

## Література:

1. Геєць В. Формування і розвиток фінансової кризи 2008–2009 років в Україні / В. Геєць // Економіка України. – 2010. – № 4. – С. 5–15.
2. Вахненко Т. П. Фінансова криза в Україні: фактори, механізми дії, заходи подолання / Т. П. Вахненко // Фінанси України. – 2008. – № 10 – С. 3–11.
3. Береговий В. Фінансово-економічна криза в Україні та шляхи її подолання / В. Береговий // Бухгалтерія в сільському господарстві. – 2010. – № 9. – С. 25–28.
4. Чухно А. Сучасна фінансово-економічна криза: природа, шляхи і методи її подолання / А. Чухно // Економіка України. – 2010. – № 1. – С. 4–19.
5. Барановський О. І. Сутність і різновиди фінансових криз / О. І. Барановський // Фінанси України. – 2009. – № 5. – С. 3–20.
6. Згуровський М. Болісне одужання через кризу / М. Згуровський // Дзеркало тижня. – 2008. – № 47. – С. 30–38.
7. Яременко О. Тенденції посткризового розвитку фінансових інститутів / О. Яременко // Економіка України. – 2010. – № 4. – С. 88–95.
8. Столярчук Я. М. Глобальні асиметрії економічного розвитку. – К. : КНЕУ, 2009. – 365 с.

УДК 338:433

## ОСНОВНІ ДИЛЕМИ УПРАВЛІННЯ В ЖИТТЄВОМУ ЦИКЛІ ОРГАНІЗАЦІЙ

*Світлична А.В., к.е.н., доцент*

*Полтавська державна аграрна академія*

*Визначено місце моделювання розвитку організацій з допомогою теорії життєвих циклів в управлінському процесі. Вивчено основні дилеми управління організацією в рамках даної теорії та розглянуто можливі варіанти їх вирішення.*

*The place of modeling of the development of organizations with the help of the theory of life cycles in the management process are determined The basic dilemma of organization within the framework of this theory are studied and possible solutions considered.*

**Постановка проблеми.** Зміни, що відбуваються в організації в ході її розвитку, залежать від багатьох зовнішніх факторів і мають певну закономірність. Будь-яку організацію можна порівняти з живим організмом, за-для чого моделювання її розвитку здійснюють з допомогою теорії життєвих циклів.

Концепція життєвих циклів організації в управлінській теорії виникла в 60-х роках ХХ століття. Хоча моделювання розвитку організацій з допомогою теорії життєвих циклів зумовлює спрощення модельованого об'єкта і не відображає всю його складність, проте основна цінність полягає в доступності його використання як в пізнавальних, так і в практичних цілях. Це дозволяє пояснити й певною мірою спрогнозувати зміни, що відбуваються в організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На теренах постраданського простору є чимало робіт, присвячених теорії життєвих циклів. Проте варто зауважити, що ці роботи носять або описовий характер (І. Семенов [1]), або ж у них проводиться ретельний аналіз однієї (найчастіше – моделі І. Адізеса) чи декількох моделей (С.Р. Филонович [2], І.В. Івашковська,

Г.Н. Константинов, С.Р. Филонович [3], А.В. Світлична [4]) і практично відсутні емпіричні дослідження даної проблеми. Тому на особливу увагу заслуговують роботи Г.В. Широкової, І.С. Меркур'єва, О.Ю. Серової [5], де апробована методологія Хенкса і співавторів на практиці російського бізнесу й остання праця Г.В. Широкової, О.Ю. Серової [6], в якій проаналізовані та узагальнені теоретичні й емпіричні дослідження з проблем життєвих циклів організацій.

У монографії [7] нами розроблено власний методичний підхід дослідження тенденцій розвитку сільськогосподарських підприємств та вибору їх стратегії з використанням теорії життєвих циклів. Дана стаття є продовженням досліджень автора по цій проблемі.

**Формування цілей статті.** Розгляд основних дилем управління організацією в рамках теорії життєвих циклів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сьогодні корпоративне управління перебуває на етапі глибокого переосмислення. Відносини між менеджерами і власниками, професіоналізм і незалежність ради директорів, корпоративні інтереси і соціальна відповідальність бізнесу, а також ряд інших питань знаходиться в полі зору дослідників та є предметом широких дискусій у суспільстві. Модель життєвого циклу організації дозволяє прослідкувати не лише виникнення організації та її розвиток, а й перехід від приватної до корпоративної форми власності.

На думку Хенкса, значення моделі життєвих циклів для менеджерів фірм, які розвиваються, полягає в тому, що дана теорія може забезпечити карту руху, де ідентифіковані критичні організаційні переходи, а також пастки, яких організація прагне уникнути під час свого росту у розмірах і складності. Точна модель життєвого циклу може забезпечити графік додавання рівнів управління, формалізуючи організаційні процедури та системи, переглядаючи пріоритети організації. Вона здатна допомогти менеджерів дізнатися, коли варто відмовитися від турботливо вирощених у минулому стратегій чи процедур, що лише заважають майбутньому росту [6, с. 4].

Перехід до кожної наступної стадії розвитку організації пов'язаний із суттєвими організаційними змінами. Ми, спираючись на теорію І. Адізеса, спробуємо розглянути найістотніші з них, що впливають на управління організацією: дилема професіоналізму, дилема власника, дилема інвестора.

На стадії швидкого росту організації («давай-давай»), коли побудована й почала ефективно діяти модель бізнесу, настає один із перших переломних моментів у житті організації. Якщо підприємницька енергія до цього часу себе вичерпала, то виникає бажання відпочити і зменшити зусилля. При цьому може виявитися, що результати зростають самі по собі, це вселяє у підприємця впевненість у тому, що йому вдалося побудувати вічний двигун, який генерує грошовий потік. А коли результати починають зменшуватися, в більшості випадків врятувати бізнес уже не вдається, навіть доклавши надзусиль.

Причина полягає в тому, що первинна модель бізнесу, як правило, нестійка і успішно працює лише короткий час. Переконавання в тому, що вона

побудована і приносить результат, є сигналом до створення нової бізнес-моделі, здатної працювати при більшому масштабі бізнесу. Таких перебудов на етапі швидкого росту бізнесу може бути декілька. Вони і формують підприємницький стиль ведення бізнесу з притаманними йому гнучкістю, динамічністю і неформальними процедурами прийняття рішень, які разом з ростом бізнесу трансформуються в недоліки. Гнучкість і неформальність не дозволяють подолати безліч проблем зростаючого бізнесу, створюючи хаос, непередбачуваність і неузгодженість дій виконавців. На певному етапі росту організації неформальні механізми перестають працювати. Причина полягає в тому, що зростання бізнесу супроводжується зростанням кількості координаційних трансакцій. Встигнути дати всі необхідні вказівки та проконтролювати їх виконання власнику самотійно стає не під силу. Виникає потреба у формалізації управлінських процесів. Перед підприємцем постає дилема професіоналізму.

Вона виникає, коли підприємець-власник-менеджер усвідомлює той факт, що складність бізнесу суттєво виросла і йому не вистачає професійних знань для успішного управління організацією. На цьому етапі необхідно зробити перший суттєвий вибір: або передати бізнес в управління професійному менеджеру, або самому суттєво підвищити рівень професійних знань. Раціональних рецептів вирішення проблеми не існує.

Зіштовхнувшись з дилемою професіоналізму, підприємець найчастіше вибирає проміжний варіант вирішення проблеми. Професійних менеджерів запрошують очолити окремі напрямки діяльності, як правило, фінанси і маркетинг. Щоб усунути функціональні розбіжності в управлінні та забезпечити ефективне використання професійних знань, в компанії створюється правління як свого роду колективний управлінський орган. Підприємець-власник-менеджер зберігає за собою функції менеджера, обіймаючи посади генерального директора і голови правління, проте з часом йому доводиться делегувати свої функції професійному менеджеру, залишаючись лише підприємцем-власником.

На стадії юності, коли відбувається трансформація грошових потоків у частку ринку, організація переживає дилему власника, що пов'язана з потребою у значних фінансових ресурсах для підтримання росту. Перший варіант – фінансувати ріст потрібними темпами, враховуючи обмеження і стратегічні небезпеки позичкового капіталу, залучаючи для підтримання росту кошти в формі власного капіталу за рахунок емісії додаткових часток або акцій. Цей вибір зменшує владу підприємця-власника над бізнесом, оскільки незалежно від способу емісії з'являються інші акціонери та доводиться шукати компроміс різних інтересів.

Другий варіант – залишатися єдиним власником, що може зумовити зниження темпів росту та частки компанії на ринку. Це, в свою чергу, загрожує поглинанням крупнішою компанією, або доведеться зайнятись обслуговуванням спеціалізованих сегментів ринку, якими не цікавиться великий бізнес.

На стадії розквіту організації підприємець-власник, який, як правило, вже володіє значним капіталом, повинен ще раз суттєво трансформувати свої цілі. Перед ним виникає ряд нових запитань – дилема інвестора. Чи доцільно інвестувати весь свій капітал в один фінансовий інструмент – акції власної компанії? Чи не є невиправдано високими ризики його «інвестиційного портфеля»? Можливо доцільно продати частину акцій компанії і вкласти цей капітал у інші фінансові інструменти? Всі ці питання пов'язані із трансформацією підприємця-власника, який діяв на ринку товарів і послуг у підприємця-інвестора, який працює на ринку капіталу. Результатом такої трансформації може стати відмова від контролю над власною компанією і перехід до лав її «рядових» акціонерів. Саме на цьому етапі підприємець-власник буде по-справжньому зацікавлений у створенні ефективної ради директорів та системи корпоративного управління, здатної контролювати дії менеджменту і сприяти зростанню вартості компанії.

Компанія, що досягла розквіту, має стати самостійною і звільнитись від влади підприємця-власника, який створив її. На цій стадії основний процес – це трансформація ринкових можливостей у нарощення інвестиційної чи економічної вартості бізнесу. Компанія повністю переходить під контроль професійного менеджменту і ради директорів.

У рамках логіки теорії життєвих циклів організації є досить серйозна причина, що змушує підприємця-власника «вийти з гри» до моменту завершення стадії розквіту. Розквіт – це остання стадія, на якій з високою ефективністю створюється інвестиційна вартість. Далі настає стабільність, що характеризується нижчими ризиками, але й нижчою дохідністю. Всі подальші стадії пов'язані зі спадом і, як наслідок, зниженням інвестиційної вартості. Ризики втрати капіталу на цих стадіях доцільніше розділити з якомога більшою кількістю інвесторів.

**Висновки.** Розглянуті нами базові дилеми – професіоналізму, власника й інвестора – розвитку організацій у ході їх життєвого циклу відображають базові процеси формування корпоративного управління. Вказані дилеми рано чи пізно постають перед кожною компанією саме в такій послідовності, а прагнення ухилитись від вибору може призвести лише до нагромадження проблем та передчасної смерті. Тому на сьогодні виникає потреба в розробці ґрунтовного інструментарію діагностики стадій життєвого циклу організацій та шляхів вирішення основних проблем їх росту.

#### **Література:**

1. Семенов И. Стадии развития организации / И. Семенов // Управление персоналом. – 2001. – №9. – С. 62-72.
2. Филонович С.Р. Использование моделей жизненного цикла организации в процессе организационной диагностики / С.Р. Филонович // Персонал. – 1995. – №11. – С. 23-36.
3. Ивашковская И.В. Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации / И.В. Ивашковская, Г.Н. Констатинов, С.Р. Филонович // Российский журнал менеджмента. – 2004. – №4. – С. 19-34.
4. Світлична А.В. Концепція життєвого циклу в контексті теорії організації / А.В. Світлична // Вісник ХНТУСГ. – 2009. – №90. – С. 183-189.

5. Широкова Г.В. Особенности формирования жизненных циклов Российских компаний (эмпирический анализ) / Г.В. Широкова, И.С. Меркурьева, О.Ю. Серова // Российский журнал менеджмента. – 2006. – №3. – Т. 4. – С. 3-26.

6. Широкова Г.В. Модели жизненных циклов организаций: теоретический анализ и эмпирические исследования / Г.В. Широкова, О.Ю. Серова // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2006. – Сер.8. – Вып.1. – С. 3-27.

7. Перебийніс В.І. Організаційний розвиток підприємств: теоретичні та практичні аспекти : [монографія] / В.І. Перебийніс, А.В. Світлична. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 216 с.

УДК 631.15/16:006.83

## **ЯКІСТЬ І БЕЗПЕКА ЯК ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

*Костюк О.Д., к.е.н.*

*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

*У статті висвітлені актуальні питання забезпечення якості продукції на підприємствах.*

*This article is focused on issues of quality assurance in enterprises.*

**Постановка проблеми.** Якість є одним з основних показників, які визначають спосіб життя, соціальну-економічну та екологічну основу для успішного розвитку людини і суспільства. Чим вищий рівень якості продукції і послуг в державі, тим більшим багатством і потенціалом для розвитку вона володіє. Дотримання вітчизняними виробниками міжнародних вимог до якості продукції та управління їх якістю дозволить їм стати рівноправними партнерами в світовому товарообігу.

Забезпечення якості в сучасних умовах є комплексною проблемою і потребує системного підходу до її вирішення, тому необхідно знайти оптимальний баланс між витратами на підтримку дійсної якості та прибутком від його забезпечення. Контролю якості готової продукції вже не достатньо. В мовах глобалізації світової економіки надзвичайно актуальним є впровадження на підприємствах систем управління якістю та безпечністю кінцевого продукту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження теоретичних аспектів та практики управління якістю продукції висвітлені в працях вітчизняних та зарубіжних науковців: Р.В. Бичківського, В.І. Гіссіна, А.В. Гличева, М.В. Калінчика, П.Я. Калити, М.І. Шаповала, У. Демінга, К. Ісікави, Е. Кондо та інших учених.

Велике соціально-економічне значення отримання якісної і безпечної продукції та формування спеціалізованого ринку високоякісних продуктів харчування обумовили вибір теми дослідження та його мету.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління якістю є динамічним і багатоаспектним процесом, а сучасні системи управління якістю є важливим засобом конкурентного змагання: дають можливість оптимізувати