

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО**

Кафедра економіки та менеджменту

Павленчик А. О.

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК

Лекція з навчальної дисципліни

«Менеджмент організацій»

Для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»

«ЗАТВЕРДЖЕНО» на засіданні
кафедри економіки та менеджменту

«31» серпня 2020 р. протокол № 1

Зав. каф. _____ Н. Ф. Павленчик

ТЕМА 5 ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК

1 Модель організаційного розвитку за Л. Грейнером.

2 Життєвий цикл організації: поняття та стадії розвитку.

3 Особливості системи менеджменту на різних стадіях життєвого циклу.

1 Модель організаційного розвитку за Л. Грейнером

Стратегічне управління додає спрямованості розвитку організації, але періодично призводить до організаційних криз. Л. Грейнер запропонував оригінальну модель, що описує розвиток таких організацій через послідовність криз. Він виділяє 5 стадій організаційного розвитку, відокремлюваних одна від одної моментами організаційних криз. Шлях організації з однієї стадії свого розвитку до наступної лежить через подолання відповідної кризи даного перехідного періоду" (рис. 20).



Рисунок 20 – Модель криз зростання організації (модель Л. Грейнера)

Фаза 1. Зростання засноване на творчості. Підприємець втілює свої ідеї в життя і змушує усіх повірити в них. Уся увага спрямована на розробку продукту і на його маркетинг. При зростанні організації знань і умінь лідера не достатньо, вона потребує професійного керівництва, делегування повноважень і настає так звана криза лідерства.

Фаза 2. Зростання засноване на керівництві. На цьому етапі будується організаційна структура, існує жорстка централізація влади, з'являється система формальних комунікацій, система заохочення і покарання та система контролю. Організація, що поступово росте, починає диверсифікуватися і розширюватися. При такій системі управління починають виникати багато суперечностей між вищими та нижчими ланками управління і настає криза автономії, яка вирішується тільки делегуванням повноважень.

Фаза 3. Зростання через делегування. На цій фазі здійснюється перебудова системи управління і децентралізація функцій, делегуються повноваження середній ланці менеджерів для проникнення на нові ринки і розвитку нових продуктів. Менеджери вищої ланки більше уваги приділяють стратегічному розвитку і поступово втрачають контроль над організацією загалом, що призводить до виникнення кризи контролю, яка вирішується розвитком програм координації.

Фаза 4. Зростання через координацію. Їй характерна зміна системи координації функціональних підрозділів, тобто слабоцентралізовані підрозділи об'єднуються в продуктові групи, створюються стратегічні підрозділи, які мають високий ступінь самостійності, проте право ухвалювати основні виробничі рішення залишається на місцях. Організація стикається з проблемою дуже складної системи планування і розподілу грошей, а також переобтяженою системою контролю. Її реакція на зміни зовнішнього середовища значно сповільнюється, що викликає спад рівня організаційної ефективності. У наявності явна криза бюрократизму.

Фаза 5. Зростання через співпрацю. На цьому етапі об'єднують персонал, встановлюють загальні інтереси і цінності, вводять внутрішні команди

консультантів, які не керують підрозділами, а допомагають керівникам професійними порадами, заохочуються будь-які нові ідеї, виникає загроза психологічного виснаження, коли персонал не може працювати як єдина команда. Теоретично на цьому етапі може бути введена матрична структура.

Слід сказати, що ускладнення структури, впорядкування зв'язків між елементами, зміна їх просторового розташування та надання нових властивостей, розвиток специфічних зв'язків між елементами та їхніми групами – усе це характерне для організації, що розвивається. Однак, приймаючи рішення про коригування організаційної структури, треба пам'ятати: краща організаційна структура та, яка найбільше відповідає поточній стратегії.

2. Життєвий цикл організації: поняття та стадії розвитку

Організації реалізують себе у виробництві товарів, наданні послуг, інформації та багатьох інших напрямках. Майже кожна з них проходить зародження, розвиток, успіх, спад і, зрештою, припиняють свою діяльність. Щодня створюються нові організації. Деякі з них існують довго, вчасно впроваджуючи організаційні зміни, підлаштовуючись під зовнішнє середовище, а деякі через нетривалий проміжок часу ліквідуються назавжди. Тому керівник повинен знати, на якому етапі розвитку (життєвого циклу) знаходиться організація, і оцінювати, наскільки прийнятий стиль керівництва відповідає цьому етапу.

Поняття життєвого циклу використовується для передбачення змін, які відбуваються в організації, саме тому цій концепції в літературі приділяється велика увага. Більша частина літератури має скоріш теоретичний і концептуальний характер, ніж емпіричний. Основна частина досліджень відображають статичні характеристики організації на різних етапах або розглядають різні типи організацій, а не еволюцію їх розвитку.

Більшість досліджень сходяться на тому, що різні точки зору між кількістю і назвами стадій організаційного життєвого циклу можна усунути за допомогою узагальненої п'ятиетапної моделі (рис. 21).

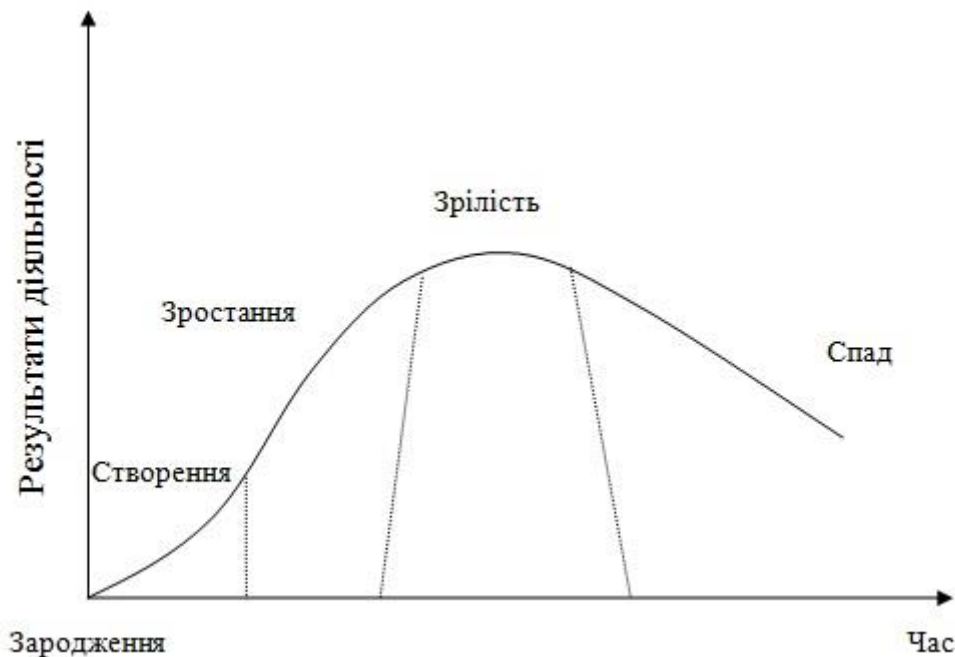


Рисунок 21 – Життєвий цикл організації (типова крива)

Наведемо характеристику етапів, які наведені на рисунку 5.2.

1. Етап зародження. Здійснюється пошук інвестицій, визначається мета, ставляться задачі, формується життєвий цикл продукції, відбувається забезпечення необхідними ресурсами.

2. Етап створення. Відбувається реєстрація підприємства, формується місія організації; комунікації і структура в рамках організації залишаються неформальними, багато уваги приділяється маркетинговій діяльності, мотивація персоналу залежить від результатів діяльності, стиль управління директивний.

3. Етап зростання. Стабільна децентралізована організаційна структура, здійснюється делегування повноважень, метою діяльності є нарощування обсягів продажу, розширення ринків збуту, підвищення прибутку, підвищення оплати праці, здійснюється розробка і прийняття виважених рішень, впроваджуються інновації.

4. Етап зрілості. Відбувається максимізація прибутку, встановлення системи менеджменту, з'являються системи планування і контролю витрат, система управління формалізована, бюрократизована, здійснюється галузева диверсифікація підприємства з метою завоювання конкурентних переваг на ринку. Механізм прийняття рішень децентралізований.

5. Етап спаду. Метою діяльності є збереження отриманих на попередніх етапах результатів, система управління надто бюрократизована, знижуються прибутки, відбувається фінансова криза, збільшується кількість конфліктів, розробка і прийняття рішень здійснюються централізовано, основною задачею стає відродження, перероблення місії та розробка нової стратегії розвитку.

Деякі вчені стадії життєвого циклу розглядають більш розгорнуто, пов'язуючи з розвитком живої істоти. Наприклад, Адідес вважає, що організації мають життєві цикли, такі як і живі істоти, вони проходять через труднощі і проблеми, які супроводжують кожен ситуацію організаційного життєвого циклу і стикаються з перехідними проблемами при переході на наступну фазу розвитку. Організації намагаються вирішувати ці проблеми самостійно, або вони розвиваються в ненормальні «хвороби», які заводять в глухий кут – проблеми, які не можуть бути вирішені без професійного втручання. Більш детальний аналіз стадій життєвого циклу організацій наведено в таблиці 9.

Народження. Засновники організації виявляють незадоволені вимоги споживача чи соціальні потреби. Цілеспрямованість, здатність ризикувати і відданість справі характеризують цей етап. Нерідко використовується директивний метод керівництва, який потребує швидкого виконання і ретельного контролю. Для тих, хто в цей період працює в організації, характерні найвища згуртованість і взаємодія.

Дитинство. Небезпечний період, оскільки найбільша кількість невдач відбувається протягом перших років після виникнення організації. Зі світової статистики відомо, що величезне число організацій невеликого масштабу зазнають невдачі через некомпетентність і недосвідченість керівництва.

Кожне друге підприємство малого бізнесу терпить крах протягом двох років, чотири з п'яти підприємств — протягом п'яти років свого існування.

Таблиця 9 – Стадії розвитку організації

Стадії	Народження	Дитинство	Отрочтво	Рання зрілість	Розквіт сил	Повна зрілість	Старіння	Оновлення
Фактори								
Первинні цілі	Виживання	Коротко-строчковий прибуток	Прискорений ріст	Систематичний ріст	Збалансований ріст	Унікальність, образ	Обслуговування	Оновлення
Тип лідера	Новатор	Опортуніст	Консультант	Учасник	Корпоративна діяльність	Державний діяч	Адміністратор	Реорганізатор
Організаційний характер	Боротьба	Досягнення	Зміни	Розширення, диверсифікація	Системна орієнтація	Зрілість, задоволення собою	Орієнтація на структуру, що склалися	Орієнтація на зміни
Організаційний образ	Із собою в центрі	Місцевий	Секційний	Національний	Багатонаціональний	Міжнародний	Самозадоволений	Самокритичний

	уваги							
Концентрація енергії на:	Новому	Конкурентції	Завоюванні	Координації	Інтеграції, управління	Пристоє суванні	Продовженні існування	Оновленні, розвитку
Центральна проблема	Вихід на ринок	Існування	Частка ринку	Багато сторони	Централізація автономності	Рівновага інтересів	Стабільність	Омолодження
Тип планування	Із передбаченням	-	Продажі, бюджет	За замовленнями, спеціалізація	Складний комплексний	Соціально-політичний	Екстраполяція	Творчий
Метод управління	Одна людина	Мала група	Делегування	Децентралізовані	Централізований	Колегіальний	Основоположний, традиційний	Змагальний, заохочувальний
Організаційна модель	Максимізація прибутку	Оптимізація прибутку	Плановий прибуток	Хороший стан	Соціально-повідальність	Соціально-інститут	Бюрократія	Наслідкування Фенікса

Задача цього періоду – швидкий успіх. Цілі – здорове існування і розвиток, а не просте виживання. Нерідко вся робота виконується на межі можливостей, щоб не втратити темпи зростаючого успіху. Управління здійснюється діяльним і підготовленим керівником та його командою.

Отроцтво. Під час цього перехідного періоду ріст організації здійснюється, здебільшого, несистематично, ривками; організація усе більше набирає силу, однак координація проводиться нижче оптимального рівня. Більш організовані процедури поступово заміняють ризиковану пристрась до успіху. Налагоджується планування, розробка бюджетів, прогнозів. Розширюється прийом на роботу фахівців, що викликає тертя з колишнім складом. Засновники організації змушені більше виконувати роль безпосередніх керівників, а не підприємців, проводячи систематичне планування, координацію, управління і контроль.

Рання зрілість. Відмітні ознаки цього періоду – експансія (розширення сфери панування, впливу, поширення чого-небудь за початкові межі), диференціація і, можливо, диверсифікованість (стратегічна орієнтація на різноманітність і різнобічний розвиток діяльності; одночасний розвиток багатьох, не пов'язаних один з одним видів виробництва; збільшення кількості видів і найменувань продукції й послуг; розподіл коштів між різними (за рядом параметрів) активами з метою зниження ризиків; проникнення компанії в інші галузі). Утворюються структурні підрозділи, результати діяльності яких вимірюються отриманим прибутком. Використовується багато загальноприйнятих методів оцінювання ефективності, посадові інструкції, делегування повноважень, норми продуктивності, експертиза, організація навчання і розвитку. Однак починають виявляти себе тенденції бюрократизму, боротьби за владу, місництва, прагнення домогтися успіху за будь-яку ціну.

Розквіт сил. Маючи в правлінні акціонерів, організація ставить на даному етапі ціль збалансованого росту. Структура, координація, стабільність і контроль повинні мати таке ж значення, як і інновації, удосконалення всіх частин і децентралізація. Приймається концепція структурних підрозділів, результати діяльності яких вимірюються отриманим прибутком. Нова продукція, ринок збуту і технології повинні бути керованими, а кваліфікаційні навички управлінського персоналу – більш відточені. З

прискоренням темпів зростання, порівняно з попередніми стадіями, організація нерідко переоцінює свої успіхи і можливості.

Повна зрілість. Маючи компетентне, але не завжди відповідальне керівництво, організація діє практично сама по собі. Дуже часто встановлюється небажаний стан загальної благодушності. Незважаючи на те, що картина доходів цілком прийнятна, темпи росту сповільнюються. Організація може відхилятися від своїх первісних цілей під впливом зовнішнього тиску. Разом з тим слабкості занадто очевидні. Ці симптоми нерідко ігноруються керівництвом.

Старіння. Цей тип ніколи б не наступив, якби керівництво організації постійно усвідомлювало необхідність відновлення. Конкуренти незмінно зазіхають на частку організації на ринку. Бюрократична тяганина, не завжди обґрунтована стратегія, неефективна система мотивацій, громіздка система контролю, закритість до нових ідей – усе це, разом узятє, створює умови для "закупорки артерій". Як показує практика, дуже важко зупинитися і припинити виконання непродуктивної роботи. У результаті організація поступово починає розпадатися. Вона змушена або прийняти тверду систему відновлення, або загинути як самостійна структура, влившись у відповідну корпорацію. Організація відкочується назад, і знову починається боротьба за її виживання.

Відновлення. Організація в стані піднятися з попелу, як Фенікс. Це може зробити нова команда керівників, уповноважених на проведення реорганізації і здійснення планової програми внутрішнього організаційного розвитку.

Російські дослідники і консультанти Є. Ємельянов і С. Поварніцина розглядають життєвий шлях організації в бізнесі з соціокультурної точки зору, ґрунтуючись на власному багатому досвіді управлінського консультування. Вони виділяють чотири етапи життєвого циклу організаційного розвитку, для кожного з яких характерна певна система взаємин між співробітниками, організацією і зовнішнім середовищем:

• **етап «Тусовка»** – переважають неформальні відносини, «громадський» менталітет, рівноправ'я, ідеологічне (харизматичне) лідерство і непрофесійне - дружнє або патерналістське – управління;

• **етап «Механізація»** – повсюдна формалізація відносин, процесів і процедур. Організація переходить до регулярного менеджменту. Значно заглиблюється розподіл праці, складаються докладні посадові інструкції і правила внутрішнього розпорядку. Велике значення надається стандартизації і утилітарності. Нововведення зустрічають істотний опір;

• **етап «Внутрішнє підприємництво»** – головним завданням організації є підвищення ефективності діяльності. Має місце широке делегування повноважень, децентралізація влади, внутрішні підприємницькі ініціативи співробітників і підрозділів, які регулюються детально розробленою політикою і стратегією організації. Найважливішими цінностями стає професіоналізм співробітників, здатність добитися поставленої мети максимально ефективним чином. Часто формуються командні відносини і способи роботи;

• **етап «Управління якістю»** – компанія націлюється на захоплення стратегічних пріоритетів на ринку через створення власних стандартів якості. Високий рівень виробництва ґрунтується на впровадженні і розвитку ідеології «внутрішнього клієнта», коли кожен підрозділ компанії стає замовником для одних підрозділів і виконавцем для інших. Проте в цілому технологічний ланцюжок орієнтований на кінцевий результат, працює на клієнта організації.

5.3 Особливості системи менеджменту на різних стадіях життєвого циклу

Залежно від стадії життєвого циклу організації характерні різні особливості управління (рис. 22).

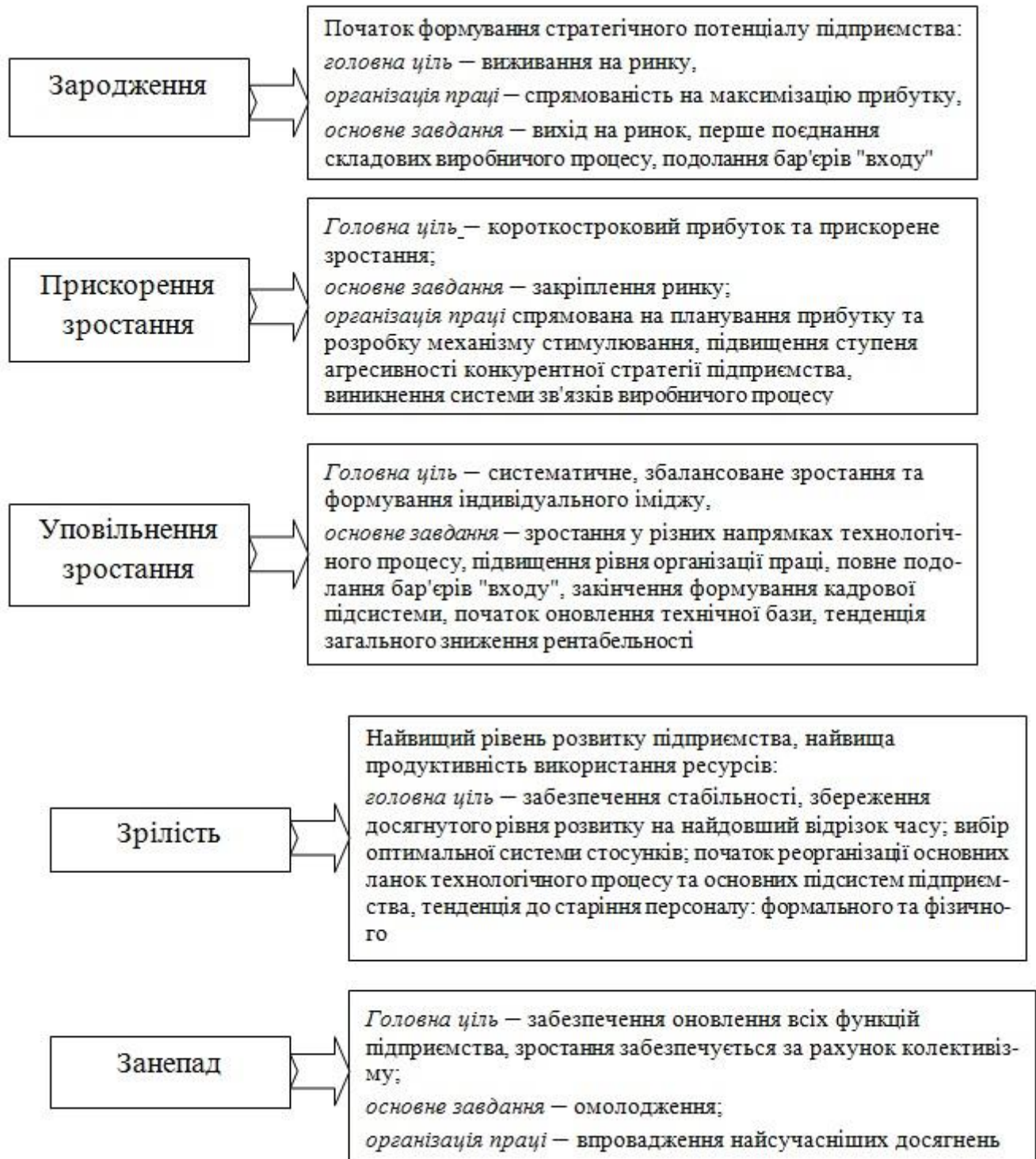


Рис. 22 – Менеджмент на різних стадіях "Життєвого циклу підприємства"

Останнім часом на Заході одержала поширення **теорія виживання організації в умовах "структурного зрушення"**. В основі цієї моделі лежать такі положення: 1) спеціалізовані підприємства в цілому більш досконалі, ніж диверсифіковані, але менш живучі; 2) згодом

рентабельність має тенденцію до зменшення; 3) з віком "смертність" підприємств спадає. Автори даної теорії вважають, що в будь-якій організації відбувається боротьба між силами, зацікавленими в підвищенні ефективності її діяльності й у її виживанні. В перші роки після створення організації ефективність відіграє переважну роль, але рано чи пізно організація входить у період "тривоги", коли з найбільшою силою виявляються антагоністичні інтереси різних груп усередині і поза підприємствами. Акціонери виступають за глибокі перетворення, що дозволили б підприємству підвищити рентабельність; персонал, що бачить у перетвореннях загрозу своєму становищу – прагне блокувати будь-які глибокі зміни. Прикладом структурного зриву є купівля підприємства робітниками. Відповідно до цієї моделі кожна організація прагне саме до зриву, а не до максимізації ефективності. Але цю тенденцію можна перебороти, якщо керівникам вдається протистояти силам, що штовхають організацію до виживання без ефективності за допомогою організаційних інновацій, екстерналізації зайнятості, злетів і придбань.

Проблемам виживання підприємств присвячено багато робіт різних фахівців. Становить інтерес "біологічний підхід", відбитий у роботах А. Ерелі і Ж. Моно, які ставлять перед собою ціль відповісти на запитання, чи існує життєвий цикл підприємств, аналогічний життєвому циклу біологічних об'єктів.

Сучасні дослідження дозволили зробити такі висновки:

- організації розвиваються і старіють, як і живі істоти, що проявляється в зниженні сприйняття підприємства до всього, що виходить за формалізовані рамки. Така формалізація перетворює організації в закриті системи;
- цілком закрита система, тобто система, що яка не сприймає нову інформацію, старіє і згодом помирає. Вона перестає розвиватися, утрачає здатність до адаптації до зовнішнього середовища. Підприємства можуть продовжувати існувати, але схожі на умираючих, життя яких підтримується за допомогою складного устаткування;

- у рамках "біологічного підходу" роль керівника підприємства полягає, з одного боку, в підтримці системи в стані відкритості, з іншого боку, він повинен орієнтувати ресурси організації на інновації, що забезпечать виживання підприємства, його адаптацію до оточення, що змінюється;

- управління організацією в даному режимі містить певний ризик, пов'язаний з порушенням функціонування підприємства чи необхідністю зміни існуючих керівних структур (це може піти на користь підприємству, але являє загрозу для самих керівників). Підтримка відкритості системи обходиться дорожче в плані фінансів, часу, стресів, ніж управління на принципах планування, але є основним чинником виживання підприємства в сучасних умовах. Огляд різних теорій організації і управління дозволяє зробити загальний висновок: виживання й ефективність діяльності підприємств залежать від періодичної і планомірної зміни цілей, кадрового складу і керівництва організацій.

Література:

1. Менеджмент організацій : навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.
2. Небава М. І., Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Ч. 1 / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк ; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця, 2012. - 104 с.
3. Небава М. І., Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк ; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця : ВНТУ, ч. 2. - 2012. - 107 с.