

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ

МАЗАРАКІ А. А., БОСОВСЬКА М. В.

УДК 338.486.3

Мазаракі А. А., Босовська М. В. Теоретичні та методологічні засади формування інтеграційної стратегії підприємств

У статті представлено авторське бачення вирішення наукової проблеми формування та реалізації інтеграційних стратегій підприємств; обґрунтовано необхідність розроблення методологічного та теоретичного забезпечення процесів формування інтеграційної стратегії як перманентної умови забезпечення ефективності функціонування, здобуття конкурентних переваг і стійкої ринкової позиції підприємств. Досліджено генезу інтеграційної стратегії в розрізі концепцій стратегічного управління; визначено сутність та зміст інтеграційної стратегії; сформовано її імманентні елементи; приділено увагу розробленню стратегічного набору управління інтеграційною взаємодією щодо реалізації стратегій корпоративного рівня, бізнес-формату та функціонального блоку. Сформовано матрицю вибору стратегії управління розвитком інтеграційної взаємодії на основі використання рівня інтеграційного потенціалу і ступеня нестабільності поля взаємодії; вибір стратегії управління розвитком інтеграційної взаємодії (наступальна, кардинального зростання, захисна, елімінаційна) рекомендовано здійснювати на основі модифікованої матриці І. Ансоффа. Перспективами подальших досліджень методологічного базису формування інтеграційної стратегії визначено розроблення механізмів її реалізації та визначення процедур оцінки ефективності стратегічного інтеграційного розвитку суб'єктів господарювання.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, інтеграція, інтеграційна взаємодія, інтеграційна стратегія, інтеграційний потенціал

Рис.: 3. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 47.

Мазаракі Анатолій Антонович – доктор економічних наук, професор, ректор Київського національного торговельно-економічного університету (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: rector@knteu.kiev.ua

Босовська Мирослава Великівна – кандидат економічних наук, доцент, докторант кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: novakm@mail.ru

УДК 338.486.3

UDC 338.486.3

Мазаракі А. А., Босовська М. В. Теоретические и методологические основы формирования интеграционной стратегии предприятий

В статье представлены авторские взгляды на решение научной проблемы формирования и реализации интеграционной стратегии предприятий; обоснована необходимость разработки методологического и теоретического обеспечения процессов формирования интеграционных стратегий как перманентного условия обеспечения эффективности функционирования, получения конкурентных преимуществ и устойчивой рыночной позиции предприятий. Исследован генезис интеграционной стратегии в разрезе концепций стратегического управления, определены сущность и содержание интеграционной стратегии; сформированы ее имманентные элементы; уделено внимание разработке стратегического набора управления интеграционным взаимодействием по реализации стратегий корпоративного уровня, бизнес-формата и функционального блока. Сформирована матрица выбора стратегии управления развитием интеграционного взаимодействия на основе использования уровня интеграционного потенциала и степени нестабильности поля взаимодействия; выбор стратегии управления развитием интеграционного взаимодействия (наступательная, кардинального роста, защитная, элиминационная) рекомендуется осуществлять на основе модифицированной матрицы И. Ансоффа. Перспективными направлениями дальнейших исследований методологического базиса формирования интеграционной стратегии определены разработка механизмов ее реализации и формирование процедур оценки эффективности стратегического интеграционного развития субъектов хозяйствования.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, интеграция, интеграционное взаимодействие, интеграционная стратегия, интеграционный потенциал.

Рис.: 3. **Табл.:** 1. **Библ.:** 47.

Мазаракі Анатолій Антонович – доктор економічних наук, професор, ректор Київського національного торговельно-економічного університету (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: rector@knteu.kiev.ua

Босовська Мирослава Великівна – кандидат економічних наук, доцент, докторант кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: novakm@mail.ru

Mazaraki A. A., Bosovskaya M. V. Theoretical and Methodological Foundations of Formation of the Integration Strategy of Enterprises

The article presents author's views on solution of the scientific problem of formation and realisation of the integration strategy of enterprises; justifies a necessity of development of methodological and theoretical provision of processes of formation of integration strategies as a permanent condition of ensuring effectiveness of functioning and gaining competitive advantages and a stable market position of companies. It studies the genesis of integration strategy in the context of concepts of strategic management, identifies the essence and content of the integration strategy; forms its immanent elements; pays attention to development of the strategic set of management of integration interaction on realisation of strategies of the corporate level, business format and functional block. It forms a matrix of selection of the strategy of management of development of integration interaction on the basis of use of the level of integration potential and degree of instability of the field of interaction; selection of the strategy of management of development of integration interaction (offensive, cardinal growth, defensive, elimination) is recommended for execution on the basis of modification of the Ansoff matrix. The prospective directions of further studies of the methodological basis of formation of the integration strategy are development of mechanisms of its realisation and formation of procedures of assessment of effectiveness of strategic integration development of economic subjects.

Key words: strategy, strategic management, integration, integration interaction, integration strategy, integration potential.

Pic.: 3. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 47.

Mazaraki Anatoliy A. – Doctor of Science (Economics), Professor, Rector of the Kyiv National University of Trade and Economy (vul. Kioto, 19, Kyiv, 02156, Ukraine)

E-mail: rector@knteu.kiev.ua

Bosovskaya Miroslava V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Candidate on Doctor Degree, Department of Hotel, Restaurant and tourism business, Kyiv National University of Trade and Economy (vul. Kioto, 19, Kyiv, 02156, Ukraine)

E-mail: novakm@mail.ru

Динамічний процес трансформаційних перетворень в економіці України та світовому економічному просторі спонукають до інтенсифікації секторальних змін та активізації інтеграційних процесів, які визначають об'єктивну необхідність пошуку векторів розвитку інтеграційних формувань. Процес формування стратегії розвитку інтеграційних структур ускладнюється біфурнаційними змінами підприємницького середовища, що пов'язані з кризовими явищами, нестабільністю, нестійкістю економічних умов, обмеженістю ресурсного потенціалу, загострення конкуренції та потребує активізації прогресивних стратегічних змін форматів підприємницької діяльності в напрямі формування ефективної організаційно-економічної інтеграційної взаємодії з метою підтримання ключових компетенцій й формування нових можливостей для створення додаткової вартості. Така зміна процесів функціонування суб'єктів господарювання вимагає відповідного перегляду й підходів до розробки стратегічних альтернатив розвитку інтеграційних формувань.

Грунтовний внесок у дослідження проблем управління інтеграційними процесами зробили І. Гурков, І. Єхануров, М. Кизим, В. Ковалевський, Ю. Козак, В. Пономаренко, А. Пилипенко, Н. Рудик, О. Тридіда, Й. Шумпетер, О. Юлдашева, І. Ялдіні [1 – 8]. При цьому найбільш дослідженими є проблеми: управління розвитком підприємств у контексті визначення видів і способів взаємодії; удосконалення форм, передумов, напрямів інтеграції; дослідження систем та особливостей управління інтеграційними формуваннями.

Розробленням окремих аспектів інтеграційної взаємодії в частині стратегічного управління займалися І. Ансофф, В. Герасимчук, П. Друкер, Е. Кемпбелл, Г. Мінцберг, Б. Альтренд, Дж. Лемпел, М. Портер, А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд, Д. Хассі, З. Шершньова [9 – 17]. Ці дослідження орієнтовані переважно на відбиття еволюційних особливостей розвитку концепцій і теорій стратегічного управління, розроблення типології загальних стратегій, формування базових методичних підходів до розроблення та реалізації стратегії підприємства. Проте більшість з них орієнтовані або на окреме самостійне підприємство, або на корпоративну структуру холдингового типу; при цьому елементи стратегічного процесу потребують теоретичної та методологічної конкретизації та адаптації до умов функціонування на засадах стратегічної взаємодії суб'єктів бізнесу. Слід зазначити, що у наукових і бізнесових колах ведуться інтенсивні дискусії з приводу пошуку шляхів розв'язання проблемних питань реалізації інтеграційної стратегії підприємницьких структур. У розрізі цих досліджень потребують подальшого розвитку комплексні теоретичні та методологічні проблеми, присвячені не лише створенню та вибору оптимальної стратегії, а й питанню формування дієвих механізмів її реалізації: політиці, програмам, проектам, засобам. Крім того, залишаються за межами наукової уваги стратегічні аспекти інтеграційного зростання.

Отже, *метою* статті є наукове обґрунтування теоретико-методологічного базису формування і реалізації інтеграційної стратегії на основі узагальнення, поєднан-

ня та розширення теоретичних здобутків наукових шкіл стратегічного управління та інтеграційного зростання.

Трансформаційні умови розвитку підприємницького середовища потребують формування та реалізації інтеграційних стратегій підприємств. Підприємство в даному випадку виступає як перманентний суб'єкт економіки, котрий є невід'ємною частиною формування та розвитку інтеграційних процесів. У економічному середовищі України, котре переживає період становлення та ринкових трансформацій, підприємствам доводиться докорінно змінювати принципи свого функціонування, адаптуватися до кризових умов господарювання, що є основною першопричиною об'єднання підприємств і потребує формування узгодженої стратегії розвитку інтеграційних структур з метою забезпечення ефективності функціонування, здобуття конкурентних переваг та стійкої ринкової позиції.

Еволюція стратегічного управління інтеграційними структурами розпочалась з початку ХХ ст., але як активний, необхідний, еволюційно та економічно зумовлений процес – з 90-х років ХХ ст. Проте, як практичний досвід розвитку інтеграційних процесів, так і теоретичне обґрунтування їх стратегічного розвитку, характеризується відсутністю єдиної узгодженої теорії та методології формування інтеграційної стратегії.

Управління поведінкою інтеграційного формування на ринку може бути ефективним, коли воно здійснюється на основі науково обґрунтованої парадигми стратегічного інтеграційного розвитку, з урахуванням здобутку наукових шкіл стратегічного менеджменту та адаптації їх концепцій і методологій до практики інтеграційної діяльності. Різноманіття поглядів на концепції стратегічного управління, у т. ч. інтеграційними структурами, представлено у роботах Г. Мінцберга, Б. Альтренда, Дж. Лемпел, Б. де Віт, Р. Меєр, А. Мартіне, які дослідили від 4-х до 10-ти базових стратегічних шкіл управлінської думки [13, 18, 19] (школу дизайну, планування, позиціонування, підприємництва, когнітивну школу, школу навчання, владну, культурну, екологічну та конфігураційну), сформувавши їх передумови, визначивши теоретичні положення та надбання в напрямі розроблення та реалізації стратегії підприємств.

Зазначені підходи заклали базові теоретичні основи формування стратегій підприємств. В умовах посилення інтеграційних тенденцій виникла нагальна потреба у формуванні стратегії інтеграції, основою якої має стати імплементація теоретичних і методологічних аспектів як концепцій стратегічного управління, так і парадигм інтеграційного розвитку. Це надало можливість адаптувати загальнометодологічні основи формування стратегії підприємства до потреб стратегічного розвитку інтеграційних структур. У *табл. 1* представлено авторське бачення систематизації наукових шкіл стратегічного управління та виокремлено в розрізі їх досліджень теоретичні положення, що стали фундаментом формування інтеграційної стратегії.

Дослідження теорії та практики стратегічного менеджменту дозволили зробити висновок, що розвиток інтеграційних формувань за своєю природою повинен базуватись на основі збалансованих і обґрунтованих інтеграційних стратегій.

Концептуальні підходи до стратегічного управління інтеграційним розвитком

Концепція	Дослідник, період	Загально-теоретична ідея	Положення стратегії інтеграції
1	2	3	4
Поведінки [20]	Г. Емерсон (1911), Р. Ліфман (1910), Т. Фогельштейн (1910), Р. Гильдердинг (1912)	Розглянуто механізми державного регулювання діяльності; методи залучення до розроблення стратегії керівництва вищого та середнього рівня; принципи продуктивності праці	Закладено базові постулати функціонування корпорацій
Емпіричних досліджень [21]	Г. Форд (1922), Ч. Слоун, К. Бернард (1938), А. Берлі (1932)	Досліджено проблеми формування ціни, собівартості; організації праці та контролю	Викладено практичний досвід управління найбільшими світовими корпораціями
Дизайну [13, 18, 22]	У. Ньюман (1951); Ф. Селзник (1957); А. Чандлер (1962), К. Ендрюс (1965)	Досліджено процес формування стратегії у форматі дизайну (конструювання, проектування, моделювання), перманентним елементом визначено процес осмислення та розробки	Запропоновано врахування внутрішніх і зовнішніх можливостей при розробці стратегії
Планування [9, 18, 21]	І. Ансофф, (1965), П. Лоуренс, Дж. Лорч (1967), Дж. Стайнер (1969), М. Гулд, Е. Кемпбелл (1987)	Обґрунтовано стратегії як формалізований процес планування, що деталізується технологіями, операційними планами та фінансовими бюджетами; закладено теорію «техноструктури»	Розглянуто інтеграційні процеси: стратегічне розширення, злиття, поглинання; виокремлено самостійний напрям стратегічних досліджень – корпоративна стратегія
Позиціонування [13, 18, 14]	Д. Шендел, К. Хаттен (1952 – 1971), М. Портер (1980, 1985)	Досліджено стратегічної позиції підприємства з акцентом на змістовну та розпорядчу складову стратегії	Визначено територіальні та галузеві аспекти інтеграції; принципи стратегічного управління в розрізі великої та малої компанії; закладено кластерну теорію
Підприємницька [7, 11, 12, 13]	Й. Шумпетер (1950), А. Коул (1959), Кайт (1967), П. Друкер (1970), Г. Мінцберг (1991)	Формування стратегії розглянуто як процес прогнозування, індивідуального передбачення, стратегічного мислення; значну роль відведено професійним та особистісним характеристикам менеджерів	Розглянуто ризик стратегічних ініціатив у корпораціях; структури систем менеджменту великих компаній; обґрунтовано процес навчання за принципом «зверху вниз»
Пізнання (когнітивна) [13, 18, 23, 24]	Г. Саймон (1947, 1957), Дж. Марч (1958), К. Кіслер (1971), С. Макридакіс (1974)	Розглянуто розроблення стратегії через призму логіки когнітивної психології, розроблено типи когнітивного сприйняття, визначено суб'єктивні та об'єктивні чинники стратегічного планування	визначено теоретичний базис формування стратегій диверсифікації, інтеграції
Навчання (компетентісна) [13, 18, 25, 26]	Ч. Ліндблом (1959), Дж. Куїн (1980), У. Кічел (1984), Р. Бульгерман (1980), Т. Нод, Дж. Бауер (1996), К. Прахалад, Г. Хемел (1995)	Стратегічне управління представлено у вигляді процесу, що розвивається; доведено, що розроблення стратегії – процес індивідуального та колективного навчання; розроблено типологію стратегій за ознакою розвитку	Обґрунтовано важливість корпоративної ініціативи; розроблено теоретичні основи корпоративного менеджменту; представлено корпоративну концепцію; введено термін «ключові компетенції корпорації»
Владна [13, 18, 27, 28]	Г. Аллісон (1971), А. Мікміллан (1978), Дж. Сарразін (1975), Е. Петігрю (1977), Дж. Боуер, Й. Доз (1979), Г. Естм 1984)	Досліджено стратегію як переговорний процес (компроміс) між групами колективу (внутрішні аспекти) або між колективом і зовнішнім середовищем (зовнішні аспекти); значна роль влади та організаційної політики	Закладено теоретичну основу розвитку маркетингу взаємодії; функціонування міжнародних і транснаціональних корпорацій, мережевої теорії; запропоновано механізм розвитку спільних підприємств та стратегічних альянсів

1	2	3	4
Культурна [13, 18, 29, 30]	Р. Рігер (1987, 1994), Дж. Барні (1986), С. Фельдман (1986), Е. Петігрю (1985), Дж. Джонсон (1992), К. Рот, Д. Рікс (1994)	Досліджено формування стратегії в контексті колективного процесу, визначено принципи формування стратегії через організаційну культуру	Закладено теоретичні основи корпоративної культури, удосконалено положення соціальної взаємодії
Зовнішнього середовища (зовнішніх відносин, екологічна) [13, 18, 31-33]	Д. Мілер (1979), К. Джордж, Ж. Тулуз (1988), М. Ханнан, Дж. Фріман (1977, 1984), К. Олівер (1991)	Обґрунтовано формування стратегії як реактивний процес, що ініціюється впливом зовнішніх обставин, досліджено ситуаційні фактори; запропоновано типологію стратегій розвитку	Корпоративну стратегію розглянуто як можливість залучити ресурси та здобути стійкість у зовнішньому середовищі
Конфігураційна (управління змінами) [13, 18, 34, 35]	П. Хандавала (1970), Г. Мінцберг (1979, 1983), Д. Міллер (1986), Д. Герст (1995), Дж. Клемер (1995), Й. Доз, Г. Тенхайзер (1996)	Запропоновано інтеграційний підхід щодо змісту та процесу формування стратегії (трансформація, перехід з одного стану в інший) з урахуванням впливу зовнішнього середовища, внутрішньої структури та життєвого циклу підприємства (конфігурації); стратегічний менеджмент визначено як науку про зміни	Визначено стратегії трансформації та їх особливості
Конкурентних переваг [36, 37]	Б. Вернерфельт (1984), Г. Хемел (1996), Кім Чан (2004), С. Ентоні, М. Ейрінг (2006), Д. Логан, Х. Фішер-Рай (2009)	Доведено можливість отримання конкурентних переваг за рахунок компетенцій, «організаційної унікальності», раціональної комбінації ресурсів, швидкої адаптації до змін зовнішнього оточення, розроблено класифікацію «мікстратегій»	Обґрунтовано інтеграцію як стратегію отримання внутрішніх і зовнішніх конкурентних переваг
Стратегічних інновацій [38, 39]	Н. Алтер (2000), Дж. Тід (2001), П. Вільямсон (2001), Р. Бургельман (2001)	Розроблено прийоми, методи та моделі управління стратегічними інноваціями (технічними, інформаційними, сервісними тощо)	Сформовано особливості управління інноваціями в інтеграційних структурах
Зовнішніх відносин (стратегічного партнерства) [40, 41]	С. Херісон (2000), Л. Франко (2004)	Сформовано положення концепції стратегічного партнерства	Розвиток співробітництва держави та інтеграційних структур (публично-приватного партнерства)
Соціальної відповідальності [42, 43]	К. Крафт (1990), Л. Лівінгстон (1998), М. Морсінганд (2006)	Розроблено основи теорії та практики соціальної відповідальності бізнесу	Розглянуто особливості управління соціальною відповідальністю в інтеграційних структурах

Складено та вдосконалено на основі джерел: [13, 18, 20 – 43].

Класичні концепції стратегічного розвитку орієнтують мислення та дії стратега, який розробляє та приймає управлінські рішення, у напрямку пошуку найкращих, з точки зору ефективності, альтернативних видів діяльності – напрямів розвитку. А результатом діяльності у сфері інтеграції має бути стратегія інтеграційного розвитку. Отже, процес формування інтеграційної стратегії необхідно розглядати через призму теоретичних і методологічних здобутків стратегічного менеджменту.

Інтеграційну стратегію (як і стратегію організації) слід досліджувати не лише у вузькому розумінні: як план (програма, генеральний курс, узагальнена модель) [44, с. 2; 13, с. 16] – дії по управлінню розвитком організації у певному напрямі; як прийом або настанову [13, с. 16] – засоби отримання конкурентних переваг; як

принцип поведінки [13, с. 16; 45] – фокусує увагу на діях, пов'язаних із реалізацією; як позицію [13, с. 16; 14] – орієнтує на розгляд організації в її реальному конкурентному середовищі; як перспективу [13, с. 16; 11, 12] – свідчить про колективні наміри; як визначення способу дії [16, с. 12]; як процес [46, с. 16] – встановлення головних довгострокових цілей і завдань, прийняття напрямку дій та розподіл ресурсів, необхідних для виконання цих цілей; як результат – ступінь досягнення цілей та задоволення інтересів; як можливість [47, с. 368] – формування місії, встановлення довгострокових цілей і формування шляхів їх досягнення узгоджується з наявними ресурсами (інтеграційним потенціалом) й у часі; як портфель інструментарію прийняття стратегічних рішень [48]; а й у широкому розумінні, концепту-

альному векторі – як інноваційні управлінські підходи, що визначають стратегічні орієнтири розвитку групи підприємств у напрямку вибору сфер і видів діяльності, забезпечення ресурсами, адаптації до змін і вимог зовнішнього середовища, формування внутрішньої системи координаційних дій.

Таким чином, враховуючи характеристики економічного змісту категорії «інтеграційна стратегія», наведені вище, а також на основі власного бачення даної проблематики, вважаємо за доцільне визначити три рівні категорії «інтеграційна стратегія»: найвищий рівень – *концепція управління* (стратегія як вектор розвитку підприємств, напрям дій, економічне бачення, мистецтво керівництва, корпоративні цінності); *основа цілепокладання* (узагальнений план, програма та дії для досягнення конкурентної позиції на ринку, орієнтир розвитку); *економічний механізм* (сукупність методів, інструментарію, моделей та шаблонів поведінки в певній господарській ситуації).

Визначення категорії «інтеграційна стратегія» можна подати на основі ключових термінів – філософія бізнесу, втілення принципів, напрям діяльності, цілеспрямовані дії, вектор розвитку, ринкова поведінка, орієнтири, комплексний план, розподіл і застосування ресурсів, отримання конкурентних переваг – для досягнення інтеграційних цілей. Виходячи з цього, підкреслимо, що слід розглядати інтеграційну стратегію не лише як одну із стратегій розвитку бізнесу та як окремий елемент стратегічного управління, а насамперед, як найважливіший інструмент оптимального поєднання ресурсів, можливостей із умовами зовнішнього середовища у межах інтеграційних структур. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що стратегія інтеграції є як функцією часу, так і функцією змісту, напрямку та перспектив розвитку.

Можна запропонувати таке авторське тлумачення стратегії інтеграційного розвитку – це управлінські підходи, що визначають процес формування довгострокових цілей діяльності; систему методів, способів і механізмів їх досягнення; конкретизують перспективи інтеграційного розвитку підприємницької структури в межах вибору економічно обґрунтованих альтернатив дій на певний період часу, що базується на урахуванні внутрішніх можливостей і характеристик (організаційних, економічних, правових) об'єднання підприємств і змін зовнішнього оточення для забезпечення зовнішнього зростання, адаптації в ринковому просторі та отримання синергетичного ефекту.

Вивчаючи численні праці зі стратегічного управління, ми дійшли висновку, що комплекс інтеграційних стратегій має бути зосереджений як на проблемі створення інтеграційної структури, так і на її ефективному розвитку шляхом застосування комплексу управлінських, маркетингових, технологічних, організаційно-технічних, фінансових заходів з метою отримання синергетичних вигод та оперативного реагування на прояви кризоутворюючих чинників в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Завдання інтеграційної стратегії розвитку полягає у збалансуванні наявних ресурсів до можливостей учасників інтеграційної взаємодії, які відкриваються у майбут-

ньому шляхом застосування розгорнутого стратегічного аналізу та розроблення і вибору стратегічних альтернатив з метою досягнення поставлених цілей і отримання стійких переваг над конкурентами, шляхом своєчасної реакції та швидкої адаптації до непередбачуваних змін навколишнього середовища та надання послуг (створення продукту), що буде найкраще задовольняти споживачів.

Базові елементи стратегії інтеграції представлено на *рис. 1*. Означена декомпозиція змісту інтеграційної стратегії обумовлює наявність у кожного елемента власних бачень напрямів розвитку в цілому групи, стратегічних альтернатив і поточних цілей кожного з учасників, які пов'язані як з операційною, так і з перспективною діяльністю, що потребує компромісних узгоджень у розрізі учасників інтеграційних відносин.

Формуванню стратегічних факторів успіху корпоративної інтеграційної взаємодії буде сприяти обґрунтований вибір портфелю інтеграційних стратегій бізнес-формату та функціонального рівня, які спрямовані на удосконалення і розвиток відносин у межах об'єднання. Рекомендований стратегічний набір управління інтеграційною взаємодією підприємств представлено на *рис. 2*.

Вибір стратегії управління розвитком інтеграційної взаємодії рекомендуємо здійснювати на основі модифікації матриці, розробленої І. Ансоффом [9], яка базується на визначенні позиції підприємства у полі інтеграційної взаємодії та визначає характер стратегічних управлінських рішень на перспективу. Оцінити стратегічну позицію підприємства можна в площині з двох координат: горизонтальної, на якій відкладається значення рівня використання потенціалу інтеграційної взаємодії, і вертикальної, що відбиває нестабільність поля взаємодії (кон'юнктуру та вплив чинників внутрішнього середовища та зовнішнього оточення) (*рис. 3*).

Для інтеграційних утворень, яким притаманний достатньо високий рівень використання потенціалу інтеграційної взаємодії й низький рівень нестабільності, рекомендовано використовувати наступальну інтеграційну позицію. Цим підприємствам доцільно використовувати стратегії зовнішнього зростання, для розробки і реалізації яких суб'єкту стратегічного менеджменту необхідно володіти достатньою мобільністю, яка залежить від наявності сприятливих факторів макро- і мікрооточення і спроможності підприємства до їх своєчасного й ефективного використання. Інтеграційна мобільність буде тим вищою, чим більше виявиться парних комбінацій між зовнішніми можливостями і внутрішнім потенціалом. Вона також залежить від швидкості реагування підприємства на зміни в полі взаємодії суб'єктів господарювання інтеграційної взаємодії.

Позиція кардинального зростання обумовлює необхідність використання як стратегії інтеграційного розвитку – регресивну інтеграцію (назад), прогресивну інтеграцію (вперед), горизонтальну інтеграцію, а також стратегії диференціації та і фокусування, які передбачають спеціалізацію на обмежених перевагах. Стратегічні рішення підприємств, які мають таку високу позицію, повинні також бути спрямованими на використання комплексу можливостей, які можуть відкритися для них внаслідок розвитку інтеграційних процесів.

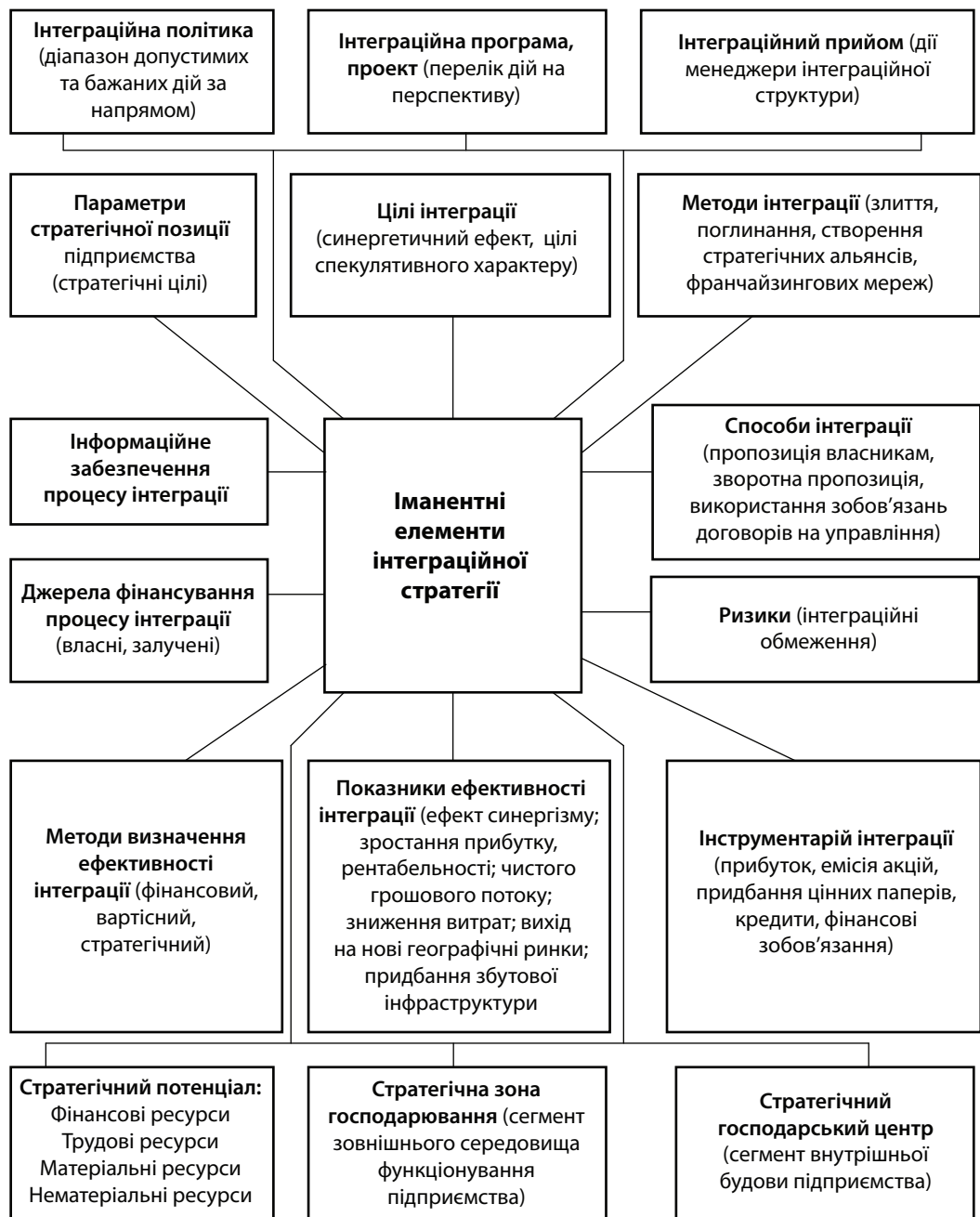


Рис. 1. Іманентні елементи інтеграційної стратегії

Удосконалено на основі джерел: [13, 18, 44, 45].

Захисна інтеграційна позиція передбачає вибір стратегій, які будуть орієнтовані на пошук зовнішніх можливостей збереження досягнутого рівня інтеграційного розвитку без великого ризику, і проведення боротьби з небезпеками за рахунок використання внутрішніх інтеграційних резервів.

Елімінаційна інтеграційна позиція обумовлює необхідність орієнтації підприємства на короткостроковий перспективи, мінімізацію інтеграційних зусиль.

ВИСНОВКИ

Проаналізувавши концепції стратегічного управління та інтеграційного розвитку, було встановлено, що в умовах формування економіки знань та компетенцій, за значної обмеженості ресурсного потенціалу та за-

гострення конкуренції, успішно зможуть розвиватись лише ті суб'єкти, що зуміють активізувати внутрішній потенціал і здійснити зовнішнє зростання за рахунок ефективної організаційно-економічної інтеграційної взаємодії. Дієвим засобом реалізації інтеграційної взаємодії має бути інтеграційна стратегія, яка визначає перспективи інтеграційного розвитку підприємства в межах економічно обґрунтованого прогнозу дій на певний період часу. Її застосування базується на моніторингу ринкової ситуації та якісних характеристик учасників інтеграційної структури. Інтеграційна стратегія забезпечує успішне функціонування інтеграційної структури та сприяє її адаптації в ринковому просторі з урахуванням внутрішніх можливостей та ресурсів і змін зовнішнього оточення в майбутньому, що дає синергетичний ефект. Розробку

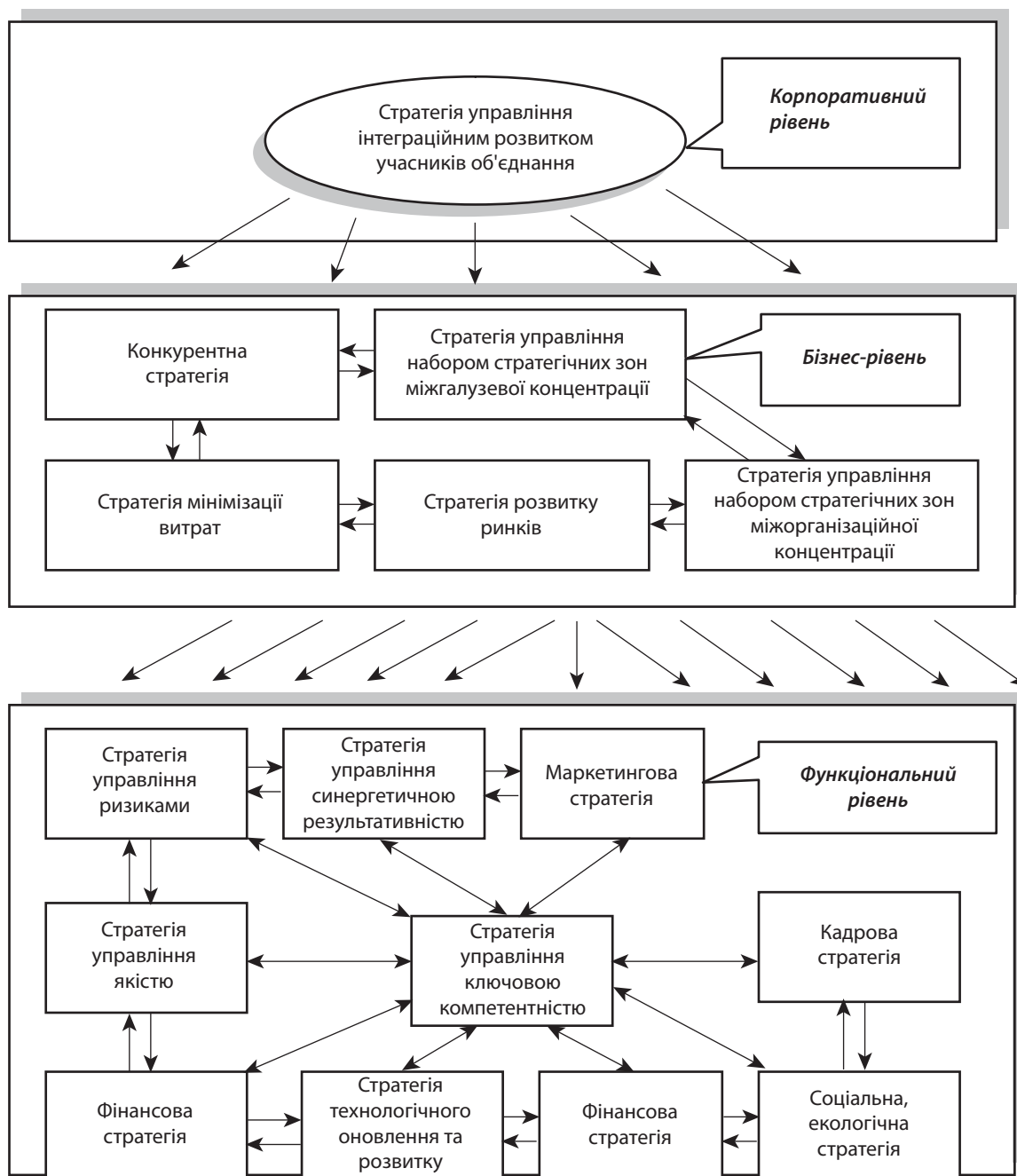


Рис. 2. Стратегічний набір управління інтеграційною взаємодією

Власна розробка.

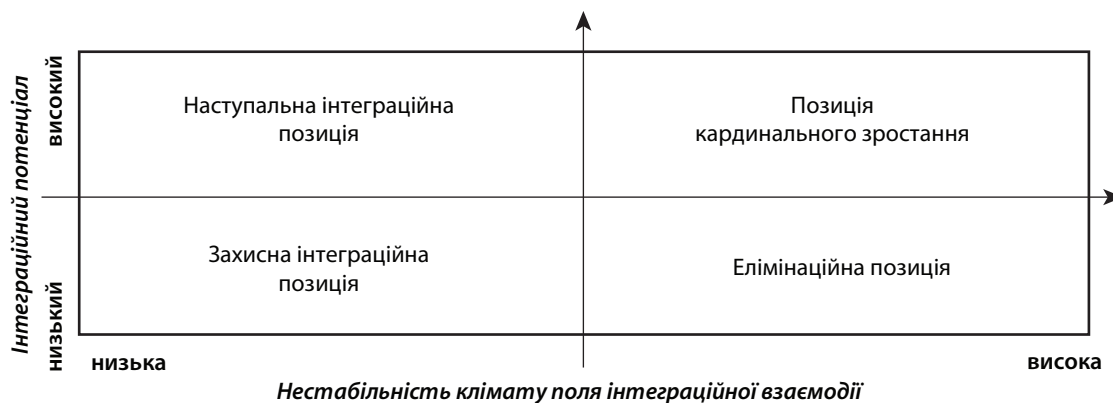


Рис. 3. Матриця визначення стратегічної інтеграційної позиції підприємства

Власна розробка.

інтеграційної стратегії слід здійснювати на основі аналізу якісних характеристик учасників інтеграційних формувань та чинників зовнішнього середовища у розрізі корпоративного, функціонального та бізнес-рівнів. Вибір стратегії управління розвитком інтеграційної взаємодії (наступальна, кардинального зростання, захисна, елімінаційна) рекомендовано здійснювати на основі модифікації матриці, розробленої І. Ансоффом, яка базується на визначенні позиції підприємства у полі інтеграційної взаємодії та обумовлює характер стратегічних управлінських рішень в площині параметрів: рівня використання потенціалу інтеграційної взаємодії і ступеня нестабільності поля взаємодії (чинників внутрішнього середовища та зовнішнього оточення). Перспективами подальших досліджень методологічного базису формування інтеграційної стратегії має стати розроблення механізмів її реалізації та визначення процедур оцінки ефективності стратегічного інтеграційного розвитку суб'єктів господарювання. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Гурков И. Б.** Стратегия и структура копорации / И. Б. Гурков – М. : Дело, 2006. – 320 с.
2. **Кизим М. О.** Управління створенням і розвитком видатної корпорації: монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, І. В. Ялдін. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 208 с.
3. Міжнародні стратегії економічного розвитку : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / [Ю. Г. Козак, Ю. І. Єхануров, В. В. Ковалевський та ін.]. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 353 с.
4. **Пилипенко А. А.** Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку : монографія / А. А. Пилипенко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 408 с.
5. **Пономаренко В. С.** Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.
6. **Рудык Н.** Рынок корпоративного контроля: слияния, жесткие поглощения и выкупы долговым финансированием / Н. Рудык, Е. Семеновка – М. : Финансы и статистика, 2000.
7. **Шумпетер Й.** Теория экономического развития: капитализм, социализм и демократия / Й. А. Шумпетер – М. : ЭКСМО, 2008. – 864 с.; **Schumpeter J.** Capitalism, Socialism and Democracy / Joseph A. Schumpeter. – New York: Harper & Row, 1950. – 431 pp.
8. **Юлдашева О.** Стратегия интеграции компаний / О. Юлдашева, А. Горид [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.news.elteh.ru/arh/2006/40/19.php>
9. **Ансофф И.** Стратегическое управление / И. Ансофф / Пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
10. **Герасимчук В. П.** Развитие предприятия, диагностика, стратегия, эффективность : монография / Герасимчук В. П. – К. : Вища школа, 1995. – 265 с.
11. **Друкер П. Ф.** Задачи менеджмента в XXI веке / Питер Ф. Друкер. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.
12. **Drucker P.** Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles / P. R. Drucker. – Harper & Row, 1985. – 277 pp.
13. **Минцберг Г.** Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лэмпел. – С-Пб. : Питер, 2000. – 336 с.
14. **Портер М.** Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
15. **Томпсон А. А.** Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
16. **Хасси Д.** Стратегия и планирование. / Д. Хасси. – С-Пб. : Питер, 2001. – 384 с.
17. **Шершньова З. Є.** Стратегічне управління : навч. посібн. [для студ. вищ. навч. закл.] / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
18. **De Wit B.** Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage / B. De Wit, R. Meyer. – London: International Thomson Business, 1999. – 519 pp.
19. **Martinet, A.** Pensee strategique et rationalites: un examen epistemologique / A. Martinet. – Lion, France, 1996.
20. **Эмерсон Г.** Двенадцать принципов производительности / Г. Эмерсон. – М. : Бизнес-Информ, – 1997. – 198 с.; **Лифман Р.** Картели и тресты и дальнейшее развитие народнохозяйственной / Р. Лифман. – М, 1910; **Гильфердинг Р.** Финансовый капитал / Р. Гильфердинг. – М., 1912.
21. **Форд Г.** Моя жизнь, мои достижения / Г. Форд. – М., 1922; **Bearle A. A.** The Modern Corporation and Private Property / A. A. Bearle, G. G.Means, – Transaction Publishers, 1932.
22. **Newman W.** Administrative Action: The Techniques of Organization and Management. / W. Newman. –Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1951; **Chandler A.** Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise / A. Chandler. – Cambridge, MA: MIT Press, 1962. – 457 pp.
23. **Simon H.** Administrative Behavior / H. Simon. – New York: Macmillan, 1957.
24. **March J. G.** Ambiguity and Choice in Organization / J. G March, P. J. Olsen. – Bergen, Nor-way: Universitetsforlaget, 1976.
25. **Quinn J.** Strategies for Change Logical Incrementalism / J. Quinn. – Homewood, IL: Irwin, 1980.
26. **Lindblom C.** Policy-Maring Process / C. Lindblom. – Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1964.
27. **Macmillan I.** Strategy Implementation and Middle Management Coalitions / I. Macmillan, W. Guth // Advances in Strategic Management. Vol. 3. – Greenwich, CTJAI Press, 1985. – 233 – 254 p.
28. **Reger R.** Refraining the Organization: Why Implementing Total Quality Is Easier Said Than Done / R. Reger, I. Gustafson, S. De Marie, J. Mullane // Academy of Management Review. – 1994. – № 19. – 565 – 584 p.
29. **Pettgrev A.** The Awakening Ciant: Continuwuy Change in Imperial Chemical Industries / A. Pettgrev.– Oxford: Basil Blackwell, 1985.
30. **Miller D.** Strategy Making in Context: Ten Empirical Archetypes / D. Miller. – McGILL University, Montreal, 1976.
31. **Miller D.** Strategic Process and Content as Mediators Between Organizational Context and Structure / D. Miller, C. Droge, J. Toulouse // Academy of Management Journal. – 1988. – № 3 (31). – 544 – 569 p.
32. **Hannan M. T.** The population Ecology of Organizations. / M. T. Hannan, J. Freeman // American Journal of Sociology. – 1977. – № 5 (82). – 929 – 964 p.
33. **Khandwalla P.** The Effect of the Environment on the Organizational Structure of Firm doctoral dissertation / P. Khandwalla. – Carnegie-Melon University, 1970.
34. **Miller D.** The Icarus Paradox / D. Miller.– New York: Harper Business, 1990.
35. **Gary Hamel C. K.** Prahalad Competing for the Future / C. K. Gary Hamel. – Harvard Business School Press, 1996. – 358 p.
36. **Wernerfelt B. A.** Resource-Based View of the Firm / B. Wernerfelt // Strategic Management Journal. – 1984. – Vol. 5. – № 2. – P. 171 – 180.
37. **Alter N.** L'Innovatian Ordinaire / N. Alter. – Paris : PVF, 2000.

38. Tidd J. Managing Innovation: Intergrating Technological, Market and Organizational Change. 2nd ed. / J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt. – Chichester: Wiley, 2001.

39. Harryson S. J. Managing Know-who Based Companies: A Multinetworked Approach to Knowledge and Innovation Management / S. J. Harryson. – Cheltenham Northampton (MA), Elgar, 2000.

40. Franko, L. G. The Death of Diversification? The Focusing of the World's Industrial Firms. *Business Horizons* / L. G. Franko, July-August, 2004.

41. Kraft K. Strategy, social responsibility and implementation / K. Kraft, J. Hage // *Journal of Business Ethics*. – 1990. – № 9 (1). – P. 11 – 19.

42. Morsingand M. Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies / M. Morsingand, M. Schultz // *Business Ethics: A European Review*. – 2006. – Vol. 15, № 4. – P. 323 – 338.

43. Ennew Ch. T. Marketing Financial Services, Heineman Professional Publishing / Ch. T. Ennew, T. Watkins, W. Wright. – Oxford, 1990. – 238 p.

44. Бурр В. Концепция устойчивого конкурентного преимущества / В. Бурр // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 3. – С. 107 – 113.

45. Chandler A. D. Strategy and Structure. / A. D. Chandler. – MIT Press, Cambridge, Mass, 1962.

46. Бодди Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пептон. – С-Пб., 1999. – 816 с.

47. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Дафт. – С-Пб., 2000. – 832 с.

REFERENCES

Ansoff, I. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Moscow: Ekonomika, 1989.

Alter, N. *L'Innovation Ordinaire*. Paris: PVF, 2000.

Bearle, A. A., and Eans, G. G. *The Modern Corporation and Private Property*. Moscow: Transaction Publishers, 1932.

Burr, V. "Konseptsiia ustoychivogo konkurentnogo premushchestva" [The concept of sustainable competitive advantage]. *Problemy teorii i praktiki upravleniia*, no. 3 (2003): 107-113.

Boddi, D., and Pepton, R. *Osnovy menedzhmenta* [Principles of Management]. St. Petersburg, 1999.

Chandler, A. D. *Strategy and Structure*: MIT Press, Cambridge, Mass, 1962.

Drucker, P. R. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*: Harper & Row, 1985.

De Wit, B., and Meyer, R. *Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*. London: International Thomson Business, 1999.

Daft, R. *Menedzhment* [Management]. St. Petersburg, 2000.

Emerson, G. *Dvenadtsat printsipov proizvoditelnosti* [Twelve Principles of performance]. Moscow: Biznes-Inform, 1997.

Ennew, Ch. T., Watkins, T., and Wright, W. *Marketing Financial Services, Heineman Professional Publishing*: Oxford, 1990.

Ford, G. *Moia zhizn, moi dostizheniia* [My life, my achievements]. Moscow, 1922.

Franko, L. G.. "The Death of Diversification? The Focusing of the World's Industrial Firms". *Business Horizons*, 2004.

Gurkov, I. B. *Strategiia i struktura korporatsii* [The strategy and structure of the corporation]. Moscow: Delo, 2006.

Gilferding, R. *Finansovyy kapital* [Financial capital]. Moscow: Biznes-Inform, 1912.

G March, J., and Olsen, P. J. *Ambiguity and Choice in Organization*. Bergen; Nor-way: Universitetsforlaget, 1976.

Gary Hamel, C. K. *Prahalad Competing for the Future*: Harvard Business School Press, 1996.

Hannan, M. T., and Freeman, J. "The population Ecology of Organizations". *American Journal of Sociology*, no. 5(82) (1977): 929-964.

Harryson, S. J. *Managing Know-who Based Companies: A Multinetworked Approach to Knowledge and Innovation Management*. Cheltenham Northampton (MA): Elgar, 2000.

Herasymchuk, V. P. *Rozvytok pidpriemstva, diahnozyka, stratehiia, efektyvnist* [Development Company, diagnosis, strategy effectiveness]. Kyiv: Vyscha shkola, 1995.

Joseph, A. Schumpeter. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper & Row, 1950.

Kozak, Yu. H., Yekhanurov, Yu. I., and Kovalevskiy, V. V. *Mizhnarodni stratehiia ekonomichnoho rozvytku* [International economic development strategy]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2005.

Khandwalla, P. *The Effect of the Environment on the Organizational Structure of Firm doctoral dissertation*: Carnegie-Melon University, 1970.

Khassi, D. *Strategiia i planirovanie* [Strategy and planning]. St. Petersburg: Piter, 2001.

Kyzym, M. O., Pylypenko, A. A., and Yaldin, I. V. *Upravlinnia stvo-renniam i rozvytkom vydatnoi korporatsii* [Manage the creation and development of outstanding corporation]. Kharkiv: INZhEK, 2007.

Kraft, K., and Hage, J. "Strategy, social responsibility and implementation". *Journal of Business Ethics*, no. 9(1) (1990): 11-19.

Lindblom, C. *Policy-Making Process* Englewood Cliffs; N. J.: Prentice Hall, 1964.

Lifman, R. *Karteli i tresty i dalneyshee razvitie narodnokhoziaystvennoy* [Cartels and trusts, and the further development of national economic]. Moscow: Biznes-Inform, 1910.

Macmillan, I., and Guth, W. "Strategy Implementation and Middle Management Coalitions". *Advances in Strategic Management*, vol. 3 (1985): 233-254.

Miller, D. *Strategy Making in Context: Ten Empirical Archetypes*. Montreal: McGill University, 1976.

Miller, D., Droge, C., and Toulouse, J. "Strategic Process and Content as Mediators Between Organizational Context and Structure". *Academy of Management Journal*, no. 3(31) (1988): 544-569.

Miller, D. *The Icarus Paradox*. New York: Harper Business, 1990.

Mintsberg, G., Alstrend, B., and Lempel, Dzh. *Shkoly strategiy. Strategicheskoe safari: ekskursiia po debriam strategicheskogo menedzhmenta* [School policies. Strategic safari tour in the wilds of strategic management]. St. Petersburg: Piter, 2000.

Morsingand, M., and Schultz, M. "Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies". *Business Ethics: A European Review*, vol. 15, no. 4 (2006): 323-338.

Martinet, A. *Pensee strategique et rationalites: un examen epistemologique*. Lion: France, 1996.

Newman, W. *Administrative Action: The Techniques of Organization and Management*. Englewood Cliffs; NJ: Prentice Hall, 1951.

Porter, M. *Konkurentnaia strategiia: Metodika analiza otrasley i konkurentov* [Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and competitors]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2005.

Pyter, F. Druker. *Zadachy menedzhmenta v XXI veke* [Task management in the twenty-first century]. Moscow: Vyliams, 2004.

Pettgrev, A. *The Awakening Giant: Continuity Change in Imperial Chemical Industries*. Oxford: Basil Blackwell, 1985.

Pylypenko, A. A. *Stratehichna intehratsiia pidpriemstv: mekhanizm upravlinnia ta modeliuvannia rozvytku* [The strategic integration of business: management mechanism and simulation development]. Kharkiv: INZhEK, 2008.

Ponomarenko, V. S., Trydid, O. M., and Kyzym, M. O. *Stratehiia rozvytku pidpriemstva v umovakh kryzy* [Development strategy in a crisis]. Kharkiv: INZhEK, 2003.

Quinn, J. *Strategies for Change Logical Incrementalism*. Homewood; IL: Irwin, 1980.

Reger, R., Gustafson, I., and De Marie, S. "Refraining the Organization: Why Implementing Total Quality Is Easier Said Than Done". *Academy of Management Review*, no. 19 (1994): 565-584.

Rudyk, N., and Semenikova, E. *Rynok korporativnogo kontroliia: sliianiia, zhestkie pogloshcheniia i vykupy dolgovym finansirovaniem* [The market for corporate control: mergers, hard absorption and repurchase of debt financing]. Moscow: Finansy i statistika, 2000.

Shershnyova, Z. Ie., and Oborska, S. V. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic Management]. Kyiv: KNEU, 1999.

Simon, H. *Administrative Behavior*. New York: Macmillan, 1957.

Shumpeter, Y. A. *Teoriia ekonomicheskogo razvitiia: kapitalizm, sotsializm i demokratiia* [Theory of Economic Development: Capitalism, Socialism and Democracy]. Moscow: EKSMO, 2008.

Tidd, J., Bessant, J., and Pavitt, K. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Chichester: Wiley, 2001.

Tompson, A. A., and Striklend, A. Dzh. *Strategicheskii menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii* [Strategic management. Art design and implementation of the strategy]. Moscow: YuNITI, 1998.

Wernerfelt, B. "Resource-Based View of the Firm". *Strategic Management Journal*, vol. 5, no. 2 (1984): 171-180.

Yuldasheva, O., and Gorid, A. "Strategii integratsii kompanii" [Strategies for integrating companies]. <http://www.news.elteh.ru/arh/2006/40/19.php>

УДК 005.953.2:658

ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ФОРМАТУ ОПИСУ ВИМОГ ДО КАНДИДАТІВ НА ПОСАДИ ВІТЧИЗНЯНИМИ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

АЧКАСОВА О. В.

УДК 005.953.2:658

Ачкасова О. В. Обґрунтування вибору формату опису вимог до кандидатів на посади вітчизняними промисловими підприємствами

Мета статті полягає у дослідженні наявних форматів обґрунтування й опису вимог до працівників, визначенні їх переваг, недоліків й особливостей застосування, а також встановленні найбільш доцільних для використання вітчизняними промисловими машинобудівними підприємствами у швидкозмінюваних умовах господарювання. На основі аналізу наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених встановлені найбільш поширені формати опису вимог до кандидатів, що можуть використовуватись вітчизняними підприємствами в процесі залучення персоналу. У результаті порівняльного аналізу виділено переваги, недоліки та особливості їх застосування вітчизняними промисловими підприємствами. Запропоновано матрицю вибору форматів опису вимог до кандидатів на посади з урахуванням розміру підприємства та стадії його життєвого циклу. Використання запропонованої матриці забезпечить підґрунтя для своєчасного прийняття управлінських рішень у сфері управління персоналом підприємства у швидкозмінюваних умовах господарювання.

Ключові слова: залучення персоналу, вимоги до кандидатів на посади, посадова інструкція, модель робочого місця, карта компетенцій, професіограма.

Табл.: 2. Бібл.: 12.

Ачкасова Оксана Вікторівна – кандидат економічних наук, викладач, кафедра управління персоналом та економіки праці, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: achkasova.oksana@gmail.com

УДК 005.953.2:658

Ачкасова О. В. Обоснование выбора формата описания требования к кандидатам на должности отечественными промышленными предприятиями
Целью статьи является исследование существующих форматов обоснования и описания требований к работникам, определение их преимуществ, недостатков и особенностей применения, а также установление наиболее целесообразного для применения отечественными промышленными машиностроительными предприятиями в быстро изменяющихся условиях хозяйствования. На основе анализа научных трудов отечественных и зарубежных ученых установлены наиболее распространенные форматы описания требований к кандидатам, которые могут использоваться отечественными предприятиями в процессе привлечения персонала. В результате сравнительного анализа выделены преимущества, недостатки и особенности их применения отечественными промышленными предприятиями. Предложена матрица выбора форматов описания требований к кандидатам на должности с учетом размера предприятия и стадии его жизненного цикла. Использование предложенной матрицы обеспечит основу для своевременного принятия управленческих решений в сфере управления персоналом предприятия в быстро изменяющихся условиях ведения хозяйства.

Ключевые слова: привлечение персонала, требования к кандидатам на должности, должностная инструкция, модель рабочего места, карта компетенций, профессиограмма.

Табл.: 2. Библ.: 12.

Ачкасова Оксана Викторовна – кандидат экономических наук, преподаватель, кафедра управления персоналом и экономики труда, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)
E-mail: achkasova.oksana@gmail.com

UDC 005.953.2:658

Achkasova O. V. Justification of Selection of the Format of Description of Requirements to Position Candidates by Domestic Industrial Enterprises

The goal of the article is to study the existing formats of justification and description of requirements to employees, determination of their advantages, disadvantages and specific features of application, and also establishment of the most expedient one for application by the domestic industrial engineering enterprises under volatile conditions of economy. Having analysed scientific works of domestic and foreign scientists, the article established the most widespread formats of description of requirements to candidates, which could be used by domestic enterprises in the process of attraction of personnel. In the result of a comparative analysis, it marks out advantages, disadvantages and specific features of their application by domestic industrial enterprises. The article offers a matrix of selection of formats of description of requirements to position candidates with consideration of the size of an enterprise and the stage of its life cycle. The use of the proposed matrix will provide a basis for timely managerial decision making in the sphere of managing personnel of an enterprise under volatile economic conditions.

Key words: attraction of personnel, requirements to position candidates, job description, model of a working place, competence card, job analysis.

Tabl.: 2. Bibl.: 12.

Achkasova Oksana V. – Candidate of Sciences (Economics), Lecturer, Department of Personnel Management and Labour Economics, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)
E-mail: achkasova.oksana@gmail.com