

И. В. Руденко

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ В КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ В КОМПАНИИ**

*В статье рассмотрены теоретико-методологические аспекты организационного развития компании в современных условиях. Цель исследования состоит в том, чтобы выявить основную тенденцию в организационном развитии в концепции стратегических изменений на основе оценки организационных изменений компании через призму двух подходов к организационным стратегическим изменениям теории Е и теории О. Предмет исследования: технология организационного развития. К используемым методам исследования относятся: эмпирический, анализа и синтеза, аналогий, абстрагирования, сравнения и обобщения. В статье раскрыты современные подходы к содержательной характеристике развития организации, представлена авторская трактовка. Организационное развитие рассмотрено как часть развития компании, выделены точки зрения российских и зарубежных авторов. Автором предложено раскрывать содержание организационного развития в концепции стратегических изменений. Представлены подходы к характеристике методов организационного развития. В статье выделены направления организационного развития, сложившиеся в практике управления. Систематизированы концепции организационного развития, сделан вывод о необходимости реализации в практике управления технологий организационного развития в концепции стратегических изменений в компании. Автор предлагает рассматривать технологию организационного развития через призму моделей организационных изменений теории Е и теории О по сформированным параметрам организационного развития: суть, цель, степень формализации, функции, элементы, формы и модели управления, подходы к управлению. Предложена модель организационного развития в концепции стратегических изменений, включающая: планирование развития и изменений, организационные ценности управления, стратегия организационного развития, которые раскрыты через стадии развития организации в простейшей модели и на основе теории Е и О. По результатам проведенного исследования сделан вывод о необходимости трансформации организационного развития в концепции стратегических изменений от экономической модели управления к модели ценностного управления в практике российских компаний.*

**Ключевые слова:** организационное развитие, теория Е и О, организационные ценности управления, стратегия развития

Каждая организация проходит определенные этапы развития, формируя концепцию организационного развития, на которую оказывают влияние множество факторов как внутренних, так и внешних. Термин развитие рассматривался многими авторами, такими как, М.Х. Мескон, Ф. Хедоури, Н.Н. Моисеев, Ю.Н. Лапыгин, Ю.П. Тырсица, Ю.П. Анискин, В.И. Кравцова, О.В. Лосева, С.Г. Фалько, Б. Санта, Б.З. Мильнер и многих других. Как правило, под развитием организации понимается динамическое преобразование структуры в целом и ее элементов, процедур, бизнес процессов, показателей, направленное на качественные изменения системы или объекта. М.А. Кушнер и Е.П. Карлина считают, что развитие предприятия обладает широким спектром видов и направлений реализации и выделяют основные свойства развития предприятия, такие как: системность, комплексность, закономерность, направленность, эффективность, устойчивость, динамичность [4, с.113]. Е.О. Павлов и Е.А. Монахов рассматривают современный подход к развитию как к инновационному развитию предприятия, понимая под ним динамический процесс, направленный на достижение финансово-экономических и социальных целей на основе скоординированной работы менеджмента и всего коллектива сотрудников по реализации инновационного потенциала и задействованию

инновационной инфраструктуры [6, с.69]. В целом развитие организации - это организационно-экономические, технические и социальные качественные преобразования в организации, ее структурных единицах, бизнес-процессах, бизнес направлениях, системе сбалансированных показателей и инновационном потенциале, направленные на адаптацию к переменам, повышению гибкости компании.

Организационное развитие является частью развития предприятия. Данная категория хорошо исследована как зарубежными, так и российскими авторами. Так, среди исследователей организационного развития следует выделить наиболее известные подходы Ф. Лютенса, который под организационным развитием понимал подход к управлению изменениями и человеческими ресурсами [5, с.17]; В.В. Берка, который считал, что организационное развитие это процесс плановых изменений организационной культуры [10, с.10]; В. Френча и С. Белл считающих, что организационное развитие это долгосрочные программы по совершенствованию процессов организационного обновления [11, с.62]. Е.В. Алябина приводит системный анализ точек зрения зарубежных авторов на понимание сущности организационного развития [1, с.107], выделяя точки зрения таких зарубежных авторов, как Л. Берхард, У. Берк, Дж. Ваклавски и А. Черч, и более современные подходы А. Майнориса и А. Минахан в которых дается оценка

организационному развитию, учитывающему поведенческие характеристики. Обобщая подходы зарубежных авторов необходимо выделить основополагающие аспекты организационного развития, такие как: плановость организационных изменений, их системность, направленность на повышение эффективности деятельности организации и формирование гуманистической ориентации. Российские авторы, как правило, под организационным развитием понимают планируемое и управляемое изменение организации, обусловленное многими обстоятельствами: смена руководства, сопротивление изменениям, процессов централизации, кризисных явлений в организации, усилением конкуренции, процессами диверсификации и многими другими. Так, Д.В. Антипов считает, что организационное развитие — это концепция инициирования планирования и реализации долгосрочных преобразований, направленных на развитие [2, с.140]. О.Ю. Рудакова считает, что организационное развитие направлено на решение возникающих проблем, приобретение организацией необходимой для ее успешного функционирования гибкости, адаптивности к внешним и внутренним изменениям [9, с.79]. Считаем, что понимание организационного развития в современных условиях функционирования организаций необходимо рассматривать в концепции стратегического управления, что приводит к стратегическим изменениям в организации в

условиях высокой степени неопределенности и риска, в которых функционируют компании для обеспечения конкурентных преимуществ компании, под воздействием факторов окружающей среды и внутреннего состояния организации.

Теоретико-методологические аспекты исследования данной тематики охватывают методы организационного развития. Среди них принято выделять две группы подходов. Первая группа сформулирована зарубежными авторами В. Френч и С. Белла, где выделяются множество методов, основными являются: решетка организационного развития, планирование целей организации, использование обратной связи, методы диагностики, управление стратегией [12, с.151]. Вторая группа разработана российским исследователем А.И. Пригожиным [8, с.432], который среди прочих предлагает использовать в организационно развитии такие методы, как: совместные решения, формирование управленческих команд, развития организационной культуры, методы консультирования работы над стратегией.

Представляет интерес подход Н.Г. Куцевол [3, с. 8-13], в котором выделено 5 основных концепций в теории организационного развития: концепция обучающей лаборатории, концепция исследования взаимодействия и обратных связей, концепция участия в управлении, теория производительности и качества рабочей силы и современная концепция стратегических изменений в компании (Табл.1).

Таблица 1

Концепции организационного развития

Концепции	Автор	Начало исследований	Характеристика исследований
Обучающая лаборатория	К.Левин	Конец 40-х, 20 в.	Межличностные отношения, карьерный рост, групповая динамика, лидерство
Исследование взаимодействий и обратных связей	К.Левин, Д. Колльер, В.Вайт, Л.Коч, Д.Френч	Конец 50-х, 20 в.	Воздействие обратных связей, преодоление сопротивлений изменениям, привлечение работников в управление изменениями
Участие в управлении	Л.Райкет	Начало 60-х, 20 в.	Ключевая роль взаимоотношений в коллективе в управлении, вертикальные и горизонтальные коммуникации
Производительность труда и качество управления	Э.Трист,	Сер. 60-х, 20 в.	Участие менеджмента в разработке рабочих заданий, самоуправляемые рабочие группы как формы проектирования рабочих позиций
Стратегические изменения в компании	И Ансофф, А Мейер, Д.Гоус, Г.Брукс и др.	Сер.70-х, 20 в.	Новое качество развития организации с учетом влияния окружающей среды

Составлено по [3, с.7-13]

Из таблицы видно, что, начиная с периода неопределенности и риска, компании перешли на новое качество организационного развития в концепции стратегических изменений. Российские компании в первом десятилетии нынешнего века стали осуществлять переход к стратегическому управлению. Накоплен большой опыт зарубежных компаний, использующих в управлении технологии стратегического управления, в том числе и в организационном развитии. Рассмотрим организационное развитие в концепции стратегических изменений на основе известных моделей организационных изменений: теории E и теории O, разработанными М. Биром и Н. Нориа, которые дали оценку организационным изменениям

на практических примерах ряда зарубежных компаний. В теории «E» во главу угла организационного развития ставится эффективное достижение финансовых целей организации и формируется экономическая модель управления. Теория «O» в качестве ориентира в развитии компании рассматривает корпоративную культуру, развитие сотрудников, их компетенции и организационные навыки, а также участие в управлении, приверженность корпоративным ценностям, принятие решений снизу вверх и формирует модель управления ценностями. В таблице 2 рассмотрены параметры организационного развития в различных стратегиях организационных изменений теории «E» и теории «O».

Таблица 2

Организационное развитие в теории «E» и теории «O»

Параметры организационного развития	Теория «E»	Теория «O»
Суть организационного развития	Мероприятия в области менеджмента, направленные на осуществление крупных изменений	Развитие конкурентных преимуществ
Цель организационного развития	Обеспечение текущей прибыльности (создание экономических ценностей)	Оптимизация потенциала прибыльности
Степень формализации	Высокая, основанная на плане развития компании или система развития	Слабо формализованная, основанная на интуиции и гибкости формализации
Функции организационного развития	-разработка требований -разработка бизнес модели -разработка плана развития -разработка продукта -проектирование бизнес архитектуры	-развитие характеристик персонала -формирование культуры участия работников в жизни организации -вовлечение работников в процесс изменений
Элементы (направления) развития	-система руководства -сокращение компании -актуализация инструктивных материалов (должностные инструкции, положения о структурных подразделениях) -формирование системы менеджмента качества -регламентация производственной, технологической, финансовой, управленческой деятельности -управление изменениями -оптимизация бизнес-процессов -реструктуризация	-обучение и развитие персонала -привлечение к обсуждению -формирование и развитие кадрового резерва -разработка программ наделения сотрудников правами и ответственностью -формирование внутренних коммуникаций -формирование корпоративной культуры -проведение корпоративных мероприятий -командная работа -взаимное обучение -управление знаниями -вовлечение персонала в решение проблем -поощрение новаторства
Формы организационного развития	-структуризация -композиция -регламентация -ориентация	-создание команды -межгрупповое развитие -консультирование по процессам -эффективные взаимоотношения в процессе деятельности -инновационная активность
Подходы к управлению	Сверху вниз	Снизу вверх
Модели управления	Экономическая	Управление ценностями

Технология организационного развития в теории Е опирается на методы регулярного менеджмента для достижения финансового результата. При реализации теории О в организационном развитии необходимо использовать такие методы, как: информирование сотрудников об изменениях и их целях, вовлечение сотрудников в процесс принятия решений по формированию изменений в организации, вовлечение работников в модернизацию, учитывать уровень вовлеченности персонала, проведение консультативных

мероприятий, тренингов по аспектам организационных изменений в компании [7, с.143].

Модель организационного развития компании, рассматриваемую в концепции стратегических изменений, с точки зрения автора, включает в себя: процедуры планирования развития организаций и необходимых изменений и формирование организационных ценностей компании, направленные на реализацию стратегии организационного развития (Рис.1)



Рис.1. Модель организационного развития в концепции стратегических изменений

Как правило, развитие организации характеризуется изменениями, происходящими в организации на различных стадиях жизненного цикла. Это наиболее частый подход к характеристике развития организации. В исследованиях авторов различается большое разнообразие подходов к моделям развития организации. Каждый автор,

опираясь на те, или иные классификационные признаки выделяет стадии развития организации и их содержательные характеристики. Рассмотрим организационное развитие компании в концепции стратегических изменений на стадиях развития организации в простейшей модели (Табл.3).

Таблица 3

Стадии модели организационного развития в простейшей модели жизненного цикла

Стадии модели организационного развития	Рождение	Зрелость	Старение	Реорганизация
Планирование и развитие изменений	Формализация функций	Внедрение нововведений	Регламентация деятельности	Оптимизация деятельности
Организационные ценности управления	Функциональное управление	Эффективный менеджмент	Регулярный менеджмент	Новый менеджмент
Стратегия организационного развития организации	Предпринимательская стратегия	Конкурентная стратегия	Стратегия ликвидации	Стратегия развития

Применение такого подхода показывает необходимость перехода к стратегии развития на стадии реорганизации. Это типичный подход организационного анализа при переходе от одной стадии к другой. Но, представляется, что организационные преобразования компании осуществляют в практической деятельности не только при переходе от одного этапа развития к

другому, а на каждой стадии в зависимости от требований рынка, влияния факторов окружающей среды и динамики внутренних переменных. В этой связи, представим различие подходов к организационному развитию в концепции стратегических изменений через призму теории Е и теории О (Табл.4).

Таблица 4

Подходы к организационному развитию в концепции стратегических изменений в теории Е и теории О

Стадии модели организационного развития	Теория Е	Теория О
Планирование развития и изменений	-рост требований к процедурам, процессам, структуре, моделям управления -формирование готовых решений для структурных подразделений, сотрудников	-преобразование моделей поведения сотрудников организации -гибкость структуры и моделей управления -формирование лояльности по отношению к компании -развитие способности к решению проблем
Организационные ценности управления	-формирование миссии, целевой функции организации: стратегии, тактических и операционных целей -сосредоточение на формальной организации -формирование и преобразование организационной, производственной, финансовой, управленческой структур -развитие системы и процессов организации	-развитие системы ценностей организации -развитие компетенций сотрудников -формирование нового стиля корпоративной культуры и управления -развитие состава персонала -концентрация на социальное взаимодействие
Стратегия организационного развития	Направлена на развитие организации в целом и структурных единиц	Направлена на развитие компетенций сотрудников и открытых коммуникаций

Из таблицы видно, существенное различие в подходах к организационному развитию в концепции стратегических изменений в теории Е и Теории О. Каждая организация формирует собственный типаж действий, осуществляя организационные изменения. Планирование развития изменений в теории Е опирается на регламентации всех процедур и формирование ответственными сотрудниками по организационным преобразованиям готовых решений для сотрудников организации. Существенное различие в теориях организационных изменений Е и О прослеживается в формируемых организационных ценностях компании. В теории Е это формализация процессов и процедур, в частности по формированию стратегии организации, всех элементов целевой функции, а в теории О. Организационное развитие является фактором конкурентного преимущества современной компании и условием ее функционирования в изменяющейся среде. Поэтому

от выбора стратегии организационного развития зависит достижение целей компании и положение на рынке. Применение той или иной концепции имеет свои преимущества и недостатки. Опыт зарубежных компаний показывает проникновение в практику управления только одной концепции (чаще основанной на теории Е) снижает эффективность организационного развития.

Организационное развитие в концепции стратегических изменений в компании рассмотрим через призму модели «Вход-Выход», т.к. эта модель рассматривает организацию как открытую систему, т.е. такую систему на которую оказывает влияние как на входе, так и на выходе внешняя среда при принятии управленческих, в т.ч. организационных решений по развитию компании в направлении выбранной стратегии. Важнейшими факторами, влияющими на организационное развитие компании, является окружающая среда (Рис.2).



Рис. 2. Организационное развитие стратегических изменений на основе модели «Вход-Выход»

Рассмотрение организационного развития в модели «Входа-Выхода» показывает, какие ресурсы необходимы на входе в процедуры организационных изменений. Такими ресурсами являются виды стратегического анализа: экспресс вариант SWOT-анализа, сводный SWOT-анализ, смешанный SWOT-анализ, Матрица БКГ и др. В процессе преобразований технологии системы развития направлены на системы организации: операционную и обслуживающую, на основе сформированной стратегии развития организации в данный момент времени. Результаты организационных преобразований, представленные на рисунке 2, будут способствовать достижению стратегических и тактических целей организационного развития в компании. Таким образом, будет устанавливаться

взаимодействие между всеми ресурсами на входе и на выходе в организационный процесс.

Считаем, что основной тенденцией организационного развития в концепции стратегических изменений в современном управлении российских компаний является переход от экономической модели управления в чистом виде, т.е. по процессам, правилам, целям, результатам к модели ценностного управления (включающую в себя как технологию экономического управления, так и технологию управления ценностями), опирающуюся на регулярный менеджмент, направленный на финансовые цели за счет разделяемых сотрудниками корпоративных ценностных ориентиров, формируемых при их непосредственном участии и развитии компетенций сотрудников и развитии коммуникаций.

### Библиографический список

1. Алябина, Е. В. Сравнение российских и зарубежных подходов к концепции организационного развития [Электронный ресурс]/ Е. В. Алябина. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnenie-rossijskih-i-zarubezhnyh-podhodov-k-kontseptsii-organizatsionnogo-razvitiya>, свободный
2. Антипов, Д. В. Особенности организационного развития управления предприятий [Текст] / Д. В. Антипов // «Вектор науки ТГУ». – 2011. – № 3 (17). – С.139 – 144
3. Куцевол, Н.Г. Организационное развитие и управление изменениями [Текст]: Учебное пособие. / Н.Г. Куцевол. – Казань, 2011. – 103 с.
4. Кушнер, М.А., Карлина, Е.П. Концептуальные основы управления развитием предприятия [Электронный ресурс]/ М.А. Кушнер, Е.П. Карлина. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-osnovy-upravleniya-razvitiem-predpriyatiya>, свободный
5. Лютенс, Ф. Организационное поведение [Электронный ресурс] / Ф. Лютенс. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/416225>, свободный
6. Павлов, Е.О. К вопросу о содержании и соотношении основных категорий в сфере инновационного развития предприятия [Электронный ресурс] / Е.О. Павлов, В.А. Монахов — Режим доступа: <http://elib.fu.ru/art2018/bv1909.pdf>, свободный
7. Полевая, М.В. Готовность организации к внедрению изменений [Электронный ресурс] / М.В. Полевая. — Режим доступа: <http://elib.fu.ru/art2017/bv845.pdf>, свободный
8. Пригожин, А.И. Методы развития организации. [Текст] / А.И. Пригожин – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.
9. Рудакова, О.Ю. Организационное развитие в условиях кризиса [Текст] / О.Ю. Рудакова // Экономические науки. – 2015.– № 34(2).– С.76 – 80
10. Burke, W.W. Organization Development: Principles and Practices./ W.W Burke Little, Brown, 1982. P.402

11. French, W.L., Bell C.H. Organization Development: Behavioral science interventions for organizational improvement(6th ed.)/ W.L. French, C.H .Bell Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall 1998, P. 360

---

**Сведения об авторе:**

**Руденко Ирина Владимировна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Управления бизнесом и экономической безопасности» ФБГОУ ВО «Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского» (644077, Российская Федерация, г. Омск, проспект Мира, д. 55-А), e-mail: irina\_rudenko@list.ru.

Статья поступила в редакцию 20.11.2019 г.