

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄВИМ ЦИКЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Сучасні проблеми розвитку промислових підприємств турбують на сьогодні як підприємців так і науковців. Беззаперечним фактом є визнання того, що будь-яке підприємство має не лише різні етапи розвитку власної діяльності, які вибудовуються у криву його життєвого циклу, але й установлений виробничий ритм, який змінюється протягом всього періоду його існування. Дані зміни можуть проявлятися у нерівномірності вироблення продукції, підйомах, скороченнях або повному припиненні виробництва на окремих стадіях життєвого циклу. Невід'ємним елементом етапу прогнозування промислового підприємства та побудови стратегічних орієнтирів його роботи на окремих сегментах ринку є вивчення стадій життєвого циклу, а також їх тривалості, що в подальшому стає підґрунтям до побудови системи управління.

Кількість стадій життєвого циклу підприємства у працях різних дослідників коливається від чотирьох до десяти. Досить поширеним у літературі є поділ життєвого циклу підприємства на чотири стадії. Такого підходу дотримуються, зокрема, О. Є. Кузьмін і О. Г. Мельник, які виділяють стадії зародження, зростання, «піку діяльності» та спаду підприємства [1, с. 37]. Таку ж кількість стадій життєвого циклу підприємства, кожна з яких за своєю суттю аналогічна відповідній стадії у класифікації, наведеній О.Є. Кузьміном і О. Г. Мельник, розглядає В. В. Григор'єв у праці [2, с. 222]. За В. Григор'євим підприємство проходить такі стадії свого життєвого циклу: зародження, ріст, стабільність (відповідає стадії «піку діяльності» у О. Є. Кузьміна і О. Г. Мельник) та занепад. Вищевказаним стадіям життєвого циклу підприємства у Т. Ю. Базарова відповідають, своєю чергою, стадії формування організації, інтенсивного росту, стабілізації та кризи [3]. В свою чергу, Е. С. Зігель, Л. А. Шульц, Б. Р. Форд та інші [4, с. 120] виділяють ті ж стадії життєвого циклу підприємства, але дещо по-іншому: початковий період, стадія дитинства, зрілість, занепад. Л.А. Брагін та П.П. Данько визначають наступні стадії життєвого циклу підприємства: становлення, розширення, стабілізація, затухання [5, с. 64].

Зокрема, значну популярність серед дослідників здобула теорія життєвого циклу організацій, розроблена І. Адізесом. На відміну від інших методологій, І. Адізес пропонує не вирішувати проблеми організації, а навчати організацію самій вирішувати свої проблеми, самонавчатися. За І. Адізесом, менеджмент – це процес досягнення результатів і ефективності в короткостроковому й довгостроковому періодах. Всі проблеми І. Адізес ділить на хвороби зростання (нормальні проблеми) й організаційні патології [6]. Нормальними проблемами є ті, які можна чекати на даній стадії «життєвого циклу» розвитку організації. Патології не очікуються або небажані на даній стадії. Тому необхідно своєчасно діагностувати проблеми і зосереджуватися на розв'язанні тих, що не є нормальними (тобто патологіях), оскільки багато нормальних проблем можна

ігнорувати, адже вони самі вирішуються при нормальному процесі зростання і розвитку.

До моделі І. Адізеса, входять одинадцять стадій життєвого циклу організації. На основі опису кожної з них [6] можна виділити типові проблеми, властиві для основних періодів життя організації. Ймовірно, вони не охоплюватимуть весь спектр проблем, але найбільш важливі для виявлення тенденцій розвитку організації.

Так на стадії «народження» відсутні чіткі цілі розвитку організації, а тому їй домінують фінансові проблеми, проблеми неадекватного планування, проблеми, пов'язані з випуском (реалізацією) нового продукту (наданням нової послуги) на ринок.

На стадіях «дитинство» та «юність» (зростання) переважають «хвороби зростання», проблеми, пов'язані з рухом (реалізацією) продукту (послуги) на ринку, неадекватною системою обліку й контролю витрат, проблеми з розподілом ролей і відповідальності між працівниками, конфлікти між ними, проблеми високої плинності персоналу.

Стадія «зрілості» (диверсифікації, диференціації, розвиненого стану) характеризується активним зародженням бюрократизму в управлінні, надмірною системою контролю, труднощами обміну інформаційними потоками, відсутністю інтеграції, проблемами, пов'язаними з обслуговуванням клієнтів, організаційними конфліктами, неефективною системою мотивації персоналу.

На стадії «старіння» (занепаду) відбувається посилення проблем, властивих для стадії «зрілості»: торжество бюрократії на всіх етапах управління, загибель нових ідей у громіздких управлінських структурах.

На стадії «відродження» домінують проблеми, пов'язані з поживленням організації, опором змінам працівників, які звикли працювати «по-старому», і новою командою кризис-менеджерів [7].

Варто відмітити, що переходу підприємства на кожний новий етап життєвого циклу, сприяє велика кількість факторів, котрі класифікуються за такими ознаками:

- за змінами у функціональній сфері діяльності: економічні; фінансові; управлінські; виробничі; інвестиційні; інформаційні; техніко-економічні;
- за змінами внутрішнього середовища: цілей; структури; завдань; технологій; в персоналі; ресурсні;
- за спланованістю зміни с: планові; ситуаційні; прогнозовані;
- за частотою виникнення: разові; постійні зміни [8].

Життєвий цикл підприємства, безперечно, тісно пов'язаний із життєвим циклом товару – часовим інтервалом ринкового життя товару, що складається із декількох послідовних етапів, кожний із яких характеризується істотними відмінностями у обсягах збуту товару та прибутку який він приносить підприємству. Згідно із концепцією життєвого циклу товару, кожен товар проходить через етапи розроблення, впровадження на ринок, зростання, зрілості та спаду.

Якщо ж підприємство є однопродуктним, тобто випускає лише один товар, то, однозначно, можна констатувати повну ідентичність життєвих циклів даного підприємства та цього товару. При цьому етапи життєвого циклу організації діляться на дві групи: ріст і старіння. Ріст починається із зародження і закінчується розквітом, після цього настає старіння, починається його стабільність і закінчується «завмиранням».

Таким чином, система управління підприємством має бути скоректована з урахуванням руху організації стадіями «життєвого циклу». Інформація про проблеми, характерні для кожної стадії «життєвого циклу», допомагає нам накреслити криву «життєвого циклу» розвитку організації й розробити адекватну систему управління підприємством для подолання конкретних проблем, які виникають у процесі внутрішніх і зовнішніх змін.

Перелік використаних джерел:

1. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.
2. Антикризисное управление предприятиями и банками. – М.: Дело, 2001. – 840 с.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М.: Мастерство, 2002. – 224 с.
4. Пособие ЭРНСТ энд ЯНГ по составлению бизнес-плана: Пер. с англ., 2-е издание – М.: Джон Уайли энд Союз, 1995. – 224 с.
5. Adizes, I. (1988). Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It. Englewood Cliffs. N.J.: Prentice Hall. 361 p.
6. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация, 2-е изд., перераб. и доп. / Под общ. ред. проф. Л. А. Брагина и проф. Т. П. Данько. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 560 с.
7. [Електрон. ресурс]. – Доступний з: <http://www.adizes.com>.
8. Подольчак Н., Стеців С. Формування та використання типових змін на етапах ЖЦП // Вісник ТНЕУ. – 2011. – № 4. – С. 87–89.

Мазур Наталія

Тернопільський національний економічний університет

КОНЦЕПЦІЯ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Ефективне функціонування будь-якої організації визначається насамперед ступенем розвитку її персоналу. Сучасний працівник повинен володіти стратегічним мисленням, підприємливістю, широкою ерудицією та високою культурою. З цього випливає необхідність безперервного розвитку персоналу (проведенню заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників і росту їх здібностей вносити важливий вклад в діяльність організації [1].

Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових