орієнтація на процес створення вартості або клієнтуру). Впровадження сучасної інформаційної технології. Розвиток персоналу і нові методи оплати праці.	Структурний та кадровий підхід (нові форми організаційних структур, зміна поглядів і моделей поведінки співробітників, кваліфікаційні заходи для окремих осіб і груп).
Ключові ролі	Лідер ("владний покровитель"). "Господар процесу" (в ролі його куратора). Група реінжинірингу. Управляюча комісія (у складі "владного покровителя" та спеціалістів). "Шеф реінжинірингу" (спеціаліст).	"Агенти змін" (у складі фахівців і "господаря процесу" в ролі консультанта). "Система клієнта" (реорганізованих область) "Каталізатор змін" ("владний покровитель").
Сильні сторони	Можливість радикального оновлення. Шанси на явне підвищення рентабельності. Швидкість змін. Концептуальне єдність заходів. Значне розширення компетенції фахівців.	Соціальна прийнятність у зв'язку з природним ходом змін. Облік здатності до розвитку членів системи. Стимулювання самоврядування та самоорганізації. Довгострокова перспектива. Відсутність (зниження) опору змінам.
Слабкі сторони	Нестабільність у фазі змін. Обмеження в часі і діях у зв'язку з бажанням швидко покращити результати. Виняток альтернатив стратегії змін (тільки "зверху вниз"). Низька соціальна прийнятність.	Недостатня швидкість реакції Завищені вимоги до соціальної компетенції учасників процесу організаційного розвитку. Необхідність пошуку компромісів. Недостатня можливість реалізації непопулярних, але необхідних рішень.

Джерело: систематизовано автором за даними [1-7].

Слід зазначити, що саме метод організаційного розвитку (принаймні його найбільш суттєві складові) знаходить широке застосування в організаційній практиці сучасних підприємств.

Американський вчений Л. Грейнер розробив модель процесу успішного управління організаційними змінами, яка складається з шести етапів.

Етап 1. Тиск і спонукання. Першим кроком управлінської діяльності керівництва повинно бути усвідомлення необхідності змін і готовності до їх проведення. Цей тиск може здійснюватися зовнішніми факторами (зростаюча конкуренція, зміни в економіці, поява нових законів або постанов уряду), а також внутрішніми факторами (зниження продуктивності праці, значне зростання витрат, плинність кадрів, конфлікти та скарги в

організації).

Етап 2. Посередництво і переорієнтація уваги. Керівництво відчуває необхідність змін, але не може зробити обґрунтований аналіз проблем. Виникає потреба в посередницьких послугах зовнішнього консультанта, який може об'єктивно оцінити ситуацію. Посередництво повинно бути об'єктивним та ефективним, сприяти зміні орієнтації.

Етап 3. Діагностика і усвідомлення. На цьому етапі керівництво збирає відповідну інформацію, визначає причини виникнення проблем, які потребують змін. За Л. Грейнером цей процес необхідно починати на вищому рівні управління, а потім поступово спускатися до нижчого управлінського рівня. Однак, неможливо виявити проблему і прийняти рішення без достовірної інформації з нижчих рівнів управління.

Етап 4. Знаходження нового рішення та шляхів його виконання. Після визначення проблеми, керівництво шукає спосіб виправлення ситуації. В більшості випадків керівництво повинно заручитися згодою тих, хто відповідає за здійснення змін

Етап 5. Експеримент і виявлення. Організація не може брати на себе ризик, зразу проводячи масштабні зміни, без обґрунтованого визначення проблем, прихованих труднощів. Шляхом експерименту і виявлення негативних наслідків можливого рішення керівництво корегує свої плани для досягнення бажаного ефекту.

Етап 6. Підкріплення і згода. Керівництво повинно мотивувати людей, щоб вони погодилися і прийняли запропоновані для організації зміни. Цього можна досягти переконанням підлеглих, що зміни вигідні як організації, так і особисто кожному члену колективу. Можливими способами підкріплення згоди на зміни є: похвала, визнання, просування по службі, підвищення оплати праці за більш високу продуктивність, а також участь в проведенні змін [3, с.133-135].

Школа людських відносин рекомендує використовувати участь працюючих в управлінні організаційними змінами, а досвід працюючих необхідно враховувати. Л. Грейнер визначив 3 способи розподілу влади між різними рівнями організації.

1. Розподіл повноважень припускає високу ступінь участі працюючих в прийнятті рішень. Керівники і підлеглі разом визначають необхідні зміни і рекомендують їх для впровадження.

2. Односторонні дії - припускають використання законної влади для проведення змін в життя. Вони ефективні в тих ситуаціях, де підлеглі сприйнятливі до законної влади (військові частини, державні структури та ін.).

3. Делегування повноважень - відповідає ліберальному стилю керівництва, коли підлеглим надається інформація про необхідні зміни, а потім корегуються дії по їх здійсненню. Перевагами делегування повноважень є та обставина, що вони зменшують можливість опору змінам, а недоліком є якість рішень, які можуть знаходитися під впливом групової думки. Опір змінам може стати небажаним явищем і, як свідчать дослідження, він проявляється у всіх, кого торкаються зміни. Керівництво організації повинно знати причини небажання змін у підлеглих [3, с.137].

Отже, організаційний розвиток (ОР) 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.

Організаційний розвиток можна визначити як процес удосконалення формальних (ОСУ, 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.

Цільовою характеристикою ОР є підвищення ефективності функціонування організації як об'єкта управління.

Умови ОР — наявність механізмів реєстрації і адаптації до змін на ринку, в техніці та технологіях, до інших факторів зовнішнього середовища, а також до змін у самій виробничій і управлінській системах підприємства.

Засобами досягнення ОР є методи організаційного аналізу та проектування, методи соціальної психології, що дають змогу змінювати поведінку членів організації, свідомо впливаючи на цінності, міжособистісні та міжгрупові взаємини, індивідуальні навички, а також поєднання методів організації праці (у тому числі ергономіки) з досягненнями «поведінкових наук», які допомагають створити умови для більш інтенсивного використання людського потенціалу, а отже, потенціалу систем управління загалом.

Найвідоміший американський спеціаліст з впровадження ОР, К. Левін, запропонував концепцію, яка базується на твердженні, що кожна організація має баланс (динамічну рівновагу) двох різноспрямованих сил, які сприяють чи протидіють ОР. З метою ефективного впровадження змін він запропонував використовувати модель «силового поля». Згідно з цією моделлю об'єкти перебувають у рівновазі, якщо алгебраїчна сума протилежно спрямованих векторів є рівність. Якщо цей баланс порушено, об'єкт рухається в тому чи іншому напрямку, тобто розвивається чи деградує [4, с. 25].

Не зменшуючи значення цього підходу, треба зазначити, що в соціальних системах практично неможливо кількісно визначити дію тих чи інших векторів. Дещо обмеженим є також твердження, що зміни в організації відбуваються лише за рахунок підсилення дії векторів, що сприяють позитивним змінам, і ослаблення інших. Наявність такої ситуації неминує породжує конфлікти, які практично неможливо остаточно розв'язати.

Впроваджуючи стратегії, треба врахувати, що «позитивні та негативні» фактори (сили, вектори) будуть існувати завжди; їх треба ретельно досліджувати та балансувати. Позитивні (фактори сприяння): усвідомлення необхідності проведення змін; організаційна криза; старіння продукції, технології; зміни законодавчих і економічних важелів; зміни цінностей та норм у працівників; зниження продуктивності праці, якості продукції; зміни стилю управління; використання концепцій поведінкових шкіл. Негативні (фактори протидії): бюрократична жорсткість структури; протиріччя в цілях; організаційна інерція; застарілі концепції або невизначеність управлінського стилю керівництва; невдачі у впровадженні системних перетворень в організаціях; опір і побоювання змін [5, с. 69].

Отже, концепція організаційного розвитку — це система ідей та уявлень, яка визначає цілі функціонування організації, характер відносин між суб'єктом і об'єктом, між працівниками цих підсистем, а також характер взаємозв'язків між окремими ланками ОСУ і зв'язків у межах більш широких взаємин — з зовнішнім середовищем.

Важливим елементом реалізації концепції ОР є поєднання у відповідній стратегії розробки ОСУ з процедурами підготовки персоналу, здатного працювати в межах нової організації, оскільки ОСУ є необхідною, але недостатньою умовою ефективного функціонування організації.

У 1993 р. американські фахівці з менеджменту М. Хаммер і Дж. Чампі в основних рисах сформулювали концепцію реінжинірингу бізнесу. На їхню думку, господарський

реінжиніринг - це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування підприємства та його найважливіших процесів. Результатом є різке (на порядок) поліпшення найважливіших кількісно вимірюваних показників витрат, якості, обслуговування і термінів. Відповідно до цієї концепції мова повинна йти про глибинну реорганізацію підприємства по всьому ланцюжку створення вартості. Радикальної реорганізації також підлягає процес задоволення потреб клієнта [6, с. 98].

Важливою передумовою досягнення таких амбітних цілей є орієнтація на виробничий процес і клієнта, а також творче використання новітньої інформаційної технології на робочому місці компетентних співробітників. Нові рішення повинні свідомо проводитися в життя недемократичним шляхом. Керівництво зосереджується в руках небагатьох осіб, які наділяються всією необхідною легітимною владою, щоб енергійно і за короткий термін провести заплановані зміни.

Реінжиніринг бізнес-процесів визначається як: «Фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність» [6, с. 101].

Бізнес-процеси - це взаємопов'язані види робіт, виконуваних протягом певного проміжку часу і ведуть до досягнення певних результатів. Як правило, ці процеси починаються з виявлення вимог і закінчуються встановленням взаємин з постачальниками. У центрі будь-якого перегляду господарського процесу є задоволення запитів внутрішніх і зовнішніх клієнтів. Від стратегії підприємства залежить, що потрібно прийняти в якості ключових процесів. Але основну увагу слід приділяти лише деяким з них (наприклад, розробок нової продукції, інтеграції логістики тощо).

Допоміжні процеси повинні оптимізуватися не самі по собі, а виключно з урахуванням потреб ключових процесів. По-новому необхідно підходити і до проблематики так званих точок перетину інтересів. Особливу увагу надається інформаційної технології. Мета її впровадження полягає в повній переробці інформації про клієнтів та виробництві. При цьому мова йде про зовсім нових галузях застосування, а не просто про автоматизацію процесів.

Завдяки цілеспрямованому використанню банків даних, експертних систем, телекомунікаційних мереж можна істотно розширити сферу завдань співробітників. Більш досконала інформаційна база не принесе бажаного результату, якщо не змінити компетенцію персоналу, маючи на увазі не тільки організаційні (обов'язки, повноваження), а й чисто кваліфікаційні (можливості, здібності, навички) параметри. Автори концепції господарського реінжинірингу в цьому говорять про "уповноважених" співробітників, які повинні стати "професіоналами процесу". Докорінно має бути покращена співпраця персоналу (наприклад, у робочих групах). У міру потреби співробітник повинен мати засоби комунікації з будь-яким колегою.

Необхідні й інші зміни в області кадрового менеджменту. Так, особливо важлива нова база компенсацій (оплати праці). Систему стимулювання слід орієнтувати передусім на фактичні здібності співробітників, а не на їх колишні заслуги. Кожна компанія здійснює реінжиніринг бізнес-процесів по-своєму. "Свій" підхід до проведення реінжинірингу бізнес-процесів часто дозволяє компанії істотно підвищити і свій "індекс успіху". Такий підхід дає можливість найкращим чином використовувати організаційні, економічні та політичні фактори для сприяння компанії в її прагненні зайняти на ринку унікальну, тільки йому притаманну позицію, іншими словами, позиціонувати себе і стати відомою для все більшого числа реальних і потенційних споживачів.

Але для цього необхідне глибоке розуміння властивих саме даній компанії переваг, можливостей, слабких місць і загроз. Тільки тоді вона зможе осмислено

витагувати квінтесенцію з результатів реінжинірингу бізнес-процесів в своїй і інших галузях і успішно застосовувати найбільш відповідні для неї рішення. Ця тонкість часто не враховується в методиках, пропонованих деякими консультантами в області менеджменту. При запозиченні результатів попередніх вдалих і невдалих спроб реінжинірингу бізнес-процесів дуже важливо одержати найбільш повне (наскільки це можливо) розуміння специфіки тієї компанії, для якої це запозичення здійснюється.

За оцінками фахівців, вірогідність успіху майбутньої програми реінжинірингу бізнес-процесів коливається від 25 до 75% [7, с. 13]. Заповнення розриву між теорією і практикою реінжинірингу бізнес-процесів дуже важливо. Управління змінами має все менш ґрунтуватися на перебільшених сподіваннях на успіх і все більше - на фактах і доказах. Це має бути на увазі доцільність припинення деяких програм реінжинірингу бізнес-процесів до того, як їх почали впроваджувати.

Останнім часом прискороно наростає усвідомлення важливості управління програмами реінжинірингу бізнес-процесів. Варто підкреслити, що синхронізація перепроєктування та імплементації (впровадження) бізнес-процесів являє собою досить складну задачу. Так, наприклад, втручання в традиційно склалися в компанії логістичні ланцюжки (у сфері матеріально-технічного забезпечення) або в розробку стратегії організації припускає високу управлінську майстерність. Компанії, що мають: 1) ретельно продумані, 2) у необхідній мірі забезпечені ресурсами і 3) правильно втілені в життя програми реінжинірингу бізнес-процесів, можуть досягти значних результатів. Якщо хоча б одна з цих трьох складових успіху відсутня, то результати можуть істотно відрізнятись в гірший бік від очікуваних [8, с. 29].

Існує певна кількість методологій реінжинірингу бізнес-процесів, які містяться в діапазоні від найзагальніших до сильно структурованих підходів, що використовують детальний аналіз і документацію по поточних процесах. Окремі методики базуються на поєднанні аналітичного й інтуїтивного підходів у рамках узагальненої методології представлення нового проекту, інші — на системному підході, що використовує інструменти процесного моделювання і дозволяє врахувати міжфункціональні і міжорганізаційні взаємодії. Але всі вони підпорядковані певній логіці побудови, мають спільні напрями та послідовність [9, с. 185; 10, с. 19] (рис. 1).

Результативний мотиваційний механізм повинен спрямовуватись на досягнення довгострокових цілей підприємства, бути чутливим до внутрішніх та зовнішніх факторів його діяльності, сприяти інноваційній активності персоналу, особистісному розвитку працівника, покращенню якості його життя, повинна реалізувати можливість довгострокової взаємовигідної співпраці підприємства та працівника, а також передбачати можливість навчання працівника необхідним для підприємства вмінням та сприяти вибору працівником певного типу поведінки [11, с. 246] .

Розуміння керівництвом підприємства або окремими виконавцями певних робіт, потреби докорінних змін (такий процес розуміння ще називають бізнес-необхідністю) безпосередньо викликає виникнення реінжиніринг-ініціативи, тобто визначення нових результатів, очікуваних від нових процесів, процесного бачення того, що потрібно конкретній організації в майбутньому. Таким чином, реінжиніринг-ініціатива зводиться до розуміння суті бізнесу, опис якої відповідає на питання «як?», що відноситься до бізнес-операцій.

Висновки і перспективи. Отже, реінжиніринг бізнес-процесів - це системний підхід до поліпшення діяльності організації, покликаний оптимізувати систему цінностей організації протягом певного періоду часу. Підвищення ефективності організації в довгостроковій перспективі має стати такою ж повсякденною турботою менеджерів, як і оперативні показники її поточної роботи.

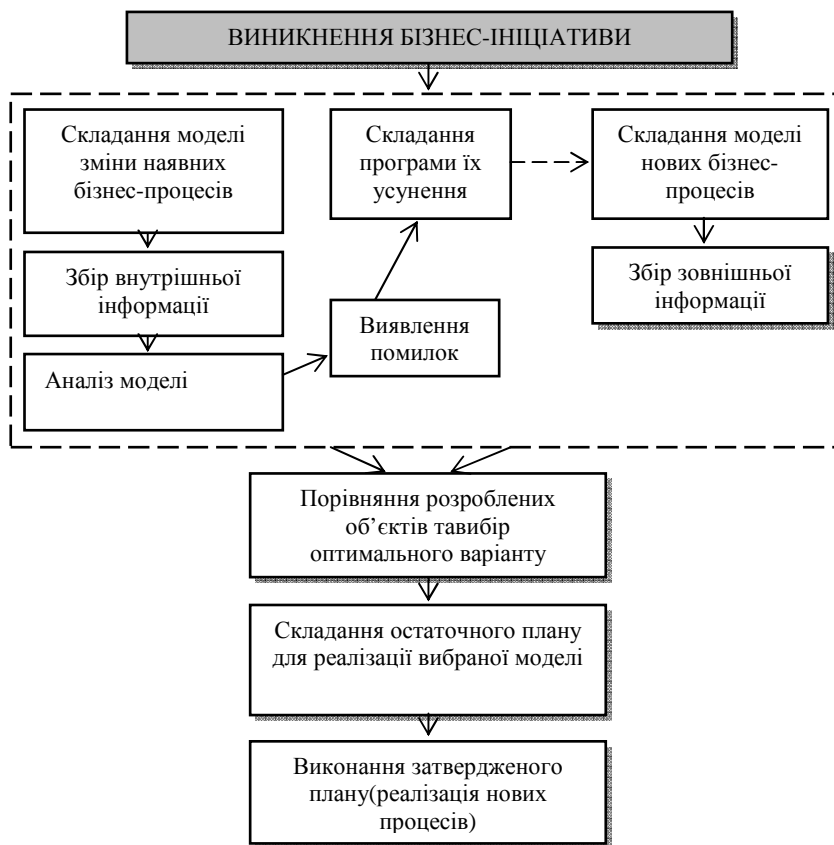


Рис. 1. Основні етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів*
*Розроблено автором з використанням [9, с. 185; 10, с. 19].

На сучасному етапі розвитку багато підприємств усвідомили, що успішний реінжиніринг бізнес-процесів включає більше, ніж нове проектування процесів і наступне їх застосування. Розробка механізму організаційного розвитку та реінжинірингу бізнес-процесів, як методів управління змінами на підприємствах, вимагає опрацювання всіх їх складових, що потребує єдності виконавців та лідерів, що проводять зміни; якісного управління персоналом і персоналу, залученого до енергійних дій по внесенню змін; бізнес-процесів, що мають виходи, відповідні цілям клієнтів і цілям бізнесу; інформаційних технологій як умови радикальних змін, що йдуть назустріч потребам реалізувати бізнес-ініціативу.

Список використаних джерел

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту : Пер. з англ. Москва : Справа, 1998. 800 с.
2. Мінцберг Г. Структура в кулаці: створення ефективної організації. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 450 с.
3. Greiner L.E., Metzger R.O. Consulting to management. En glewood Cliffs (NY): Prentice-Hall, 1983. XIII. 367 p.
4. Lewin K. Field Theory in Social Science. Addison-Wesley Publishing Company, 1994. 358 p.
5. Джині Д. Монстр змін. Причини успіху і провалу організаційних перетворень. Київ :

Паблішер, 2003. 320 с.

6. Хаммер М., Чампі Дж. Реінженірінг корпорації: Маніфест революції у бізнесі. Санкт-Петербург : Пітер, 1997. 368 с.

7. Хентце Й., Каммель А. Як подолати протидію запланованим організаційним змінам Менеджмент і маркетинг. 1997. № 3. С. 12-16.

8. Робсон М., Ф. Уллах Практичний посібник з реінжинірінгу бізнес-процесів. Москва, 1997. 255 с.

9. Мазур І.І., Шапіро В.Д. та ін. Управління проектами : довідковий посібник ; за ред. І.І. Мазура та В.Д. Шапіро. Москва : Вища школа, 2001. 460 с.

10. Ансофф І. Стратегічне управління ; пер. с англ. Москва : Економіка, 1989. 536 с.

11. Чикуркова А.Д., Прокопчук Л.М. Мотиваційний механізм управління змінами на підприємствах. Стратегія збалансованого використання економічного, технологічного та ресурсного потенціалу країни: матеріали II міжнар. наук.-практ. конференції (Кам'янець-Подільський, 1 червня 2016 р.). Кам'янець-Подільський, 2016. С. 243-246.

Дата надходження статті до редакції: 29.03.2017.

1 рецензування: 27.04.2017 Прийняття в друк: 25.05.2017

Belko I.A.

applicant Department of Management, public management and administration

State Agrarian and Engineering University in Podilya

Kamianets-Podilskyi, Ukraine

E-mail : belko-dpi@ukr.net

ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT ENTERPRISES: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS AND PROSPECTS OF THE ENTERPRISES

Abstract

Organizational development is defined as long-term, thorough, comprehensive process of change and development of organizations and working people in it. The purpose of the changes is to simultaneously increase productivity and quality of work. The article deals with the concept of organizational development as a system of ideas and concepts, defining the purpose of the operation, the relationship between subject and object, between workers of subsystems, and the nature of relationships between the individual links in the organizational structure and management relations within the broader relationships - with the environment. An important element of implementing the concept of organizational development is a combination of the appropriate strategy development management organizational structure of training procedures that can work within the new organization as organizational management structure is necessary but not sufficient condition for the effective functioning of the organization.

The result of the study is to compare the concepts of organizational development, business process reengineering. It is noted that the quality of the implementation of organizational development is largely determined by how fully realized and proven content and the need for organizational change, which in turn depends on the training of employees to work in new conditions. Such principles can be implemented methods of self (and control) as well as elements of "management based on participation" in the part relating to the active development of proposals to improve the process of organizational development.

It is proposed to develop mechanism for organizational development and business process reengineering, change management methods as in companies that require unity of performers and leaders in conducting changes; quality management personnel and staff involved in vigorous action to amend; business processes with outputs corresponding client goals and objectives of business; information technology as a condition of radical changes that are going to meet the needs of the business to implement the initiative.

Keywords: *management, organizational development, change, re-engineering of business processes.*

References

1. Meskon, M.Kh. (1998). *Osnovy menedzhmenta* [Principles of management]. Moscow : Delo.
2. Mintsberg, G. (2001). *Struktura v kulake: sozdaniye effektivnoy organizatsii* [Structure of a fist, creating an effective organization]. - SPb. : Piter.
3. Greiner, L.E. (1983). *Consulting to management*. En glewood Cliffs (NY): Prentice-Hall.
4. Lewin, K. (1994). *Field Theory in Social Science*. - Addison-Wesley Publishing Company.
5. Dzhini, D. (2003). *Monstr peremen. Prichiny uspekha i provala organizatsionnykh preobrazovaniy*. Moscow : Al'pina Pablisher.
6. Khammer, M. (1997). *Reinzheniring korporatsii: Manifest revolyutsii v biznese* [Reengineering the Corporation: the revolution Manifesto in business]. SPb. Piter.
7. Khenttse, I. (1997). Kak preodolet' protivodeystviye zaplanirovannym organizatsionnym izmeneniyam [How to overcome opposition to the planned organizational changes]. *Menedzhment i marketing*, (3), 12-16.
8. Robson, M. (1997). *Prakticheskoye rukovodstvo po reinzhiniringa biznes-protsessov* [Practical Guide to Business Process Re-Engineering]. Moscow: Delo.
9. Upravleniye proyektami (2001) [Project Management]. Spravochnoye posobiye. Moscow : Vysshaya shkola.
10. Ansoff, I. (1989). *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic management]. Moscow : Ekonomika.
11. Chyurkova, A.D., & Prokopchuk L.M. (June, 2016). *Motyvatsiynny mekhanizm upravlinnya zminamy na pidpnyemstvakh* [Motivation mechanism of change management in enterprises. Paper presented at the meeting of II international conference State Agrarian and Engineering University in Podilya, Kamianets-Podilskiy].

Received: March 29, 2017

1 review: April 27 2017 Accepted : May 25, 2017