УДК 005.65.01:016.2

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПОНЯТТЯ «ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК»

© 2016 **ТИМЧЕНКО І. П.**

УДК 005.65.01:016.2

Тимченко І. П. Концептуальні основи формування поняття «організаційний розвиток»

Метою статті є дослідження теоретичних підходів до розуміння сутності поняття «організаційний розвиток», оскільки підходи до розуміння його основних складових відмінні один від одного. Науковці виділяють такі складові: освітня, соціальна, економічна, психологічна. Однак не існує узагальненого підходу до розуміння організаційного розвитку, який об'єднує всі функціональні елементи з метою підвищення ефективності розвитку підприємств. Обґрунтовано актуальність удосконалення методики морфологічного аналізу, що полягає у використанні таких методів багатокритеріального оцінювання, як TOPSIS і SAST. При проведенні аналізу запропоновано використовувати критерії, що відповідають вимогам державних стандартів до визначень. У результаті проведеного морфологічного аналізу організаційний розвиток визначено як комплексний, стратегічно орієнтований процес, що спрямований на підвищення ефективності функціонування підприємств за рахунок змін у стратегії, структурі, процесах та культурі, з використанням знань економічних, соціальних та психологічних наук в умовах VUCA-світу.

Ключові слова: *організаційний розвиток, морфологічний аналіз, метод TOPSIS, метод SAST, організаційний процес, організаційна структура.*
Рис.: *2.* ***Табл.:*** *5.* ***Формул:*** *12.* ***Бібл.:*** *16.*

Тимченко Інна Петрівна *– аспірантка, кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, Київський національний університет ім. Т. Шевченка (вул. Володимирська, 60, Київ, 01601, Україна)*
E-mail: *inna2016@gmail.com*

УДК 005.65.01:016.2

Тимченко И. П. Концептуальные основы формирования понятия «организационное развитие»

Целью статьи является исследование теоретических подходов к определению сущности понятия «организационное развитие», поскольку подходы к пониманию его основных составляющих отличаются друг от друга. Ученые выделяют такие составляющие: образовательная, социальная, экономическая, психологическая. Однако не существует единого подхода к пониманию организационного развития, который объединяет все функциональные элементы с целью повышения эффективности развития предприятий. Обоснована актуальность совершенствования методики морфологического анализа, которая заключается в использовании таких методов многокритериального оценивания, как TOPSIS и SAST. При проведении анализа предложено использовать критерии, соответствующие требованиям государственных стандартов к определениям. В результате проведенного морфологического анализа организационное развитие определено как комплексный, стратегически ориентированный процесс, направленный на повышение эффективности функционирования предприятий за счет изменений в стратегии, структуре, процессах и культуре, с использованием знаний экономических, социальных и психологических наук в условиях VUCA-мира.

Ключевые слова: *организационное развитие, морфологический анализ, метод TOPSIS, метод SAST, организационный процесс, организационная структура.*
Рис.: *2.* ***Табл.:*** *5.* ***Формул:*** *12.* ***Библ.:*** *16.*

Тимченко Инна Петровна *– аспирантка, кафедра менеджмента инновационной и инвестиционной деятельности, Киевский национальный университет им. Т. Шевченко (ул. Владимирская, 60, Киев, 01601, Украина)*
E-mail: *inna2016@gmail.com*

UDC 005.65.01:016.2

Tymchenko I. P. Conceptual Foundations of Formation of the Concept of «Organizational Development»

The article is aimed at studying the theoretical approaches to defining the concept of «organizational development», since the approaches, which are used to understand its basic components, differ from each other. Scientists allocate such components as: educational, social, economic, psychological. However, there is not a single approach to understanding organizational development that integrates all functional elements in order to increase the efficiency of enterprises' development. Relevance to improve methods for morphological analysis, where such methods for multi-criteria evaluation as TOPSIS and SAST are used, has been substantiated. In the analysis process has been suggested that the criteria conforming with the State standards are used to the definitions. As result of the conducted morphological analysis, organizational development has been defined as a comprehensive, strategic-oriented process aimed at improving the efficiency of enterprises' functioning through changes in strategy, structure, processes and culture, using knowledge of economic, social and psychological sciences in the context of the VUCA world.

Keywords: *organizational development, morphological analysis,TOPSIS method, SAST method, organizational process, organizational structure.*
Fig.: *2.* ***Tabl.:*** *5.* ***Formulae:*** *12.* ***Bibl.:*** *16.*

Tymchenko Inna P. *– Postgraduate Student, Department of Management of Innovation and Investment, Kyiv National University named after T. Shevchenko (60 Volodymyrska Str., Kyiv, 01601, Ukraine)*
E-mail: *inna2016@gmail.com*

Глобалізація, структурні зміни в промисловості, міжнародна фінансова криза та геополітичні конфлікти в останнє десятиліття впливають на діяльність українських промислових підприємств. Для того, щоб відповісти на такі зміни, більшість підприємств прийняли нову парадигму управління – концепцію організаційного розвитку, системне дослідження якої набуває все більшої актуальності для підвищення стратегічної гнучкості підприємств та формування стратегії організаційного розвитку, що також характеризується новизною. Це загалом зумовлює необхідність теоретико-методичного аналізу даної проблематики.

Організаційний розвиток – процес, що виник у відповідь на динамічну зміну умов господарювання, таких як: складність управління філіями корпорацій у різних країнах світу; збільшення кількості корпоративних конфліктів; ускладнення організаційної структури; неузгодженість цілей розвитку між рівнями управління та філіями в цілому. Перед компаніями постала необхідність формування дерева стратегій розвитку, що включає в себе поділ розвитку на функціональні складові. Однією зі складових розвитку є організаційний розвиток, що включає в себе такі складові, як організаційну структуру, культуру, процеси та комунікації, що спрямовані на підвищення ефективності функціонування організації в умовах VUCA-світу, – світу, що характеризується нестійкістю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю.

Дослідженням організаційного розвитку займалися такі науковці, як В. О. Кравченко, В. М. Якубів [1, с. 68–71],В. І. Тоцький, Д.О. Баюра, В. В. Лаврененко, О. Д. Гудзинський, Й. С. Завадський, С. А. Кравченко, Р. Л. Дафт, П. М. Макаренко, Т. Г. Маренич, В. І. Перебийніс, П. Т. Саблук, Є. Н. Ємельянов, Г. О. Колесніков, С. І. Бай, А. В. Шегда, Л. Д. Забродська, В. Г. Герасимчук, У. Бенніс, Г. Ліппіт, С. Белл, У. Френч, І. Адізес, М. Армстронг, Р. Бекхард, Дж. Л. Гібсон, Д. М. Іванцевич та інші. Незважаючи на велику кількість підходів до розуміння сутності поняття «організаційний розвиток», що свідчить про відсутність єдиної думки серед фахівців даної сфери, простежуються значні розбіжності в розумінні його сутності, ключових складових та кінцевого результату при використанні даної концепції. Також важливим аспектом дослідження понять є використання морфологічного аналізу для формулювання визначень, що має певні недоліки, такі як трудомісткість для практичної реалізації через значну множину альтернатив та складність вибору однієї, а також потребує досвіду в дослідника та знання структури проблеми, що вказує на необхідність удосконалення підходу до формулювання визначень. Ураховуючи вищевказане, *метою* нашого дослідження є визначення сутності поняття «*організаційний розвиток*» за допомогою вдосконаленого підходу формування визначення категорій із використанням методів багатокритеріального аналізу.

Концепція організаційного розвитку виникла під впливом таких чинників, як зміщення акцентів в управлінні на користь особистості; узагальнення напрацьованих результатів емпіричних досліджень наук про поведінку та зміни ролі інформації в зовнішньому конкурентному середовищі. Організаційний розвиток як об'єкт досліджується багатьма науковцями (*табл. 1*), які не завжди єдині в думці з приводу визначення поняття та його основних складових (див. табл. 1). Так, наприклад, за У. Френчем [2, с. 29] основними характеристиками організаційного розвитку є:

- організаційний розвиток акцентує увагу на організаційній культурі та організаційних процесах;
- організаційний розвиток передбачає співпрацю між керівниками та персоналом організації в рамках діяльності формування культури і процесів;
- групи (команди) є об'єктами організаційного розвитку та виконують поставлені завдання;
- організаційний розвиток орієнтований на соціальний і людський аспекти організації, а також впливає на структурний аспект;
- вирішення проблем на всіх організаційних рівнях є завданням організаційного розвитку;
- організаційний розвиток базується на загальних змінах системи та досліджує організацію як складної соціальної системи;
- практики організаційного розвитку – це консультанти, співробітники підприємств, що взаємодіють в процесі навчання, з метою формування системи взаємодії між учасниками даного процесу;
- основна мета організаційного розвитку – створення такої системи взаємодії між працівниками, яка за допомогою знань та навичок, необхідних для безперервного процесу навчання, зможе вирішувати проблеми організації. Організаційний розвиток відображає прогрес організації через безперервний процес в контексті мінливих зовнішніх умов;
- позиція організаційного розвитку щодо організаційного прогресу підкреслює значимість індивідуального розвитку працівників як блага як для людини, так і для організації загалом. Програмами організаційного розвитку передбачається створення оптимістичних сценаріїв для організації.

У. Беніс виділяє освітню складову, П. Робертсон прихильний до організаційної поведінки, М. Бір ставить на перше місце самовираження особистості, Р. Шмук і М. Майлс – ретроспективний аналіз дій, Р. Бекхард та У. Бурк – організаційні процеси; для У. Френча та С. Белла – це процес навчання, що означає взаємодію персоналу при отриманні знань.

На нашу думку, дані характеристики не повною мірою відображають сутність поняття, тому доцільно провести аналіз існуючих підходів щодо сутності організаційного розвитку з метою узагальнення теоретичних підходів за допомогою морфологічного аналізу, який ми модифікуємо, доповнивши методами багатокритеріального аналізу (*рис. 1*).

Модифікований підхід до аналізу категорій повною мірою відображає етапи аналізу категорій, включає три групи критеріїв оцінювання категорій з метою уточнення поняття будь-якої галузі науки та ґрунтується на державних стандартах до визначень.

Враховуючи різноманітність наведених вище визначень, застосуємо державні стандарти [11] до визначень, що відповідають таким ***вимогам***:

– D.1 – *сумірність:* визначення повинно бути сумірне з поняттям, тобто ознаки, які містяться у визначенні, формуючи його зміст, мають належати всім видовим поняттям, що становлять його обсяг;

– D.2 – *наявність лише суттєвих ознак:* визначення повинно містити лише суттєві для даної предметної галузі ознаки поняття, які дають змогу не лише чітко відмежувати певне поняття від суміжних, але й відобразити його спільність з іншими поняттями системи;

– D.3 – *системність:* визначення повинно бути системним, тобто відображати місце поняття в системі понять предметної галузі;

– D.4 – *нездатність спричинювати хибне коло:* визначення не повинно спричинювати хибне коло. Поняття не можна визначати через інше поняття, яке, своєю чергою, визначено через перше;

– D.5 – *відсутність тавтології:* тавтологічним вважають таке визначення, в якому повторено те саме, що зафіксовано вже в самому терміні;

– D.6 – *відсутність заперечувальних ознак незаперечувального поняття:* визначення незаперечувального поняття не можна подавати в заперечувальній формі;

Таблиця 1

Трактування поняття «організаційний розвиток»

Позначення	Автор(-и)	Характеристика поняття
П1	В. О. Кравченко	Організаційний розвиток – це довгострокова робота з удосконалення процесів вирішення проблем та оновлення організації за допомогою агента змін шляхом ефективнішого спільного регулювання, з використанням культурних постулатів, теорії та технології прикладної науки про поведінку, дослідження дією [3, с. 159–160]
П2	В. І. Тоцький, В. В. Лаврененко	Організаційний розвиток виявляється в удосконаленні структурних характеристик як усередині підприємства, коли там відбуваються реструктуризація, реінжиніринг, впроваджуються мережеподібні або віртуальні принципи функціонування, так і в його зовнішній політиці, коли йдеться про розгортання інтеграційних процесів з огляду на специфіку ринку, посилення конкурентної боротьби тощо [4, с. 5]
П3	Р. Бекхард	Організаційний розвиток є спробою, що планується на рівні організації та починається з верхньої частини організаційної ієрархії для того, щоб підвищити ефективність в організації через планування заходів в організаційних процесах, використовуючи знання поведінкових наук [5, с. 9]
П4	У. Беніс	Організаційний розвиток є відповіддю на зміни, комплекс навчальної стратегії, призначений для зміни переконань, поглядів, цінностей і структури організації, для того, щоб вона могла краще адаптуватися до нових технологій, ринків та викликів, і до прискорених темпів змін самої організації [6, с. 13]
П5	В. Берк	Більшість людей погоджуються, що організаційний розвиток включає консультантів, які намагаються допомогти клієнтам удосконалити свою організацію, застосовуючи знання поведінкових наук, психології, соціології, культурної антропології, і деяких суміжних дисциплін [6, с. 13]
П6	С. Белл та У. Френч	Організаційний розвиток – це довготривала робота, яка спрямовується і підтримується топ-менеджментом, щодо вдосконалення процесів формування організаційного бачення, надання можливостей персоналу робити що-небудь, навчання та вирішення проблем через спільне регулювання організаційної культури, надаючи особливого значення культурі цілісних робочих команд і культурі груп інших конфігурацій, використовуючи допомогу консультанта по ОР, теорію і технологію прикладної науки про поведінку, включаючи дослідження дією [7, с. 17]
П7	Д. Бредфорд, В. Берк, Е. Сішо, З. Уорлі і Б. Танненбаум	Організаційний розвиток – це загальносистемний ціннісно-орієнтований комплексний процес щодо використання знань поведінкових наук з адаптивного розвитку, вдосконалення та посилення організаційних можливостей, таких як стратегія, структура, процеси, людей і культур, які приводять до ефективності організації [8, с. 28]
П8	В. Берк, Г. Хоренштейн	Організаційний розвиток являє собою процес запланованих змін – змін організаційної культури від тієї, яка дає змогу уникути оцінювання соціальних процесів (особливо прийняття рішень, планування та комунікацій) на той, який інституціоналізує і легітимізує цей іспит [9, с. 24]
П9	Т. Каммінгс, К. Уорлі	Організаційний розвиток є процесом, який використовує широкий спектр знань теорії та практики поведінкових наук, щоб сприяти організаціям у підвищенні свого потенціалу змін і досягненні більшої ефективності, у тому числі збільшенні фінансової діяльності, задоволеності клієнтів і взаємодії членів організації [9, с. 1–2]
П10	Г. Л. Ліппіт	Організаційний розвиток – це плановий, управлінський і систематичний процес перетворень у сфері культури, систем і поведінки організації з метою підвищення її ефективності у вирішенні проблем і досягненні цілей [10, с. 611]

Джерело: складено автором на основі [2–10].

– D.7 – *однозначність:* поняття, що їх використовують у визначенні, повинні бути зазначені термінами, що добре відомі або однозначно витлумачені в певній системі понять;

– D.8 – *несуперечливість визначенням понять інших стандартів:* формулюючи визначення, треба перевірити, чи вжито терміни, які в нього входять, у тому самому значенні, в якому їх зафіксовано в інших стандартах на терміни та визначення понять;

– D.9 – *раціональна (оптимальна) стислість:* визначення поняття повинно бути раціонально коротке і складатися з одного речення;

– D.10 – *виозначеність поняття:* усі поняття даної предметної галузі повинні бути достатньо виозначені, тобто кожне визначення повинно містити всі, необхідні для потреб даної предметної галузі, ознаки поняття.

– D.11 – *мовна правильність визначення:* визначення повинно відповідати правилам та нормам наукового стилю української мови.

«Фахові» критерії щодо визначення поняття «організаційний розвиток»:

– D.12 – *ефективність:* усі складові організаційного розвитку спрямовані на досягнення визначеного результату, що відрізняється від початкового;

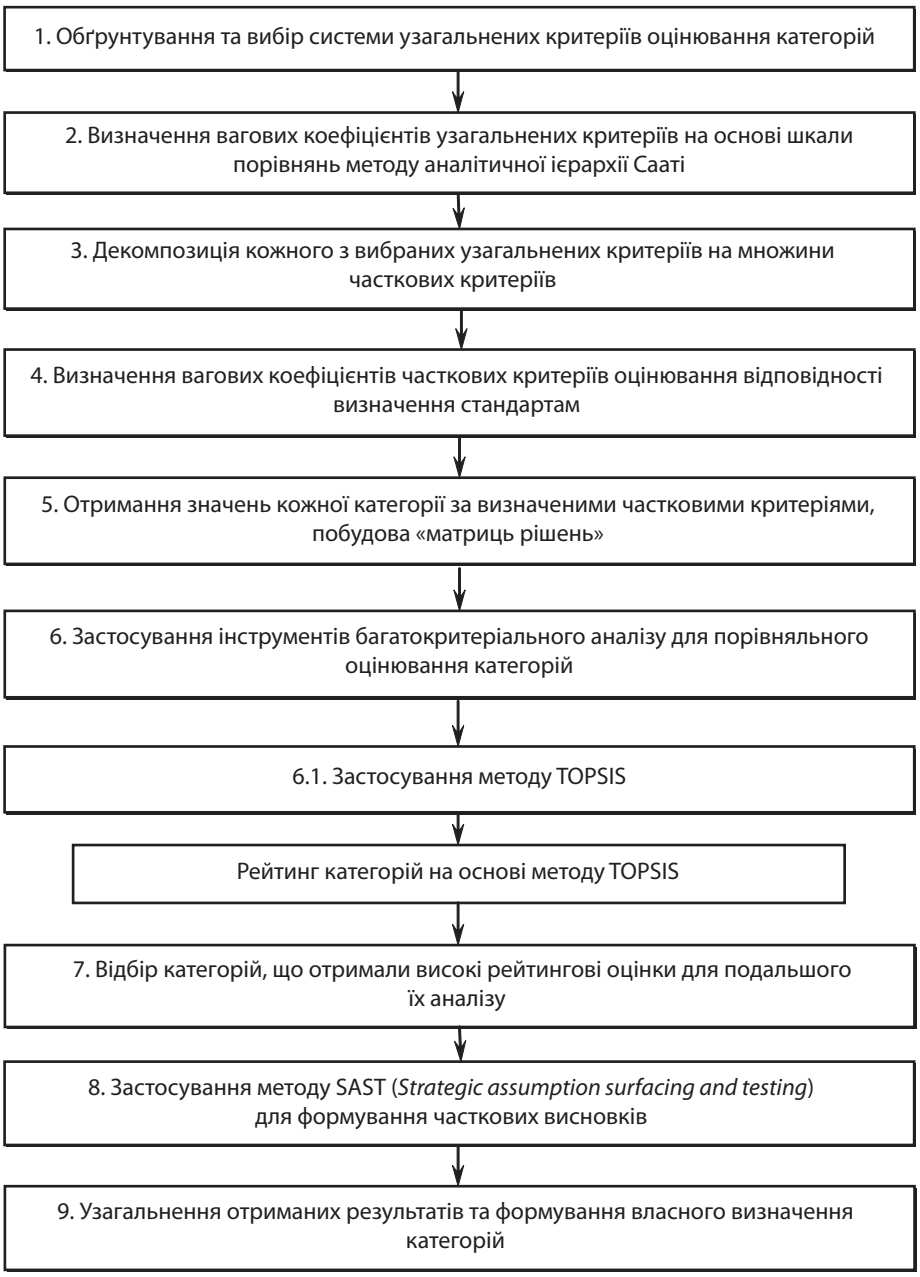

Рис. 1. Методика формування визначення категорій із використанням методів багатокритеріального аналізу

Джерело: розроблено автором.

– D.13 – *стратегічний характер:* орієнтоване на досягнення довгострокових цілей та програм;

– D.14 – *відповідальність:* формування організаційної структури, що відповідатиме за реалізацію програми розвитку;

– D.15 – *орієнтація на організаційні цінності:* організаційна культура як визначальна умова успішного функціонування організації.

Специфічні (суперечливі) критерії:

– D.16 – *організаційні зміни – організаційний розвиток:* існує багато теорій, що відносять організаційний розвиток до процесу організаційних змін;

– D.17 – *ототоження з життєвим циклом організації:* прихильники вважають, що ОР це і є життєвий цикл;

– D.18 – *маніпулятивність як характеристика організаційного розвитку:* заходи, спрямовані на зміну поведінки працівників з метою досягнення цілей організації.

Згрупуємо наведені критерії в *табл. 2.*

На основі шкали Т. Сааті [12] і з використанням експертних міркувань будуємо матрицю парних порівнянь узагальнених критеріїв оцінювання:

$$S = \left\| S_{ij} \right\|_{3\times 3} = \begin{pmatrix} 1 & 2 & 5 \\ 1/5 & 1 & 1/3 \\ 1/2 & 1/3 & 1 \end{pmatrix}.$$

Використовуючи наближені формули [12], знаходимо вагові коефіцієнти узагальнених критеріїв:

$$w_i = \frac{\sqrt[3]{s_{i1} \cdot s_{i2} \cdot \ldots \cdot s_{i3}}}{\sum_{k=1}^{3} \sqrt[3]{s_{k1} \cdot s_{k2} \cdot \ldots \cdot s_{k3}}} \quad (i = 1; 2; ...; 3) \ (\textit{табл. 3}).$$

Таблиця 2

Система узагальнених критеріїв та часткових критеріїв

Узагальнені критерії	Часткові критерії
Критерії, що відповідають стандартам ДСТУ3966:2009 (*DGv*) → D_1	D_1^1 – сумірність
	D_1^2 – наявність лише суттєвих ознак
	D_1^3 – системність
	D_1^4 – нездатність спричинювати хибне коло
	D_1^5 – відсутність тавтології
	D_1^6 – відсутність заперечувальних ознак незаперечувального поняття
	D_1^7 – однозначність
	D_1^8 – несуперечливість визначенням понять інших стандартів
	D_1^9 – раціональна (оптимальна) стислість
	D_1^{10} – виозначеність поняття
	D_1^{11} – мовна правильність визначення
«Фахові» критерії (*DPr*) → D_2	D_2^1 – ефективність
	D_2^2 – стратегічний характер
	D_2^3 – відповідальність
	D_2^4 – орієнтація на організаційні цінності
Специфічні (суперечливі) критерії (*DSp*) → D_3	D_3^1 – організаційні зміни – організаційний розвиток
	D_3^2 – ототожнення поняття з життєвим циклом організації
	D_3^3 – маніпулятивність як характеристика організаційного розвитку

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 3

Розраховані значення вагових коефіцієнтів узагальнених критеріїв

OP	DGv	DPr	DSp
Позначка критерію	D_1	D_2	D_3
Ваговий коефіцієнт	w_1	w_2	w_3
Значення	0,68	0,184	0,136

Джерело: розроблено автором.

У табл. 2 також наведені часткові критерії. Аналогічним чином на основі шкали Т. Сааті будуємо матриці парних порівнянь часткових критеріїв кожного узагальненого критерію (див. с. 104).

Для обчислення вагових коефіцієнтів часткових критеріїв (індикаторів) аналогічним чином застосуємо наближені формули [14, с. 124]. Зокрема, для матриці $A(DGv) = \|a_{ij}\|_{11\times 11}$ ці формули матимуть такий вигляд:

$$\alpha_1^i = \frac{\sqrt[11]{a_{i1}\cdot a_{i2}\cdot \ldots \cdot a_{i11}}}{\sum\limits_{k=1}^{11}\sqrt[11]{a_{k1}\cdot a_{k2}\cdot \ldots \cdot a_{k11}}}.$$

Наступним етапом нашого дослідження є оцінювання обраних визначень за частковими критеріями – побудова «матриці рішень».

Матриці парних порівнянь часткових критеріїв кожного узагальненого критерію:

$$A(DGv)=\|a_{ij}\|_{11\times 11}=\begin{pmatrix} 1 & 7 & 9 & 8 & 3 & 2 & 2 & 3 & 4 & 2 & 3\\ 1/7 & 1 & 9/7 & 8/7 & 3/7 & 2/7 & 2/7 & 3/7 & 4/7 & 2/7 & 1/3\\ 1/9 & 7/9 & 1 & 8/9 & 1/3 & 2/9 & 2/9 & 1/3 & 4/9 & 2/9 & 3/9\\ 1/8 & 7/8 & 1 & 1 & 3/8 & 2/8 & 2/8 & 3/8 & 1/2 & 1/4 & 3/8\\ 1/3 & 2 & 3 & 3 & 1 & 2/3 & 2/3 & 1 & 3/4 & 2/3 & 1\\ 1/2 & 4 & 5 & 4 & 2 & 1 & 1 & 2 & 2 & 1 & 2\\ 1/2 & 4 & 5 & 4 & 2 & 1 & 1 & 2 & 2 & 1 & 2\\ 1/3 & 2 & 3 & 3 & 1 & 1 & 1 & 1 & 3/4 & 2/3 & 1\\ 1/4 & 2 & 2 & 2 & 1 & 1/2 & 1/2 & 3/4 & 1 & 1/2 & 3/4\\ 1/2 & 4 & 5 & 4 & 2 & 1 & 1 & 2 & 2 & 1 & 2\\ 1/3 & 2 & 3 & 3 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \end{pmatrix};$$

$$A(DPr)=\|b_{ij}\|_{4\times 4}=\begin{pmatrix} 1 & 3 & 2 & 3\\ 1/3 & 1 & 2/3 & 1\\ 1/2 & 3/2 & 1 & 3/2\\ 1/3 & 1 & 2/3 & 1 \end{pmatrix};\quad A(DSp)=\|c_{ij}\|_{3\times 3}=\begin{pmatrix} 1 & 3 & 4\\ 1/3 & 1 & 4/3\\ 1/4 & 3/4 & 1 \end{pmatrix}.$$

Застосування інструментів багатокритеріального аналізу для порівняльного оцінювання категорії «організаційний розвиток».

Позначимо x_{ji}^k – значення вагомості поняття за відповідними стандартами до визначень *i*-го поняття за *k*-м індикатором *j*-го узагальненого критерію ($i = 1, 2, ..., m$ ($m = 10$ – кількість понять), $j = 1, 2, ..., N$ ($N = 3$ – кількість узагальнених критеріїв)).

При застосуванні методу TOPSIS [13; 14] (*Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution*) матрицю «рішень» нормалізуємо таким чином: $y_{ji}^k = x_{ji}^k \Big/ \sqrt{\sum_{p=1}^{m}(x_{jp}^k)^2}$. Наступним кроком є «зважування» нормалізованої матриці, визначеної на попередньому етапі, за допомогою формули: $u_{ji}^k = \alpha_j^k \cdot y_{ji}^k$.

Подальші обчислення будемо виконувати за такою схемою.

На 1-му етапі визначаємо рівні відповідності понять стандартам за узагальненими критеріями. Для цього спочатку для кожного часткового критерію (індикатора) знаходимо «найкраще» («ідеально позитивне рішення – IPS») та «найгірше» («ідеально негативне рішення – INS») значення, враховуючи характер монотонності цільових функцій.

Позначимо $(u_j^k)^+ = \max\limits_i u_{ji}^k$ і $(u_j^k)^- = \min\limits_i u_{ji}^k$, якщо *k*-й індикатор *j*-го узагальненого критерію має монотонно зростаючу цільову функцію. Нехай $(u_j^k)^+ = \min\limits_i u_{ji}^k$ і $(u_j^k)^- = \max\limits_i u_{ji}^k$, у випадку монотонно спадної цільової функції для *k*-го індикатора *j*-го узагальненого критерію.

Наступним кроком є обчислення ступеня близькості. Так, відстань між *i*-тою альтернативою та IPS обчислюється за формулою

$$S_{ji}^+ = \sqrt{\sum_k (u_{ji}^k - (u_j^k)^+)^2}.$$

Аналогічно, відстань до INS:

$$S_{ji}^- = \sqrt{\sum_k (u_{ji}^k - (u_j^k)^-)^2}.$$

Відносна близькість *i*-тої альтернативи до ідеальних за *j*-м узагальненим критерієм, яка трактується як рівень її відповідності (наближення до стандартів) за цим критерієм визначається як $C_{ji} = \dfrac{S_{ji}^-}{S_{ji}^- + S_{ji}^+}$.

На 2-му етапі за аналогічними процедурами визначаємо інтегральні рівні відповідності понять із урахуванням усіх узагальнених критеріїв. Для цього, оскільки «матриця рішень» $\|C_{ji}\|_{8\times 4}$ є безрозмірною, то «зважуємо» її за допомогою отриманих вище вагових коефіцієнтів $w_1, w_2, ..., w_8$ за формулою: $p_{ji} = w_j c_{ji}$ ($i = 1, 2, ..., 10$; $j = 1, 2, ..., 3$).

Далі, позначивши $p_j^+ = \max\limits_i p_{ji}$ і $p_j^- = \min\limits_i p_{ji}$, обчислимо «відстані»

$$D_i^+ = \sqrt{\sum_j (p_{ji} - p_j^+)^2},\quad D_i^- = \sqrt{\sum_j (p_{ji} - p_j^-)^2}$$

та на їх основі відносну «відстань» $R_i = \dfrac{D_i^-}{D_i^- + D_i^+}$, яка визначає інтегральні рівні відповідності понять стандартам. Результати відповідних розрахунків наведено в *табл. 4*.

Отже, за методом TOPSIS, поняття розташувалися в такому порядку: П10, П7, П3, П6, П1, П2, П4, П9, П8, П5.

Однак, за результатами проведеного аналізу, встановлено, що тільки п'ять з 10 проаналізованих визначень наближено відповідають стандартам. Доцільним буде в даному випадку застосувати методику налаго-

дження та тестування стратегічних припущень (*Strategic Assumption Surfacing and Testing* [15; 16]) для визначення поняття «організаційний розвиток».

Таблиця 4

Результати багатокритеріального оцінювання відповідності стандартам визначень (на основі методу TOPSIS) поняття «організаційний розвиток»

Поняття	Часткові критерії (індикатори) оцінювання конкурентоспроможності			СП*
	DGv	*DPr*	*DSp*	
П10	0,76	0,74	1,00	0,83
П7	0,79	0,47	0,89	0,72
П3	0,41	0,54	0,89	0,61
П6	0,62	0,20	0,89	0,57
П1	0,30	0,38	0,86	0,51
П2	0,58	0,04	0,90	0,51
П4	0,52	0,18	0,10	0,27
П9	0,36	0,17	0,09	0,21
П8	0,32	0,03	0,00	0,12
П5	0,34	0,00	0,01	0,11

Джерело: розроблено автором.

Проаналізуємо п'ять визначень за даною методикою за такими етапами:

1. Ідентифікація часткових припущень у наведених поняттях:

1.1. Організаційний розвиток – це загальносистемний ціннісно-орієнтований комплексний процес щодо використання знань поведінкових наук з адаптивного розвитку, вдосконалення та посилення організаційних можливостей, таких як стратегія, структура, процеси, людей і культур, які приводять до ефективності організації.

1.2. Організаційний розвиток – це плановий, управлінський і систематичний процес перетворень у сфері культури, систем і поведінки організації з метою підвищення її ефективності у вирішенні проблем і досягненні цілей.

1.3. Організаційний розвиток – довготривала робота по вдосконаленню процесів вирішення проблем і оновленню в організації шляхом ефективного спільного регулювання культурних постулатів організації – при особливій увазі до культури всередині формальних робочих груп – за допомогою агента змін, чи каталізатора, – використовуючи теорію і технологію прикладної науки про поведінку, враховуючи дослідження дією.

1.4. Організаційний розвиток виявляється в удосконаленні структурних характеристик як усередині підприємства, коли там відбуваються реструктуризація, реінжиніринг, впроваджуються мережоподібні або віртуальні принципи функціонування, так і в його зовнішній політиці, коли йдеться про розгортання інтеграційних процесів з огляду на специфіку ринку, посилення конкурентної боротьби тощо.

1.5. Організаційний розвиток є спробою, що планується на рівні організації та починається з верхньої частини організаційної ієрархії, для того, щоб підвищити ефективність в організації через планування заходів в організаційних процесах, використовуючи знання поведінкових наук.

2. Наступним етапом є систематизація узгоджених за змістом часткових припущень та формулювання висновків за кожною групою з метою формування узагальненого часткового визначення даної категорії:

1.1.1 + 1.2.2 + 1.3.1. + 1.3.2 + 1.4.1 + 1.5.1. + 1.5.4 – комплексний, стратегічно орієнтований процес;

1.1.2 + 1.3.7 + 1.5.5 – використання знань прикладних наук про поведінку;

1.1.3 + 1.1.4 + 1.2.2 + 1.3.4 + 1.4.4 + 1.4.6 – зміни у стратегії, структурі, процесах та культурі;

1.1.5 + 1.2.3 + 1.3.3 + 1.5.3 – ефективність функціонування організації;

1.3.6 + 1.4.2 + 1.4.3 + 1.4.5 + 1.4.7 – як відповідь на загрози зовнішнього середовища.

3. Неузгоджені часткові припущення також аналізуємо таким чином: формулюємо для кожного такого припущення контрприпущення (*табл. 5*) та будуємо систему координат «індиферентно-важливо, непевно-впевнено» (*рис. 2*).

Таблиця 5

Матриця контрприпущень

Припущення	Контрприпущення
1.2.4 – досягнення цілей	1.2.4* – досягнення цілей є показником ефективності організаційного розвитку
1.3.5 – культура всередині формальних робочих груп	1.3.5* – культура всередині формальних робочих груп може негативно впливати на організаційний клімат організації
1.5.2 – починається з верхньої частини організаційної ієрархії	1.5.2* – вертикальна організаційна ієрархія має прогалини у комунікаціях між рівнями

Джерело: розроблено автором.

4. Індиферентні припущення відкидаємо, як і ті, що виявилися важливими, але ступінь впевненості в правдивості яких (навіть після повторного розгляду) невисока. Через свою актуальність припущення, які потрапляють у крайню ліву частину діаграми, мають менше значення для ефективного вирішення проблеми. Ті, що

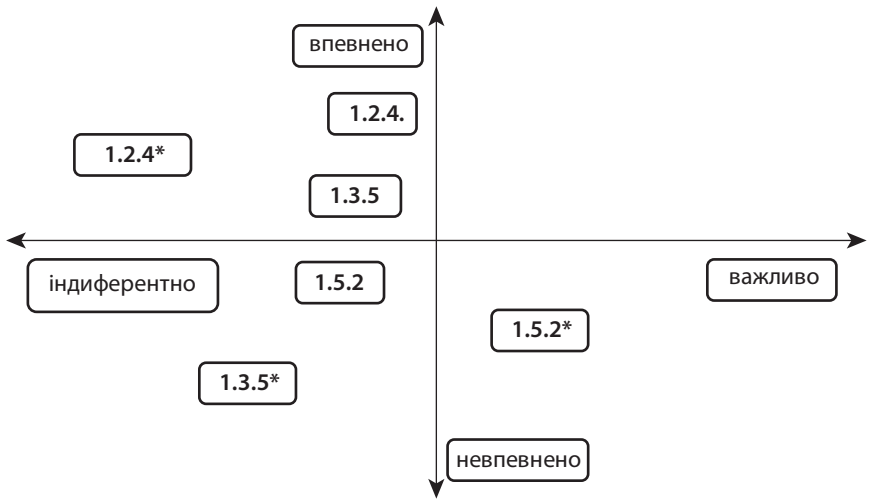

Рис. 2. Матриця позиціонування припущень та контрприпущень визначення категорії «організаційний розвиток»

Джерело: розроблено автором.

знаходяться у верхньому правому квадранті, важливі, але найбільш важливими є ті, що знаходяться у правому нижньому квадранті. Через свою важливість і через нашу невпевненість вони заслуговують на особливу увагу.

Враховуючи вищенаведене, пропонуємо власне визначення поняття «організаційний розвиток».

Організаційний розвиток – це комплексний, стратегічно орієнтований процес, спрямований на підвищення ефективності функціонування організації за рахунок змін у стратегії, структурі, процесах та культурі з використанням знань економічних, соціальних та психологічних наук в умовах VUCA-світу.

ВИСНОВКИ

Модифікація методики морфологічного аналізу дала змогу об'єктивно врахувати всі фактори, що характеризують організаційний розвиток, а також ідентифікувати суперечності при виявленні неузгоджених часткових припущень, які ми можемо використовувати для подальшого аналізу даної категорії. У результаті ми під організаційним розвитком будемо розуміти комплексний, стратегічно орієнтований процес, що спрямований на підвищення ефективності функціонування організації за рахунок змін у стратегії, структурі, процесах та культурі з використанням знань економічних, соціальних та психологічних наук в умовах VUCA-світу. Перспективним напрямом подальших досліджень із урахуванням динамічності зовнішнього середовища є обґрунтування теоретичних аспектів застосування стратегічного підходу до управління організаційним розвитком. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Yakubiv, V. Accounting and analytical methods of diagnostics improvement for enterprises' organizational development / V. M. Yakubiv // Економічний часопис XXI. – 2015. – №. 3-4 (1). – С. 68–71.

2. French, W. L. Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization / Wendell L. French, Cecil H. Bell. – 6th edition. – New Jersey : Prantice Hall, 1999. – 360 p.

3. Кравченко В. О. Основи менеджменту : навчальний посібник / В. О. Кравченко. – Одеса : Атлант, 2012. – 211 с.

4. Тоцький В. І. Організаційний розвиток підприємства : навчальний посібник / В. І. Тоцький, В. В. Лавренеко. – К. : Вид-во КНЕУ, 2005. – 247 с.

5. Beckhard, R. Organization Development: Strategies and Models / R. Beckhard. – Addison-Wesley, Reading, MA, 1969. – 119 p.

6. Rothwell, W. J. Practicing Organization Development / Rothwell W. J., Stavros J. M., Sullivan R. L, & Sullivan A. – San Francisco, CA : Jossey-Bass/Pfeiffer, 2010. – 704 p.

7. French, W. L. Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization / Wendell L. French, Cecil H. Bell, Jr. // Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1990. – 320 p.

8. Bradford, D. Statement of the board / D. Bradford, W. Burke, Seashore, Worley, & Tannenbaum // In: The Change Leader`s Roadmap by L. Ackerman Anderson & D. Anderson. – San Francisco: Preiffer, 2001. – 304 p.

9. Cummings, T. G. Organization Development and Change / Cummings T. G., Worley C. G. – 9-th ed. – South-Western Cengage learning, 2009. – 792 p.

10. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы / Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Доннели Д. Х.-мл. / Пер. с англ. М. З. Штернгарц. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 662 с.

11. Термінологія. Засади і правила розроблення стандартів на терміни та визначення понять : ДСТУ 3966:2009. – [Чинний від 01.07.2010]. – К. : Держспоживстандарт України, 2010. – 127 с.

12. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати. – М. : Радио и связь, 1993. – 320 с.

13. Hwang, C. Multiple attributes decision making methods and applications / Hwang C., Yoon K. // Springel, Berlin, 1981. – 186 p.

14. Marković, Z. Modification of TOPSIS method for solving of multicriteria tasks / Z. Marković // Yugoslav Journal of Operations Research. – 2013. – Т. 20. – No. 1. – P. 117–143.

15. Dash, D. SAST Methodology / D. Dash // Xavier Institute of Management, Bhubaneswar, India, 2007. – Vol. 19. – No. 2. – P. 137–155.

16. Mitroff, I. I. On Strategic Assumption-making: A Dialectical Approach to Policy and Planning / I. I. Mitroff, J. R. Emshoff // Academy of Management Review. – 1979. – Vol. 4, No. 1. – P. 1–12.

Науковий керівник – Павленко І. І., доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

REFERENCES

Beckhard, R. *Organization Development: Strategies and Models*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.

Bradford, D. et al. "Statement of the board". In *The Change Leader`s Roadmap*. San Francisco: Preiffer, 2001.

Cummings, T. G., and Worley, C. G. *Organization Development and Change*: South-Western Cengage learning, 2009.

Dash, D. "SAST Methodology". *Xavier Institute of Management, Bhubaneswar, India,* vol. 19, no. 2 (2007): 137-155.

French, W. L., and Bell Jr., C. H. *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1990.

French, W. L., and Bell, C. H. *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization*. New Jersey: Prantice Hall, 1999.

Gibson, Dzh. L., Ivantsevich, D. M., and Donneli Jr., D. Kh. *Organizatsii: povedeniye, struktura, protsessy* [Organizations: behavior, structure, processes]. Moscow: INFRA-M, 2000.

Hwang, C., and Yoon, K. *Multiple attributes decision making methods and applications*. Berlin: Springel, 1981.

Kravchenko, V. O. *Osnovy menedzhmentu* [Principles of Management]. Odesa: Atlant, 2012.

Markovic, Z. "Modification of TOPSIS method for solving of multicriteria tasks". *Yugoslav Journal of Operations Research,* vol. 20, no. 1 (2013): 117-143.

Mitroff, I. I., and Emshoff, J. R. "On Strategic Assumption-making: A Dialectical Approach to Policy and Planning". *Academy of Management Review,* vol. 4, no. 1 (1979): 1-12.

Rothwell, W. J. *Practicing Organization Development*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2010.

Saati, T. *Priniatiye resheniy. Metod analiza ierarkhiy* [Making decisions. Analytic Hierarchy Method]. Moscow: Radio i sviaz, 1993.

Totskyi, V. I., and Lavrenenko, V. V. *Orhanizatsiinyi rozvytok pidpryiemstva* [Organizational development company]. Kyiv: Vydvo KNEU, 2005.

Terminolohiia. Zasady i pravyla rozroblennia standartiv na terminy ta vyznachennia poniat : DSTU 3966:2009 [Terminology. The principles and rules for the development of standards terms and definitions, ISO 3966: 2009]. Kyiv: Derzhspozhyvstandart Ukrainy, 2010.

Yakubiv, V. M. "Accounting and analytical methods of diagnostics improvement for enterprises' organizational development". *Ekonomichnyi chasopys-XXI*, no. 3-4 (1) (2015): 68-71.