

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2021-73-4>
УДК 338:658

Коробка С.В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Гжицького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7521-6306>

Korobka Svitlana

Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology
named after S.Z. Gzhytsky

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF A SMALL ENTERPRISE

У статті розглянуто питання управління організаційним розвитком малого підприємства. Зокрема, відзначено, що для поліпшення і підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та забезпечення їхньої економічної ефективності необхідно використовувати інноваційні підходи до управління організаційним розвитком. Організаційний розвиток малого підприємства спрямований на реалізацію його конкурентоспроможності за рахунок оптимізації людських ресурсів таким чином, щоб досягнути максимальної ефективності. Організаційний розвиток на малих підприємствах, як і на інших, – безперервний і динамічний процес, який може піддаватися впливу різних чинників та умов. Необхідно пам'ятати, що втручання в організаційний розвиток малого підприємства, як й іншого підприємства, має ґрунтуватися на аналізі даних, які стосуються безпосередньо підприємства, оскільки кожна організаційна структура є унікальною та потребує своїх методів організаційного розвитку. Сьогодні відбувається процес переходу підприємств на нові моделі управління малими підприємствами з розробленням та впровадженням комплексних змін. Складність перетворень зумовлює необхідність своєчасних та комплексних змін у діяльності малого підприємства, а саме у технологіях, що використовуються, методах управління, вимогах до компетенції фахівців та до форм взаємодії із зовнішнім середовищем. Подальші дослідження щодо управління організаційним розвитком на малих підприємствах необхідно концентрувати на особливостях їхньої діяльності, а також на їх готовності до нових організаційних перетворень.

Ключові слова: управління, організаційний розвиток, організаційна структура, малі підприємства, конкурентоспроможність, втручання, людські ресурси.

В статье рассмотрены вопросы управления организационным развитием малого предприятия. В частности, отмечено, что для улучшения и повышения конкурентоспособности отечественных предприятий и обеспечения их экономической эффективности необходимо использовать инновационные подходы к управлению организационным развитием. Организационное развитие малого предприятия направлено на реализацию его конкурентоспособности за счет оптимизации человеческих ресурсов таким образом, чтобы достичь максимальной эффективности. Организационное развитие на малых предприятиях, как и на других, – непрерывный и динамичный процесс, который может подвергаться воздействию различных факторов и условий. Необходимо помнить, что вмешательство в организационное развитие малого предприятия, как и другого предприятия, должно основываться на анализе данных, касающихся непосредственного предприятия, поскольку каждая организационная структура является уникальной и требует своих методов организационного развития. Сейчас происходит процесс перехода предприятий на новые модели управления малыми предприятиями, в основе которых – разработка и внедрение комплексных изменений. Сложность преобразований обуславливает необходимость своевременных и комплексных изменений в деятельности малого предприятия, а именно в технологиях, используемых методах управления, требованиях к компетенции специалистов и к формам взаимодействия с внешней средой. Дальнейшие исследования по управлению организационным развитием на малых предприятиях необходимо сконцентрировать на особенностях их деятельности, а также на готовности к новым организационным преобразованиям.

Ключевые слова: менеджмент, организационное развитие, организационная структура, малые предприятия, конкурентоспособность, вмешательство, человеческие ресурсы.

The article considers the issues of managing the organizational development of a small enterprise. In particular, it is noted that improving and enhancing the competitiveness of domestic enterprises and ensuring their economic efficiency is necessary to use innovative approaches to organizational development management. The purpose of the development of a commercial organization, of various forms of ownership, is to increase the competitiveness of the organization in order to create a business that wins the market. This can be done by increasing profits, margins, market share, morale, cultural values or other sources of competitive advantage. Owners of small businesses at the beginning of their activities do not understand why they should care about its organizational development. There are many patterns of interaction between organizational development and personnel management, because it is an ongoing relationship that includes efficiency and talent management. However, organizational development management focuses on the system in a more holistic approach, which consists of people, team and organizational system. Organizational development of a small enterprise is aimed at realizing its competitiveness, by optimizing human resources in such a way as to achieve maximum efficiency. Therefore, organizational development in small enterprises, as in others, has a continuous and dynamic process that can be affected

by various factors and conditions. It should be remembered that interference in the organizational development of a small enterprise, like another enterprise, should be based on the analysis of data relating to the immediate enterprise. Thus, today there is a process of transition of enterprises to new models of management of small enterprises, which are based on the development and implementation of comprehensive changes. The complexity of transformations necessitates timely and comprehensive changes in the activities of small businesses, namely in the technologies used, management methods, requirements for the competence of specialists and forms of interaction with the external environment. However, it is not enough to be aware of the need for change, it is extremely important to determine the right moment to make changes and use it. It is possible to achieve the set goal and get the expected result only by carrying out organizational development in a planned and systematic way. Further research on the management of organizational development in small enterprises should focus on the specifics of their activities, as well as their readiness for new organizational transformations.

Key words: management, organizational development, organizational structure, small enterprises, competitiveness, intervention, human resources.

Постановка проблеми. Глобалізація відкриває нові можливості для вітчизняних підприємств, проте без ефективної організаційної структури управління вони зустрічаються із цілою низкою загроз. Не є винятком і підприємства малого бізнесу, оскільки часто вони не розуміють, як працюють процедури та методи організації. Проте для ефективної і раціональної роботи підприємства важливе вдосконалення організації своєї діяльності.

Поширеною проблемою в організації малих підприємств є низький рівень організації праці, а подекуди і його відсутність. Це спричинено відсутністю суміжних програм навчання, а також тим, що власниками малих підприємств є переважно непрофесіонали, які не володіють достатніми знаннями у сфері управління, але з тих чи інших причин вирішили розпочати свою справу. Власники малих підприємств не мають значних вільних ресурсів, а також простору для маневрів, тому раціональне управління організаційним розвитком набуває великого значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні питання та прикладні аспекти управління організаційним розвитком підприємств розглядаються в працях В.Я. Амбросова, В.О. Василенко, С.І. Дем'яненко, Й.С. Завадського, С.А. Кравченко, В.Я. Мессель-Веселяк, О.О. Мороз, О.В. Олійник, П.Т. Саблука, О.О. Школьного, О.В. Шубровської, В.В. Юрчишина та ін. Вони вивчали різні аспекти організаційної діяльності, проте дослідження відбувалися з погляду великих підприємств. Проте проблема вибору та перетворень організаційних структур на малих підприємствах є повною мірою недослідженою та багатоаспектною.

Мета статті полягає у визначенні особливостей організаційного розвитку малого підприємства та встановлення перспектив подальшого дослідження.

Вклад основного матеріалу. Як і багато термінів, що використовуються в галузі управління, немає чіткого і загального визначення того, що таке організаційний розвиток або як він насправді працює. Кожен автор з управління має своє власне тлумачення того, що означають ці два простих слова. Теорія організаційного розвитку проникає з 1930-х років, коли дослідження показали, що організаційна поведінка впливає на поведінку співробітників, ефективність роботи та групову динаміку. Дослідження також продемонстрували, що структура організації (наприклад, ієрархічна, групова) впливає на її успіх.

Організаційний розвиток – це важливий та науково обґрунтований процес, який допомагає організаціям розвивати свій потенціал та досягти більшої ефективності шляхом розроблення, вдосконалення та посилення стратегій, структур та процесів [1], складники якого подано на рис. 1.

Кінцевою метою розвитку комерційної організації різної форми власності є підвищення її конкурентоспроможності з метою створення бізнесу, який виграє на ринку. Це можна зробити за рахунок збільшення прибутку, націнки, частки ринку, морального духу, культурних цінностей або інших джерел конкурентних переваг.

Власники малого підприємства на початку своєї діяльності не розуміють, чому взагалі повинні дбати про його організаційний розвиток.

Існує багато випадків взаємодії організаційного розвитку з управлінням персоналом, оскільки це постійний взаємозв'язок, який включає в себе управління ефективністю та талантами. Проте управління організаційним розвитком зосереджує свою увагу на системі в більш цілісному підході, складниками якої є люди, команда та організаційна система.

Організаційний розвиток малого підприємства спрямований на реалізацію його конкурентоспроможності за рахунок оптимізації людських ресурсів. Зацікавленими сторонами в організаційному розвитку малого підприємства є зовнішні (клієнти, інвестори, конкуренти, постачальники) та внутрішні (керівництво та працівники) фактори.

Для підприємств різних організаційних структур притаманні різні цілі діяльності, проте їх можна згрупувати до однієї мети, а саме підвищення конкурентоспроможності організації.

Тому метою організаційного розвитку малого підприємства є реалізація таких ідей, які сприятимуть конкурентоспроможності їхньої діяльності.

З урахуванням вищесказаного, можна стверджувати, що організаційний розвиток зосереджується на здатності організації оцінювати та налагоджувати операційну діяльність таким чином, щоб досягнути максимальної ефективності. Тому організаційний розвиток на малих підприємствах, як і на інших, – безперервний і динамічний процес, який може піддаватися впливу різних чинників та умов.

Класифікація втручань в організаційний розвиток малого підприємства включає (рис. 2) [1]:

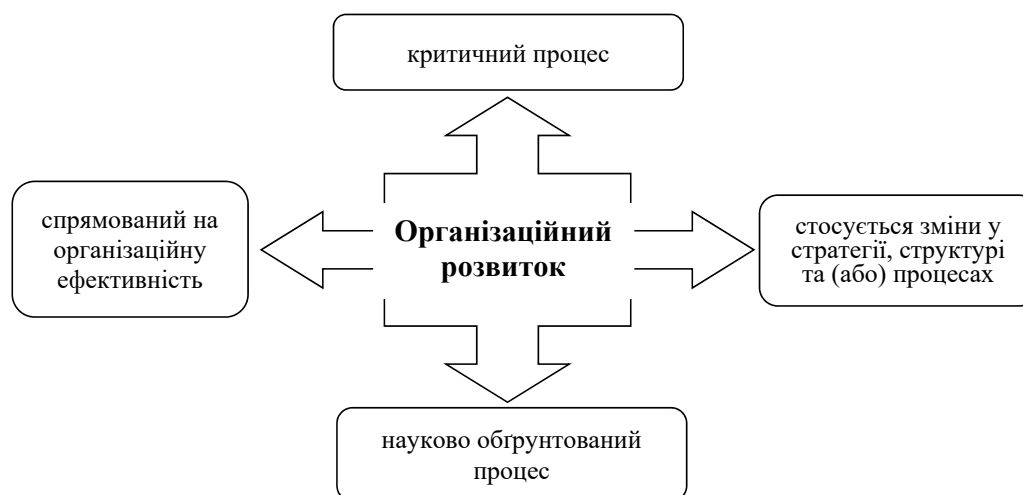


Рис. 1. Складники організаційного розвитку підприємств

Утручання в людський процес – це програми змін, які стосуються міжособистісних відносин, групової та організаційної динаміки.

Техноструктурні втручання стосуються програм змін, спрямованих на технологію та структуру організації, вони стають дедалі актуальнішими для сучасного технологічного ландшафту зі швидко мінливими ринками.

Утручання в управління людськими ресурсами – це методи організаційного розвитку, які зосереджуються на способі управління індивідом. Багато з них є частиною функцій управління персоналом.

Інтервенції стратегічних змін – ці методи організаційного розвитку зосереджені на процесах змін, які потрясають організацію до глибини душі.

Проте це не повний перелік втручань в організаційний розвиток малого підприємства, оскільки існують такі методи, як фінансове планування, довгострокове прогнозування, інтеграція технологій, планування робочої сили та проектування систем оцінки, а також багато інших.

Організаційний розвиток може бути застосований у багатьох видах підприємницької діяльності, у тому числі управлінні ефективністю, управлінні змінами, розвитку лідерства, організаційній діяльності та розвитку. Необхідно пам'ятати, що втручання в організаційний розвиток малого підприємства, як й іншого підприємства, має ґрунтуватися на аналізі даних, які стосуються безпосереднього підприємства, оскільки кожна організаційна структура є унікальною та потребує своїх методів організаційного розвитку.

У сучасних умовах господарювання підприємства будь-якого розміру та організаційно-правової форми на всіх етапах життєвого циклу повинні здійснювати витрати на організаційний розвиток. Водночас зрозуміло, що витрати на вдосконалення системи управління повинні перебувати в залежності від обсягів діяльності суб'єкта підприємництва. Наприклад, склад і структура організаційних витрат будуть суттєво від-

різнятися для малих підприємств та підприємств, діяльність яких зорієнтована на міжнародний ринок [6].

Варто відзначити, що організаційний розвиток складається не тільки зі структурного, а й із кадрового аспекту. Поза сумнівом, комбінування цих підходів сприятиме цілеспрямованості організаційного розвитку, а також матиме соціальний і економічний ефект. Сутність кадрового підходу полягає у проведенні заходів щодо підвищення розвитку персоналу (кваліфікації), а також стимулювання їх до здійснення та прийняття змін.

До поширених заходів щодо сприяння змінам належать: створення спеціальних груп (команд); налагодження комунікації між керівником та підлеглими; консультаційна діяльність щодо організаційного розвитку, метою якої є допомога менеджменту в усвідомленні людських взаємин у колективі, врахування культурних цінностей тощо; налагодження взаємин із метою поліпшення координації діяльності; використання лідерства.

Основною проблемою для малих підприємств у цьому аспекті є забезпеченість висококваліфікованими працівниками через брак фінансових ресурсів та можливостей кар'єрного росту.

Проте, незважаючи на це, у діяльності малих підприємств можна виділити низку характеристик, що можуть бути стимулами для залучення висококваліфікованих працівників [8]:

- 1) вигідне місце розташування підприємства;
- 2) оперативність прийняття рішень;
- 3) швидше вирішення виробничих та особистих проблем через тісні ділові відносини між роботодавцем і персоналом;
- 4) успіхи працівників швидше помічаються та винагороджуються;
- 5) працівники можуть брати участь у процесі прийняття рішень;
- 6) заробітна плата іноді може бути не меншою, ніж на великих підприємствах;



Рис. 2. Класифікація втручань організаційний розвиток

Джерело: узагальнено на основі [2]

- 7) більший простір для реалізації власних ідей;
- 8) участь працівників у доходах підприємства;
- 9) перспектива стати акціонерами чи партнерами.

Існує безліч питань, які стосуються організаційного розвитку підприємства та управління людськими ресурсами. Використовуючи такі інструменти, як організаційний дизайн, індивідуальні та групові втручання, дизайн роботи та більш традиційні втручання людей, організаційний розвиток може мати вплив на всіх рівнях організації, а саме організаційному, груповому та індивідуальному.

Кінцевою метою розвитку організації є підвищення конкурентоспроможності організації з метою створення успішного бізнесу, який є конкурентоспроможним на ринку. Це можна зробити за рахунок збільшення прибутку, націнки, частки ринку, морального духу, культурних цінностей або інших джерел конкурентних переваг.

Висновки. Сьогодні відбувається процес переходу підприємств на нові моделі управління малими підприємствами, в основу яких покладено розроблення та впровадження комплексних змін, які покликані

«осучаснити» функціонування всіх сфер його діяльності. Складність перетворень зумовлює необхідність своєчасних та комплексних змін у діяльності малого підприємства, а саме у технологіях, що використовуються, методах управління, вимогах до компетенції фахівців та до форм взаємодії із зовнішнім середовищем.

Проте лише усвідомлювати необхідності змін недостатньо, вкрай важливо визначити влучний момент для здійснення змін та скористатися ним. Досягти поставленої мети та отримати очікуваний результат можна, лише здійснюючи організаційний розвиток плановано та системно.

Для поліпшення і підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та забезпечення їх економічної ефективності необхідно використовувати інноваційні підходи до управління організаційним розвитком.

Подальші дослідження щодо управління організаційним розвитком на малих підприємствах необхідно зконцентрувати на особливостях їхньої діяльності, а також на готовності їх до нових організаційних перетворень.

Список літератури:

1. Gibbons Mike What Is Organizational Development + Why Startups Should Care. URL: <https://peoplemanagingpeople.com/topics/organizational-development-startups> (дата звернення: 23.04.2021).
2. What is Organizational Development? A Complete Guide. URL: <https://www.digitalhrtech.com/organizational-development/> (дата звернення: 23.04.2021).
3. Забродська Г.І., Забродська Л.Д. Організаційний розвиток підприємства: основи визначення дефініції. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4(44.4). С. 55–59. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4.4/13.pdf> (дата звернення: 23.04.2021).
4. Коробка С.В. Особливості управління малим підприємством у сучасних умовах *Вісник ХНАУ імені В.В. Докучаєва. Економічні науки*. 2012. № 9. С. 129–134.
5. Коробка С.В. Управління підприємством малого бізнесу. *Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С.З. Гжицького*. 2010. Т. 12. № 3(45). Ч. 5. С. 137–141.
6. Мироненко Ю.Д., Тереханов А.К. Организационное развитие компании. URL: http://www.cfin.ru/management/strategy/change/for_org_dev.shtml (дата звернення: 23.04.2021).
7. Мішук Є.В., Чала С.В. Особливості формування організаційної структури управління на малому підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 24. С. 76–79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_24_18 (дата звернення: 23.04.2021).
8. Ольвінська Ю.О. Роль менеджмент-освіти у розвитку малого бізнесу. *Формування ринкової економіки. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики*. 2007. Т. 1. Ч. II. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2219/1/> (дата звернення: 23.04.2021).
9. Ралко О.С. Еволюція поняття організаційний розвиток підприємства. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1622/1/Evolution%20of-%20definition%20the%20category%20organisational%20development%20of%20> (дата звернення: 23.04.2021).
10. Рарок О.В. Менеджмент малих підприємств: проблеми і перспективи. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 100–104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_6_27 (дата звернення: 23.04.2021).

References:

1. Gibbons Mike What Is Organizational Development + Why Startups Should Care. Available at: <https://peoplemanagingpeople.com/topics/organizational-development-startups> (accessed 23 April 2021).
2. What is Organizational Development? A Complete Guide Available at: <https://www.digitalhrtech.com/organizational-development/> (accessed 23 April 2021).
3. Zabrodskaya H.I., Zabrodskaya L.D. (2017) Organizational development of the enterprise: bases of definition definition]. *Molodyi vchenyi*, no. 4.4 (44.4), pp. 55–59. Available at: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4.4/13.pdf> (accessed 23 April 2021).
4. Korobka S.V. (2012) Osoblyvosti upravlinnia malym pidpriemstvom v suchasnykh umovakh [Features of small business management in modern conditions]. *Visnyk KhNAU imeni V.V. Dokuchaieva. Ekonomichni nauky*, no. 9, pp. 129–134.
5. Korobka S.V. (2010) Upravlinnia pidpriemstvom maloho biznesu [Small business management]. *Naukovyi visnyk LNUVMBT imeni S.Z. Gzhytskoho*, vol. 3(45), part 5, pp. 137–141.
6. Myronenko Yu.D. Terekhanov A.K. Orhanyzatsyonnoe razvytye kompanyy [Organizational development of the company]. Available at: http://www.cfin.ru/management/strategy/change/for_org_dev.shtml (accessed 23 April 2021).
7. Mishchuk Ye.V., Chala S.V. (2015) Osoblyvosti formuvannia orhanizatsiinoi struktury upravlinnia na malomu pidpriemstvi [Features of formation of organizational structure of management at the small enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 24, pp. 76–79. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_24_18 (accessed 23 April 2021).
8. Olvinska Yu.O. (2007) Rol menedzhment-osvity u rozvytku maloho biznesu [The role of management education in small business development]. *Formuvannia rynkovoї ekonomiky: Zb. nauk. prats. Spets. vyp. Upravlinnia liudskymy resursamy: problemy teorii ta praktyky*. Kyiv: KNEU, vol. 1, part. II. Available at: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2219/1/> (accessed 23 April 2021).
9. Ralko O.S. Evoliutsiia poniattia orhanizatsiinyi rozvytok pidpriemstva [Evolution of the concept of organizational development of the enterprise]. Available at: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1622/1/-Evolution%20of%20definition%20the%20category%20organisational%20development%20of%20> (accessed 23 April 2021).
10. Rarok O.V. (2016) Menedzhment malykh pidpriemstv: problemy i perspektyvy [Management of small enterprises: problems and prospects]. *Molodyi vchenyi*, no. 6, pp. 100–104. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_6_27 (accessed 23 April 2021).