

*Лукашова Л.В.**к.е.н., доцент, докторант кафедри менеджменту,
Київський національний торговельно-економічний університет**Lukashova Liudmyla**Kyiv National University of Trade and Economics*

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF SMALL BUSINESS ENTITIES

Анотація. У статті розкривається сутність поняття «організаційний розвиток». Окрему увагу приділено варіативності та характеристикам моделей організаційного розвитку. Доведено, що застосування базових моделей у практичній діяльності національних суб'єктів малого підприємництва є можливим лише за умови їх адаптації до українських реалій та врахування останніх тенденцій розвитку малого підприємництва в Україні, зокрема зменшення кількості суб'єктів малого підприємництва та зайнятих у них працівників. Виділено специфічні риси суб'єктів малого підприємництва, що зумовлюють особливості їх організаційного розвитку. Опрацьовано закордонний досвід реалізації фасилітаційних заходів щодо суб'єктів малого підприємництва. Оптимізація організаційного розвитку суб'єктів малого підприємництва розглядається як один із пріоритетних напрямів їх фасилітації.

Ключові слова: організаційний розвиток, моделі організаційного розвитку, організаційні зміни, стратегія, суб'єкти малого підприємництва, фасилітація.

Постановка проблеми. Суб'єкти малого підприємництва являють собою найбільший за чисельністю та найуразливіший прошарок суб'єктів господарювання. Національне мале підприємництво на даному етапі роз-

витку української економіки потерпає від негативного впливу численних зовнішніх чинників, що проявляється такими негативними тенденціями, як зниження в динаміці кількості суб'єктів малого підприємництва (на 17,3% у 2017 р. порівняно з показником 2010 р.), у т. ч. суб'єктів мікропідприємництва, зменшення чисельності зайнятих працівників у малому підприємстві (на 25,3%, або на 1 002,3 тис. осіб у 2017 р. порівняно з показником 2010 р.) і, відповідно, кількості новостворених робочих місць тощо [1]. Враховуючи вагомість та значущість малого підприємництва в структурі національної економіки, об'єктивно необхідною є фасилітація¹ його розвитку. Нівелювати вищезазначений негативний вплив убачається можливим за умови оптимізації організаційного розвитку суб'єктів малого підприємництва, адаптації та використання на практиці альтернативних моделей розвитку організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Організаційним розвитком опікувалися такі видатні науковці, як У. Бенніс [2], Г. Мак Леан [3], Л. Грейнер [4], А. Кейтс, Дж. Гелбрайт [5], Г. Уотерман, Т. Пітерс [6] і т. д. Також проблему організаційного розвитку розглядали у своїх працях українські вчені-економісти,

¹ Фасилітація – сприяння розвитку підприємницької діяльності шляхом надання суб'єктам господарювання фінансової, інформаційно-консультаційної підтримки, стимулювання інновацій та мінімізації господарських ризиків. Фасилітація малого підприємництва здійснюється з метою нарощування потенціалу суб'єктів малого підприємництва, підвищення їхньої інноваційної активності, соціальної відповідальності перед суспільством, ефективності та результативності їхньої господарської діяльності, що, своєю чергою, є запорукою поліпшення макроекономічної ситуації в країні та однією з життєздатних можливостей економічного розвитку суспільства.

а саме С.Г. Мельник [7], С.М. Ілляшенко [8], Г.О. Швідіна [9; 10] та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Слід зауважити, що дотепер проблема організаційного розвитку розглядалася науковцями у цілому, не акцентуючи увагу на окремій групі суб'єктів підприємництва і не враховуючи притаманних лише їм особливостей, характерних рис та тенденцій. Вищевикладене і зумовило необхідність проведення даного наукового дослідження.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є визначення та обґрунтування теоретико-методологічних аспектів організаційного розвитку суб'єктів малого підприємництва в контексті їх фасилітації.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні існує безліч визначень поняття організаційного розвитку, під яким зазвичай розуміють: 1) певний комплекс заходів у галузі перетворень, діяльності, кваліфікації, методів та прийомів, що використовуються для надання допомоги людям чи організаціям у досягненні більшої ефективності; 2) «...систематичне застосування положень поведінкової науки на різних рівнях організації для здійснення запланованих перетворень. Його основною метою є підвищення якості трудового життя, продуктивності, адаптивності та ефективності організації. Організаційний розвиток передбачає трансформацію переконань, установок, цінностей, стратегії, структур та практики, спрямовану на адаптацію компанії до конкурентної боротьби, технологічних удосконалень та інших змін навколишнього середовища, що зазнають прискорення...» [10, с. 357]; 3) «...будь-який процес або діяльність, що розвивають у межах організаційного середовища вдосконалені знання, експертний досвід, продуктивність, задоволеність, дохід, міжособистісні відносини та інші бажані результати для персональної або групової користі, або для виграшу організації чи спільноти» [11]; 4) «...відповідь на зміни, складна освітня стратегія, спрямо-

вана на зміни уявлень, установок, цінностей і структури організації так, щоб вони краще адаптувалися до нових технологій, ринків, викликів та власних запаморочливих змін» [3, с. 2]; 5) «...довготривала робота в організації щодо вдосконалення процесів вирішення проблем і оновлення» [2].

У закордонній практиці більшість наукових досліджень нині фокусується на вивченні закономірностей у процесі моделювання організаційного розвитку господарюючих суб'єктів, зокрема особливостей альтернативних моделей організаційного розвитку, можливостей їхньої адаптації до потреб ринку та практичного застосування (рис. 1).

До переліку базових моделей організаційного розвитку додатково можна віднести також модель Г. Мак Леана [3]. Особливістю даної моделі є те, що автор відкидає ідею циклічності, зазначаючи, що процес організаційного розвитку має початок та закінчення. Модель реалізується у вісім етапів, які умовно отримали назви: «вхід», «стартап», «зворотний зв'язок та діагностика», «планування дій», «упровадження», «оцінка», «засвоєння», «поділ». Г. Мак Леан використовує проектний підхід до організаційних змін, що є доволі розповсюдженим в управлінні.

На окрему увагу заслуговує дослідження методів, що використовуються в моделі організаційних змін Курта Левіна. До методів «розморожування» відносять: «метод спалювання мостів» (штучне створення кризи); командний метод; метод управління за задачами (МВО – management by objectives); метод аргументації; метод дестабілізації (мета даного методу – виведення людей із зони комфорту); метод навчання; реорганізації; метод «ритуального поховання» (урочистість задля святкування «смерті» старої структури). На цій стадії частіше за все застосовуються методики тиску (push). Методи «переходу»: метод «зварити жабку»² (поступове, майже непомітне впровадження змін); метод виклику; метод навчання та коучінгу; метод «першого кроку» (перші кроки змін роблять надзвичайно простими та приємними); метод «зба-

² Метод походить із французького повір'я: якщо кинути жабу в кип'яток, то вона одразу вистрибне, але якщо повільно нагрівати воду разом із жабою, то її можна буде зварити.

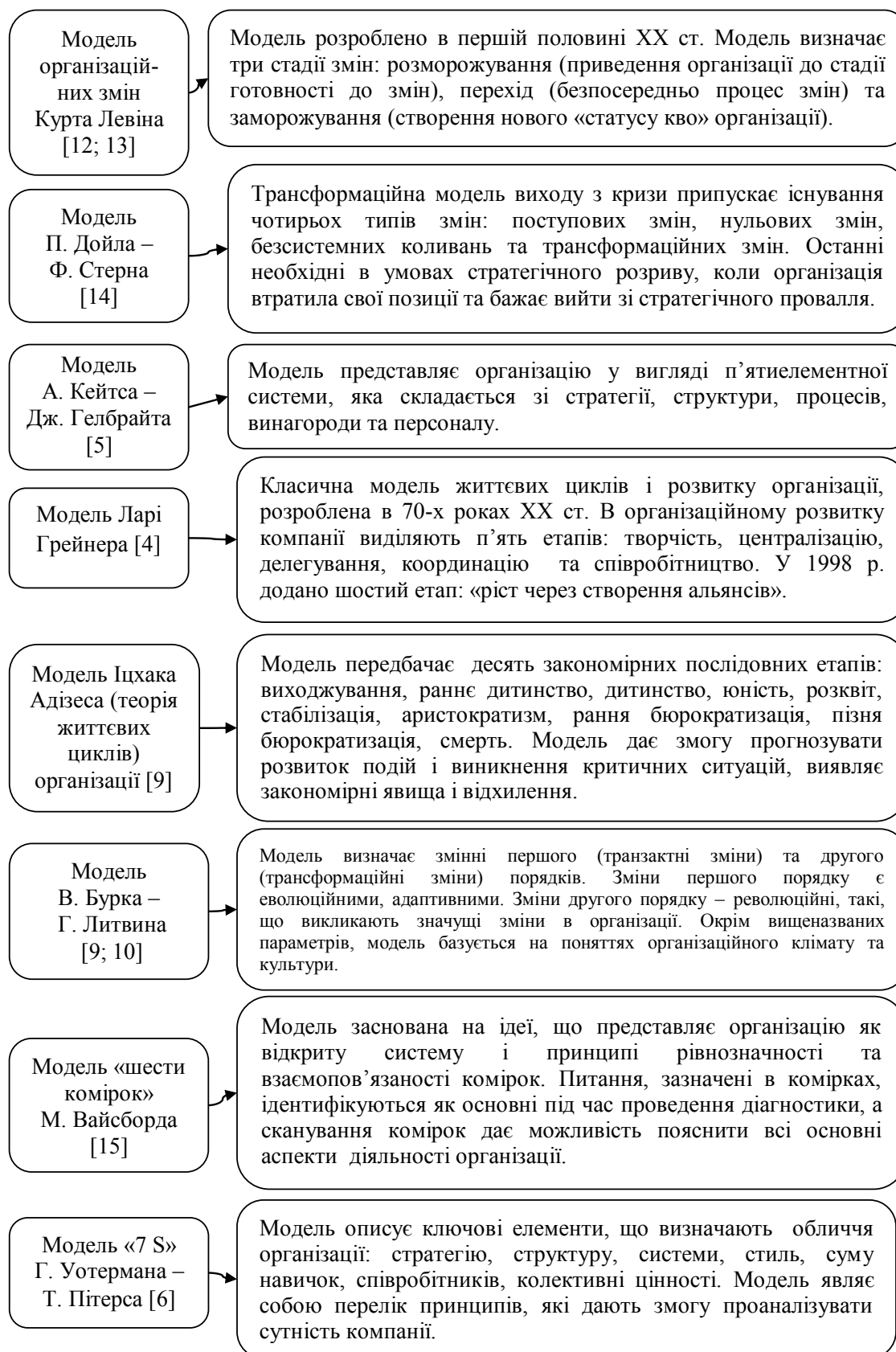


Рис. 1. Характеристика базових моделей організаційного розвитку

Джерело: розроблено на основі [4–6; 9; 10; 12–15]

гачення посадових обов'язків» (співробітникам надають можливість відчутти власну вагомість та значущість в процесі змін); метод «зсуву – завмирання» (впровадження змін невеликими частинами з проміжною стабілізацією). Методи «заморожування» включають: метод «спалювання мостів»; метод потоку фактів (постійне нагадування співробітникам, що зміни відбулися і вони успішні); метод «золотих наручників» (запобігання у будь-який спосіб відтоку висококваліфікованого персоналу); метод грошової мотивації; метод соціалізації (залучення неформальних лідерів на бік змін) [12; 13].

Науковці дійшли висновку про існування певних закономірностей у процесі моделювання організаційного розвитку, а саме: схожість елементів організаційної системи, існування площин організаційної системи, подібність динаміки у часі [9].

Доцільно зауважити, що особливості організаційного розвитку та потреба в адаптації базових моделей для їх подальшого використання в практичній діяльності суб'єктів малого підприємництва зумовлені специфічними рисами останніх. До них слід віднести: незначну кількість або від-

сутність найманих працівників у суб'єктів малого підприємництва (максимально до 50 осіб, у суб'єктів мікропідприємництва – до 10 осіб); простоту організаційної структури, пов'язану з невеликою кількістю працюючих, і, відповідно, обмежену кількість рівнів управління; пришвидшену реакцію на зміну ринкової ситуації, надзвичайну мобільність, що пояснюється відсутністю значних капіталовкладень (рис. 2); високий рівень готовності до інновацій, інноваційну активність, розподіл інноваційних пріоритетів за видами економічної діяльності з урахуванням наявного переліку вимог; наявність актуальних сьогодні організаційних навичок (уміння ризикувати, внутрішньої (між окремими функціональними підрозділами) та зовнішньої (із зовнішніми консультантами, замовниками, постачальниками тощо)) кооперації; засвоєння стратегічних організаційних навичок та успішне застосування їх на практиці (наприклад, суб'єкти малого підприємництва частіше за суб'єктів середнього та великого підприємництва інвестують у підвищення кваліфікації співробітників, що сприяє росту рівня конкурентоспроможності як окремого працівника на

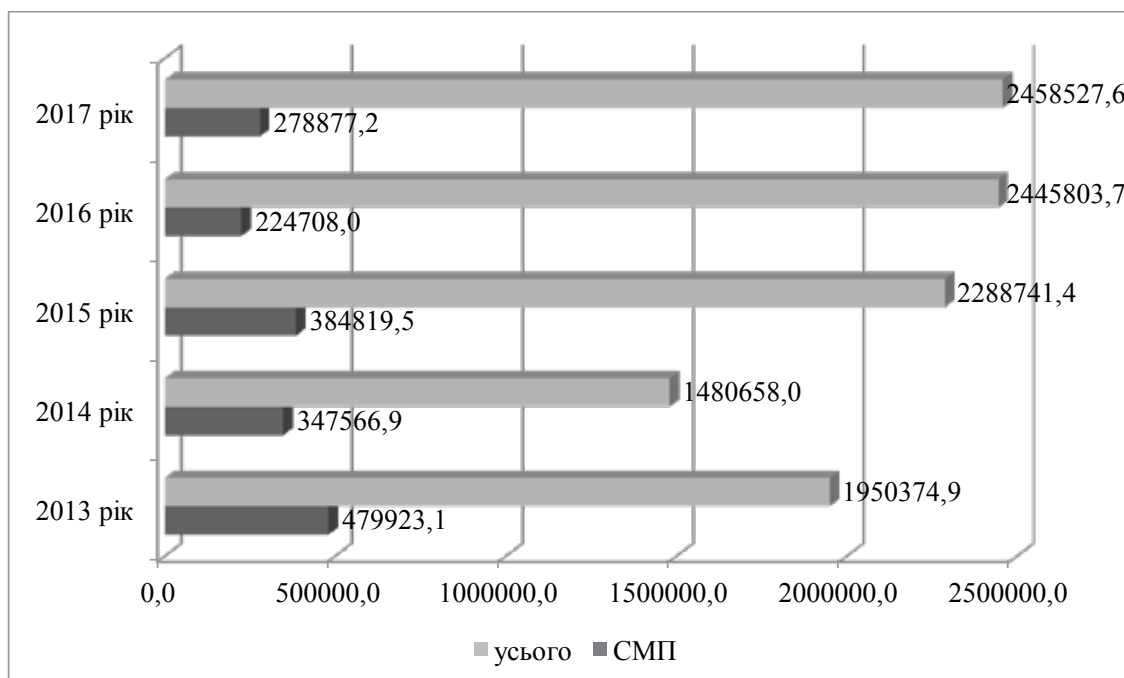


Рис. 2. Власний капітал суб'єктів підприємницької діяльності в Україні, всього, у т. ч. суб'єктів малого підприємництва (СМП) у 2013–2017 рр., млн. грн.

Джерело: розроблено на основі [1]

ринку праці, так і бізнесу в цілому. Однією з вагомих стратегічних навичок, притаманних суб'єктам малого підприємництва, є здатність передбачати ринкові тенденції та оперативно реагувати на зміни споживацького попиту); значну науковість підприємницької діяльності (саме невеликі суб'єкти підприємницької діяльності є піонерами створення та освоєння багатьох науково-технічних досягнень сучасності. Наприклад, більше половини найважливіших винаходів минулого сторіччя здійснені дрібними підприємствами або окремими винахідниками. Це винахід персональних комп'ютерів, копіювальної техніки, пілососа, кондиціонера, кулькової ручки тощо. Дослідження, проведені Адміністрацією малого бізнесу США (Small Business Administration (SBA)), встановили наявність взаємозв'язку між кількістю зареєстрованих патентів у розрахунку на одного працівника та розмірами компанії, а саме: чим більші масштаби господарської діяльності та кількість найманих працівників, тим менше зареєстровано патентів у розрахунку на одного працівника, тобто частка проривних інновацій є вищою у суб'єктів малого підприємництва [16]); особливе ставлення суб'єктів малого підприємництва до трудового процесу, що проявляється у створенні атмосфери творчості та зацікавленості в кінцевому результаті і виступає чинником структурної перебудови.

Оптимізація організаційного розвитку є одним із дієвих напрямів фасилітації суб'єктів малого підприємництва. Фасилітація не повинна розглядатися лише як фінансова підтримка господарюючих суб'єктів. Науковці доводять, що фасилітаційні заходи у вигляді фінансової підтримки суб'єктів малого підприємництва не завжди призводять до очікуваних результатів. Зокрема, японські вчені Yasuko Takezawa, Katsumi Matsuura та Masahiro Nori досліджували залежність між фасилітацією фінансування та крахом суб'єктів малого підприємництва [17]. Вони вивчали ефективність політики фасилітації, спрямованої на сприяння надання коштів на потреби малих та середніх підприємств наприкінці 1990-х років у

Японії. Створена панель японських префектур за період із 1995 по 2001 р. мала на меті оцінити систему рівнянь, що відображали: 1) рівень кредитування малих і середніх підприємств; 2) кредитні гарантії невиконаних зобов'язань; 3) бізнес-провали. Було виявлено, що японські суб'єкти малого та середнього підприємництва забагато заборгували, щоб виплатити кошти з їхнього поточного доходу. Отримані коефіцієнти дали змогу зробити припущення, що, незважаючи на державні соціальні витрати, політика фасилітації забезпечення фінансовими коштами не мала успіху, а лише відтермінувала бізнес-провали. Вищевикладене доводить необхідність застосування широкого спектру фасилітаційних заходів щодо суб'єктів малого підприємництва, одним з яких є оптимізація їхнього організаційного розвитку.

Висновки і пропозиції. У ході дослідження оптимізація організаційного розвитку суб'єктів малого підприємництва розглядається як один із пріоритетних напрямів його фасилітації. Аналіз базових моделей організаційного розвитку (моделі організаційних змін К. Левіна, моделі П. Дойла – Ф. Стерна, моделі А. Кейтса – Дж. Гелбрайта, моделі Л. Грейнера, моделі І. Адізеса, моделі В. Бурка – Г. Литвина, моделі «шести комірок» М. Вайсборда, моделі «7 S» Г. Уотермана – Т. Пітерса, моделі Г. Мак Леана) доводить необхідність їх попередньої адаптації для практичного застосування в господарській діяльності суб'єктів малого підприємництва з урахуванням характерних особливостей останніх. До специфічних рис суб'єктів малого підприємництва, що впливають на характер їхнього організаційного розвитку, належать: незначна кількість або відсутність найманих працівників, простота організаційної структури, пришвидшена реакція на зміну ринкової ситуації, мобільність, наявність актуальних організаційних навичок, засвоєння стратегічних організаційних навичок та успішне застосування їх на практиці, значна науковість підприємницької діяльності, особливе ставлення суб'єктів малого підприємництва до трудового процесу.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на вивчення, критичний аналіз та синтез підходів до організаційного розвитку суб'єктів малого підприємництва, а також на обґрунтування оптимальної моделі організаційного розвитку, актуальної для даної групи суб'єктів підприємництва.

Література:

1. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.01.2019).
2. Bennis W. Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects. MA : Addison-Wesley. 1996. 87 p.
3. McLean G. Organization Development: Principles, Processes, Performance. Berrett-Koehler Publishers. 2005. 466 p.
4. Greiner L.E. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard business review*. Reprinted from 1972. 1997. № 76(3). P. 55–60.
5. Kates A., Galbraith J.R. Designing your organization. Using the Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges. 2007. 272 p.
6. Waterman R.H., Peters T.J., Phillips J.R. Structure is not organization. *Business horizons*. 1980. № 23(3). P. 14–26.
7. Мельник С.Г. Теоретико-методологічні аспекти організаційного розвитку вітчизняних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 2(6). С. 46–51.
8. Ілляшенко С.М. Аналіз ринкових можливостей і потенціалу інноваційного розвитку організації на базі екологічних інновацій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3. С. 229–241.
9. Швіндіна Г.О. Порівняльний аналіз моделей організаційного розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5707> (дата звернення: 10.01.2019).
10. Швіндіна Г.О. Управління організаційним розвитком в умовах стратегічного розриву. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2017. № 1. С. 60–64.
11. Ньюстром Дж.В., Девіс К. Организационное поведение. Санкт-Петербург : Питер, 2000. 448 с.
12. Lewin K., Lewin G.W. Resolving social conflicts: selected papers on group dynamics (1935–1946). New York : Harper and Brothers, 1948. 230 p.
13. Lewin K. Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*. 1947. P. 5–41.
14. Doyle P., Stern P. Marketing management and strategy. Pearson Education. 2006. 446 p.
15. Weisbord M.R. Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. *Group & Organization Studies*. 1976. № 1(4). P. 430–447.
16. Сайт Адміністрації малого бізнесу США. U.S. Small Business Administration. URL : <https://www.sba.gov/advocacy> (дата звернення: 11.12.2018).
17. Takezawa Y., Matsuura K., Hori M. Facilitation of Fund Supply and Small Business Failures (in Japanese). *Economic Analysis, Economic and Social Research Institute (ESRI)*. 2005. Vol. 176. P. 4–17.

Аннотация. В статье раскрывается сущность понятия «организационное развитие». Отдельное внимание уделено вариативности и характеристикам моделей организационного развития. Доказано, что применение базовых моделей в практической деятельности национальных субъектов малого предпринимательства является возможным только в случае их адаптации к украинским реалиям с учетом последних тенденций развития малого предпринимательства в Украине, в частности уменьшения количества субъектов малого предпринимательства и занятого у них персонала. Выделены специфические черты субъектов малого предпринимательства, которые обуславливают особенности их организационного развития. Изучен зарубежный опыт реализации фасилитационных мероприятий относительно субъектов малого предпринимательства. Оптимизация организационного развития субъектов малого предпринимательства рассматривается как одно из приоритетных направлений их фасилитации.

Ключевые слова: организационное развитие, модели организационного развития, организационные изменения, стратегия, субъекты малого предпринимательства, фасилитация.

Summary. The article reveals the essence of the concept of organizational development. Special attention is paid to the variability and characteristics of models of organizational development: the model of organizational changes by K. Lewin, the model of P. Doyle – P. Stern, the model of A. Kates – J. Galbraith, the model by L. Greiner, model I. Adizes, the model of V. Burka – G. Lytvyn, the model of “six cells” by M. Weisbord, model 7S G. Waterman – T. Peters, model by G. McLean. The methods used in Kurt Lewin's organizational change model were also thoroughly investigated. It is proved that the use of basic models in the practical activities of national small businesses is only possible if they are adapted to the Ukrainian realities, taking into account the latest trends in the development of small businesses in Ukraine. Small business represents the largest and most vulnerable stratum of business entities. National small business at the current stage of development of the Ukrainian economy suffers from the negative influence of numerous external factors, which is manifested by such negative tendencies as a decrease in the dynamics of the number of small business entities. The specific features of small businesses that identify the features of their organizational development are highlighted: small number or absence of hired employees (up to 50 people, microenterprise subjects up to 10 people); simplicity of organizational structure and a limited number of levels of management; rapid reaction to changing market situation, mobility, availability of relevant organizational skills – ability to risk, internal and external cooperation; assimilation of strategic organizational skills and their successful application in practice such as the ability to predict market trends and react promptly to changes in consumer demand; considerable scientific capacity of entrepreneurial activity; special attitude of small business entities to the labor process. Studied foreign experience in the implementation of facilitation activities regarding small businesses. Optimization of the organizational development of small businesses is considered as one of the priorities for facilitating them.

Keywords: organizational development, organizational development models, organizational changes, strategy, small business entities, facilitation.