

УДК 338.67

О.С. Ралко, асп.
Національний університет
харчових технологій

ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

В статті запропоновано алгоритм оцінки ефективності організаційного розвитку, що розроблений на основі теоретичних положень концепції еволюційного розвитку організацій. Визначено поняття «організаційний розвиток», «ефективність організаційного розвитку», «цикл організаційного розвитку». Запропоновано критерії ефективності організаційного розвитку. Визначено особливості функціонування підприємства на етапах його організаційного розвитку з позицій синергетичного підходу. Розроблено вимоги щодо показників ефективності організаційного розвитку підприємства.

Ключові слова: організаційний розвиток, ефективність організаційного розвитку, оцінка ефективності організаційного розвитку, критерії ефективності організаційного розвитку.

На сучасному етапі, дослідниками організаційного розвитку розроблено ґрунтовний теоретичний апарат, що описує процес організаційного розвитку. Існуючі дослідження концентруються на визначенні стадій або етапів організаційного розвитку та притаманних їм особливостях. Поза увагою дослідників залишається поняття «ефективності організаційного розвитку» та його оцінка.

Питаннями організаційного розвитку займалися Бажан Л.І., Бакаєв О.О., Василенко В.А., Грищенко В.І., Джой-Меттюз Дж., Джон Пол Джонс, Дуглас МакГрегор, Кеннет Бенн, Курт Левін, Лавриненко В.В., Леланд Бредфорд, Лисиця Н., Масленнікова Н.А., Меггинсон Д., Рональд Ліппіт, Паніна О.М., Сесіл Белл, Сюрте М., Тоцький В.І., Уендел Френч, Хижняк Л. [1, 3, 4, 6, 7].

На думку Н. Лисиці та Л. Хижняк під організаційним розвитком слід розуміти процес змін, в ході якого адекватно існуючим умовам формуються певні моделі поведінки організації, осіб та груп, що входять в її склад, а також всіх зацікавлених у розвитку відповідної організації різних соціальних груп. Імпульс організаційній динаміці може надаватися як ззовні, так і з середини організаційної структури або організації [1].

В контексті цих ознак можна зрозуміти, що будь-яка організація, що діє у ринковому середовищі, реалізує дві тенденції: функціонування та розвиток. Якщо функціонування — це підтримка життєдіяльності, збереження функцій, що визначають цілісність організації, якісну визначеність, сутнісні характеристики [2], то розвиток — це досягнення нової якості, що визначає сталість (стійкість) життєдіяльності організації, її зростання.

На думку, Паніної О.М., організаційний розвиток — це сукупність теоретичних концепцій і практичних прийомів, спрямованих на те, щоб допомогти організації отримати більшу гнучкість і адаптуватися до змін, а менеджерам засвоїти необхідні для цього навички [3].

Лавриненко В.В. та Тоцький В. І. стверджують, що організаційний розвиток проявляється в удосконаленні структурних характеристик як усередині підприємства, коли там відбуваються реструктуризація, реінжиніринг, впроваджуються мережоподібні або віртуальні принципи функціонування, так і в його зовнішній політиці, коли йдеться про розгортання інтеграційних процесів з огляду на специфіку ринку, посилення конкурентної боротьби тощо [4, с.8].

На нашу думку, 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. Ця послідовність є життєвим циклом підприємства. Узагальнюючи, можна виокремити наступні етапи розвитку підприємства: початковий етап розвитку, зростання, стабілізація, спад та поступове згорання діяльності. Кожному етапу життєвого циклу підприємства відповідають характерні кількісні та якісні параметри його складових.

На нашу думку, на початковому етапі розвитку для підприємства, як правило, характерні: плоска організаційна структура; перевантаження керівника внаслідок виконання ним всіх управлінських функцій одноосібно; низька рентабельність; відсутність систем мотивації; фінансування діяльності переважно за рахунок власних коштів; незначні обсяги виробництва; відсутність власного клієнта; відсутність чітко сформованих цілей та задач підприємства; швидка передача інформації та зворотний зв'язок; відсутність дублювання при виконанні функцій управління; звичай виробництва однієї продукції або надання обмеженої кількості послуг; інновації та нововведення ініціюються власником підприємства.

На етапі зростання для підприємства, як правило, характерні: децентралізація управління; колективне прийняття рішень; надання керівником певних прав і обов'язків при прийнятті рішення; чітко розмежовані повноваження та коло відповідальності структурних елементів; підвищення рентабельності; поява мотивації; поява у структурі капіталу зовнішніх ресурсів-кредитів; збільшення обсягів виробництва; поява власних каналів збуту; поява власного клієнту; все ще спостерігається нечіткість у формуванні цілей діяльності, проте з'являються вже чітко сформовані завдання на короткостроковий період; налагоджені швидка передача інформації та зворотний зв'язок; відсутність дублювання при виконанні функцій управління; з'являються модифікації основного продукту та розширюється перелік послуг, що надаються; інновації та нововведення ініціюються власником підприємства, менеджерами та співробітниками.

На етапі стабілізації для підприємства, як правило, характерні: децентралізація управління; колективне прийняття рішень; надання керівником певних прав і обов'язків при прийнятті рішення; чітко розмежовані повноваження та коло відповідальності структурних елементів; делегування повноважень; поява формальних процедур; максимальна рентабельність; максимально можливий рівень соціального захисту; оптимальна структура капіталу; наявність постійного кола споживачів; чітко сформовані цілі та задачі підприємства; поява проблеми комунікації та зворотного зв'язку; дублювання при виконанні функцій управління; досить широкий та стабільний перелік продуктів та послуг; інновації та нововведення пропонуються певною ініціативною групою співробітників.

На етапі спаду для підприємства, як правило, характерні: централізація; прийняття управлінських рішень одноосібно; відсутність чітко розмежованих повноважень та відповідальності; відсутність делегування повноважень; бюрократизація; зниження рентабельності; згорання більшості соціальних програм; погіршення структури капіталу; відтік постійних клієнтів; відсутність чітко сформованих цілей та задач діяльності підприємства; загострення проблем комунікації та відсутність зворотного зв'язку; дублювання при виконанні функцій управління; різноманітність продуктів та послуг; інновації та нововведення ініціюються певним структурним підрозділом підприємства і входить до його обов'язків.

На етапі згорання діяльності для підприємства характерне посилення негативних тенденцій етапу спаду. На цьому етапі для підприємства характерні такі напрямки як розвиток через співробітництво та консолідацію, всеохоплююча реструктуризація/реорганізація.

Послідовність етапів життєвого циклу підприємства не є незворотним процесом, на будь-якому етапі життєвого циклу підприємство може припинити свою діяльність, перейти до наступного етапу, подовжити перебування на поточному етапі розвитку або перейти до попереднього етапу. Припинення діяльності підприємства на будь-якому з етапів його життєвого циклу означає, що підприємство не змогло подолати проблеми та кризи, що притаманні його поточному стану. Перехід до наступного етапу розвитку означає, що підприємство змогло подолати проблеми та кризи, що характерні на початковому етапі розвитку та на стадії росту або не змогло подолати проблеми на етапі стабілізації та спаду.

Продовження перебування підприємства на певному етапі свідчить про високий рівень пристосованості підприємства до умов функціонування цього етапу; розуміння проблем, певною мірою готовність до їх вирішення. Перехід до попереднього етапу розвитку означає, що у керівництва та власників підприємства є чітке розуміння поточної позиції підприємства та проблем у його функціонуванні, готовність до змін та їх здійснення.

На нашу думку, стан підприємства на певному етапі доцільно розглянути з позицій синергетичного підходу. Таким чином, сукупність кількісних та якісних параметрів внутрішнього середовища підприємства дають синергетичний ефект. Величина синергетичного ефекту залежить від етапу життєвого циклу підприємства, оскільки при позитивних параметрах системи результативність буде дуже високою, при погіршенні параметрів системи загальна результативність знижується більш швидкими темпами, ніж окремі кількісні та якісні параметри системи.

У загальному вигляді синергетика показує, як можна багаторазово скоротити час і необхідні зусилля та за допомогою резонансного впливу, генерувати бажані та реалізовані структури в складній системі, визначені структури з дискретного спектру потенційно можливих. Крім того, вона демонструє, як можна досягти правильного, стійкого об'єднання простих структур, що еволюціонують, у більш складні і прискорити тим самим темп їхнього розвитку [5].

Отже, поєднання та взаємодія складових внутрішнього середовища підприємства можуть утворювати синергетичний ефект, що буде прискорювати темп розвитку підприємства.

Протягом організаційного розвитку підприємство змінюється на кожному етапі. Так, з часом ускладнюється його структура, зростає кількість персоналу, змінюються методи управління, ускладнюється процес прийняття рішень тощо. Підприємство змінюється, змінюються кількісні та якісні параметри його підсистем (складових). Висока ефективність та синергетичний ефект досягаються лише тоді, коли параметри «нового» або зміненого підприємства перестають відповідати вимогам зовнішнього середовища. Чим швидше підприємство пристосовується до умов зовнішнього середовища, тим більшого синергетичного ефекту воно досягає. Динамічність зміни кількісних та якісних параметрів підприємства відповідно вимог зовнішнього середовища відображає інтенсивність організаційного розвитку. Коли зміни на підприємстві неадекватні або не відповідають вимогам зовнішнього середовища, знижується інтенсивність організаційного розвитку. Таким чином, інтенсивність організаційного розвитку можна розглядати як критерій його ефективності.

Інтенсивність процесу організаційного розвитку визначається динамікою економічних результатів, що досягнуті в процесі діяльності підприємств. Оскільки ці результати досягаються через застосування інформації про зовнішнє середовище та їх співставлення з внутрішнім середовищем, пошуком протиріч та адаптацією внутрішнього середовища до умов зовнішнього середовища, що і є організаційним розвитком.

Визначення ефективності процесу організаційного розвитку пропонуємо здійснювати у такій послідовності:

1. Вибір підприємства, організаційний розвиток якого досліджується.
2. Вибір часового проміжку, на основі якого буде проводитися оцінка ефективності протікання процесу організаційного розвитку підприємства.

3. Вибір точок контролю на часовому проміжку, за якими буде проводитися оцінка інтенсивності організаційного розвитку.
4. Вибір показників, за якими буде оцінюватися інтенсивність протікання процесу організаційного розвитку.
5. Встановлення меж коливань показників, які можна вважати несуттєвими і якими можна знехтувати на основі дослідження особливостей підприємства.
6. Побудова таблиці вихідних даних для оцінки.
7. Побудова таблиці динаміки змін показників ефективності організаційного розвитку.
8. Побудова остаточної таблиці динаміки змін показників ефективності організаційного розвитку.
9. Визначення зміни стану підприємства у кожній точці контролю.
10. Визначення ефективності організаційного розвитку підприємства за часовий проміжок, що досліджується.
11. Інтерпретація отриманих результатів.

На етапі вибору підприємства організаційний розвиток якого необхідно досліджувати обирається підприємство або група підприємств для визначення ефективності їх організаційного розвитку. Оскільки, розроблена нами методика оцінки ефективності організаційного розвитку є універсальною, вибір підприємства здійснюється не залежно від його приналежності до певної галузі промисловості.

На етапі вибору часового проміжку, на основі якого буде проводитись оцінка ефективності протікання процесу організаційного розвитку обраного підприємства, необхідно прийняти до уваги, що достовірність оцінки ефективності організаційного розвитку прямо залежить від тривалості досліджуваного періоду, або кількості циклів організаційного розвитку.

Цикл організаційного розвитку — мінімальний за тривалістю проміжок часу, за який можуть бути оцінені результати діяльності підприємства, який характеризується однорідністю діяльності протягом цього часу та можливістю адекватного співставлення результатів діяльності, отриманих протягом послідовних циклів. Цикл організаційного розвитку може тривати тиждень, місяць, квартал, півріччя, рік або будь-який інший проміжок часу в залежності від специфіки діяльності конкретного підприємства. Для використання розробленої нами методики мінімально можливий досліджуваний період повинен бути не менше ніж 2 цикли. Варто зазначити, що чим менший досліджуваний період, тим менш достовірними є отримані результати.

На етапі вибору точок контролю на обраному часовому проміжку, за яким буде проводитись оцінка інтенсивності організаційного розвитку, визначаємо такі точки контролю $t_1, t_2, t_3, \dots, t_n$, що — проміжки часу, які дорівнюють тривалості циклу організаційного розвитку, а $t_1, t_2, t_3, \dots, t_n$ рівні за тривалістю $n-1$ циклів організаційного розвитку.

Точка контролю — це точка, в якій відбувається замір результатів організаційного розвитку для подальшого дослідження. Чим більше точок контролю на обраному часовому відрізку для дослідження, тим точніше буде оцінка ефективності організаційного розвитку. Обов'язковою вимогою щодо вибору точок контролю на обраному часовому відрізку, що досліджується, є їх рівномірне розміщення на ньому. Тобто, точки контролю протягом досліджуваного періоду знаходяться на рівних часових відрізках.

Вибір показників, за якими буде оцінюватись інтенсивність протікання процесу організаційного розвитку, здійснюється відповідно до наступних вимог: показники, що використовуються для оцінки організаційного розвитку, мають базуватися на таких результатах діяльності підприємства, що відтворюють сутність діяльності підприємства та показують рівень відповідності отриманих результатів умовам зовнішнього середовища та розвитку внутрішніх складових підприємства.

МЕНЕДЖМЕНТ ТА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Встановлення меж коливання показників ефективності організаційного розвитку, які можна вважати несуттєвими і якими можна знехтувати, здійснюється на основі дослідження особливостей підприємства. Якщо показник змінюється в межах допустимих коливань — це свідчить про стабілізацію цього показника. На нашу думку, несуттєві коливання показників спричинені точковими змінами у зовнішньому середовищі і не є репрезентативними.

Таблиця вихідних даних для оцінки ефективності організаційного розвитку в формалізованому вигляді, наступна:

Таблиця 1. Вихідні дані для оцінки ефективності організаційного розвитку підприємства

	P_1	P_2	P_3	...	P_m
t_1	P_{11}	P_{21}	P_{31}	...	P_{m1}
t_2	P_{12}	P_{22}	P_{32}	...	P_{m2}
t_3	P_{13}	P_{23}	P_{33}	...	P_{m3}
...
t_n	P_{1n}	P_{2n}	P_{3n}	...	P_{mn}

де $t_1, t_2, t_3, \dots, t_n$ — точки контролю організаційного розвитку, $P_1, P_2, P_3, \dots, P_m$ — показники організаційного розвитку, P_{mn} — показник організаційного розвитку у конкретній точці контролю.

Для побудови таблиці динаміки змін показників ефективності організаційного розвитку, необхідно розрахувати абсолютне відхилення кожного показника організаційного розвитку протягом відповідного циклу організаційного розвитку.

$$\Delta p_i(t_j) = p_i(t_{j+1}) - p_i(t_j),$$

де $\Delta p_i(t_j)$ — абсолютне відхилення i -того показника організаційного розвитку, що відбулося протягом j -того циклу організаційного розвитку, $p_i(t_{j+1})$ — значення i -того показника у контрольній точці t_{j+1} , $p_i(t_j)$ — значення i -того показника у контрольній точці t_j .

Абсолютним відхиленням $\Delta p_i(t_j)$, що знаходяться в межах допустимих коливань i -того показника присвоюється значення (0).

На етапі визначення зміни стану підприємства у кожній точці контролю пропонуємо визначити зміну стану як таку, що відповідає: погіршенню стану підприємства, відсутності змін стану підприємства, поліпшення стану підприємства.

На етапі визначення ефективності організаційного розвитку підприємства за часовий проміжок, що досліджується оцінюємо ефективність організаційного розвитку підприємства за динамікою змін станів підприємства протягом досліджуваного періоду.

На етапі інтерпретації отриманих результатів визначаємо перспективи подальшого розвитку підприємства та заходи, що сприятимуть підвищенню ефективності організаційного розвитку досліджуваного підприємства.

Висновки. Отже, ефективність організаційного розвитку можна оцінити за динамікою зміни станів підприємства протягом досліджуваного періоду. Точність оцінки ефективності організаційного розвитку прямо залежить від тривалості досліджуваного періоду або кількості циклів організаційного розвитку, що завершилися протягом цього періоду. Для оцінки ефективності організаційного розвитку, тривалість періоду, що досліджується повинна складати не менше ніж два цикли організаційного розвитку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Лисица Н.М., Хижняк Л.М. Организационная динамика в нестабильном социуме. [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.sociology.kharkov.ua/socio/docs/chten_01/lisica.doc.
2. «Антикризисное управление»: Учебник/Под ред. Э.М. Короткова. — М.: ИНФА — М, 2000. — 432с.
3. Панина Е.М. «Организационное развитие: история и современность» Вестник Московского университета №2, 2006.
4. В.І. Тоцький, В.В. Лаврененко, навчальний посібник «Організаційний розвиток підприємства», КНЕУ, К., 2008, 528 с.
5. Яненко І.Г. «Синергетичний ефект застосування організаційного ресурсу на різних рівнях управління інноваційною діяльністю» Режим доступа: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ep/2011_2/6_Yanenkova.pdf
6. Lippitt G.L. Organizational Renewal: A Holistic Approach to Organization Development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982.
7. Бакаев О.О., Гриценко В.І., Ваджан Л.І., Бакаев Л.О., Бобер К.А. Економіко-математичні моделі економічного зростання. — К.: Наукова думка, 2005.

А. Ралко

Основы определения эффективности организационного развития

В статье предложен алгоритм оценки эффективности организационного развития, разработанный на основе теоретических положений концепции эволюционного развития организации. Определены понятия «организационное развитие», «эффективность организационного развития», «цикл организационного развития». Предложены критерии эффективности организационного развития. Определены особенности функционирования предприятия на этапах его организационного развития с позиций синергетического подхода. Разработаны требования к показателям эффективности организационного развития предприятия.

Ключевые слова: организационное развитие, эффективность организационного развития, оценка эффективности организационного развития, критерий эффективности организационного развития.

О. Ralko

Principles of efficiency of organizational development

The article represents an algorithm for evaluating the efficiency of organizational development which is based upon the theoretical background of the evolutionary organizational development concept. The author determines the following terms: «organizational development», «efficiency of organizational development», «cycle of organizational development». The article also represents the criteria of the efficiency of organizational development. The author determines the features of enterprises on the stages of their organizational development in terms of a synergistic approach. The requirements for performance indicators of organizational development of the enterprise are developed in the article.

Keywords: organizational development, efficiency of organizational development, evaluation of efficiency of organizational development, criteria of the efficiency of organizational development.

e-mail: alexandra-ralko@hotmail.com

Надійшла до редакції 23.12.2011 р.