

**СУЧАСНІ МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВ**

Завадяк Р.І., к.е.н., доцент

Молнар О.С., к.е.н., доцент

ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

Венсаар У., Ph.D.

Таллінський технологічний університет

Багато помилок в управлінні підприємством є типовими і пов'язані зі станом їх підприємства на певному етапі його розвитку. Це обумовлює необхідність розробки моделей організаційного розвитку, які дозволяють вичленити історичні етапи дієздатності підприємства з метою діагностики проблем, що виникають на окремих стадіях.

Найбільш поширеною можливо назвати модель Айзедиса, яка виділяє наступні етапи: зародження, дитинство, зрілість, розцвіт, стабільність, аристократію, ранню бюрократію, бюрократію та смерть. Позитивним в цій теорії є те, що типологізація можливих проблем та помилок управлінців зроблена в залежності від стадії розвитку.

Другою загально визнаною моделлю розвитку організації є модель Грейнера, в якій автор запропонував опис розвитку компанії через проходження певних кризових моментів, які відділяють один етап від іншого.

Перша стадія за моделлю Грейнера заснована на творчості і проходить на основі використання творчого потенціалу засновників. Головна увага на цій стадії надається питанням розробки продукту та маркетинговим аспектам його просування на ринок. Ця стадія закінчується кризою лідерства.

Друга стадія організаційного розвитку заснована на керівництві. Вона настає після подолання кризи лідерства і передбачає організаційне зростання, яке залежить від чіткого планування діяльності підприємства та застосування високопрофесійного менеджменту. Головною загрозою цій стадії, яка приводить до кризи автономії, виступає бюрократизація менеджменту та обмеженість творчості у прийнятті рішень на рівні середньої ланки управління. Система менеджменту викликає кризу, суть якої полягає у відсутності взаєморозуміння про ступінь свободи та креативності на різних рівнях менеджменту.

Третя стадія розвитку заснована на делегуванні повноважень. Виникає вона внаслідок подолання попередньої кризи і містить перебудову організаційної структури, передбачає децентралізацію функцій та демократизацією управління. Ці перебудови збільшують потенційні можливості підприємства, активізують ініціативність, але з часом призводять до кризи контролю, яка означає погіршення виконання функції контролю вищим керівництвом підприємства.

Наступна стадія заснована на координації функціонування підрозділів підприємства. В структурі підприємства виникають стратегічні одиниці, які наділені високою оперативною самостійністю, але суворо контролюються з верхнього рівня управління. Доведено, що при проходженні даної стадії виникають своєрідні кордони між центром та функціональними підрозділами, що й отримало назву кризи кордонів.

Останнім виділено етап розвитку організації, яка базується на співпраці. Розвиток організації на цьому етапі стає можливим за умови формування загальних цінностей, які поділяють її члени. Значення формальної структури зменшується, зростає роль наявності єдиної команди. Ця стадія може завершитися кризою психологічної втоми, або кризою довіри, коли члени команди втомлюються від взаємодії та співпраці.

Ю.Мироненко та А.Тереханов запропонували модель організаційного розвитку, яка включає наступні етапи: 1. Ідея створення компанії. 2. Реалізована бізнес-ідея. 3. Структуризація організації. 4. Раціональне управління бізнесовими процесами.

5. Раціональне керування потенціалом компанії. 6. Раціональне управління нематеріальними активами³.

Основним недоліком вказаних моделей розвитку виступає те, що вони відображають внутрішні протиріччя розвитку організації і не пов'язані з впливом змін зовнішнього оточення. Не викликає сумніву, що кожний тип організаційної структури менеджменту відповідає певним внутрішнім потенційним можливостям, які визначають можливості застосування конкретної стратегії розвитку підприємства. Впровадження стратегії, досягнення стратегічних цілей забезпечуються спеціалізованими функціональними підрозділами з певною системою взаємовідносин. Але наголос на конкретному функціональному навантаженні в межах функціональних департаментів та взаємозв'язки між ними залежать від конкретного впливу змін в зовнішньому оточенні. Внаслідок змін навколишнього оточення в ході організаційного розвитку відбувається перебудова функціональних служб, перерозподіл їх лідируючого положення у процесі реалізації стратегії компанії. Відсутність реакції організаційної конструкції компанії на виклики зовнішнього оточення призводять, як правило, до втрати контролю за реальністю ситуації. Це безумовно викликає зниження ефективності ділової активності підприємства, а, відповідно, і зниження його конкурентоспроможності.

Зміни зовнішнього оточення обумовлюють реконструкцію завдань стратегічного управління, яка призводить до адаптації потенційних внутрішніх можливостей до умов зовнішнього середовища. Зміна завдань стратегічного управління підприємством призводить до реформування організаційної структури управління.

³ Мироненко Ю.Д., Тереханов А.К. Управление изменениями. – Корпоративные стратегии, 2004, №5.