

9. Камінська Н. В. Місцеве самоврядування: теоретико-історичний і порівняльно-правовий аналіз : [навч. посіб.] / Н. В. Камінська. – К., 2010. – 232 с.

10. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. // Відом. Верхов. Ради України. 1996. – № 30. – Ст. 141. – Режим доступу: [http// www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)

11. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333-р. – Режим доступу : [http// www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)

12. Майданник О. О. Конституційне право України: [навч. посіб.] / О. О. Майданник. – К. : Алерта, 2011. – 380 с.

13. Муніципальне право України / за ред. В. Ф. Погорілка, О. Ф. Фрицького. – К.: Юрінком Інтер, 2001. – 592 с.

14. Серьогін С. М. Концептуальні засади реформування місцевого самоврядування в Україні / С. М. Серьогін, Н. Т. Гончарук // Аспекти публічного управління. – 2014. – № 5-6 (7-8) – С. 71-80.

15. Ткачук А. Місцеве самоврядування та децентралізація: [практ. посіб.] / А. Ткачук; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – К.: ТОВ «Софія», 2012. – 120 с.

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУР НА ОСНОВІ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

Харченко Т.О., кандидат економічних наук, доцент,

Невмержицька С.М., кандидат технічних наук,

Цалко Т.Р., кандидат економічних наук, доцент,

Київський національний університет технологій та дизайну

Анотація. У статті досліджено особливості формування стратегії розвитку корпоративних структур на основі життєвого циклу. Встановлено сутність поняття «стратегія» відповідно до тривимірної матриці визначення стратегії розвитку. Розглянуто концепцію життєвого циклу організації розроблену Ірхаком К. Адієсом та запропоновано авторський погляд на життєвий цикл розвитку товариств корпоративного сектору економіки.

Ключові слова: корпоративні структури, стратегія розвитку, життєвий цикл організації, концепція життєвого циклу.

У процесі свого розвитку будь-яка організація розвивається в певній закономірності та проходить низку етапів, зміна яких має циклічний характер. Знання послідовності розвитку організації дає змогу побачити загальні закономірності та особливості кожного етапу життєвого циклу, передбачити

майбутні необхідні зміни й підготувати до них організацію, тим самим, сприяючи їй довгому й успішному функціонуванню.

Питанням теорії та практики формування стратегії розвитку присвячено праці провідних науковців: М. Мескона, І. Ансоффа, І.О. Бланка, Х. Віссеми, П. Друкера, У. Кінга, Д. Кліланда, Ф. Котлера, Г. Мінцберга, М. Портера, А.А. Томпсона, Дж. Стрікланда, А. Чендлера, М.М. Єрмошенка, А.А. Мазаракі, Н.М. Ушакової, А.В. Шегди, З.Є. Шершньової та ін. Вони об'єднують цілу систему різних поглядів на питання формування стратегії: на визначення основних складових стратегії розвитку організації, вибір виду стратегії та методів, які допомагають впровадити стратегії в діяльність організації й досягти позитивного результату від її застосування.

Для того щоби визначити особливості формування стратегії розвитку корпоративних структур доцільно визначити сутність поняття «стратегія». На фоні безлічі визначень цього поняття найбільш узагальненими та, не стільки формальними, а векторними напрямками у розробці стратегії, що допомагає уникати частих помилок у формулюванні та складанні стратегії розвитку є визначення зроблені Генрі Мінцбергом та Річардом Румельтом.

Широко відомо визначення стратегії Генрі Мінцберга [8, с. 11-24], наведені ним у вигляді комбінації 5-ти «П»:

- стратегія – план дій (Plan);
- стратегія – хитрість, тобто дії, націлені на те, щоб перехитрити своїх супротивників (Ploy);
- стратегія – порядок дій, тобто план може бути не реалізований, але порядок дій має бути забезпечений у будь-якому випадку (Pattern);
- стратегія – позиція в навколишньому середовищі, тобто зв'язок зі своїм оточенням (Position);
- стратегія – перспектива, тобто бачення того стану, до якого треба прагнути (Perspective).

Вартим уваги є визначення стратегії відомого сучасного професора Гарвардської школи бізнесу Річарда Румельта [6, с. 18]: стратегія є набором послідовних аналітичних заходів, концепцій, методик, аргументів та дій, що покликані знайти таке вирішення проблеми, яке дасть змогу серйозно вплинути на ситуацію та виправити її.

Треба зазначити, що на сьогодні у науці немає єдиного визначення поняття «стратегія розвитку організації» [5], виділяється кілька основних підходів до його визначення:

Перший ґрунтується на уявленнях зацікавлених у розвитку організації осіб про результати цього розвитку й оптимальному стані фірми. У разі застосування такого підходу в процесі формування стратегії розвитку виділяється чітка ієрархія «місія – стратегія – цілі – завдання». Для практичного управління важливо, щоб розроблена стратегія розвитку корпоративних структур давала змогу керівництву і співробітникам чітко розуміти, які стратегічні цілі стоять

перед організацією, їх порівняльну важливість, технології досягнення, ресурси та систему управління, що забезпечує їх досягнення [7, с. 159-161; 2, с. 361-364].

Другий підхід розглядає стратегію розвитку підприємства як синтез окремих стратегічних рішень, визначаючи її як сукупність рішень, достатніх для визначення основних напрямків діяльності [3, с. 16-18];

Третій підхід являє собою різні комбінації елементів перших двох.

Для розроблення стратегії розвитку корпоративних структур пропонується використовувати тривимірну матрицю, координатами якої служать такі показники [2, с. 423-427]:

- стратегічне середовище, яке визначається умовами функціонування підприємства, які створюються зовнішнім середовищем;
- стратегічні переваги, які характеризуються мінімальними витратами і високою споживчою цінністю товару чи послуг, які дають змогу досягати успіху на ринку;
- стратегічні компетенції, що є сукупністю наявних матеріальних і нематеріальних ресурсів, можливостей і здібностей (компетенцій) для розроблення та реалізації стратегії підприємства (рис. 1).

Так, вибір стратегії, рівень підприємницького ризику й позиція організації на ринку прямо зумовлені комбінацією представлених на рисунку стратегічних індексів.

Ефективність системи корпоративного управління визначає подальший розвиток товариств, що належать до корпоративного сектору економіки. У процесі функціонування товариства проходять певний життєвий цикл.

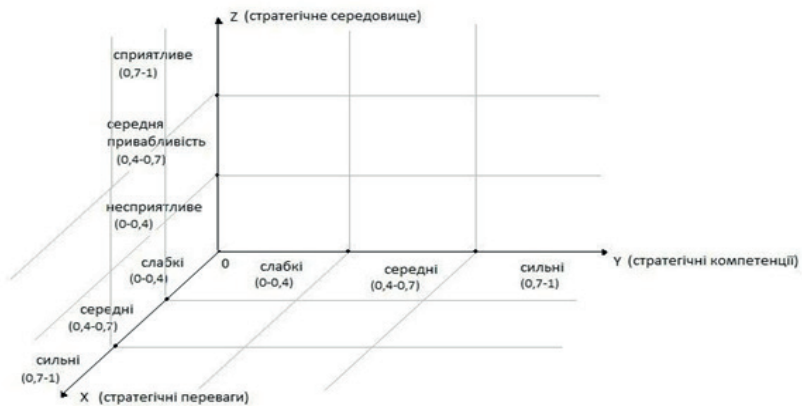


Рис. 1. Тривимірна матриця визначення стратегії розвитку організації [2]

У науковій літературі є різні погляди на життєвий цикл підприємства, які

відрізняються кількістю стадій, назвами та їх змістом. До загальноприйнятих етапів життєвого циклу підприємств відносять «Зародження», «Становлення», «Стабільність», «Спад» (рис.2) [3].

Кожен етап відрізняється набором стратегічних альтернатив підприємства, а для товариств корпоративного сектору ще й дивідендною політикою. Якщо підприємство перебуває на стадії становлення або зростання, дивіденди можуть взагалі не виплачуватись.



Рис. 2. Життєвий цикл підприємства [3]

Це обумовлюється перспективами зростання підприємства завдяки капіталізації прибутку. Підприємство, що перебуває на стадії зрілості, потребує меншої величини капіталізації прибутку, а отже, може виплачувати високі дивіденди. Життєвий цикл товариств, що належать до корпоративного сектору економіки, певною мірою складніший.

Для подальшого дослідження особливостей формування стратегії розвитку корпоративних структур на основі життєвого циклу варто розглянути найбільш повну та поширену концепцію життєвого циклу розроблену Іцхаком К. Адізесом [1] (рис. 3).

Життєвий цикл організації, як і будь-якої системи, має кілька етапів. І. К. Адізес воліє порівнювати його з процесом розвитку людини. Отже, він виділяє такі етапи:

- «Залицяння» передує народженню людини. У питанні організаційного розвитку, це означає процес виношування ідей, їх обмірковування і планування. На цьому етапі лідер майбутньої корпорації мусить утвердитися у своєму бажанні займатися проектом.
- «Дитинство», коли корпорація постійно відчуває брак ресурсів, і відповідно, усі її сили спрямовані на їх видобуток.
- Етап «Давай-давай», коли вже є перші результати, корпорація довела своє право на існування й намагається активно позиціонувати себе, продати свій

продукт. Водночас спостерігається постійне метання від проекту до проекту, пов'язане зі страхами попереднього етапу. Корпорація боїться залишитися зовсім без ресурсів і тому береться за будь-які проекти, які можуть стати продуктивними.

- Потім настає етап «Юності». Корпорація, як і людина, стала досить дорослою, щоб розуміти свої потреби, однак в неї немає істотного досвіду, структури життя, тому багато дій відбуваються на рівні проб і помилок.

- Етап «Розквіту» характеризується порівняно розвиненими і, що найголовніше, збалансованими потребами й можливостями.

- Етап «Стабільності». Завдяки грамотному менеджменту корпорація перебуває в zenіті своєї слави, стані порівняно максимальної ефективності. Однак цей етап також є початком падіння, оскільки створюється загроза почивання на власних лаврах і поступового переходу до стану занепаду.

- Етап «Аристократизму» - проблем у корпорації немає (саме так вважає її менеджмент), натомість є багато ресурсів, яким унаслідок слабого розвитку підприємницької жилки організація не може знайти застосування.

- Етап «Полювання на відьом» - етап пошуку винних. Якщо щось робиться не так, значить хтось винен. На жаль, на цьому етапі винуватим стає той, хто робить корпорації найбільш чітко, а це часто опиняється людина (чи підрозділ), відповідальний за зміни. (Як відомо, є термін дискомфорту зусиль).

- Етап «Бюрократизму» - співробітники й керівництво зайняте перекладанням папірців і виконанням процедур, які, як відомо самі по собі нічого не варті без конкретного, виробленого продукту.

- Етап «Смерті» - бракує ресурсів, отже, організація не може виконувати свої функції, тому настає смерть.



Рис.3. Этапы життєвого циклу корпорації за І. К. Адізесом [1]

Отже, модель Іцхака Адізеса більш точно описує життєвий цикл корпоративних структур, ніж моделі попередніх авторів. Адізес не тільки торкнувся управлінської практики, але й елементів корпоративної культури та організаційного клімату.

Розглянувши різні підходи до життєвого циклу корпоративних структур представимо авторський погляд на це питання. Отже, в статті запропоновано життєвий цикл розвитку товариств корпоративного сектору, який схематично зображено на рис. 4.

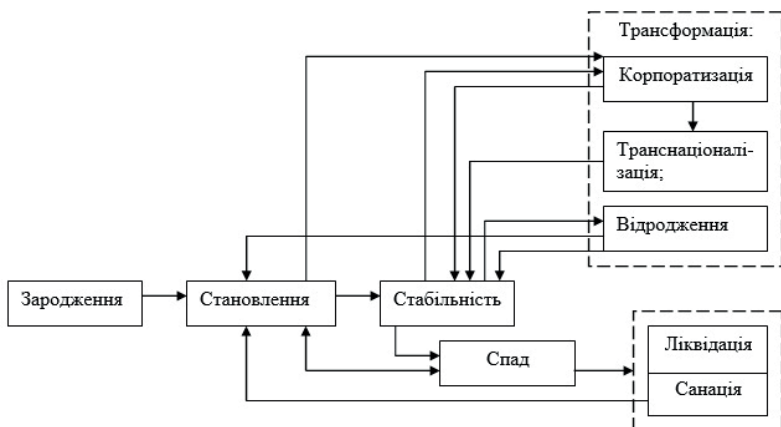


Рис. 4. Життєвий цикл розвитку товариств корпоративного сектору економіки (запропоновано автором)

Зображений вище цикл розвитку корпоративних структур можна охарактеризувати таким чином.

На етапі «Зародження» відбувається створення товариства, як юридичної особи та початок її діяльності.

Етап «Становлення» характеризується розширенням сфер діяльності товариства та ринків збуту продукції. Відбувається розширення структури товариства, збільшення обсягів виробництва та послуг. Товариство активно бере участь в процесах злиття, поглинання, реструктуризації тощо.

Пройшовши етап «Становлення» товариство, в залежності від обраної стратегії, може перейти до етапу «Трансформація», «Стабільність» або, у випадку спаду виробництва чи попиту на послуги, до етапу «Санация» чи «Ліквідація».

На етапі «Стабільність» товариство стабілізує свою структуру, тобто перестає розширюватися та зростати і функціонує в межах ринків збуту, які в неї вже є.

На етапі «Санация» застосовується певна система заходів з метою

запобігання банкрутству та ліквідації товариства. Санація спрямована на оздоровлення фінансово-господарського стану боржника та виплати частково або в повному обсязі кредиторам через реструктуризацію товариства та кредитування його боргів. Також вона передбачає зміну організаційно-правової та виробничої структури боржника.

На етапі «Ліквідація» товариство перестає функціонувати, тобто зникає як юридична особа та припиняє свою діяльність. Причинами цього може бути банкрутство або поглинання товариства іншою організацією.

У випадку поглинання товариство перестає існувати як юридична особа та стає дочірнім підприємством і реорганізує свою діяльність відповідно до стратегії материнської компанії.

На етапі «Трансформація» можливі декілька варіантів розвитку товариства.

У першому випадку відбувається процес корпоратизації (створення фінансово-промислових груп, холдингів, асоціацій тощо) з можливою подальшою транснаціоналізацією, тобто товариство поширюючи свою структуру на інші країни стає транснаціональним.

В іншому випадку відбувається відродження товариства. Воно реорганізує свою діяльність шляхом реструктуризації, злиття, поглинання або освоєння нової галузі чи інноваційної продукції.

Розглянувши в даній статті питання, що стосуються формування стратегії розвитку корпоративних структур на основі життєвого циклу можна зробити висновок про те, що формування стратегії розвитку корпоративних структур, процес досить трудомісткий і тривалий, але результати цього процесу (за умови його успішності) багаторазово перевершують витрати. Отже, для обліку сучасних економічних реалій процес формування стратегії розвитку організації що базується на основі життєвого циклу має ґрунтуватися на теоретичних і методологічних засадах і бути доповнений новим механізмом, що підвищує системність прийнятих стратегічних рішень і підвищує можливість алгоритмізації процесів певних етапів формування стратегії.

Література:

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Ицхак Калдерон Адизес ; пер. с англ. В. Кузина. – М. Манн, Иванов и Фербер, 2014, - 512 с.
2. Жихарева В. В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності / В. В. Жихарева, Савельєва Т. М. // Економіка і суспільство. – Вип. №9/2017. – 2017. – С. 423-427.
3. Заєць Т. О. Моделі та механізми корпоративного управління в Україні / Т. О. Заєць // Інвестиції: практика та досвід. — 2010. — № 11. — С. 65-68.
4. Заєць Т. О. Становлення корпоративного управління в Україні / Т. О. Заєць // Економіка та держава. — 2010. — № 7. — С. 57-59.
5. Климюк А. В. Управління стратегією розвитку підприємства

[Електронний ресурс] / А. В. Климюк, С. М. Невмержицька // Технології та дизайн. – 2013. – № 2 (7). – Режим доступу до ресурсу: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/1557>

6. Румельт Р. Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чем отличие и почему это важно / Ричард Румельт; пер. с англ. О. Медведь. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 448 с.

7. Kharchenko T., Pavlenko Y. Features of formation of commodity-product strategy of Light Industry Ukraine // Topical issues of contemporary science: Collection of scientific articles. – Valencia, Venezuela, 2017. - P. 159-161.

8. The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. Henry Mintzberg. – California Management Review. – Vol. 30, No. 1, Fall 1987; (pp. 11-24)

СУЧАСНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ІННОВАЦІЙНИХ ЗАСАДАХ

Ясніцький Д.В.,

Інститут підготовки кадрів

Державної служби зайнятості України

***Annotation.** In the article we will consider the main views of scientists on the importance and the need for innovation in the process of personnel management. The systematic approach to innovation management of the personnel is highlighted. The essence of the concept of «innovation» is revealed. The characteristic features of innovative personnel management are analyzed. The process of personnel development as a modern direction of introduction of innovations in personnel management is researched.*

***Key words:** personnel management, innovations, innovative personnel management, system and complex approaches to personnel management, personnel development, efficiency of personnel innovations.*

Постановка проблеми. Сучасна зарубіжна практика та власний вітчизняний досвід доводять: ефективності в управлінні персоналом, можна досягти за умови забезпечення управлінської діяльності, впровадження на практиці управлінських напрацювань, постійного удосконалення форм та методів управління та урахування розвитку нових технологій. Кожна організація постійно шукає напрями удосконалення своєї діяльності, тому у наш час більшість сучасних підприємств звертають увагу на значущість інновацій, інноваційних соціальних технологій в управлінні персоналом і стають на шлях запровадження інновацій, які перестають бути випадковим, перетворюючись при тому на безперервний процес, що забезпечує підприємству успішну діяльність на перспективний довготривалий період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем теорії