

## **ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДУВАННЯ**

Стаття присвячена проблемам організаційного розвитку на підприємствах машинобудування, визначено основні поняття організаційного розвитку зарубіжними вченими, запропоновано основні теоретико-методологічні аспекти та підходи проведення організаційного розвитку за допомогою організаційних змін на підприємствах.

Статья посвящена проблемам организационного развития на предприятиях машиностроения, определены основные понятия организационного развития зарубежными учеными, предложены основные теоретико-методологические аспекты и подходы проведения организационного развития с помощью организационных изменений на предприятиях.

The article is devoted the problems of organizational development on the enterprises of engineer, certainly basic concepts of organizational development by foreign scientists, basic теоретико-методологічні aspects and approaches of lead through of organizational development are offered by organizational changes on enterprises.

Ключові слова: машинобудівні підприємства, організаційний розвиток, продуктивність, організаційні зміни, підсистема.

Останнім часом на багатьох українських підприємствах закріпилось поняття - кожне підприємство переслідує у процесі своєї діяльності тільки прибуток і стабільність. Процес глобалізації та світової кризи доводить протилежне - питання розвитку займає не останню ступінь у життєвому циклі існування підприємства.

З точки зору розвитку, підприємство повинно намагатись не тільки зберігати існуючий достатній стан, але обов'язково – розвиватись. Що стосується прибутку, то він має бути як інструмент розвитку, його фінансове забезпечення.

Між етапами розвитку, що виникають на стадіях життєвого циклу, є три головні принципи. Перший – поява, другий утримання, третій збереження. Четвертий принцип повинен обов'язково стати організаційним розвитком. На початку 60-х років ХХ століття головним атрибутом існування підприємства була умова побудови організації виробництва таким чином, щоб принципи існування забезпечили ефективність роботи раз і назавжди. Ефективність виробництва ототожнювалась з поняттям продуктивність. У рамках школи соціальних систем було виражено, що критерії виживання та ефективності повинні розглядатись як принципово протилежні, що належать до різних теоретичних моделей.

Метод організаційного розвитку (англ. Organizational Development) існує достатньо давно. Організаційний розвиток є міждисциплінарним підходом, і появою своєю завдячує Дугласу Мак-Грегору, який у спільній роботі з компанією «Юніон Карбайт» у 1957 році започаткував теорію розвитку

систем та теорію комунікацій. Дугласа Мак-Грегора назвали одним з перших спеціалістів у галузі науки про поведінку, який систематично пояснював і здійснював програму організаційного розвитку [1].

Застосування організаційного розвитку як системного підходу з моменту його виникнення постійно та швидко розповсюджувалось. Кількість організацій, що використовували техніку ОР, постійно зростало створюючи свої власні внутрішні консалтингові групи, які займались організаційним розвитком. До організацій, що застосовували реалізацію програм ОР, можна віднести Proctor&Gamble, General Motors, Heinz Foods, IBM, Polaroid, The Royal Dutch Shell Group та інші. Кількість зарубіжних вчених, що намагалась привести власне визначення організаційного розвитку постійно зростала.

Роуландсон визначив «організаційний розвиток як стратегію втручання для виконання планових змін, використовуючи групові процеси та орієнтацію на культуру організації в цілому» [2].

Боумен і Еш: «Організаційний розвиток – це довгострокова програма втручання у соціальні процеси організації з використанням принципів та практичних підходів наук про поведінку, орієнтована на зміни установок та поведінки людей, які будуть сприяти підвищенню ефективності організації» [3].

Р.Бекхард розглядав організаційний розвиток як цілеспрямовану роботу здійснювану вищим керівництвом для збільшення ефективності та життєздатності організації за допомогою запланованих змін процесів, що проходять усередині організації, використовуючи при цьому знання і методи науки про поведінку та науки про управління. Він наголошує, що це повинні бути заплановані зміни, які стосуватимуться усієї організації. Керівники вищого рівня повинні приймати найактивнішу участь у процесі. Завданнями програми розвитку повинні стати збільшення ефективності та покращення стану організації за допомогою інтервенцій в організаційні процеси [4].

У.Бенніс визначав, що «організаційний розвиток – це відповідь на зміни як комплексна освітня стратегія, призначена змінити вірування, стосунки, норми та цінності, структуру організації, за яких вони могли краще адаптуватись до нових технологій і ринків, самостійно, творчо генерувати форму змін» [5].

Метою даної статті стало запропонування часткових методичних підходів до проведення організаційних змін та управління організаційним розвитком на машинобудівному підприємстві. За допомогою впливу організаційних змін на основні елементи виробництва, стане можливим організаційний розвиток.

Процес розвитку організації повинен мати постійний, методичний характер. Галузь машинобудування, як ніяка інша, потребує розвитку на даному етапі. Для його проведення необхідно виявити та проаналізувати стан підприємства.

До основних підрозділів, які традиційно мають кризові ситуації і

потребують їх постійного вирішення та розвитку, можна виділити такі:

- ✓ систему управління та контролю;
- ✓ структуру та підрозділи;
- ✓ трудові ресурси;
- ✓ матеріально-сировинну базу;
- ✓ збут продукції;
- ✓ технічну базу.

Відповідно до визначених підрозділів, ми запропонуємо окремі, часткові, методичні підходи організаційного розвитку. Для цього потрібно виділити організаційні зміни за такими типами:

- ✓ «А» суттєві зміни, що вплинуть на основний вид діяльності;
- ✓ «Б» часткові зміни, що вплинуть на роботу окремих підрозділів при збереженні основного стану;
- ✓ «В» незначні зміни, які будуть пов'язані з організацією виробництва та маркетинговими завданнями.

Перший тип «А» - не стосується розвитку, оскільки повністю відбувається зміна «старого» на «нове».

Другий тип «Б» є типовим для організаційного розвитку.

Третій тип «В» - буде стосуватись незначних змін, які частково вплинуть на удосконалення функціонування підприємства.

Для чіткого проведення розвитку потрібно визначити кризові питання та окреслити план наступних дій. До основних належать:

- ✓ підвищення обсягу продажів;
- ✓ максимальне використання виробничих майданчиків;
- ✓ підвищення якості продукції;
- ✓ ввезення системи навчання персоналу та підвищення кваліфікації безпосередньо на виробництві;
- ✓ поступове зменшення витрати на закупівлю продукції з метою зниження собівартості та цін на продукцію;
- ✓ забезпечення сервісного обслуговування після продажу продукції;
- ✓ введення нової номенклатури продукції.

Після з'ясування таких проблемних питань, необхідно визначити завдання та приступити до самого процесу розвитку. Початковим етапом є збір інформації та розрахунок показників. Показників не повинно бути багато, оскільки вони втрачають свою доцільність. Саме гранична кількість показників дасть конкретну відповідь для вирішення поставлених завдань. Завданням керівництва є необхідність впровадження методичних рекомендацій для позитивних результатів, що вплинуть на роботу підприємства.

При визначенні проблем, для аналізу потрібно застосувати не проблеми та їх джерела, а конкретні можливості для їх розв'язання. Для найбільш ефективного результату в процесі розвитку потрібно розглянути кілька

варіантів втручання, з яких обрати найменш витратний при найбільшому фінансовому та економічному ефекті.

Проблеми підприємств поділяються на три типи: існуючі, передбачувані та непередбачувані.

Для втручання необхідно з'ясувати, яка з підсистем підприємства є найбільш проблематичною.

Серед найважливіших підсистем підприємства можна виділити: виробництво, маркетинг, управління, науково-технічні дослідження. Машинобудівне підприємство має велику організаційну структуру і це зумовлює відповідні підходи до визначення та спрямування розвитку. Для прикладу, зупинимось на основних підрозділах, які, на нашу думку, можуть потребувати розвитку. Конструкторське бюро, технологічний відділ, відділ наукової організації праці, відділ контролю, служба маркетингу, виробництво. Що стосується служби маркетингу, розвиток буде пов'язаний зі збільшенням обсягів продажів та рівнем сервісного обслуговування. Для цього потрібно визначити детальний перелік показників ефективності:

- ✓ обсяг продажів у власних магазинах;
- ✓ обсяг продажів постійним клієнтам;
- ✓ обсяг продажів новим клієнтам;
- ✓ рівень обслуговування клієнтів на власних торгових точках;
- ✓ швидкість виконання замовлення;
- ✓ кількість купівлі продукції;
- ✓ задоволення клієнтів відповідно до строків поставок;
- ✓ задоволення умовам оплати;
- ✓ доля постійних клієнтів.

Будуючи систему ефективних показників, потрібно чітко розрахувати вплив одних показників на інші, а також взаємозв'язок між ними.

Методичний підхід розвитку, пов'язаний з конструкторським бюро, визначить такі показники ефективності:

- ✓ рівень модернізації старих виробів;
- ✓ кількість створення нових виробів;
- ✓ витрати на випробування виробів;
- ✓ уніфікація або заміна застарілих виробів.

Підхід, пов'язаний з технологічним відділом, стосуватиметься розвитку для оновлення технологічних процесів, удосконалення існуючих, проектування та виготовлення спеціальних інструментів, процесу обробки та складання нових виробів. Методичні рекомендації пов'язані з відділом наукової організації праці, стосуватимуться запровадження нових методів праці, автоматизації робочих місць, механізації праці. Відділ контролю - розвиток стосуватиметься контролю якості, попередження браку та з'ясування причин його появи, запровадження системи менеджменту якості. Для повного і чіткого уявлення та визначення методичних рекомендацій

наведемо приклад. Підприємство має проблеми у питаннях праці та заробітної плати, контролю за якістю, збуту продукції. Для визначення методичних підходів ми проводимо аналіз стану підрозділу, визначаємо план дій та втручання, розраховуємо витрати, які будуть понесені в зв'язку зі змінами, плануємо очікувану ефективність. При розрахунку показників методичного підходу та ефективності потрібно їх співставляти, враховуючи вплив один на одного, а саме: якщо розвиток персоналу пройде успішно – це відобразиться на відділі контролю якості та у службі маркетингу, оскільки робота більш кваліфікованого персоналу надасть продуктивну віддачу у роботі відповідних підрозділів. Стимулювання роботи персоналу, заохочення та навчання – все це в майбутньому дасть позитивний результат. Інший приклад: контроль за якістю продукції, підвищення контролю з боку технологій – контроль за якістю продукції – скорочення повернень – збільшення сегмента постійних клієнтів – скорочення витрат на проведення попередньо визначених заходів – збільшення рентабельності.

Визначені показники ефективності потрібно довести до різних підрозділів. Доведення інформації кожному співробітнику визначає його відповідальність та обсяг робіт з приводу виконання покладених на нього функцій. Збір даних та розрахунок показників потрібно чітко закріпити за працівниками. Чим якісніше виконання попередніх етапів, тим якісніше буде розроблено наступну процедуру втручання. Кожен показник, що стосується управління організаційним розвитком, повинен мати відображення у системі методичного підходу планування відповідно до кожного підрозділу окремо. Для якості контролю над розрахунками необхідно закласти у планах підрозділів показники ефективності, які будуть орієнтиром діяльності. Важливо, щоб інформація стікалась у єдиний центр потоком, це надасть достовірність та скоротить витрати на розвиток.

На основі вищевикладеного матеріалу можна зробити наступні висновки. Оскільки організаційний розвиток, покликаний допомогти підприємству стати самооновлюючою та самонавчаючою системою, залучення співробітників є одним з основних та необхідних елементів управління організаційним розвитком. Методичні підходи управління, щодо проведення організаційного розвитку різних підсистем, повинні допомогти підприємству знайти та застосувати усі можливості для ефективного сьогоdnішнього та майбутніх перспектив.

Організаційний розвиток - це процес постійний і управління ним має здійснюватись на основі методичних підходів та процесних зрушень у підрозділах, де виникають потреби змін та втручання.

#### **Список використаних джерел:**

1. French, W. L. and Bell, C. H. (1990) "Organizational Development" (4th edition), New Jersey, Prentice Hall, Inc. Hammer, M. and Champney, J. (1993) "Re-engineering the Corporation", Nicholas, Brealey Publishing.
2. Rowlandson, P. (1984) The oddity of OD', Management Today, November, pp. 91-3

3. Bowman, C. and Asch, D. (1987) Strategic Management, Macmillan.
4. Beckhard, R. (1989) "A model for the executive management of transformational change", The 1989 Annual: Developing Human Resources, university Associates.
5. Bennis, W.G., K. Benne, and R. Chin, eds. The Planning of Change. New York: Holt, Rinehart, and Winston, 1961.
6. Міжнародній мережі організаційного розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.odnetwork.org/>.
7. Сайт Інституту організаційного розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://members.aol.com/odinst/>.
8. Сайт міжнародної мережі консультантів по організаційному розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.podnetwork.org/> –.
9. Портал, присвячений організаційному розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.odportal.com/>.