Електронне наукове фахове видання "**Ефективна економіка**" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки
(Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)
www. economy.nayka.com. ua | № 2, 2018

УДК 334: 658.114.5

М. В. Корнєєв,
д. е. н., доцент
Н. М. Шматько,
к. е. н., доцент

МОТИВАЦІЙНЕ ТА СОЦІОКУЛЬТУРНЕ ПІДҐРУНТЯ АКТИВІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

M. V. Korneyev,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
N. M. Shmatko,
PhD in Economics, Associate Professor

MOTIVATIONAL AND SOCIO-CULTURAL BASIS OF ACTIVATION OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

Метою дослідження у роботі є теоретичне обґрунтування та розробка положень щодо формування мотиваційного та соціокультурного підґрунтя активізації організаційного розвитку підприємства. Встановлено, що мотиваційне забезпечення активізації організаційного розвитку підприємства являє собою сукупність мотивів, які виникають у працівників внаслідок дії комплексу мотивоутворюючих впливів (мотиваційних комплексів), щодо позитивного сприйняття структурно-організаційних змін. Узагальнено характеристики параметрів оцінки соціокультурного підґрунтя активізації організаційного розвитку економіко-виробничої системи підприємства, за видами організаційної культури. Визначено основі типи організаційної культури, відмінності між якими обумовлюють потреби у формуванні мотиваційного та соціокультурного підґрунтя активізації організаційного розвитку підприємства: органічна (патріархальна, в якій найбільш відчутним є домінування власників-засновників підприємства), підприємницька (культурну основу якої становить здатність та готовність учасників щодо прийняття на себе господарських ризиків), бюрократична (базується на формалізації та нормативному упорядкуванні широкого кола моделей поведінки), партисипативна (заснована на підтримці взаємодії та співробітництва). Встановлено, що основними характеристиками організаційної культури підприємства є такі: колективне відношення щодо проявів особистісної ініціативи, рівень толерантності персоналу; готовність до ризику; цілеспрямованість, узгодженість та управлінська підтримка спільних дій; правила контролю, координації і взаємодії; ідентичність організації та його персоналу; система мотивації. Доведено, що організаційна культура не є цілком однорідним явищем, більшості сучасних великих підприємств притаманне існування домінуючої культури та кількох субкультур в його рамках.

The purpose of research in the work is theoretical substantiation and development of provisions on formation of motivational and sociocultural basis for activating organizational development of the enterprise. It is established that the motivational support for activating the enterprise

organizational development is a set of motives that arise from employees due to the motivational influences complex action (motivational complexes), regarding of the structural and organizational changes positive perception. The characteristics of the enterprise economic and production system organizational development activation socio-cultural basis assessment parameters, by types of organizational culture, are generalized. The types of organizational culture, the differences between which determine the needs for the formation of a motivational and sociocultural basis for activating the organizational development of the enterprise are determined: organic (patriarchal, in which the dominant is the owners of the enterprise founders), entrepreneurial (the cultural basis of which is the ability to participate and willingness to participate economic risks), bureaucratic (based on the formalization and normalization of a behaviors wide range), participative (based on supporting interaction and cooperation). It is established that the main characteristics the enterprise organizational culture are the following: collective attitude to the manifestations of personal initiative, the level of staff tolerance; willingness to take risks; commitment, coherence and management support for joint action; control, coordination and interaction rules; the identity of the organization and its staff; motivation system. It has been proved that organizational culture is not a completely homogeneous phenomenon, and for most modern large enterprises there is a dominant culture and several subcultures within it.

Ключові слова: *підприємство, організаційний розвиток, організаційна культура, організація, мотивація.*

Keywords: *enterprise, organizational development, organizational culture, organization, motivation.*

Постановка проблеми. Найважливішою ознакою людини як складової механізму продуктивного використання виробничих сил суспільства стає ставлення до праці (активності, спрямованої на створення нової вартості та примноження корисності, що здійснюються звичайно шляхом участі у спільній діяльності та упорядкованої взаємодії з іншими індивідами), формування якого стає результатом складного сполучення внутрішньо-особистісних (збуджувальних мотивів, під впливом яких приводяться до дії індивідуальні природні й інтелектуальні риси особистості) та зовнішніх (комплексу суспільних, колективних, групових рушійних сил, що у сукупності помножують ефект прояву природних рис індивіду) факторів та детермінант. Таким чином, реалізація наявного потенціалу використання людського капіталу та можливостей підвищення ефективності суспільного виробництва на основі розширеного залучення працівників до продуктивної діяльності вирішальною мірою залежить від формування оптимального комплексу збуджувальних, спонукальних і стимулюючих впливів, які мають бути рушійною силою зростання прагнень людини щодо збільшення продуктивності її праці. Ключову роль у створенні й реалізації такого комплексу в рамках функціонування та розвитку економіко-виробничої системи підприємства у цілому та в контексті здійснення структурно-організаційних змін зокрема відіграють соціокультурне та мотиваційне підґрунтя активізації продуктивної трудової діяльності.

Аналіз останніх публікацій. Теоретичні та практичні аспекти активізації організаційного розвитку підприємства розглядалися в трудах багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, таких як Аніскін Ю. [9], Белих Л. [1], Брокетт А. [12], Гініс Л. [2], Горелова Г. [2], Дітц Д. [11], Захарова О [2], Іванов В. [3], Іванчук К. [4], Козаченко Г. [5], Кривуля П. [10], Ладико І. [5], Лепа Р. [6], Литвиненко А. [7], О. Ляшенко [5], Пилипенко А. [7], Попов О. [8], Резаі З. [12] Штапаук С. [10] та ін. Проте до цього часу недостатньо дослідженими залишаються питання розбудови мотиваційного та соціокультурного підґрунтя активізації організаційного розвитку підприємств в умовах структурно-інноваційних трансформацій економіки.

Метою дослідження у роботі є теоретичне обґрунтування та розробка положень щодо формування мотиваційного та соціокультурного підґрунтя активізації організаційного розвитку підприємства.

Результати дослідження. Продуктивність використання людської праці в ході колективної взаємодії в рамках участі в упорядкованих формах міжсуб’єктної субординації та координації (в господарській сфері – таких як підприємства та інші економічні організації) не може розглядатися відокремлено від бажаного кінцевого корисного ефекту такого співробітництва, який, в свою чергу, є певним відбиттям складної ієрархії цілей певного колективу або групи особистостей (на рівні усього підприємства, структурних підрозділів та окремих працівників). Тому упорядкованість зазначених форм міжсуб’єктної субординації та координації участі працівників у економічній активності в значній мірі визначається обраним варіантом організаційної побудови підприємства, а, отже, й стратегічною спрямованістю структурних змін і динамікою організаційного розвитку. Крім того, продуктивність використання людського капіталу визначається насамперед якісними

характеристиками досягнутих результатів виробничо-господарської діяльності (за ступенем відповідності до встановлених цілей), що визначає глибоку вбудованість соціокультурного та мотиваційного підґрунтя в загальний контекст управління процесом розвитку підприємства. Ступень вмотивованості характеризує глибину зацікавленості працівників щодо досягнення певних організаційних цілей та вирішення функціональних завдань. Отже, існуючі механізми мотивації виступають організаційним важелем у створенні довгострокових та взаємовигідних відносин між усіма зацікавленими групами впливу (учасниками підприємства). Так, наприклад, підвищення вмотивованості працівників при наданні ним можливості брати участь в капіталі (через продаж акцій за пільговими цінами або через безкоштовне передання та ін.) дозволяє надзвичайно розширити відчуття причетності персоналу до прийняття важливих управлінських рішень, що забезпечує зростання зацікавленості нових власників у кінцевих результатах власної роботи.

Таким чином, мотиваційне забезпечення активізації організаційного розвитку підприємства являє собою сукупність мотивів, які виникають у працівників внаслідок дії комплексу мотивоутворюючих впливів (мотиваційних комплексів), щодо позитивного сприйняття структурно-організаційних змін. Головна функція кожного такого комплексу полягає у створенні сукупності стимулюючих та спонукальних умов для виникнення у працівників потреб і прагнень щодо сприяння досягненню ієрархічного комплексу цілей, які за змістом відповідають характеру праці (зайнятості) певних працівників в сформованій структурі управління підприємством. Так само, існування складних горизонтальних і вертикальних зв'язків між різними рівнями і окремими складовими ієрархії цілей підприємства обов'язково має знаходити відображення у формуванні не менш різноманітних структурних відносин між мотиваційними комплексами активізації організаційного розвитку.

Складне поєднання чітко оформлених колективних і групових інтересів, які прямо витікають із встановлених цілей підприємства, дає змогу відібрати з величезної кількості можливих мотивоутворюючих чинників обмежену групу цілеспрямованих стимулів, що надалі будуть виконувати роль безпосередніх спонукальних факторів у конкретних ситуаціях і визначати лінію поведінки працівників підприємства в процесі здійснення структурно-організаційних змін. До складу можливих цілеспрямованих стимулів можуть належати будь-які ймовірні різновиди мотивуючого впливу суб'єкту управління, а саме – матеріальне стимулювання, матеріально-соціальний і морально-психологічний вплив і т.ін. Іншим джерелом виникнення значущого мотивоутворюючого впливу здатні виступити особисті прагнення і потреби працівників, які не співпадатимуть (частково або повністю, за змістом або у певному обсязі) із загальними пріоритетами розвитку підприємства. Наявність індивідуальних потреб працівників призводить до виникнення особливої диференційованої підсистеми ціннісних орієнтацій і особистих інтересів.

Ціннісні орієнтації є певним орієнтиром у людській поведінці, оскільки характеризують спрямованість особистості на ті або інші суспільні цінності. Найбільш стійка спрямованість такого роду є притаманною для формування відношення індивіду до об'єктів, ситуацій, соціального статусу, готовності до дій певного роду, тобто в рамках упорядкування конкретної орієнтації особистості на певний вид і спосіб діяльності, який відповідає індивідуальним усталеним цільовим орієнтирам. Зміст таких установок та ціннісних орієнтирів визначається етичними положеннями й нормами поведінки, що залежать від культури, розвиненості духовного і морального життя суспільства. Цінності окремої особистості містяться в головних цілях життя і роботи людини, а також засобах досягнення цих цілей, що, в свою чергу, призводить до формування унікального сполучення індивідуальних інтересів працівника.

Ціннісні орієнтації та особисті інтереси працівників стають основою для виникнення сукупності стохастичних стимулів, які не підкоряються мотивоутворюючому впливу з боку суб'єкту управління. Стохастичні стимули звичайно мають випадковий відносно до чітко встановлених цілей підприємства характер. Природа та умови надання мотивуючого впливу цих стимулів на дії працівників обумовлені насамперед наявністю та значущістю відмінностей між, з одного боку, груповими і колективними, а з іншого – інтересами та прагненнями. Зменшення такого роду відмінностей (зближення індивідуальних і спільних інтересів працівників) майже одразу буде призводити до вибору або генерації певного цілеспрямованого стимулюючого впливу при виникненні будь-яких ускладнень при працівниками локальних виробничих завдань, та навпаки – збільшення розриву між інтересами окремих представників персоналу та підприємства у цілому навіть за незначні внутрішньоорганізаційні зміни, що здатні надати вплив на формування мотиваційних комплексів, може призвести майже до повної відмови працівника щодо участі у досягненні спільних цілей.

Сукупна дія системи цілеспрямованих стимулів та виникаючих стохастичних стимулів обумовлює створення складного мотиваційного комплексу забезпечення активізації організаційного розвитку, мірою ефективності якого стає досягнення заздалегідь встановлених на підприємстві цілей через ініціювання певних структурно-організаційних змін. Структура мотиваційного механізму такого роду активізації базується на сполученому поєднанні основних мотиваційних комплексів, які за складністю і змістом відповідають встановленій ієрархії цілей (стратегічних та поточних, завдань структурних підрозділів та окремих виконавців). Кожний із сформованих мотиваційних комплексів, в свою чергу, буде складатися з оригінальної системи мотивів, які саме на даному рівні структурної побудови економіко-виробничої системи мають ефективно використовуватися щодо надання мотивуючого впливу, необхідного для забезпечення досягнення відповідних цілей. Окрему частку кожного з мотиваційних комплексів складають процедури погодження системи мотивів даного мотиваційного комплексу із аналогічними елементами механізму активізації та стимулювання структурно-організаційних змін. Вплив мотивів, що виникають внаслідок функціонування мотиваційного

механізму забезпечення активізації організаційного розвитку на підприємстві, визначає конкретні цілі функціональної активності та практичні дії працівників в контексті реалізації структурних перетворень. Оцінка результатів участі працівників у здійсненні організаційних змін на рівні підприємства, підрозділу, окремого виконавця (насамперед – через оцінку повноти та задоволення від досягнення ієрархії встановлених цілей) дозволяє сформувати зворотній зв'язок та визначити шляхи вдосконалення мотиваційного процесу на підприємстві.

Розмаїття можливих позицій і відношень персоналу до сприйняття будь-яких нововведень обумовлює наявність складного мотиваційного механізму адаптації персоналу до інновацій на підприємстві. Зазначений механізм являє собою сукупність мотивів, які виникають у працівників внаслідок дії комплексу мотивоутворюючих факторів (мотиваційного комплексу збуджувальних, спонукальних і стимулюючих впливів) щодо забезпечення вибору найбільш оптимальних шляхів впровадження найбільш досконалих нововведень для підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. Складовими мотиваційного механізму адаптації інновацій є основні та специфічні мотиваційні комплекси сприйняття персоналом інновацій. До складу основних мотиваційних комплексів сприйняття інновацій належать однорідні за змістом сукупності мотивоутворюючих впливів, спрямованих на удосконалення якісно-професійних характеристик персоналу у цілому та певних груп працівників зокрема. Специфічні мотиваційні комплекси сприйняття інновацій являють собою сукупності різноманітних за змістом мотивоутворюючих впливів, спрямованих на формування позитивного відношення працівників до інноваційних трансформацій (відповідно за функціональними, рольовими та особистісними позиціями). Проте дієвість сформованої системи мотивації та цільовий характер спрямованості мотиваційного впливу визначаються не тільки адекватністю поєднання розглянутого комплексу спонукальних впливів та поставлених конкретних цілей та завдань. Роль людини у реалізації процесів організаційного розвитку не може бути обмежена пасивним пристосуванням (через просте реагування на позитивну дію мотиваційних важелів, що підкріплюють реалізацію певних моделей поведінки) до об'єктивних змін умов здійснення господарської активності, а, навпаки, людина є найактивнішим учасником цих процесів, від цілеспрямованої діяльності якого вирішальною мірою залежить вибір напрямків, пріоритетів, шляхів здійснення структурних змін. При цьому слід також наголосити на складному та багатоаспектному характеру людських взаємовідносин, формування яких відбувається в ході спільної діяльності, але за соціальною природою та комунікаційним змістом виходить далеко за межі виконання нормативних правил взаємодії, набуваючи окремого культурного змісту.

З цієї точки зору, організаційна культура, в рамках якої відбувається визначення цінностей, норм, формальних і неформальних законів поведінки, що поділяються всіма членами спільноти людей, які утворюють економіко-виробничу систему підприємства, та через вкладання власної праці й активів (матеріальних та нематеріальних) забезпечують зростання загального добробуту на основі формування і підтримки спільної діяльності. Саме через ціннісні орієнтири, які закладені (культивуються керівниками і відбивають сформовані виробничо-економічні відносини, справляють визначальний вплив на поведінку персоналу і реакцію співробітників на вироблені зміни) у організаційній культурі даного підприємства здійснюється довгострокове узгодження комплексу стратегічних цілей із діючою системою мотивації.

Таким чином, організаційна культура являє собою один з найбільш ефективних засобів мотивації працівників щодо дотримання певних норм і загальних рамок поведінки, що відображають адекватний вимогам забезпечення усталеності функціонування та розвитку підприємства тип соціальних, економічних, виробничих відносин. У межах соціально-етичних і юридичних норм, прийнятих в суспільстві, організаційна культура як чітко виражена індивідуальна властивість певної економіко-виробничої системи проявляється в особливому стилі поведінки індивідів, що складають певну людську спільноту, яке об'єднує або розмежовує персонал організації в процесі досягнення загальних стратегічних і поточних цілей.

Стан певної організаційної культури певним чином впливає на поведінку персоналу і його реакцію на будь-які зміни в організації. Основними характеристиками організаційної культури в цьому контексті слід вважати колективне відношення щодо проявів особистісної ініціативи, рівень толерантності персоналу; готовність до ризику; цілеспрямованість, узгодженість та управлінська підтримка спільних дій; правила контролю, координації і взаємодії; ідентичність організації та його персоналу; система мотивації. Організаційна культура не є цілком однорідним явищем, більшості сучасних великих підприємств притаманне існування домінуючої культури та кількох субкультур в його рамках.

Визначальним фактором формування певної організаційної культури стає стиль керівництва засновників організації, яка здійснює вирішальний вплив на становлення і розвиток первинної організаційної культури. Для здійснення власних мрій і бажань засновники підприємства висувають привабливу ідею, яка захоплює інших людей. Саме така ідея дозволяє сформувати згуртовану життєздатну організацію з сильною культурою під впливом релевантних змін, що можуть охоплювати динаміку трансформації структури власності, масштаби діяльності, використовувані технології; цілі і завдання підприємства та ін. З цієї точки зору доцільним здається розгляд мотиваційного та соціокультурного підґрунтя активізації організаційного розвитку економіко-виробничої системи підприємства в контексті особливостей, які характеризують основі типи організаційної культури (див. табл.1), відмінності між якими базуються на особливостях технології, що використовується, управлінських форм, специфіки управлінського персоналу і самих співробітників певної економічної організації, а саме таких: органічна (патріархальна, в якій найбільш відчутним є домінування власників-засновників підприємства), підприємницька (культурну основу якої становить здатність та готовність

учасників щодо прийняття на себе господарських ризиків), бюрократична (базується на формалізації та нормативному упорядкуванні широкого кола моделей поведінки), партисипативна (заснована на підтримці взаємодії та співробітництва).

Формування сильної організаційної культури має велике значення для забезпечення сталого розвитку вітчизняних підприємств. Саме зміна соціально- психологічних основ їх роботи є необхідною умовою для успішної адаптації до ринкових умов. Відсутність спільних цілей, єдності і взаєморозуміння в колективах підприємств, брак привабливих ідей і бажань істотно обмежують можливості для підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Свідоме створення і підтримка організаційної культури підприємства повинні сприяти формуванню у працівників ринкового мислення, зміцненню соціальної стабільності і розвитку соціального партнерства. Саме розвиток відносин соціального партнерства, в рамках якого відбувається упорядкування соціального аспекту культурних засад функціонування та розвитку підприємства, в сучасних умовах стає вагомим важелем активізації розвитку економіко-виробничих систем.

Таблиця 1.

Характеристики параметрів оцінки соціокультурного підґрунтя активізації організаційного розвитку економіко-виробничої системи підприємства, за видами організаційної культури

Параметри	Характеристики параметрів, за видами організаційної культури			
	Органічна	Підприємницька	Бюрократична	Партисипативна
Соціокультурна основа функціонування та розвитку підприємства				
Спосіб цілепокладання	Сприйняття спільності інтересів	Вільна ініціатива та прийняття ризиків	Сильне формальне керівництво	Всебічне обговорення, консенсус
Спосіб вирішення міжсуб'єктних протиріч	Узгодження з цілями і завданнями	Визнання авторитету	Владні повноваження та формальний статус	Сприяння контактам і співпраці
Форми вирішення організаційних конфліктів	Ігнорування і відмова від обговорення	Пошук нових творчих підходів	Закріплення керівництва і дотримання правил	Реалізація принципу причетності
Автономія виконавців	Висока, мінімальне зовнішнє втручання	Вибіркова автономія	Залежить від активності керівництва та уніфікованості завдань	Обмежена
Спосіб розподілу функцій та відповідальності	За ініціативою виконавців	За однорідними сферами діяльності	Функціональне призначення та закріплення	Гнучкий адаптивний перерозподіл
Узгодженість індивідуальних та групових інтересів	Пріоритетність колективних (організаційних) цілей	Баланс індивідуальних та колективних інтересів	Підпорядкування індивідуальних інтересів груповим ї	Узгодження шляхом переговорів
Стиль керівництва	Визначення пріоритетів і контексту, мінімізація іншого втручання	Підтримка виконавської ініціативи	Пряме формальне керівництво	Підтримка групової взаємодії та співпраці
Тип сприйняття внутрішньо-організаційного розмаїття	Визнання можливостей неузгодженості індивідуальних та групових інтересів	Використання індивідуальних особливостей і відмінності	Заперечення як загрози стабільності функціонування	Підтримка та використання для забезпечення економічної гнучкості
Характер комунікацій	Обмежені і несуттєві	Мінливі за інтенсивністю та непередбачувані	Формальні, здійснюються за правилами	Відкриті для насичення
Тип поширення організаційних знань	Загальне знання, яке не слід виносити ззовні	Використовуються як індивідуальне досягнення	Контролюються, доступ до них обмежений	Оцінюються і розподіляються відкрито

Джерело: авторська розробка

Продовження табл. 1

Параметри	Характеристики параметрів, за видами організаційної культури			
	Органічна	Підприємницька	Бюрократична	Партисипативна
Вимоги щодо компетентності керівників	Високі (фахові)	Унікальні (фахові)	Помірні	Високі (комунікативні)
Джерело лідерських якостей керівників	Традиції, натхнення	Підприємницькі здібності, особисті якості	Досвід та владні повноваження	Досвід, комунікативна майстерність
Потенційна фрагментованість культури	Потенційно висока (універсальна)	Незначна (функціональна)	Потенційно висока (функціональна)	Незначна
Вплив неформальних рутин на управління	Високий	Дуже високий	Невисокий	Високий
Способи розподілу завдань в структурі управління	Спеціалізація за видами діяльності	Глибока диференціація	Вузька спеціалізація функцій	Помірна диференціація при розподілі функцій
Способи забезпечення взаємозв'язку завдань в структурі управління	Гнучкий розподіл завдань та повноважень	Групування повноважень за видами діяльності	Розмежування завдань для підтримки функціональної стабільності	Об'єднання функціональних повноважень
Конфігурація розподілу повноважень	Помірно централізована	Централізована	Авторитарно-централізована	Децентралізована
Часовий діапазон визначення структури	Не визначений	Не визначений	Постійність визначення	Відповідно часовим орієнтирам стратегії
Пріоритетний метод вирішення проблем	Проби та помилки	Оптимізація наявних, створення нових альтернатив	Оптимізація вибору альтернатив	Апеляція до досвіду, оптимізація вибору альтернатив
Пріоритети розвитку	Темпи розвитку	Економічні	Стабільність процедур	Соціальна стабільність
Інноваційна активність	Висока	Дуже висока	Незначна	Помірна
Характеристики діяльності із здійснення організаційних змін				
Організаційна готовність до здійснення змін	Висока	Помірна (висока за окремими функціями)	Невисока	Висока
Своєчасність усвідомлення необхідності змін	Усвідомлення потреб у адаптації	Вибіркове сприйняття необхідності змін	Усвідомлення із запізненням	Випереджувальне усвідомлення
Пріоритетний метод реалізації організаційних змін	Адаптивні зміни (створення соціальної бази підтримки змін)	Примушення (цілеспрямоване коректування мотивації)	Антикризовий процес (протидія виявленим негативним явищам)	Адаптивні зміни (перманентні перетворення)

Продовження табл. 1

Параметри	Характеристики параметрів, за видами організаційної культури			
	Органічна	Підприємницька	Бюрократична	Партисипативна
Рівень спротиву змінам	Невисокий	Помірний	Високий	Незначний
Швидкість здійснення змін	Помірна	Висока	Висока	Безперервна
Повнота представлення індивідуальних інтересів	Повне представлення	Представлення економічних інтересів	Ігнорування індивідуальних інтересів	Повне представлення
Ступень залучення колективу до розробки проектів змін	Широке залучення усіх категорій персоналу до внесення пропозицій	Внесення пропозицій працівниками	Формування вузькоспеціалізованих фахових груп розробників	Широке залучення усіх категорій персоналу до внесення пропозицій
Форми проектування змін	Обговорення	Ситуативний вибір	Планування	Обговорення та планування
Використання сторонніх фахівців (консультантів) при проектуванні змін	Залучення консультантів щодо планування розвитку та розробки стратегії	Залучення консультантів для управлінської діагностики та навчання персоналу	Залучення консультантів для управлінської діагностики та розробки проектів	Залучення консультантів для навчання персоналу та розробки проектів
Типове відношення колективу до змін	Нейтральне	Позитивне	Несприятливе	Позитивне
Характеристики форм, причин і способів подолання опору організаційним змінам				
Характер опору	Пасивний	Активний	Пасивний	Активний
Причини опору	Побоювання конкуренції, відчуття загрози статусу, конфлікт інтересів	Відчуття загрози статусу, перевага іншим стратегіям,	Боротьба за владу, відчуття загрози статусу, конфлікт інтересів	Непорозуміння, обмеження інформації
Форми опору	Саботаж, байдужість, скепсис, песимізм	Опозиція змінам, непокора, саботаж	Амбівалентність, скепсис, песимізм, нетерпіння	Саботаж, байдужість, амбівалентність
Способи опору	Заперечення, демонстрація незадоволення	Пряма протидія, відмова від участі, демонстрація невпевненості	Відсутність зацікавленості, збереження власної позиції	Заперечення, демонстрація незадоволення
Способи протидії опору	Матеріальне стимулювання і соціальна підтримка, переговори і угоди, підтримка прихильників змін, управління мобільністю кадрів	Матеріальне стимулювання і соціальна підтримка, розширене залучення до прийняття рішень, управління мобільністю кадрів	Навчання і надання інформації, матеріальне стимулювання і соціальна підтримка, управління мобільністю кадрів, посилення контролю	Навчання і надання інформації, переговори і угоди, підтримка прихильників змін, управління мобільністю кадрів

Висновки Організаційний розвиток є одним з основних механізмів, використання яких має забезпечувати стале функціонування підприємства в умовах обмеженості ресурсного забезпечення, нестабільності ринкових цін і партнерів, змінах конкурентного середовища та кон'юнктури ринку. Процес структурної перебудови підприємств в ході організаційного розвитку в цілому обумовлюється необхідністю прискорення адаптації господарської діяльності національних товаровиробників щодо змін умов ринкового суперництва, зростання вимог щодо зміцнення конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства в цілому. Вирішення проблем підтримки стабільності організаційного розвитку вимагає формування цілісного управлінського механізму, елементами якого є підсистема механізму управління, підсистема структури управління, підсистема організації процесів управління, а також підсистеми забезпечення функціонування.

Організаційна культура являє собою один з найбільш ефективних засобів мотивації працівників щодо дотримання певних норм і загальних рамок поведінки, що відображають адекватний вимогам забезпечення усталеності функціонування та розвитку підприємства тип соціальних, економічних, виробничих відносин. У межах соціально-етичних і юридичних норм, прийнятих в суспільстві, організаційна культура як чітко виражена індивідуальна властивість певної економіко-виробничої системи проявляється в особливому стилі поведінки індивідів, що складають певну людську спільноту, яке об'єднує або розмежовує персонал організації в процесі досягнення загальних стратегічних і поточних цілей.

Напрямки подальших досліджень в контексті розгляду проблематики формування мотиваційного та соціокультурного підґрунтя активізації організаційного розвитку підприємства пов'язані із розробкою рекомендацій щодо підвищенням організаційної гнучкості підприємницьких форм здійснення економічної активності.

Література.

1. Белых Л. Реструктуризация предприятия. / Л.П. Белых. – М.: ООО «Изд-во ЮНИТИ-ДАНА», 2001. – 398 с.

2. Горелова Г.В. Когнитивный анализ и моделирование устойчивого развития социально-экономических систем / Г.В. Горелова, Е.Н. Захарова, Л.А. Гинис. – Ростов н/Дону: Изд-во РГК, 2006. – 332 с.

3. Иванов В.Л. Организация управления экономической устойчивостью предприятия на основе совершенствования его организационной структуры управления : монография / В.Л. Иванов. – Луганск: ВНУ им. В. Даля, 2007. – 148 с.

4. Іванчук К.О. Стійкий економічний розвиток підприємства: теоретичне обґрунтування / К.О. Іванчук // Економіка розвитку. – 2014. – № 3(71). – С. 84-88.

5. Козаченко А.В. Управление крупным предприятием: монография / А.В. Козаченко, А.Н. Ляшенко, И.Ю. Ладыко. – К.: Лібра, 2006. – 384 с.

6. Лепа Р.Н. Ситуационный механизм подготовки и принятия управленческих решений на предприятии: методология, модели и методы: монография / Р.Н. Лепа. – Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2006. – 308 с.

7. Пилипенко А.А. Організація управління розвитком матеріально-технічної бази підприємства: монографія / А.А. Пилипенко, А.О. Литвиненко. – Харків: ФОП Здоровий Я.А., 2015. – 236 с.

8. Попов О.Є. Теоретико-методологічні та концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму корпоративного управління : монографія / О.Є. Попов. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2009. – 390 с.

9. Управление корпоративными изменениями по критерию устойчивости: монография / ред. Ю.П. Анискин. – М.: Омега-Л, 2009. – 404 с.

10. Штапаук С.С. Ситуационные модели организационного проектирования : монография / С.С. Штапаук, П.В. Кривуля. – Луганск: Изд-во «НОУЛИДЖ», 2009. – 280 с.

11. Dietz J. Enterprise Ontology. Theory and Methodology / J. Dietz. – The Netherlands: Springer, 2006. – 240 с.

12. Brockett A.M. Corporate Sustainability. Integrating Performance and Reporting / A.M. Brockett, Z. Rezaee. – New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2012. – 338 с.

References.

1. Belyh, L. (2001), Restrukturizacija predprijatija [Restructuring of the enterprise], OOO «Izd-vo JuNITI-DANA», Moscow, Russia.

2. Gorelova, G.V. (2006), Kognitivnyj analiz i modelirovanie ustojchivogo razvitija social'no-jekonomicheskih sistem [Cognitive analysis and modeling of sustainable development of socio-economic systems], Izd-vo RGK, Rostov-on-Don, Russia.

3. Ivanov, V.L. (2007), Organizacija upravlenija jekonomicheskoj ustojchivost'ju predprijatija na osnove sovershenstvovanija ego organizacionnoj struktury upravlenija [Organization of managing the economic stability of the enterprise on the basis of improving its organizational management structure], VNU im. V. Dalja, Lugansk, Ukraine.

4. Ivanchuk, K.O. (2014), "Sustainable economic development of the enterprise: theoretical substantiation", Ekonomika rozvytku, vol. 3 (71), pp. 84-88.

5. Kozachenko, A.V. (2006), Upravlenie krupnym predprijatiem [Management of a large enterprise], Libra, Kyiv, Ukraine.

6. Lepa, R.N. (2006), Situacionnyj mehanizm podgotovki i prinjatija upravlencheskih reshenij na predprijatii: metodologija, modeli i metody [The situational mechanism for the preparation and adoption of managerial decisions at the enterprise: methodology, models and methods], OOO «Jugo-Vostok, Ltd», Donetsk, Ukraine.

7. Pylypenko, A.A. (2015), Orhanizatsiia upravlinnia rozvytkom material'no-tekhnichnoi bazy pidpryiemstva [Organization of management of development of material and technical base of the enterprise], FOP Zdorovyj Ya.A., Kharkiv, Ukraine.

8. Popov, O.Ye. (2009), Teoretyko-metodolohichni ta kontseptual'ni zasady formuvannia orhanizatsijno-ekonomichnoho mekhanizmu korporatyvnoho upravlinnia [Theoretical-methodological and conceptual principles of formation of organizational and economic mechanism of corporate governance], VD «INZhEK», Kharkiv, Ukraine.

9. Aniskin, Ju.P. (2009), Upravlenie korporativnymi izmenenijami po kriteriju ustojchivosti [Corporate change management by sustainability criterion], Omega-L, Moscow, Russia.

10. Shtapauk, S.S. (2009), Situacionnye modeli organizacionnogo proektirovanija [Situational models of organizational design], Izd-vo «NOULIDZh», Lugansk, Ukraine.

11. Dietz, J. (2006), Enterprise Ontology. Theory and Methodology, Springer, The Netherlands.

12. Brockett, A.M. (2012), Corporate Sustainability. Integrating Performance and Reporting, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, USA.

Стаття надійшла до редакції 20.02.2018 р.