

## СЕКЦІЯ 4

### ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

**Алла ЧИКУРКОВА,**  
доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту, публічного управління  
та адміністрування  
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,  
м. Кам'янець-Подільський

### ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ ЗА РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ОСНОВА САМООРГАНІЗАЦІЇ

Сучасний трудовий колектив – це не лише сукупність працюючих людей на підприємстві, які виконують покладені на них функції, а й складно координована соціально-організована система. Організаційний розвиток – це «довгострокова робота по підвищенню здатності підприємства оновлювати себе, вирішувати виникаючі проблеми і швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни» [1, с. 11]. За організаційного розвитку відбуваються зміни у структурному, технологічному та кадровому аспектах (рис. 1).

До змін, що характеризують організаційний розвиток у представлених аспектах, відносяться: зміни в структурі підприємства (організаційно-правова структура, власність, джерела фінансування); зміни у застосовуваній технології (технологічні процеси, знаряддя праці, устаткування, матеріали); зміни у взаємній професійній інтеграції передбачають зміни в управлінських процесах і структурах (внутрішня організація, процеси прийняття рішень, інформаційні комунікації); зміни в організаційній культурі (стиль керівництва, цінності, традиції, неформальні відносини, мотиви); зміни в кадровому забезпеченні (керівний і виробничий персонал, їх компетентність, відносини, поведінка й ефективність у роботі). Основною метою організаційних змін є підвищення

соціально-економічної ефективності роботи сільськогосподарських підприємств.

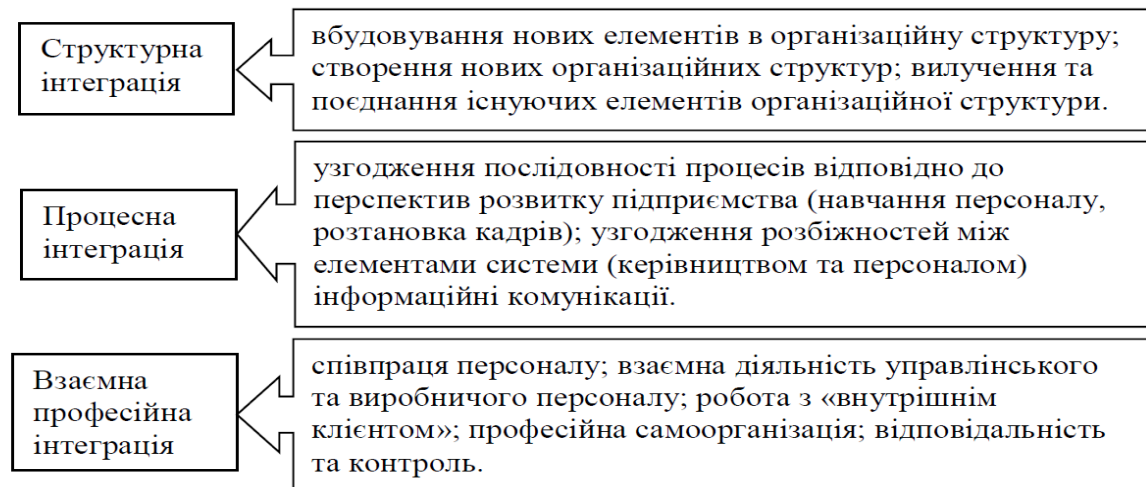


Рис. 1. Комунікаційна інтеграція організаційного розвитку сільськогосподарського підприємства  
Джерело: адаптовано [2, с. 308].

Організаційний розвиток сільськогосподарських підприємств, з урахуванням європейської інтеграції, має забезпечуватися гуманістичним напрямком організації системи управління персоналом [3]. Проведене дослідження показало, що усі ініціативи, які фінансуються сільськогосподарськими підприємствами у цьому напрямі, розглядаються як такі, що мають пряме відношення до генерації прибутку, а низький рівень внутрішньої соціальної відповідальності значно звужує можливості залучення та закріплення у підприємстві кваліфікованих працівників, формує тип емерджентної організаційної структури, побудованій на протиставленні і зіткненні економічних, соціально-психологічних інтересів працівника і роботодавця [4].

Дослідження показало, що середній вік працюючих у сільськогосподарських підприємствах є вищим за 40 років. Ця категорія осіб звикла працювати, підпорядковуючись наказам, а будь-які зміни сприймає крізь призму стереотипів, вважає, що лише керівник має бути генератором всіх ідей, змін та відповідати за результати роботи підприємства. Така позиція є досить вразливою у швидкозмінних ринкових умовах, для яких є характерними

інноваційні процеси та висока конкуренція. Підприємства, колективи яких зберігають ригідні відносини, не здатні на швидкі зміни та адаптацію [5].

Отримані дані вказують на те, що процеси колективної самоорганізації у досліджуваних колективах проходять лише на рівні невеликих груп працівників за гендерними та віковими ознаками. Також спостерігається низький рівень особистої самоорганізації та досить високий показник керівного впливу, що підтверджує результати попередніх досліджень. Керівний вплив лише частково та на нетривалий час допомагає згуртувати колектив, саме тому запропонована зміна організаційної структури в горизонтальному напрямі забезпечує перетворення колективу в команду, де спостерігається розвиток самоорганізаційних процесів, заснованих на професійних інтересах, синхронності у діях та злагодженого механізму збалансованої праці в рамках суворої орієнтації всіх його ланок і елементів (працівників) на досягнення кінцевих цілей. Регулярна піврічна оцінка стану самоорганізації на підприємствах дозволить визначити результати поступового організаційного розвитку підприємства та модернізації системи управління персоналом з використанням рефлексивних методів управління.

Персонал досліджуваних сільськогосподарських підприємств бажає змін, але більшість працюючих вважають, що ці зміни повинні запроваджуватися керівництвом. Саме тому на досліджуваних підприємствах, на нашу думку, доцільною є керована самоорганізація, тобто «зміна стану системи під свідомим контролем керівника, який при рефлексивному управлінні бере на себе роль лідера» [6]. Керована самоорганізація розглядається як інтенція професійних дій працівників, що формується під рефлексивним впливом керівника. Керівник підприємства, який відповідає за розвиток взаємозв'язків між працівниками, володіє попереджуючою рефлексією, що забезпечує можливість або пригальмувати процеси самоорганізації через адміністративний вплив, або їх стимулювати через рефлексивний психологічний вплив. Рефлексивність виявляється, зокрема, в тому, що вся система в цілому разом з працівником, що уособлює в собі «весь колектив», може відображуватись у

поведінці працівника, і характер цього відображення визначально впливає на функціонування системи управління. Працівник стає активним учасником такої зміни та прагне залучити до її реалізації більшу кількість колег, при цьому спостерігається мінімальний керівний вплив. У зв'язку з цим «секрет» сучасного керівника полягає в умінні створити додаткову мотивацію для якісної роботи працівників, спонукати їх до розуміння їх власної значимості для підприємства [3-6].

Отже, організаційний розвиток сільськогосподарських підприємств, з урахуванням європейської інтеграції, має забезпечуватися гуманістичним напрямом організації системи управління персоналом, основою якого є рефлексивне управління.

### **Список використаних джерел**

1. Войтович Р. В., Усаченко Л. М. Стиль управління персоналом: сутність, структура, моделі. Київ : Інтерсервіс, 2013. 42 с.
2. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : ЦУЛ, 2009. 502 с.
3. Мосієнко О. В. Аналіз ефективності рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств. Ефективна економіка. 2017. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
4. Мосієнко О. В. Аналіз стану та розвитку системи управління персоналом сільськогосподарських підприємств. Вісн. Житомир. націонал. агро-еколог. університету «Наукові горизонти». 2017. № 9. С. 77-87.
5. Чикуркова А. Д. Гуманістичний підхід в управлінні персоналом підприємства. Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення: збірник наукових праць V Міжнародної науково-практичної конференції. 20 жовтня 2022 року. м. Бережани, Тернопільська обл., Україна, С. 112-114.
6. Чикуркова А. Д. Методичні підходи до оцінювання стратегії управління персоналом підприємства. Економіка АПК, 2018. Вип. 2. С. 49-55.