

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Ралко Олександра Сергіївна

УДК 338.12:664

Організаційний розвиток підприємства та критерії його ефективності

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Київ НУХТ 2012

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана у Національному університеті харчових технологій
Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України

Науковий консультант: доктор економічних наук, професор
Мостенська Тетяна Леонідівна,
Національний університет харчових технологій
Міністерства освіти і науки, молоді та спорту
України, проректор з наукової роботи та
міжнародних зв'язків, завідувач кафедри
менеджменту

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Гудзинський Олексій Дмитрович,
Національний університет біоресурсів і
природокористування Міністерства аграрної
політики і продовольства України, професор
кафедри менеджменту ім. проф. Й.С.
Завадського

кандидат економічних наук, доцент
Яценко Олександр Володимирович,
Черкаський державний технологічний
університет Міністерства освіти і науки, молоді
та спорту України, доцент кафедри фінансів

Захист дисертації відбудеться «18» грудня 2012 р. о 10.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.058.01 у Національному університеті харчових технологій Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України за адресою: 01601, м. Київ, вул. Володимирська, 68, ауд. А-311.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національного університету харчових технологій Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України за адресою: 01601, м. Київ, Володимирська, 68.

Автореферат розісланий «16» листопада 2012 р.

Учений секретар
спеціалізованої вченої ради
доктор економічних наук, доцент

О. М. Петухова

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Сучасні підприємства різних галузей функціонують за умов невизначеності та динамічності зовнішнього середовища. Це обумовлює необхідність підвищення рівня адаптації підприємств до зовнішніх умов їх функціонування. Чим швидше підприємство пристосовується до умов зовнішнього середовища, тим більшого ефекту воно досягає, тим більш прогнозованим буде його організаційний розвиток.

Концепція організаційного розвитку як новий підхід до моделювання управління сучасним бізнесом передбачає розширення зв'язків підприємства з постачальниками і споживачами, врахування стану конкуренції на ринку. Прогрес інформаційних технологій, автоматизація виробництва та управління на основі широкого використання обчислювальної техніки і засобів телекомунікації змінили традиційні уявлення про організаційні межі підприємств і зробили малоефективними ті з них, які базувалися на структурах, що визначали їхню замкненість (ієрархічних, механістичних, бюрократичних).

Головною характеристикою підприємства майбутнього має бути постійне пристосування до динамічного зовнішнього середовища. На перший план виходять такі риси підприємства як висока гнучкість та адаптивність, прихильність до індивідуальних запитів споживачів, переважне використання командної праці, висока конкурентоспроможність, прагнення до ефективності організаційного розвитку.

Використання в цих умовах концепції організаційного розвитку дозволяє підвищити ефективність підприємства і забезпечити досяжність його цілей.

Питання організаційного розвитку розглядаються в працях сучасних науковців, таких як: Бажан Л.І., Бакаєв Л.О., Бакаєв О.О., Безверхнюк Т.М., Бобер К.А., Василенко В.А., Гриценко В.І., Джой - Меттьюз Дж., Іванов Д.В., Лаврененко В.В., Лисица Н. М., Масленнікова Н., Меггінсон Д., Паніна О.М., Сюрте М., Тоцький В.І., Хижняк Л. М. та ін. Окремі елементи цієї концепції побудовані на дослідженнях класиків економічної теорії, зокрема: Левіна К., Бекхарда Р., Френча У., Кана Р., Ліппіта Г., Лахті А., Дафта Р. та ін.

Разом із тим, опрацювання опублікованих літературних джерел показало, що питання, пов'язані із оцінкою ефективності організаційного розвитку, мало досліджені, хоча вони набувають особливої актуальності в умовах нестабільного зовнішнього середовища функціонування підприємств.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконано в межах наукової теми Національного університету харчових технологій: «Удосконалення системи менеджменту на підприємствах харчової промисловості» (номер державної реєстрації 0108U010781), де автором здійснено дослідження організаційного розвитку підприємства та оцінка його ефективності на прикладі підприємств хлібопекарської промисловості, визначено критерії ефективності організаційного розвитку, що спрямовані на подовження життєвого циклу діяльності підприємств з метою їх ефективного функціонування у довгостроковому періоді.

Мета і завдання дослідження. Головною метою дисертаційної роботи є розроблення теоретичних та методичних засад оцінки ефективності організаційного розвитку підприємств хлібопекарської промисловості.

Для досягнення визначеної мети в роботі поставлені та вирішені такі науково-методичні та практичні завдання:

- досліджено еволюцію концепції організаційного розвитку;
- уточнено теоретичний підхід до організаційного розвитку та здійснено оцінку його ефективності;
- розвинуто теорію організаційного розвитку в частині уточнення сутності окремих категорій, узагальнення етапів життєвого циклу організації та їх характеристики;
- проведено аналіз сучасного стану та визначено тенденції розвитку ринку хлібопекарської продукції України, м. Києва та Київської області;
- проведено аналіз організаційного розвитку підприємств хлібопекарської промисловості м. Києва та Київської області;
- розроблено методичний підхід до оцінки ефективності організаційного розвитку підприємства та сукупність показників для оцінки його стану; запропоновано процедуру визначення ефективності організаційного розвитку підприємства;
- запропоновано підхід до визначення інтенсивності організаційного розвитку;
- розроблено рекомендації для підвищення ефективності та інтенсивності організаційного розвитку підприємств хлібопекарської промисловості.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення ефективного організаційного розвитку підприємств хлібопекарської промисловості.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти організаційного розвитку підприємств хлібопекарської промисловості та критерії його ефективності.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у дисертаційній роботі було використано загальнонаукові методи дослідження: *абстрактно-логічний* (теоретичні узагальнення, формулювання висновків), *системного аналізу* (розроблення методик та обґрунтування пропозицій), *статистичного аналізу* (визначення сучасного стану та тенденцій розвитку ринку хліба та хлібобулочних виробів України, м. Києва та Київської області, здійснення дослідження стану організаційного розвитку підприємств ДП ПАТ Київхліб), *порівняльного аналізу* (співставлення розвитку ринку хліба та хлібобулочних виробів України, м. Києва та Київської області, співставлення тенденцій у розвитку підприємств ДП ПАТ Київхліб, співставлення розвитку ринків та підприємств, що на ньому працюють), *графічного* (побудова діаграм і графіків, визначення залежностей) тощо.

Для обробки економічної інформації, розрахунків, побудови таблиць, графіків, діаграм використовувались сучасні комп'ютерні технології (програмні пакети Microsoft Excel for Windows).

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові

акти України, офіційні дані Державної служби статистики України, статистична та бухгалтерська звітність підприємств хлібопекарської промисловості та дані, отримані автором під час досліджень. У роботі використовувались публікації міжнародних та вітчизняних організацій, дані інформаційно-аналітичних бюлетенів та оглядів, монографічна і довідкова література, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у наступному:

У дисертаційній роботі виконане дослідження організаційного розвитку підприємств хлібопекарської промисловості м. Києва та Київської області, що дозволило обґрунтувати теоретико-методичні та практичні результати, які містять наукову новизну та виносяться на захист, зокрема:

вперше:

- визначено сукупність показників, які дозволяють здійснити комплексну оцінку стану та визначити ефективність організаційного розвитку, а саме: придатності основних засобів, інноваційності основних засобів, виконання виробничих планів, інноваційності продукції, мотивації, професійної майстерності, стабільності забезпечення, стабільності збуту, комерціалізації діяльності, які лягли в основу методичного підходу до оцінки ефективності організаційного розвитку підприємства: організаційний розвиток розглядається як процес трансформації організаційного доробку підприємства для досягнення змін у результатах його діяльності;

удосконалено та уточнено:

- сутність поняття «розвиток» як зміни об'єкту, які призводять до його переходу в якісно новий стан; сутність поняття “організаційний розвиток” як еволюційні або революційні зміни внутрішнього середовища організації, що відбуваються як результат адаптації до змін зовнішнього середовища і передбачають проходження організацією послідовних етапів розвитку;

- теоретичний підхід до обґрунтування характеристик та критеріїв ефективності організаційного розвитку, що дозволяє здійснювати вибір напрямів розвитку підприємства в межах етапів життєвого циклу підприємства;

набуло подальшого розвитку:

- теорія менеджменту в частині визначення понять “ітерація організаційного розвитку”, “організаційний доробок”, “здобутий організаційний доробок”, “активний організаційний доробок”, “актуалізація організаційного доробку”;

- теоретичні підходи до оцінки інтенсивності організаційного розвитку, які в роботі розглядаються через інтегрований показник „темپ зростання організаційного розвитку”, розрахунок якого базується на середній геометричній показників стану організаційного розвитку;

- визначення тенденцій та особливостей розвитку підприємств хлібопекарської промисловості, які впливають зі специфіки, пов'язаної із галузевими особливостями, та дією макроекономічних чинників: стану ринку хліба та хлібобулочної продукції, демографічної ситуації в країні та рівня споживання хлібобулочних виробів населенням України, м. Києва та Київської області;

- управлінський підхід до розроблення рекомендацій щодо підвищення

ефективності та інтенсивності організаційного розвитку підприємств та запропонована програма заходів щодо напрямів посилення окремих складових організаційного розвитку, визначено чинники підвищення інтенсивності їх розвитку для підприємств, що досліджувались.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості її для оцінки ефективності організаційного розвитку підприємств харчової промисловості та визначення пріоритетних напрямків підвищення його ефективності.

Практичну спрямованість мають наступні методичні підходи до: оцінки ефективності організаційного розвитку підприємства; визначення інтенсивності організаційного розвитку підприємств; вибору показників для визначення стану та ефективності організаційного розвитку; визначення напрямів, які забезпечують підвищення ефективності та інтенсивності організаційного розвитку.

Основні положення, викладені в дисертаційній роботі, прийнято до впровадження: дочірніми підприємствами ПАТ Київхліб: «Білоцерківським хлібокомбінатом» - методика оцінки ефективності організаційного розвитку (довідка №34 від 21.05.2012 р.); «Фастівський хлібокомбінатом - результати досліджень щодо підвищення ефективності діяльності підприємства на основі оцінки ефективності організаційного розвитку (довідка №63 від 23.04.2012 р.); «Булочно-кондитерським комбінатом» - пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності підприємства (довідка №05-37/10 від 16.08.2012 р.); «Хлібокомбінатом №12» – пропозиції щодо вибору напрямків розвитку підприємства (довідка №7-02/15 від 23.07.2012 р.).

Обґрунтовані в дисертації висновки та рекомендації прийняті до впровадження в навчальному процесі Національного університету харчових технологій при викладанні дисциплін: «Інноваційний менеджмент», «Організаційна поведінка», «Теорія організації», при виконанні курсових, дипломних та магістерських робіт (Акт від 24.08.2012 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є одноосібно виконаною працею і являє собою завершене наукове дослідження. У роботі викладено авторський підхід до визначення стану організаційного розвитку підприємства, критеріїв його ефективності та оцінки ефективності організаційного розвитку. Наукові положення, висновки і рекомендації одержані автором самостійно.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні положення та практичні результати дисертаційної роботи доповідались на восьми наукових та науково-практичних конференціях: 76 науково-практичній конференції молодих учених, аспірантів та студентів “Наукові здобутки молоді — вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті” (м. Київ, 12-13 квітня 2010 р.); Міжнародній науково-практичній конференції “Новітні технології, обладнання, безпека та якість харчових продуктів: сьогодення та перспективи” (м. Київ, 27-28 вересня 2010 р.); II Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих учених “Участь молоді в розвитку економіки і суспільства” (м. Київ, 17-19 лютого 2011 р.); 77 науково-практичній конференції молодих учених, аспірантів та студентів “Наукові здобутки молоді — вирішенню проблем

харчування людства у XXI столітті” (м. Київ, 11-12 квітня 2011 р.); VII Міжнародній науково-практичній конференції “Проблеми економіки підприємств в сучасних умовах” (м. Київ, 19-21 травня 2011 р.); VII Міжнародній науково-практичній конференції “Сучасні проблеми менеджменту” (м. Київ, 27-28 жовтня 2011 р.); III Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих учених “Участь молоді в розвитку економіки і суспільства України (м. Київ, 16-17 лютого 2012 р.); VIII Міжнародній науково-практичній конференції “Управління сучасним підприємством” (м. Київ, 22-23 березня 2012 р.).

Публікації. Основні наукові положення, висновки та результати виконаних досліджень опубліковано в 1 колективній монографії, 7 наукових працях у фахових виданнях та 8 тезах та матеріалах конференцій загальним обсягом 4,11 д.а.

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку використаних літературних джерел. Роботу представлено на 286 сторінках машинописного тексту, в тому числі: основний текст дисертації складає 233 сторінки, список використаних джерел – 15 сторінок (187 найменувань), додатки – 38 сторінки. Матеріали дисертації містять 35 рисунки та 41 таблиць.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтована актуальність теми дослідження; сформульовано мету, завдання, об’єкт та предмет дослідження; охарактеризовано наукові методи, які використовувались в процесі здійснення дослідження; визначено наукову новизну одержаних результатів та їх практичне значення. Вступ також містить відомості про апробацію результатів дисертаційної роботи.

У першому розділі **„Теоретико-методичні засади визначення організаційного розвитку підприємства та оцінки його ефективності”** визначено теоретичні засади формування та етапи організаційного розвитку підприємства, розглянуто питання ефективності та визначення критеріїв її вимірювання, розроблено сукупність показників для оцінки стану та ефективності організаційного розвитку.

Беручи до уваги існуючі наукові підходи, на підставі проведеного аналізу зроблено висновок, що розвиток — це зміни об’єкту, що призводять до його переходу в якісно новий стан.

Концепція організаційного розвитку розвивається, починаючи з 30-тих років XX ст. і має дві основні течії: дослідження та практика лабораторного тренінгу; аналіз діяльності організації та систем зворотного зв’язку. Класичні концепції та визначення організаційного розвитку виходили з того, що основне завдання фахівців з організаційного розвитку полягає у тому, щоб допомогти організації вирішити проблеми, що перешкоджають ефективному використанню людських ресурсів; створити організаційне середовище, яке сприяє розвитку і самовдосконаленню кожного співробітника організації і досягти більш успішного і продуктивного функціонування організації в цілому. У сучасних концепціях організаційного розвитку акцент робиться на

максимальній інтеграції індивідуальних потреб та інтересів співробітників, цілей і завдань організації в цілому, а також на створенні структур, систем і процесів, які забезпечували б можливість постійного покращення діяльності організації. Беручи до уваги існуючі наукові підходи, автором зроблено висновок, що організаційний розвиток — це процес, що характеризується послідовною зміною кількісних та якісних параметрів складових внутрішнього середовища підприємства, а саме: структури, техніки, технології, персоналу, цілей та задач під впливом зовнішнього середовища.

Послідовність зміни кількісних та якісних параметрів середовища підприємства з плином часу закономірна. Узагальнюючи існуючі точки зору, можна виокремити наступні етапи розвитку підприємства: початковий етап розвитку, зростання, стабілізація, спад та поступове згортання діяльності, ці етапи складають життєвий цикл підприємства, кожному етапу якого відповідають характерні кількісні та якісні параметри його складових.

В економічній літературі існують три принципово різних підходи до оцінки економічного результату виробництва: ресурсний, затратний (або витратний), змішаний (або ресурсно-затратний). Для оцінки ефективності діяльності підприємства в рамках затратного (витратного), ресурсного та змішаного підходів, необхідно співставляти результат (ефект)/витрати, результат (ефект)/ресурси або використовувати їх комбінацію. За допомогою цих підходів можна встановити ефективність діяльності підприємства лише на певний момент часу.

Організаційний розвиток підприємства — це процес послідовних і закономірних змін підприємства в часі. Процес є явищем динамічним, а отже, не може бути виміряний з точки зору підходів до економічної ефективності, що відображають стан об'єкту на конкретний момент, і носить статичний характер. Тому критерієм ефективності протікання процесу організаційного розвитку підприємства є інтенсивність цього процесу.

Для визначення стану та оцінювання ефективності організаційного розвитку підприємства в роботі пропонуються наступні показники: показник придатності основних засобів, показник інноваційності основних засобів, показник професійної майстерності, показник мотивації, показник інноваційності продукції, показник виконання виробничих планів, показник стабільності забезпечення, показник стабільності збуту, показник комерціалізації діяльності.

У другому розділі „**Стан розвитку ринку хліба та хлібобулочної продукції з позицій дослідження організаційного розвитку та його ефективності**” автором визначено основні тенденції розвитку ринку хліба та хлібобулочної продукції в Україні, м. Києві та Київській області, проведено дослідження організаційного розвитку підприємств хлібопекарської промисловості м. Києва та Київської області, охарактеризовано особливості розвитку ринку хліба та хлібобулочної продукції та підприємств, що на ньому функціонують.

Обсяги виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні постійно скорочуються. Частка потужних підприємств у загальному виробництві хліба та

хлібобулочних виробів значна і становить близько 90%. Проте, встановити реальну частку, обсяги виробництва та обсяги реалізації малих підприємств, пекарень та мініпекарень досить складно, оскільки за цими суб'єктами не ведеться статистичний облік. Таким чином, постає необхідність у всебічному дослідженні ринку хліба та хлібобулочних виробів України з метою виявлення причин, наслідків та факторів, що на нього вплинули.

З цією метою, на основі даних щодо чисельності населення України, розрахункового рівня споживання хліба та хлібобулочних виробів на 1 особу в Україні, що базується на раціональній нормі споживання для різних соціальних і демографічних груп та обсягів виробництва хліба та хлібобулочних виробів можна зробити наступні висновки: у структурі попиту на хліб та хлібобулочні вироби хлібокомбінатами задовольняється близько 50% потреби, а інші 50% - задовольняються малими підприємствами, домогосподарствами, власними виробництвами супермаркетів тощо; споживання хліба та хлібобулочних виробів за період з 1990 по 2011 рік зменшується незначними темпами, у той же час виробництво хліба та хлібобулочних продуктів зменшується швидшими темпами, що обумовлює збільшення в структурі споживання частки малих підприємств. Так, якщо у 1994 році хлібокомбінатами та потужними підприємствами України випускалось 94,8 % хліба та хлібобулочних виробів, що споживались в Україні, то у 2011 році продукцією хлібокомбінатів забезпечується лише 39 % ринку. У період з 1990 по 1993 рр. спостерігалось перевищення обсягу виробництва хліба та хлібобулочних виробів над їх споживанням, що пояснюється змінами на ринку, що пов'язані зі змінами державної політики та пристосуванням виробників до цих змін. Крім того, у період 1990-1993 рр. хліб використовувався в якості корму для тварин, оскільки на той час ця продукція відносилась до найдешевшої.

Споживання хліба та хлібобулочних виробів, за вирахуванням обсягів виробництва за офіційними даними, безпосередньо визначають обсяг виробництва малих підприємств, домашніх господарств, пекарень, мініпекарень та виробництв хлібобулочної продукції супермаркетами та населенням (рис.1).

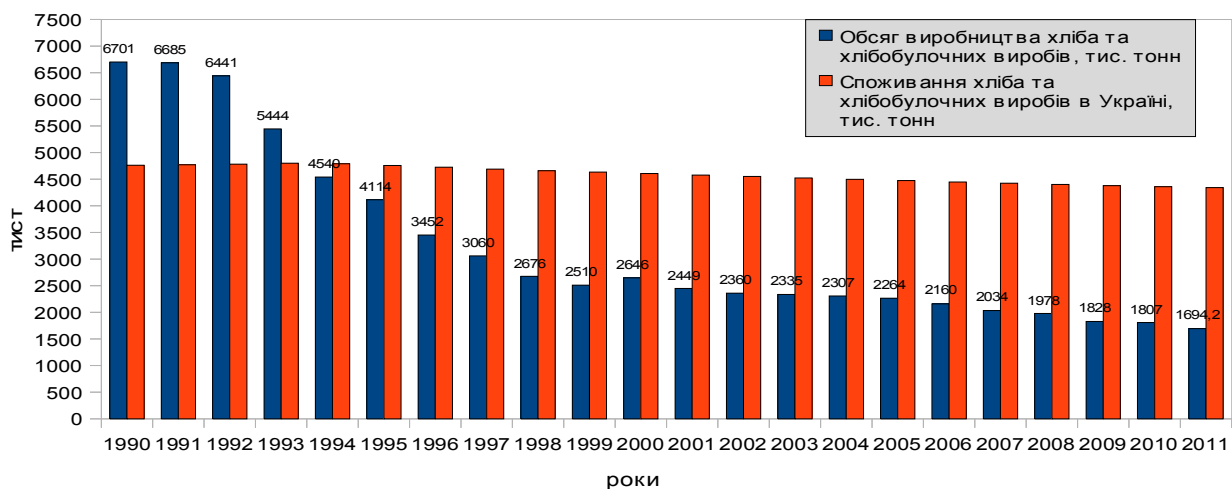


Рис.1. Обсяги виробництва та споживання населенням хліба і хлібобулочних виробів в Україні у 1990-2011 рр.

Виходячи з рис. 1, можна зробити висновок, що споживання хліба та хлібобулочних виробів України практично не зазнавала змін з 1990 по 2011 рр., його обсяг залишався в середньому на рівні 4600 тис. т хліба та хлібобулочних виробів на рік. А зміни в обсягах виробництва хліба та хлібобулочних виробів за офіційною статистикою відбулись через перерозподіл ринкових часток між операторами ринку та домогосподарствами.

Споживання та обсяг виробництва хліба та хлібобулочних виробів Київської області представлено рис.2.

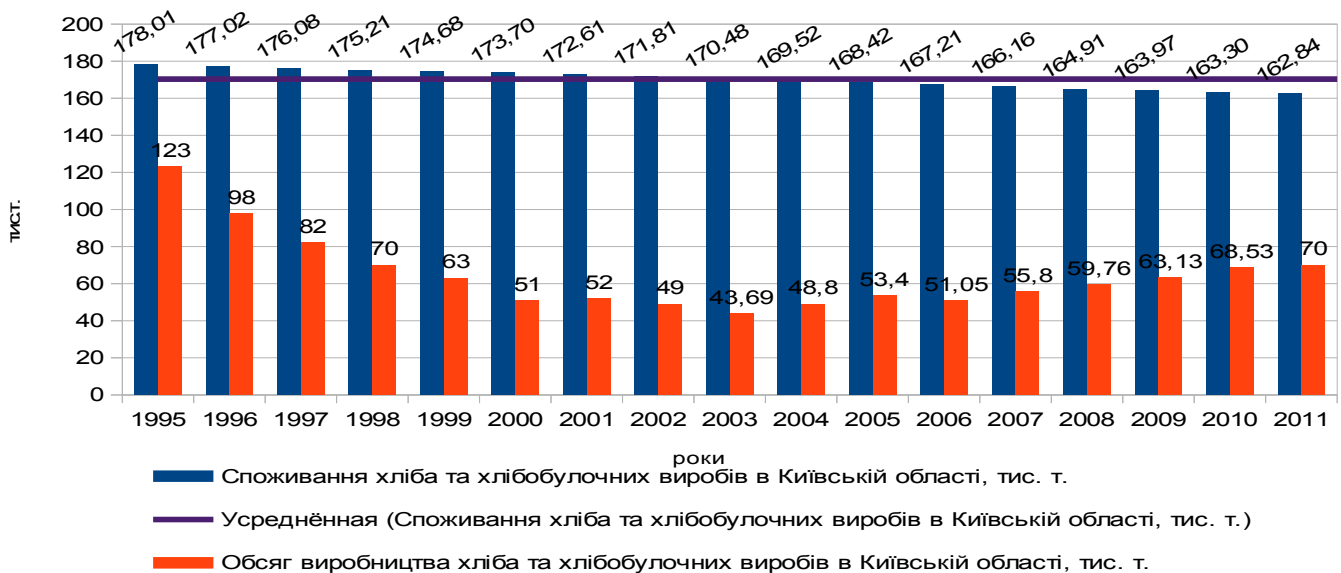


Рис. 2. Обсяги виробництва та споживання населенням хліба і хлібобулочних виробів в Київській області у 1995-2011рр.

Середнє споживання хліба та хлібобулочних виробів у Київській області протягом досліджуваного періоду знаходиться на рівні 170 тис.т. (від 178 тис. тонн у 1995 р. до 162 тис. тонн на рік у 2011 р.). Спостерігається незначне перевищення середнього рівня споживання протягом 1995-2003 рр. і починаючи з 2003 р. по 2011 р., відбувається поступове зниження споживання відносно середнього значення. Обсяг виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Київській області протягом 1995-2003 рр. знижується, а починаючи з 2003 р. демонструє зростання.

Рівень споживання розрахований без урахування перевищення раціональних норм споживання, на які вказують оператори ринку хліба та хлібобулочних виробів.

Офіційний обсяг виробництва хліба та хлібобулочних виробів в м. Києві відображає переважно їх промислове виробництво. Отже, поглиблення дисбалансу між споживанням та обсягами виробництва, щонайменш починаючи з 2005 р. (якщо приймати до уваги споживання хлібобулочних виробів тільки постійним населенням міста Києва), означає зменшення промислового виробництва хліба та хлібобулочних виробів.

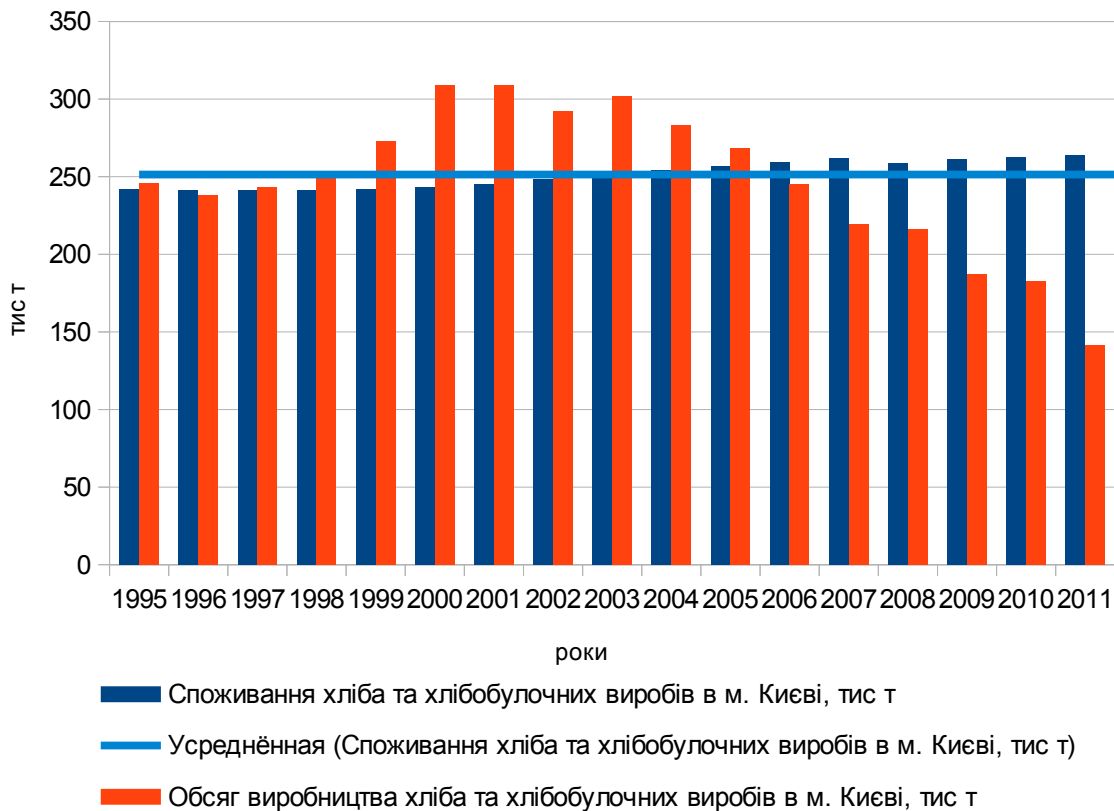


Рис. 3. Обсяги виробництва та споживання населенням хліба і хлібобулочних виробів в м. Києві у 1995-2011рр.

Отже, на ринку хліба та хлібобулочних виробів міста Києва відбуваються процеси ресегментації або організаційної реструктуризації, що відповідає всеукраїнській тенденції.

З метою дослідження ефективності організаційного розвитку підприємств в роботі досліджено динаміку визначеної сукупності показників стану організаційного розвитку, в основу яких покладено відповідність кількісних та якісних параметрів підприємства стану зовнішнього середовища.

Об'єктами оцінки є наступні підприємства: ДП ПАТ Київхліб “Білоцерківський хлібокомбінат”, ДП ПАТ Київхліб “Фастівський хлібокомбінат”, ДП ПАТ Київхліб “Хлібокомбінат № 11”, ДП ПАТ Київхліб “Хлібокомбінат № 12”, ДП ПАТ Київхліб “Булочно-кондитерський комбінат”. Вибір підприємств обумовлений тим, що ці підприємства є типовими представниками хлібопекарської промисловості і на основі їх дослідження можна визначити характерні тенденції розвитку підприємств, що працюють у цій галузі.

З метою дослідження організаційного розвитку на підприємствах хлібопекарської промисловості, представимо одержані дані по ДП ПАТ Київхліб “Фастівський хлібокомбінат” на рис. 4,5,6,7.

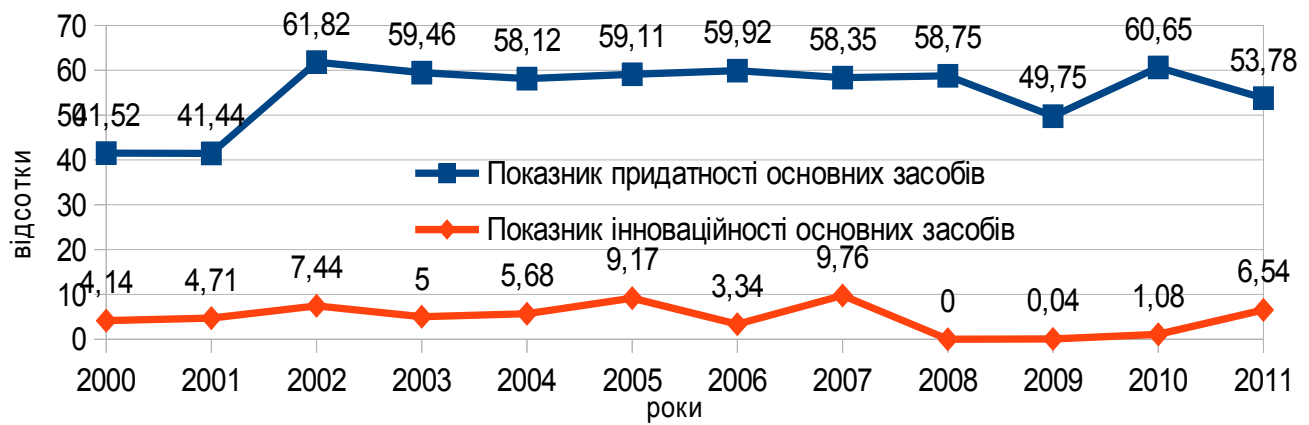


Рис. 4. Динаміка показників придатності та інноваційності основних засобів ДП ПАТ Київхліб "Фастівський хлібокомбінат" за 2000-2011 рр., %

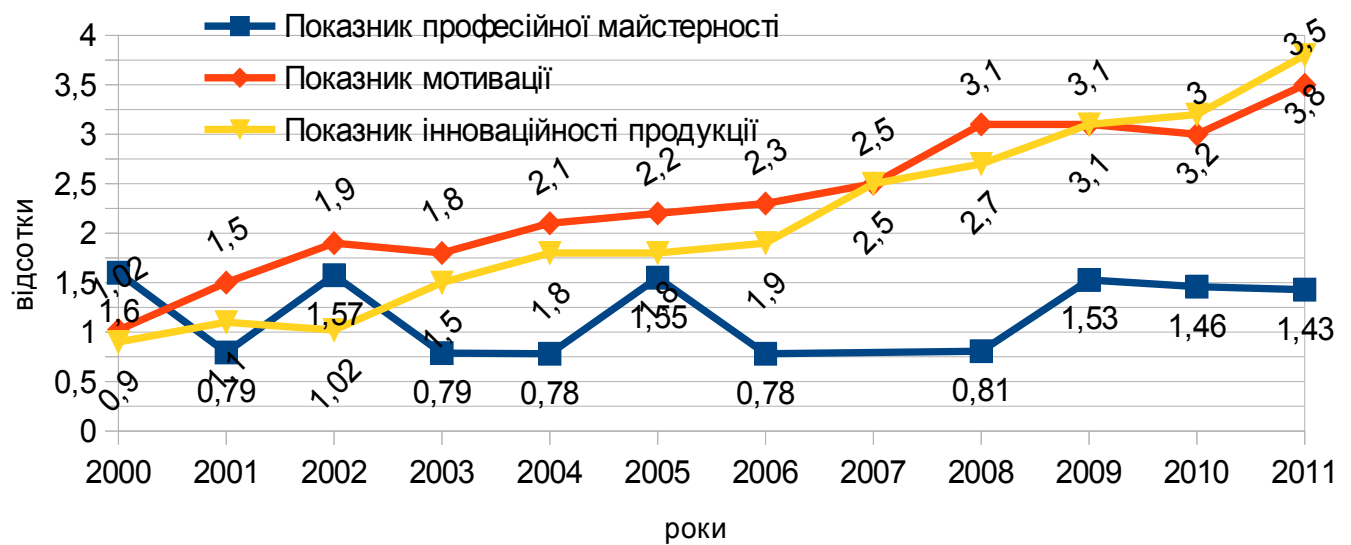


Рис. 5. Динаміка показників професійної майстерності, мотивації та інноваційності продукції ДП ПАТ Київхліб "Фастівський хлібокомбінат" за 2000-2011 рр., %

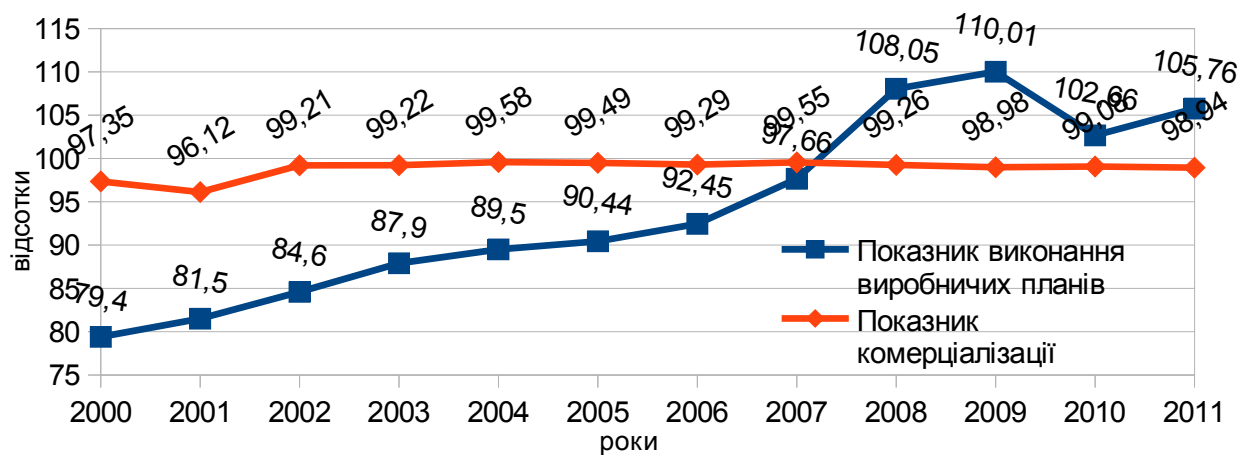


Рис.6. Динаміка показників комерціалізації та виконання виробничих планів ДП ПАТ Київхліб "Фастівський хлібокомбінат" за 2000-2011 рр., %



Рис.7. Динаміка показників стабільності забезпечення та збуту ДП ПАТ Київхліб “Фастівський хлібокомбінат” за 2000-2011 рр., %

Таким чином, можна зробити висновок, що протягом 2000-2011 рр. розвиток ДП ПАТ Київхліб “Фастівський хлібокомбінат” є стабільним, проте динаміка показників організаційного розвитку свідчить про його недостатність. Відсутня чітка стратегія розвитку, що виражається у відсутності належної уваги до стану основних елементів виробництва — основних засобів та персоналу. Позитивними за досліджуваний період є підвищення рівня стабільності забезпечення підприємства матеріальними ресурсами, рівня стабільності збуту готової продукції та зростання рівня комерціалізації діяльності.

Дослідження організаційного розвитку інших підприємств здійснювалось аналогічно.

У третьому розділі дисертації „**Напрями забезпечення інтенсивності та ефективності організаційного розвитку підприємств хлібопекарської промисловості**” запропоновано методичний підхід до оцінки ефективності та інтенсивності організаційного розвитку підприємства; проведено оцінку ефективності та інтенсивності організаційного розвитку підприємств хлібопекарської промисловості; за розробленою методикою запропоновано організаційні заходи забезпечення інтенсивності та зростання ефективності організаційного розвитку підприємств.

В основу запропонованої методики покладено розуміння, що організаційний розвиток — це процес трансформації організаційного доробку підприємства з метою досягнення змін у результатах його діяльності. Організаційний доробок складається зі знань, технологій, техніки, персоналу, навичок взаємодії, внутрішньо-організаційної взаємодії складових організації, навичок взаємодії з елементами зовнішнього середовища організації, навичок щодо досягнення синергетичного ефекту, переваг географічного розташування, психологічного клімату у колективі та інших знань та навичок, які можуть прямо не впливати на результати діяльності, що досягаються організацією, але можуть сприяти або не сприяти їх досягненню, і є такими, якими організація володіє у певний час. Організаційний доробок відповідає елементам системи у фіксований момент часу.

Організаційний доробок можна розглядати як сукупність активного та здобутого доробку. В свою чергу, активний організаційний доробок — це частина організаційного доробку, що використовується у діяльності підприємства протягом певного часу і складається з елементів системи, що визнані “керуючою системою підприємства” такими, що відповідають вимогам зовнішнього середовища. Здобутий організаційний доробок — це організаційний доробок, що був накопичений підприємством протягом певного часу і складається із елементів, що були включені до складу підприємства як системи, “керуючою системою підприємства” з метою приведення елементів підприємства у відповідність до вимог зовнішнього середовища.

З метою виокремлення елементів підприємства, що відповідають вимогам зовнішнього середовища, “керуючою системою підприємства” проводиться операція актуалізації організаційного доробку.

Для проведення якісної оцінки стану організаційного розвитку підприємства та визначення його ефективності пропонується класифікувати елементи організації за часом набуття, тобто за елементами, які були набуті протягом ітерації організаційного розвитку, або були присутні в організації на момент початку ітерації. Таким чином, в результаті класифікації отримуємо два класи елементів, що однаковою мірою вплинули на досягнення результату організації протягом ітерації T_i : класу елементів, що були присутні на початок ітерації організаційного розвитку, відповідає організаційний доробок на початок ітерації, класу елементів, що здобуті протягом ітерації організаційного розвитку відповідає здобутий організаційний доробок. Якщо зміна стану організації протягом ітерації T_i оцінена як якісна оцінка C_i , тоді вклад кожного класу в досягнутий результат можна оцінити як $\frac{1}{2} C_i$.

Нехай $C(c_1, c_2, \dots, c_n)$ — якісна оцінка зміни стану організації протягом періоду організаційного розвитку. При чому, C_i — це оцінка зміни стану підприємства в ітерації організаційного розвитку T_i . C_i визначається як відношення кількості показників, що погіршилися, до загальної кількості показників, якщо в ітерації організаційного розвитку T_i є хоча б один показник, що погіршився, C_i визначається як відношення кількості показників, що покращилися в ітерації організаційного розвитку T_i до загальної кількості показників, якщо в ітерації організаційного розвитку T_i немає показників, що погіршилися. Тоді зміну організаційного доробку можна оцінити як:

$$S = \sum_{i=1}^n \frac{C_i}{2^{n+1-i}}$$

S показує, яким чином змінився організаційний доробок організації протягом періоду організаційного розвитку, тоді:

– якщо $S \leq -\frac{1}{2}$ - організаційний розвиток організації є таким, що не забезпечує адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища, має виражену тенденцію до втрати організаційного доробку, а організаційний розвиток - неефективний;

– якщо $-\frac{1}{2} < s < 0$ - організаційний розвиток організації є таким, що не забезпечує адекватне реагування на зміни зовнішнього середовища, має тенденцію до втрати організаційного доробку, а організаційний розвиток - малоефективний;

– якщо $S = 0$ - організаційний розвиток є таким, що забезпечує адекватне реагування на зміни зовнішнього середовища, а організаційний розвиток задовільний;

– якщо $0 < s < \frac{1}{2}$ - організаційний розвиток організації є таким, що забезпечує адекватне реагування на зміни зовнішнього середовища, має тенденцію до накопичення організаційного доробку, а організаційний розвиток - ефективний;

– якщо $\frac{1}{2} \leq s$ - організаційний розвиток організації є таким, що забезпечує адекватне реагування на зміни зовнішнього середовища, має виражену тенденцію до накопичення організаційного доробку, а організаційний розвиток - високоефективний.

Результати оцінки ефективності організаційного розвитку підприємств хлібопекарської промисловості представлено у табл.

Таблиця

Ефективність організаційного розвитку хлібопекарських підприємств, що досліджувались

Підприємство	Значення показника ефективності організаційного розвитку
ДП ПАТ Київхліб "Білоцерківський хлібокомбінат"	-0,52192
ДП ПАТ Київхліб "Фастівський хлібокомбінат"	0,04400
ДП ПАТ Київхліб "Київський булочно-кондитерський комбінат"	-0,43777
ДП ПАТ Київхліб "Київський хлібокомбінат №11"	-0,35910
ДП ПАТ Київхліб "Київський хлібокомбінат №12"	-0,41515

Проведений аналіз дозволяє зробити висновки, що із підприємств, що досліджувались, ДП ПАТ Київхліб "Білоцерківський хлібокомбінат" розвивається неефективно, ДП ПАТ Київхліб "Київський хлібокомбінат №12", ДП ПАТ Київхліб "Київський булочно-кондитерський комбінат", ДП ПАТ Київхліб "Київський хлібокомбінат №11" розвиваються малоефективно, ДП ПАТ Київхліб "Фастівський хлібокомбінат" розвивається ефективно за досліджуваний період.

При вивченні закономірностей розподілу інтенсивності розвитку запропоновано використання середньої геометричної. Середня геометрична використовується у випадку, коли результуюча величина представляє собою ланцюгову відносну величину динаміки.

Отже, темп зростання організаційного розвитку обчислимо за формулою:

$$T_{op} = \sqrt[n]{T_1 * T_2 * \dots * T_n}, \text{ де}$$

T_{op} - темп зростання організаційного розвитку,

$T_1, T_2, \dots, T_n$ - зміна (темпи зростання) показників, що застосовуються для оцінки організаційного розвитку,

n - кількість показників, що застосовуються для оцінки.

Проведені розрахунки показали, що підприємства хлібопекарської промисловості м. Києва та Київської області знаходяться переважно на стадії стабілізації, при збереженні наявних тенденцій більшість із досліджуваних підприємств перейде до стадії спаду. Для уникнення переходу до стадії спаду або хоча б продовження перебування на стадії стабілізації, підприємствам необхідно розробити комплексну програму підвищення ефективності їх розвитку, що буде передбачати програму заходів з підвищення рівня інноваційності основних засобів, інноваційності продукції та розробки дієвої системи мотивації та професійного зростання.

Для підвищення ефективності організаційного розвитку підприємства необхідним є впровадження моніторингу змін показників ефективності організаційного розвитку, визначення рівня ефективності організаційного розвитку підприємства, визначення тенденцій розвитку підприємства та можливих змін його стану. Використання методики оцінки ефективності організаційного розвитку підприємства дозволяє підприємству ефективно планувати основні показники його діяльності та впроваджувати заходи із підвищення ефективності його організаційного розвитку, в результаті чого можливе підвищення його ефективності у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У дисертації вирішене актуальне наукове завдання, пов'язане із оцінкою ефективності організаційного розвитку підприємств та визначення його інтенсивності. Запропоновані теоретичні і методичні підходи базуються на існуючих підходах, висвітлених у працях науковців української та зарубіжної економічних шкіл.

Результати проведеного дослідження дали змогу зробити наступні висновки:

1. За результатами дослідження еволюції концепції організаційного розвитку та вивчення різних точок зору науковців встановлено, що поняття „розвиток” та „організаційний розвиток” розглядаються по-різному і потребують уточнення. Запропонований авторський підхід дозволяє розвинути теорію організаційного розвитку.

2. Узагальнення етапів життєвого циклу підприємства дало можливість визначити притаманні кожному етапу особливості, критерії ефективності, проблеми і шляхи подолання проблем. Чотири із шести досліджуваних підприємств знаходяться на етапі стабілізації, якому притаманні наступні характеристики: децентралізація управління; колективне прийняття рішень; надання керівником певних прав і обов'язків при прийнятті рішення; чітко розмежовані повноваження та коло відповідальності; делегування повноважень; поява формальних процедур; максимальна рентабельність; максимально можливий рівень соціального захисту; оптимальна структура капіталу;

наявність постійного кола споживачів; чітко сформульовані цілі та задачі підприємства; поява проблеми комунікації та зворотного зв'язку; дублювання при виконанні функцій управління. На цьому етапі спостерігаються проблеми комунікації в організації; відсутність розробок; проблеми контролю; зростання собівартості продукції; зменшення рівня прибутку; нездатність до впровадження нових продуктів та реалізації нових ідей. Для успішного подолання криз на цьому етапі необхідною є побудова нової системи мотивації та контролю персоналу; оновлення технологій; аутсорсинг; соціальне партнерство; співпраця з науковими установами та навчальними закладами з метою залучення молодих кваліфікованих кадрів. Критеріями ефективності на етапі стабілізації виступають інвестиції у соціальну підсистему; інновації; пошук напрямів задоволеності споживачів; динаміка зміни кількості постійних клієнтів; мінімальна кількість продажів за період; готовність підприємства до співробітництва.

3. За результатами аналізу розвитку ринку хліба та хлібобулочних виробів України, м. Києва та Київської області встановлено, що рівень споживання хлібобулочної продукції протягом 1990-2011 рр. залишався майже на одному рівні, проте обсяги її виробництва протягом досліджуваного періоду поступово скорочувались, що свідчить про перерозподіл ринку продукції між товаровиробниками: крупними, середніми і малими підприємствами (мініпекарнями та цехами з виробництва хлібобулочних виробів), зростає частка ринку виробників хліба та хлібобулочної продукції, які не звітують до Державного комітету статистики. та виробництво хліба у домашніх господарствах.

4. Аналіз організаційного розвитку підприємств хлібопекарської промисловості м. Києва та Київської області виявив їх спільні риси, а відповідно і характерні проблеми, а саме: невиважена інноваційна стратегія і політика, відсутність системності у прийнятті рішень щодо розвитку персоналу підприємств, зношеність основних засобів, що уповільнює розвиток підприємств і погіршує можливості адаптації до зовнішніх умов. В роботі на підставі одержаних даних запропоновано низку заходів організаційно-економічного характеру для подолання виявлених проблем.

5. Запропонований в роботі методичний підхід до оцінки ефективності організаційного розвитку заснований на якісній оцінці зміни стану організації протягом періоду організаційного розвитку шляхом аналізу сукупності показників, за допомогою яких досліджується стан організаційного розвитку. Формалізований підхід до визначення ефективності організаційного розвитку, представлений алгоритмом як процес проходження послідовних етапів, дозволяє з'ясувати ефективність організаційного розвитку та можливість відповідних змін для забезпечення його інтенсивності.

6. Для визначення інтенсивності організаційного розвитку запропоновано використання середньої геометричної темпів зростання показників стану організаційного розвитку. Показник інтенсивності дозволяє визначити ефективність організаційного розвитку та етап життєвого циклу, на якому знаходяться досліджувані підприємства. Досліджено залежність між інтенсивністю організаційного розвитку і темпами зростання загальноприйнятих критеріїв економічної ефективності, що дозволило зробити висновок про запізнення в часі реакції загальноприйнятих критеріїв економічної ефективності від динаміки показника інтенсивності.

7. На основі визначення ефективності та інтенсивності організаційного

розвитку підприємства з урахуванням етапу його життєвого циклу розроблено комплекс заходів щодо підвищення інтенсивності та ефективності розвитку підприємств, який включає розробку програми розвитку, що спрямована на подолання слабких елементів організаційного доробку та подолання криз та проблем, що притаманні етапу життєвого циклу, на якому знаходиться підприємство.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографії:

1. Ralko O. / Oleksandra Ralko // Restructuring: theory and practice. Monograph. [Tetyana Mostenska, Iryna Fedulova, Virginija Jurėnienė (scientific editors)]. – Kyiv – Kaunas – Szczecin: National University of Food Technologies, Institute of World Economy and International Relations, University of Szczecin, Vilnius University, 2012, K. – Kondor, – 178– Bibliogr. 17– Ilustr. – 252p. - с. 171-195 (0,91 д.а.).

Публікації у наукових фахових виданнях:

2. Ралко О. С. Еволюція поняття організаційний розвиток підприємства / О. С. Ралко // Наук. праці Нац. ун-ту харч. технологій –К.: НУХТ. – 2010. – №36 – с. 38-41(0,36 д.а.).

3. Ралко О. С. Залежність організаційної структури управління від стадії життєвого циклу організації / О. С. Ралко // Наук. праці Нац. ун-ту харч. технологій –К.: НУХТ. – 2011. – №40 – с. 83-88 (0,44 д.а.).

4. Ралко О. С. Теоретичні підходи до визначення ефективності досягнення цілей / О. С. Ралко // Наук. праці Нац. ун-ту харч. технологій –К.: НУХТ. – 2010. – №35 – с. 206-209 (0,27д.а.).

5. Ралко О. С. Теоретичні підходи до визначення ефективності організації / О. С. Ралко // Наук. праці Нац. ун-ту харч. технологій –К.: НУХТ. – 2012. – №44 – с. 129-133 (0,33 д.а.).

6. Ралко О. С. Дослідження ринку хліба та хлібобулочних виробів України / О. С. Ралко // Міжгалузевий наук.-практ. журнал “Проблеми науки” – К.: ЦНТЕІ, ЦДПІН ім. Г.М. Доброва НАНУ. – 2012. – № 8– 39-44 с. (0,34 д.а.).

7. Ралко О. С. Засади визначення ефективності організаційного розвитку / О. С. Ралко // Наук. праці Нац. ун-ту харч. технологій –К.: НУХТ. – 2012. – №43 – 139-144 с. (0,54д.а.).

8. Ралко О. С. Методичний підхід до оцінки інтенсивності організаційного розвитку підприємств хлібопекарської промисловості / О. С. Ралко // Зб. наук. праць Черкас. держ. технол. ун-ту.– Серія «Економічні науки».- Випуск 31: М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси: ЧДТУ, 2012. –250 с.– с. 117-120 (0,36 д.а.).

Публікації в інших виданнях:

9. Ралко О.С. Building High Performance Organizations / О.С. Ралко, О.П. Авраменко, В.О. Новак // Збірник матеріалів 76 наук.-практ. конференції молодих учених, аспірантів та студентів “Наукові здобутки молоді — вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті”, 12-13 квітня 2010 р.: Частина II - Тези доп. – К.: НУХТ, 2010. – 163 с. – 29 с. (0,07 д.а., особисто

автору належить 0,05 д.а.)

10. Ралко О.С. Вимоги до організаційної структури управління при розвитку організації / О. С. Ралко // Проблеми економіки підприємств в сучасних умовах: Матеріали VII Міжнародної наук.-практ. конференції (Київ, 19-21 травня 2011): Тези доп.: - К.: НУХТ. – 2011. – 320 с. - с.278-279. (0,08 д.а.)

11. Ралко О.С. Методики оцінки ефективності персоналу організації / О. С. Ралко // Участь молоді в розвитку економіки і суспільства: Збірник матеріалів II Всеукраїнської наук.-практ. конференції студентів, аспірантів і молодих учених [17-19 лютого 2011 р. м. Київ]: Тези доп.: у 3 ч. – К.: НУХТ, 2011. – Ч.3 - 58 с. – с. 42-43. (0,12 д.а.)

12. Ралко О.С. Підходи до ефективності управління організацією / О. С. Ралко // Збірник матеріалів 77 наук.-практ. конференції молодих учених, аспірантів та студентів “Наукові здобутки молоді — вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті”, 11-12 квітня 2011 р.: Частина III - Тези доп. – К.: НУХТ, 2011. – 161 с. (0,05 д.а.)

13. Ралко О.С. Еволюційні теорії розвитку організації / О. С. Ралко // Новітні технології, обладнання, безпека та якість харчових продуктів: сьогодення та перспективи: Тези доп. Міжнародна наук.-практ. конференція, 27-28 вересня 2010 р. - Частина 2 – К.: НУХТ, 2010 – 114 с. - с.77 (0,06 д.а.)

14. Ралко О.С. Загальна характеристика ринку хліба та хлібобулочних виробів Києва та Київської області / О. С. Ралко // Участь молоді в розвитку економіки і суспільства країни: Збірник матеріалів III Всеукраїнської наук.-практ. конференції студентів, аспірантів і молодих учених [16-17 лютого 2012 р. м. Київ]. – К.: НУХТ, 2012. – 153 с. – с. 139-141. (0,11 д.а.)

15. Ралко О.С. Процеси реструктуризації на підприємствах харчової промисловості України / О. С. Ралко // Сучасні проблеми менеджменту: Збірник матеріалів VII Міжнародної наук.-практ. конференції [27-28 жовтня 2011 р. м. Київ]. – К.: Національний авіаційний університет, Інститут економіки і менеджменту, 2011. – 203 с. – с. 82-83. (0,1 д.а.)

16. Ралко О.С. Процес реструктуризації підприємств та методи її здійснення / О.С. Ралко Т.Л. Мостенська // Управління сучасним підприємством: Матеріали VIII Міжнародної наук.-практ. конференції, Київ, 22-23 березня 2012 р.: Тези доповідей – К.: НУХТ. - 2012. - 275 с. - с. 265-266 (0,1 д.а., особисто автору належить 0,05 д.а.)

АНОТАЦІЯ

Ралко Олександра Сергіївна Організаційний розвиток підприємства та критерії його ефективності. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний університет харчових технологій Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України, Київ, 2012.

Дисертаційна робота присвячена дослідженню теоретичних, методичних та практичних питань організаційного розвитку та критеріїв його ефективності підприємств хлібопекарської промисловості.

Досліджено еволюцію концепції організаційного розвитку. Розглянуто та узагальнено погляди вчених-економістів на теорію організаційного розвитку.

Досліджено сучасний стан ринку хліба та хлібобулочних виробів України, м. Києва та Київської області, організаційний розвиток підприємств хлібопекарської промисловості м. Києва та Київської області.

Запропоновано методичний підхід до визначення ефективності організаційного розвитку підприємств на основі якісної оцінки стану організаційного розвитку підприємства за показниками: придатності основних засобів, інноваційності основних засобів, професійної майстерності, мотивації, інноваційності продукції, виконання виробничих планів, стабільності забезпечення, стабільності збуту, комерціалізації діяльності.

Запропоновано підхід до визначення інтенсивності організаційного розвитку, на основі якого визначено етапи життєвого циклу підприємства, досліджено залежність між інтенсивністю організаційного розвитку та темпами зростання загальноприйнятих критеріїв економічної ефективності.

Визначено напрями підвищення ефективності організаційного розвитку та забезпечення його ефективності на підприємствах хлібопекарської промисловості.

Ключові слова: розвиток, організаційний розвиток, інтенсивність організаційного розвитку, підприємства хлібопекарської промисловості, забезпечення ефективного організаційного розвитку, показники стану організаційного розвитку.

АННОТАЦИЯ

Ралко Александра Сергеевна Организационное развитие предприятия и критерии его эффективности. – На правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Национальный университет пищевых технологий Министерства образования и науки, молодежи и спорта Украины, Киев, 2012.

Диссертационная работа посвящена исследованию теоретических, методических и практических вопросов организационного развития и критериев его эффективности на примере предприятий хлебопекарной промышленности.

Исследована эволюция концепции организационного развития. Рассмотрены и обобщены взгляды ученых-экономистов по вопросам теории организационного развития. По результатам исследования установлено, что понятие «развитие» и «организационное развитие» рассматриваются по-разному и требуют уточнения. Предложен авторский подход к определению этих категорий, что позволяет четко определить параметры организационного развития предприятий и направления их интенсивности.

Определены понятия «итерация организационного развития», «организационная наработка», «приобретенная организационная наработка», «активная организационная наработка», «актуализация организационного наработка».

Работа выполнена на примере предприятий хлебопекарной промышленности, работающих на рынке хлеба и хлебобулочных изделий г. Киева и Киевской области. Для определения влияния факторов внешней среды на организационное развитие предприятий было исследовано современное состояние рынка хлеба и хлебобулочных изделий Украины, г. Киева и Киевской области. Проведенный анализ состояния организационного развития хлебопекарных предприятий позволил оценить общие тенденции их развития и определить направления, обеспечивающие повышение его эффективности.

Предложен методический подход к определению эффективности организационного развития на основе качественной оценки состояния организационного развития предприятия по показателям: пригодности основных средств, инновационности основных средств, профессионального мастерства, мотивации, инновационности продукции, исполнения производственных планов, стабильности обеспечения, стабильности сбыта, коммерциализации деятельности.

В диссертационной работе формализован подход к определению эффективности организационного развития, который представлен алгоритмом как процесс прохождения последовательных этапов. Использование предложенного подхода позволяет определить эффективность организационного развития и возможность соответствующих изменений для обеспечения интенсивности развития предприятия.

Для определения интенсивности организационного развития предложен подход, который позволяет определить этапы жизненного цикла предприятия. Исследована зависимость между интенсивностью организационного развития и темпами роста общепринятых критериев экономической эффективности, что позволило сделать вывод о запаздывании во времени реакции общепринятых критериев экономической эффективности от динамики показателя интенсивности.

Определены направления повышения эффективности организационного развития и обеспечения его эффективности на предприятиях хлебопекарной промышленности и даны рекомендации для обеспечения интенсивности с учетом этапа жизненного цикла предприятия и состояния внешней среды.

Ключевые слова: развитие, организационное развитие, интенсивность организационного развития, предприятия хлебопекарной промышленности, обеспечение эффективного организационного развития, показатели состояния организационного развития.

ABSTRACT

Ralko Oleksandra Organizational development of enterprises and criteria of its effectiveness. - On rights of a manuscript.

Thesis on the receipt of scientific degree of candidate of economic sciences by speciality 08.00.04 – economy and management enterprises (by the types of economic activity). – the National university of food technologies of Ministry education and science, youth and sports of Ukraine, Kyiv, 2012.

Thesis deals with the theoretical, methodological and practical issues of

organizational development and criteria for its effectiveness for enterprises of bakery industry.

Author researches the concept of organizational development, considers and summarizes the views of economists on organizational development.

Author researches modern state of bread and bakery products of Ukraine, Kyiv and Kyiv region, organizational development of enterprises of baking industry in Kyiv and Kyiv region.

Author develops methodical approach to determine effectiveness of organizational development of enterprises through quality assessment of organizational development enterprise by such indicators: indicator suitability of fixed assets, indicator of innovation assets, indicator of professional skills, indicator of motivation, indicator of innovation output, indicator of implementation of production plan, indicator of stability of provision, indicator of stability of sales, indicator of commercialization activities.

Thesis contains approach to determine the intensity of organizational development, on basis of which determines stages of the life cycle of an enterprise, investigated the relationship between the intensity of organizational development and growth generally accepted criteria of economic efficiency.

Author determines trends of increasing of effectiveness of organizational development and ensures its effectiveness in the business bakery industry.

Keywords: development, organizational development, intensity of organizational development, enterprise of bakery industry, ensuring effective organizational development, indicators of organizational development.