

УДК 331.108.26

Є. Є. Дмитрієв,

к. е. н., доцент кафедри міжнародної економіки Української академії банківської справи, м. Суми

Є. В. Сисова,

магістрант кафедри міжнародної економіки Української академії банківської справи, м. Суми

## УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ЯК ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ В КОНТЕКСТІ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ КОМПАНІЇ

Ye. Dmytriiev,

Ph.D., Associate Professor of International Economics Department of the Ukrainian Academy of Banking, Sumy

Ye. Sysova,

master student in International Economics of the Ukrainian Academy of Banking, Sumy

### HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AS AN ELEMENT OF COMPETITIVE ADVANTAGES STRATEGY IN THE CONTEXT OF COMPANY'S LIFE CYCLE

*У статті порівняно підходи стосовно виокремлення стадій життєвого циклу компанії; розглянуто особливості конкурентних стратегій фірми в контексті фаз життєвого циклу; визначено систему управління людськими ресурсами як одного з ключових елементів забезпечення ефективного функціонування фірми; надано рекомендації стосовно засобів управління персоналом при використанні різних стратегій отримання конкурентних переваг та відповідно до кожного етапу життєвого циклу компанії.*

*In article approaches to allocation of stages of life cycle of the company are compared; features of competitive strategy of a firm in the context of phases of life cycle are considered; the system of human resources management as one of key elements of ensuring effective functioning of firm is defined; recommendations concerning ways of human resource management when using various strategies of obtaining competitive advantages and according to each stage of life cycle of the company are made.*

*Ключові слова: життєвий цикл, управління персоналом, конкурентна стратегія, віоленти, пітієнти, комутанти, експлеренти, корпоративна культура.*

*Key words: life cycle, human resource management, competitive strategy, patient, violent, explerent, commutant, corporate culture.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Функціонування підприємства в умовах турбулентного бізнес-середовища вимагає використання інструментів аналізу стану компанії та передбачення майбутніх загроз діяльності для нівелювання чи ліквідації їх руйнівного впливу на організацію. Дослідження фірми в контексті стадії життєвого циклу надає перевагу об'єктивної оцінки проблемних складових функціонуючої системи компанії та дозволяє розробити унікальні заходи, що надають можливість упереджувати кризові стани розвитку підприємства. Розгляд та удосконалення системи управління персоналом як складового елементу її конкурентної стратегії, зважаючи на особливості конкретної стадії життєвого циклу компанії, формує можливості для створення ключових компетенцій фірми, адже люди є найбільш унікальним та неповторним ресурсом.

#### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Тематика управління трудовими ресурсами та життєвого циклу компанії, з огляду на свою неоднознач-

ність та обширність можливих напрямків дослідження, користується популярністю як серед вітчизняних, так і серед зарубіжних науковців, зокрема, дані питання стали предметом досліджень таких вчених: А. Дауна, Г. Ліпіта, У. Шмідта, Л. Грейнера, Д. Каца, Р. Кана, І. Адізеса, Е. Шейна, Х. Фрізевінкела, О. Кузьміна, Л. Лігоненко, Л. Портерата, Е. Мейо, В. Врума ін.

#### НЕВИРІШЕНІ ЧАСТИНИ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ПРОБЛЕМИ

Незважаючи на численні дослідження проблематики життєвого циклу компанії, автори праць подібної тематики мало уваги приділяють дієвим механізмам підвищення ефективності функціонування компанії на кожному етапі розвитку та можливостям удосконалення системи конкурентних переваг шляхом оптимізації механізму управління трудовим ресурсом фірми.

Завданням статті є виявлення максимально ефективних засобів побудови конкурентоспроможності фірми на основі дієвої системи управління трудовими ресурсами, враховуючи особливості стадії життєвого циклу компанії.

Таблиця 1. Порівняння підходів стосовно виокремлення стадій життєвого циклу компанії

Фази розвитку	До народж.	Народж.	Розвиток	Зрілість	Спад	Ліквід./ Відродж.
Даун [1]	Боротьба за автономію		Стрімке зростання		Уповільнення	-
Ліпіт Шмідт [2]	-	Народж.	Юність	Зрілість	-	-
Грейнер [3]	Створення бізнесу		Управління	Делегування, координація, співробітництво	Криза Керівництва / Контролю / Координації / Бюрократії	
Кац Кан [4]	Стадія простих систем		Стойка стадія	Стадія розробки структур	-	-
Адзес [5]	Залицання	Дитинство	Давай-Давай, Розквіт	Зрілість, Стабільність	Аристократія, Рання бюрократія, Бюрократія	Смерть
Куїнн Камерон [6]	Підприємницька стадія		Колективна стадія	Стадія формалізації, Стадія розробки структури та Адаптації	-	-
Висоцький А.А. [7]	Старт		Швидке зрост./Гальмув./ Перша управл. криза/Впровадж. адміністрування	Кероване зрост./Сповільнення зрост.	Друга управл. криза/Впровадження страт. упр.	Керован. розвиток

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Зміст і специфіка системи управління персоналом значною мірою визначаються завданнями, що вирішуються компанією на різних стадіях її розвитку. Згідно з органічним підходом до управління персоналом, функціонування організації в часових рамках може бути подано в термінах життєвого циклу.

Фахівці сходяться на думці, що життєвий цикл організації зазвичай включає: формування, інтенсивне зростання, стабілізацію та кризу діяльності. Остання стадія при цьому може завершитися ліквідацією організації або її відродженням чи перевтіленням. Етапи, які проходить компанія, як правило, називають стадіями, а періоди, в яких компанія принципово модифікує внутрішні орієнтації й цінності — циклами розвитку.

Більшість теорій життєвого циклу схожі в своєму трактуванні стадій розвитку бізнесу, однак деякі автори об'єднують або поділяють загально визнані стадії еволюції компанії. В таблиці 1 порівняно підходи науковців стосовно виділення стадій розвитку компанії.

Життєвий цикл фірми є процесом її природного зростання і нерозривно пов'язаний з послідовною зміною конкурентних стратегій. На рисунку 1 життєвий цикл компанії зображений схематично, з визначеними конкурентними стратегіями притаманними кожному етапу фірмового розвитку.

Відправною точкою розвитку щойно сформованого підприємства, як правило, служить стан комутанта або "миші" економіки. Аналогом комутантної стратегії можна назвати стратегію негайного реагування на потреби ринку. На даній стадії компанія потребує залучення нового або переорієнтації наявного персоналу з підготовки до безпосередньої реалізації проекту. Працівники мають бути ініціативними, ризиковими, відповідальними та контактними новаторами, з довгостроковою орієнтацією.

Даному етапу характерний низький рівень ротації провідних співробітників. На цій і, як альтернатива, експлерентній фазі розвитку фірми, зазвичай, встановлюється директивний, автократичний стиль управління, що виправдано в невеликих організаціях, що тільки зародилися. У таких компаніях практично відсутні установлені 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.

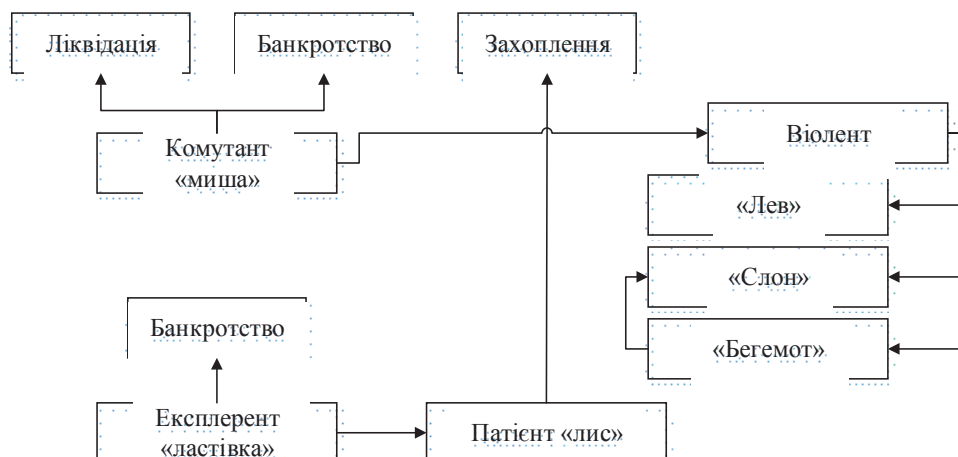


Рис. 1. Послідовність розвитку конкурентних стратегій компанії в контексті фаз життєвого циклу

Таблиця 2. Деякі інструменти управління персоналом на різних стадіях розвитку компанії

Фази розвитку	Нововведення і стратегія	Характеристика особливостей персоналу	Цілі розвитку робітників	Засоби розвитку робітників
Народж. (Birth Phase)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Експлерентна,</li> <li>Комутантна</li> <li>– Постійні нововведення</li> <li>– Високий рівень ризику</li> <li>– Пошук своєї ніші</li> </ul>	новатори, ініціативні, контактні, довготривало орієнтовані, ризикові відповідальні	Навчання основам менеджменту, виділення стандартних функцій і компетенцій	зовнішні тематичні тренінги та семінари; корекція діяльності в рамках нарад і робочих груп; навчання на робочому місці
Розвиток (Growth Phase)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Патієнтна, віолентна-«лев»</li> <li>– Розширення ринку</li> <li>– Збільшення виробництва</li> </ul>	згуртовані гнучкі проблемно орієнтовані	Формування професійн. менеджменту, освоєння інструментів регулярн. менеджм. (бюджетув., стимулюван., делегув. повноваж. і т.д.), формув. стандартних компетенцій	наставництво; зовнішні семінари, тренінги; навчання своїми силами; запрошення консультантів; постановка процесів навчання в рамках адаптації
Зрілість (Maturity Phase)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Віолентна- «слон»</li> <li>– Зміцнення на ринку</li> <li>– Зниження темпів зростання</li> <li>– Консерватизм</li> </ul>	максимально ефективні	Освоєння інструментів підвищ. ефективності діяльності. Виявлення та поширення кращого досвіду, підвищення кваліфікації за навчальними програмами, погодженими з заходами, що вживаються для досягнення стратегічних цілей компанії	створення навчального центру; створення штату внутрішніх тренерів і консультантів; формування регулярних програм внутрішнього навчання та розвитку; розвиток навчальних навичок керівників; впровадження інструментів управління кар'єрою; дистанційне навчання
Спад (Decline Phase)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Віолент- «бегемот»</li> <li>– Закостенілість</li> <li>– Використання злиття та поглинання як основи розширення діяльності</li> <li>– Уникнення ризику та практична відсутність нововведень</li> <li>– Повільне зростання</li> </ul>	не прихильні, вузько орієнтовані / гнучкі, орієнтовані на довгострокові цілі, віддані, готові переносити тимчасовий дискомфорт	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	інноваційні сесії та тренінги; управління знаннями та компетенціями; робочі групи та професійні спільноти; міждисциплінарні команди; цільові угоди з працівниками

Проте практика показує, що екстенсивне розширення фірми, без стратегічної переорієнтації, призводить до краху. Розростання компанії без відповідної зміни конкурентної стратегії не виправдовує себе, адже на ринку, де діє гіпотетична фірма-комутант, панують великі корпорації, які формують значні бар'єри входження на ринок та 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-патієнта. Компанія-"лисиця" зростає, укріплюється та займає все більшу частку свого ринкового сегменту: спочатку в національних, а за сприятливого середовища функціонування, — в міжнародних масштабах. На даній стадії розвитку постає проблема обмеженості розмірів обраної ніші, що автоматично означає необхідність вторгнення компанії в сферу масового виробництва.

Поза своєї ринкової ніші "лисиця" стає більш вразливою для конкурентів, однак при виборі перспективної спеціалізації перехід до масового виробництва реалізується фірмою досить ефективно. Патієнтний період породжує необхідність переструктурування компанії з метою задоволення зростаючого попиту. Це означає необхідність формування нових відділів, підрозділів, встановлені зв'язків між ними; залученні 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 фірми патієнтної фази розвитку в найбільшій мірі можуть типи корпоративної культури ролі і завдання, бо для досягнення поставлених цілей необхідна групова, колегіальна взаємодія співробітників організації. Дана фаза вимагає максимальної уваги до питань гнучкості, проблемної орієнтації персоналу.

"Лисиця" у своєму закономірному розвитку прямує до наступної конкурентної стратегії "лева", тобто в компанії-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, зайнята такою діяльністю компанія-експлерент, іншими словами — компанія, що використовує стратегію інноваційного лідерства, динамічно розвивається на хвилі швидко зростаючого попиту. На експлерентному етапі корпоративна культура типу влади щонайкраще відповідає вимогам організації. Це обумовлено тим, що компанія на даному етапі тільки починає формуватися, відсутні чіткі цілі, формалізовані стандарти, відбувається пристосування співробітників. Саме за такого положення справ в компанії найбільш доцільним буде переважання неформальних зв'язків між співробітниками, нематеріальне стимулювання персоналу у вигляді можливостей кар'єрного росту та розвитку. Більш того, зважаючи на домінуючу ціль фірми-експлерента — вижити, існує необхідність 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. Неминучість подібної зміни пояснюється поступовим насиченням ринку та неможливістю жодної галузі економіки перебувати у постійному стані вибухового зростання. Щоб не залежати від єдиного товару, фірма проникає в нові сфери, прагнучи зайняти в них домінуючі позиції, знизивши ризик діяльності. Службовці компанії періоду "віолентного слона" є максимально ефективними професіоналами, які досягають граничних результатів при помірно рівні витрат і низькому ризику бізнесу. За таких умов 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. При цьому завданнями управління персоналом на даній стадії є зниження витрат на персонал; організація навчання та просування персоналу; оцінка ефективності персоналу; формування резерву кадрів; розробка механізмів планування кар'єри; виявлення потенціалу зростання продуктивності праці; вибір між націленістю на функціонування, тобто підтримкою працездатності підприємства за сталої технології та обсягів виробництва, і розвитком, тобто змінами задля уникнення кризи. Культура ролі щонайкраще відповідає 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.

Положення "слона" зазвичай досить стійке: компанія перебуває в ньому часом до сторіччя і навіть більше. Але можливий й подальший рух компанії, що скоріше походить на деградацію — рух в напрямі "бегемота".

Залишаючись досить масштабною, така компанія обростає незліченними другорядними виробництвами, стає малокерованою, ригідною, остаточно втрачає динамізм, адаптивність, а разом з ними й прибутковість. Подібна стратегія є аналогом диверсифікації, проте в найгіршому прояві, при мінімальних перевагах та прояві її недоліків в повній мірі.

Завдяки величезним розмірам і потужності все це не веде до негайного краху. Незважаючи на те, що реалізована організацією політика на даному етапі розвитку компанії вступає в протиріччя з вимогами зовнішнього середовища, проблеми всередині організації ще підлягають розв'язанню. Боротися з даними труднощами необхідно негайно, по мірі їх виникнення. 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 організації 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 персона-

лом 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.

Узагальнення стосовно особливостей побудови системи розвитку персоналу на різних стадіях життєвого циклу можна побачити в таблиці 2.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, побудова системи управління персоналом має ґрунтуватися не тільки на особливостях діяльності фірми, а й враховувати конкурентну стратегію та стадію життєвого циклу компанії. Лише приймаючи до уваги дані особливості підприємство може ефективно реалізовувати свій потенціал протягом всього періоду функціонування. Використання цілком унікального підходу на кожній окремій стадії розвитку фірми дозволяє уникнути формування стійких несприятливих станів та формує базис подальшого прогресу та удосконалення конкурентних переваг підприємства. Кастомізація управлінських підходів в залежності від стадії розвитку компанії максимізує віддачу від системи управління персоналом та згладжує вади організаційного розвитку за зваженого використання.

## 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. Высоккий А.А. Малый бизнес. Большая игра: Стандарты управления малым и средним бизнесом / А.А. Высоккий. — Visotsky Consulting, 2014. — 210 с.

## References:

1. Lippitt, G.L. Schmidt, W.H. (1967), "Crises in a Developing Organization", Harvard Business Review, vol. 45, no. 6, pp. 102—112.
2. Greiner, L.E. (1972), "Evolution and Revolution as Organizations Grow", Harvard Business Review, vol. 50, July-August, no. 4, pp. 37—46.
3. Katz, D. (1978), The Social Psychology of Organizations, Wiley, N.Y., USA.
4. Downs, A. (1967), The Life Cycle of Bureaus, Harper and Row, N.Y., USA.
5. Adizes, I. (1979), "Organizational Passages — Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizations", Organizational Dynamics, vol. 8, no. 1, pp. 3—25.
6. Cameron, K. Whetten, D. and Kim, M. (1987), "Research Notes: Organizational Dysfunction of Decline", Academy of Management Journal, vol. 30, no. 1, pp. 126—138.
7. Vysockij, A.A. (2014), Malyj biznes. Bol'shaja igra: Standarty upravlenija malym i srednim biznesom [Small business. Big game: Management Standards for SMEs], Visotsky Consulting, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 15.12.2015 р.