

Секція: Економіка праці й управління персоналом

**ДМИТРИЄВ Є.Є.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри міжнародної економіки  
Української академії банківської справи  
м. Суми, Україна*

**СИСОВА Є.В.**

*магістрант з міжнародної економіки,  
Української академії банківської справи*

## **ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В РАМКАХ СТАДІЙ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ КОМПАНІЇ**

Зміст і специфіка системи управління персоналом значною мірою визначаються завданнями, що вирішуються компанією на різних стадіях її розвитку. Фахівці сходяться на думці, що життєвий цикл організації зазвичай включає: формування, інтенсивне зростання, стабілізація та криза діяльності. Більшість теорій життєвого циклу схожі в своєму трактуванні стадій розвитку бізнесу, однак деякі автори об'єднують або поділяють загальновизнані стадії еволюції компанії.

Таблиця 1 – Порівняння підходів стосовно виокремлення стадій життєвого циклу компанії

Автор	до народж.	народж.	розвиток	зрілість	спад	ліквід./ відродж.
Даунс[1]	боротьба за автономію		стрімке зростання		уповільн.	-
Ліпіт Шмідт[2]	-	народж.	юність	зрілість	-	-
Грейнер [3]	створення бізнесу		управління		делегуван., координац., співробітн.	криза керівн. / контролю / координац. / бюрократії

## Продовження таблиці 1

Кац Кан [4]	стадія простих систем		стійка стадія	стадія розробки структур	-	-
Адїзес [5]	залиц яння	дитин ство	давай-давай, розквіт	зрілість, стабільн.	аристократія, рання бюрократія, бюрократія	смерть
Куїнн Камерон [6]	підприємн. стадія		колективна стадія	стадія формаліз., розробки структури та адапт.	-	-
Висоцький	старт		швидке зрост./гальмув./перша управл. криза/впровадж. адм іністрування	кероване зрост./співління зрост.	друга управл. криза/впровадження страт. упр.	керован. розвиток

Життєвий цикл фірми є процесом її природного зростання і нерозривно пов'язаний з послідовною зміною конкурентних стратегій. Відправною точкою розвитку щойно сформованого підприємства, як правило, служить стан коммутанта або «миші» економіки.

На даній стадії компанія потребує залучення нового персоналу або проведення переорієнтації частини персоналу з підготовки до реалізації проекту у виробничій діяльності. Працівники мають бути ініціативними, ризиковими, контактними та відповідальними новаторами, з довгостроковою орієнтацією. Етапу характерна мала змінюваність провідних співробітників. На цій і, як альтернатива, експериментній фазі розвитку фірми, зазвичай, встановлюється директивний, авторитарний стиль управління, що виправдано в невеликих організаціях, що тільки що зародилися. У таких компаніях практично відсутні усталені процедури ведення бізнесу та системи контролю виконання бізнес-процесів.

Першому етапу формування компанії притаманні нечітка організаційна структура і слабка субординація. Не маючи можливості конкурувати, покладаючись на виробничий потенціал, унікальні знання чи науково-технічні доробки, така фірма здатна забезпечити собі стійкі позиції на ринку та достатній рівень прибутків завдяки правильному вибору сфери діяльності. При виявленні гнучкості, компанія поступово накопичує капітал і зростає в розмірах.

Протерозростання компанії без відповідної зміни конкурентної стратегії не виправдовує себе, адже на ринку, де діє гіпотетична фірма-комутант, панують компанії, які формують значні бар'єри входження на ринку не допускають нових конкурентів, що не мають особливих сильних сторін. Щоб вижити та продовжити розвиток мала фірма має вчасно переорієнтуватися на стратегію «лисиці» - спеціалізованої компанії-пацієнта. На даній стадії розвитку постає проблема обмеженості розмірів обраної ніші, що автоматично означає необхідність вторгнення компанії в сферу масового виробництва.

Патієнтний період породжує необхідність переструктурування організації для задоволення зростаючого попиту. Це означає необхідність формування нових відділів, підрозділів, встановлені зв'язків між ними; залучення персоналу. Такі трансформації тягнуть за собою зміну принципів управління, формування змісту та зміцнення корпоративної культури організації, а також подолання тренду її розмивання новими співробітниками шляхом використання механізмів адаптації. Задовольнити вимоги зовнішнього та внутрішнього середовища організації патієнтної фази розвитку в найбільшій мірі можуть типи корпоративної культури ролі і завдання, так як для досягнення поставлених цілей необхідна групова, колегіальна взаємодія співробітників організації. Дана фаза вимагає максимальної уваги до питань гнучкості, проблемної орієнтації персоналу. Компанія-«лисиця» у своєму закономірному розвитку прямує до

наступної конкурентної стратегії віолента, що своєю продукцією задовольняє зростаючий попит на певний масовий різновид товарів чи послуг. Втім, до стану «лева» є більш ризиковий шлях проривного науково-технічного прогресу, що долається компаніями «експлерентами».

У разі успіху, компанія, що використовує стратегію інноваційного лідерства, динамічно розвивається на хвилі швидко зростаючого попиту. На експлерентному етапі корпоративна культура типу влади щонайкраще відповідає вимогам організації. Найбільш доцільним буде переважання неформальних зв'язків між співробітниками, нематеріальне стимулювання персоналу у вигляді можливостей кар'єрного росту та розвитку. Зважаючи на необхідність вижити, така компанія має швидко реагувати на зміни, що може бути реалізовано за рахунок жорсткої ієрархічної структури і певного рівня централізації, характерного для організацій з культурою влади.

Подальша еволюція фірми продовжується в рамках віолентної стратегії, яка вимагає переорієнтації компанії від автократичного стилю управління до демократичного, найсприятливішим варіантом також буде передача управління бізнесом професійному менеджеру. Розквіт компанії проявляється в розумінні співробітниками цілей організації, знанні мети діяльності в конкретних бізнес-процесах, співробітники відмінно змотивовані та лояльні.

Динамічний стан «лева», близький за своїми характеристиками до стратегії лідерства в ціновому сегменті, крок за кроком змінюється стратегією «слона», що може бути порівняна зі стратегією диверсифікації. Компанія проникає в суміжні галузі та мінімізує ризики діяльності. Службовці фірми періоду «віолентного слона» є максимально ефективними професіоналами, які досягають граничних результатів при помірному рівні витрат і низькому ризику бізнесу. У таких умовах необхідно подальше освоєння інструментів підвищення ефективності

діяльності, виявлення та поширення кращого досвіду, регулярне підвищення кваліфікації за навчальними програмами, погодженими з заходами, що вживаються для досягнення стратегічних цілей компанії.

Завданнями управління персоналом наданій стадії є зниження витрат на персонал; розробка системи планування кар'єри; організація навчання та просування персоналу; виявлення резервів зростання продуктивності праці; оцінка ефективності персоналу; формування кадрового резерву. Культура ролі щонайкраще відповідатиме вимогам компанії-«слона». Однією з цілей таких організацій є збереження отриманих результатів, досягнутих за попередні періоди діяльності. Тип корпоративної культури ролі в свою чергу характеризується формалізованими процедурами, стандартами і системами правил, дотримання яких і гарантує компанії стабільність і ефективність її діяльності. Можливий і подальший рух компанії, що скоріше походить на деградацію - рух в напрямку «бегемота». На труднощі функціонування компанії на даному етапі необхідно реагувати негайно. Оперативність прийняття рішень залежить від ступеня централізації і бюрократизації організації. Такими характеристиками володіють організації з типом культури влади і ролі. Тож, вони в більшій мірі підходять для організацій на етапі спаду.

На даній фазі працівники, як правило, не лояльні, вузько орієнтовані. Однак орієнтація на довгострокові цілі, гнучкість, відданість, витримка в перенесенні незручностей, пов'язаних з ускладненнями в умовах і оплаті праці, які є прямим результатом вибудованої за роки існування лояльності, можуть стати ключем до відродження компанії. В контексті управління персоналом компанії-«бегемота» необхідно звільнення від застарілого та неефективного досвіду, розвиток інноваційного мислення, освоєння інструментів створення нових продуктів і послуг, освоєння нових інструментів управління, формування навичок постановки і досягнення цілей.

Література:

1. Lippitt G. L. Crises in a Developing Organization / G. L. Lippitt, W. H. Schmidt // Harvard Business Review. – 1967. – V. 45, № 6. – P. 102-112.
2. Greiner L. E. Evolution and Revolution as Organizations Grow / L. E. Greiner // Harvard Business Review. – 1972. – V. 50. July-August, № 4. – P. 37-46.
3. Katz D. The Social Psychology of Organizations. / D. Katz, R. L. Kahn. – N. Y.: Wiley, 1978.
4. Downs A. The Life Cycle of Bureaus / A. Downs. – N. Y.: Harper and Row, 1967.
5. Adizes I. Organizational Passages – Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizations / I. Adizes // Organizational Dynamics. – 1979. – Vol. 8, № 1. – P. 3-25.
6. Cameron K. Research Notes: Organizational Dysfunction of Decline / K. Cameron, D. Whetten, M. Kim // Academy of Management Journal. – 1987. – V. 30, № 1. – P. 126-138.
7. Высоцкий А.А. Малый бизнес. Большая игра: Стандарты управления малым и средним бизнесом / А.А. Высоцкий. – Visotsky Consulting, 2014. – 210 с.