

Петько С. М.

*аспірант кафедри міжнародної економіки та менеджменту  
Київського національного економічного університету  
імені Вадима Гетьмана*

Pet'ko S. M.

*Postgraduate Student of International Economic Department  
Kyiv National Economical University named after Vadym Het'man*

## ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК КОРПОРАЦІЙ У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ

### ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF CORPORATIONS IN THE WORLD ECONOMY

**Анотація.** У роботі обґрунтовано вплив організаційного розвитку на ефективне функціонування корпорацій на світових ринках. Здійснено аналіз наукових праць зарубіжних учених стосовно визначення феномену «організаційного розвитку корпорацій». Доведено, що єдиного трактування терміну «організаційний розвиток» у наукових розвідках зарубіжних вчених не спостерігається, що ключовими елементами в реалізації бізнес-стратегії організаційного розвитку корпорацій можуть слугувати такі фактори: корисність товарів та послуг, постійне оновлення товарів та послуг, концентрація ресурсів корпорації на пріоритетних напрямках (наукові розробки, маркетинг), оперативне реагування на потреби ринку, розвиток внутрішніх та зовнішніх зв'язків.

**Ключові слова:** корпорація, організаційний розвиток, організація, організаційна культура, фінансові послуги.

**Вступ та постановка проблеми.** З огляду на те, що сучасні корпорації виступають особливим інструментом та фактором глобалізації світової економіки, для економістів одним із пріоритетних напрямків є дослідження їхнього організаційного розвитку в умовах глобалізації світового господарства.

Як ми вже зазначали в наших зарубіжних публікаціях [9–11], найбільші світові корпорації – це потужні господарські комплекси, у межах яких об'єднуються численні підприємства з різних регіонів світу, де головним засобом експансії сучасних корпорацій у глобальній економіці являється вивіз капіталу у формі прямих іноземних інвестицій.

Так, за підрахунками ОЕСР, майже 1/3 світової торгівлі контролюється корпораціями. Останні тенденції в глобальній економіці свідчать, що деякі корпорації перетворюються у глобальні корпоративні об'єднання. На сьогодні успіх у міжнародній конкуренції визначається не лише наявністю факторів виробництва, а наскільки вони ефективно використовуються. На відміну від звичайних корпорацій глобальні корпорації здійснюють не регіональну, а глобальну оптимізацію виробництва, глобальну диверсифікацію та глобальне управління своїми портфельними інвестиціями. Стратегічні альянси виступають важливим засобом здійснення глобальних стратегій і представляють собою «довгострокові відносини між фірмами, які йдуть далі звичайних торговельних операцій, але не ставлять за мету злиття з іншими фірмами» [5, с. 85]. Прикладами стратегічних альянсів можуть слугувати стратегічний альянс фірм «Моторола», «ІБМ» та «Еппл» у комп'ютерній галузі, що ведуть агресивну атаку на такі корпорації, як «Інтел» та «Майкрософт».

Для будь-якої корпорації організаційний розвиток розглядається як одне з важливих завдань з огляду на те, що економічна ситуація на ринках часто змінюється: виникнення нових тенденцій, трендів, стрімке зростання конкурентів, представлення нових схем збільшення ефективності діяльності корпорацій. Тому керівництво корпо-

рації зацікавлене у розвитку бізнесу і має на меті вивчати загальну логіку глобальних трендів розвитку організації, а також ефективного застосування теоретичних знань на практиці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивчаючи організаційний розвиток корпорацій, ми звернулися до наукових пошуків зарубіжних вчених з огляду на те, що термін «організаційний розвиток» у наукових економічних джерелах уперше з'явився у США. Наголосимо, що єдиного підходу до трактування даного феномену у науковій літературі на сьогодні не існує.

Так, американський учений-економіст сфери організаційного розвитку У. Берк визначає організаційний розвиток корпорацій як процес планових змін організаційної культури, заснованих на використанні методик, теорій та результатів досліджень корпоративної поведінки [6].

А. Райа, Н. Маргуліс розуміють організаційний розвиток як ціннісно орієнтований процес самооцінки та планових змін, які включають специфічні стратегії та технології, які націлені на посилення загальної ефективності організаційної системи [7].

У свою чергу, П. Робертсон, Д. Поррас надають більш сучасне трактування феномену «організаційний розвиток», визначаючи його набір наукових теорій, цінностей, стратегій, які націлені на проведення запланованої зміни в діяльності організації з метою досягнення індивідуального розвитку та покращання організаційної поведінки через перебудову менеджерами організації робочої поведінки [12].

Інші американські вчені Дж. Ваклавські, А. Черч розглядають організаційний розвиток як спланований процес просування позитивних, гуманістично орієнтованих системних змін та удосконалень в організаціях з використанням теорії соціальних наук, досліджень діяльності організації, збору та обробки поведінкових даних та техніки зворотного зв'язку [13]. Тоді як С. Белл та В. Френч у своїй праці «Організаційний розвиток» описують його як довгострокові програми по здійсненню процесів організа-

ційного оновлення та прийняття рішень завдяки допомогі більш ефективного управління організаційної культури, що засноване на співробітництві. Таке співробітництво акцентує увагу на культурі формальних команд, завдяки агенту, або катализатору змін, із використанням теорій та методів прикладних наук про поведінку [7].

Отже, забезпечення конкурентних переваг корпорації за рахунок раціоналізації виробництва, застосування сучасних технологій та матеріалів без врахування зміни ролі людського ресурсу стає неможливим. В умовах глобалізаційних процесів у світовій економіці (коли вирівнюються технологічні умови, зрівнюється рівень заробітної платні) виграти конкурентну боротьбу в корпоративному середовищі можна лише завдяки постійному розвитку та активному залученню у процес управління персоналу корпорації.

**Результати дослідження.** З огляду на сказане будь-яку організацію можна розглядати як об'єднання формальних та неформальних груп. Тобто можна констатувати, що організація – це соціальна система, в якій взаємодіють окремі суб'єкти, формальні та неформальні групи. Люди не можуть успішно виконувати свою роботу та поставлені цілі, якщо не буде досягнута належна взаємодія окремих груп та суб'єктів, від яких залежить їхня діяльність. А звідси усвідомлення ступеню впливу групової динаміки на функціонування та розвиток організації дозволяє підвищити ефективність управління корпорацією та створити необхідні умови для здійснення організаційних змін у її діяльності.

Тому для успішного управління процесом розвитку організації необхідне налаштування усієї системи управління на колективну роботу, у продуктивності якої повинні бути зацікавлені всі менеджери організації. Це потребує від керівництва радикальних змін у стилі управління персоналом, нового мислення, необхідності максимального використання та розвитку потенціалу менеджерів корпорації.

Будь-яка організаційна трансформація в корпорації має на меті визнання та розуміння її персоналом – лише тоді менеджери корпорації зможуть перетворювати у життя майбутні цілі організації. У свою чергу, зменшити негативне ставлення менеджерів до змін, що плануються статися в організації, можна лише завдяки ефективній організаційній культурі, яка буде підтримувати процес трансформації. Причому організаційна культура може стати фактором, який буде впливати на позитивну чи негативну взаємодію у процесі стратегічного управління корпорацією. Наголосимо, що обрана стратегія не повинна суперечити особливостям та невід'ємним компонентам корпоративної культури організації, тому що організаційна культура – це цінності та переконання, які вони наслідують, іншими словами – яка філософія бізнесу лежить в основі методів роботи усередині та поза межами корпорації.

З огляду на викладене вище сучасні корпорації намагаються вирішити протиріччя між глобальною організацією та необхідністю враховувати місцеві умови. Глобальна організація забезпечує корпорації великими перевагами в області скорочення та масштабів дій. За оцінками представника шведсько-швейцарської електроенергетичної корпорації «Асеа Браун Бовери», глобальна організація виробництва стандартизованої продукції дозволяє скоротити витрати на одиницю продукції в межах 20–30% [5, с. 86].

Зазначимо, що у сучасних умовах найбільші фінансові та нефінансові корпорації планують свою діяльність не в регіональному, а у світовому просторі. Заснований на такому підході, глобальний маркетинг демонструє

тенденцію зростаючого міжнародного переплетення економічних, соціальних та політичних структур. Такі процеси значною мірою змінюють умови міжнародної діяльності корпорацій та деформують ринки. Керуючись усе більш зростаючими глобальними інтересами розширення виробництва, зміцнення позицій на світових ринках, збільшення прибутків, залежності від зміни господарської обстановки, соціально-політичного клімату в тих чи інших країнах або регіонах, глобальні корпорації постійно маневрують виробничими та фінансовими засобами в масштабах усього світового господарства та переливають гігантські маси фінансових ресурсів з однієї країни до іншої. Понад 30% світової торгівлі – це внутрішньофірмові поставки глобальних корпорацій, які здійснюються не за міжнародними, а за внутрішньофірмовими трансфертними цінами. Таким чином, глобальні корпорації забезпечують свої інтереси, сприяють поділу світових ринків на відкриті та закриті сегменти [2, с. 15].

Водночас прагнення до лідерства на обраних ринках спонукає корпорації безперервно покращувати та удосконалювати якість продукції, щоб задовольнити потреби споживачів. З метою збереження лідерства на світових ринках та підтримки якості товарів та послуг на конкурентному рівні глобальні корпорації концентрують свої зусилля на випуску високоякісної продукції, що має обмежений асортимент. До того ж у стратегії розвитку глобальних корпорацій велика увага приділяється підтримці певного рівня експортних надходжень, тому останнім часом, широкого поширення набуло міжнародне стратегічне партнерство (стратегічні альянси між корпораціями). Стратегічні альянси значно поширені у сфері матеріального виробництва. Організаційні трансформації стратегічних альянсів та внутрішньофірмових зв'язків міжнародних корпорацій створюють систему горизонтальної та вертикальної інтеграції виробництва та науково-дослідної й дослідно-конструкторської роботи (НДДКР), яка регулюється завдяки інформаційним технологіям. Деякі види стратегічних альянсів розраховані на поширення асортименту продукції та кола споживачів. Названі стратегічні альянси передбачають сумісні маркетингові дослідження, використання загальних збутових каналів і джерел інформації. Але водночас учасники таких альянсів у сфері НДДКР контролюють один одного на ринках готової продукції [3, с. 103].

Відповідно до стратегії, яка націлена на виробництво товарів та послуг спеціально для ринку країни, що приймає, велике число глобальних корпорацій контролюють та направляють діяльність своїх зарубіжних філіалів, ураховуючи особливості їх національних ринків. Глобальні корпорації завдяки соціокультурним та природним відмінностям, торговельним бар'єрам, що створюються окремими приймаючими країнами, змушені дотримуватися вимог країн стосовно придбання на місцевих ринках компонентів для готової продукції, яка випускається зарубіжними філіалами глобальних корпорацій. Завдяки інтенсифікації процесів відбувається еволюція стратегій організаційного розвитку корпорацій.

Зазначимо, що прогнозуючи в сучасних умовах свій розвиток, корпорації притримуються глобальної стратегії, яка об'єднує вже існуючі стратегії і при цьому не є якісно іншою. Глобальна стратегія – це складний механізм, який підтверджується суміщенням великої кількості корпорацій вертикальної та горизонтальної стратегій, що створює інвестиційну локалізацію. Фактор регіональної концентрації корпорацій та створення в тому чи іншому регіоні зв'язків є визначальними при виборі стратегії організаційного розвитку. Додамо, що ключовими елементами в

реалізації бізнес-стратегії організаційного розвитку корпорацій можуть слугувати такі фактори: корисність товарів та послуг, постійне оновлення товарів та послуг, концентрація ресурсів корпорації на пріоритетних напрямках (наукові розробки, маркетинг), оперативне реагування на потреби ринку, розвиток внутрішніх та зовнішніх зв'язків. Усі названі фактори взаємопов'язані між собою. Відмітимо, що організаційний розвиток корпорацій у сучасній глобальній економіці є багатовекторним, але націлений на успішне подолання невизначеності бізнес-середовища, максимальне зниження витрат через загострення конкуренції та збільшення вартості інновацій, а також досягнення оперативної гнучкості.

У контексті викладеного, зазначимо, що загальносвітові стратегії глобальних корпорацій реалізуються лише за умови сприятливого національного режиму для прямих іноземних інвестицій [4, с. 85].

До того ж, у колі окресленого, основоположною стратегією організаційного розвитку сучасних глобальних корпорацій визначається стратегія «інтернаціоналізації» діяльності, що забезпечує корпоративну експансію на світових ринках. Основною тенденцією процесу інтернаціоналізації глобальних корпорацій розглядається транскордонне розміщення загальнокорпоративних функцій як у формі внутрішніх підрозділів, так і у вигляді зовнішнього аутсорсингу. Стратегії глобальних корпорацій спрямовуються на реалізацію переваг одночасного доступу до великої кількості ринків, що зумовило появу нових підходів до інтегрованих виробничих мереж та маркетингових стратегій, де приділяється увага глобальному іміджу корпорації та брендів. Уразливість глобального іміджу зумовлює розробку соціально орієнтованих програм організаційного розвитку глобальних корпорацій [4, с. 86].

Отже, самими найбільш зростаючими у світі галузями є індустрія інформації та індустрія фінансових послуг – на цьому наголошує американський вчений-економіст П. Друкер у своїй книзі «Задачі менеджменту у XXI столітті» [1]. Науковець виокремлює «нові» фінансові послуги, які надаються заможному, але старіючому сектору населення розвинутих країн, «індивідуальні фінансові послуги», які допомагають гарантувати високий та стабільний дохід після виходу на пенсію. Причиною виникнення таких фінансових послуг слугували зміни у демографічній ситуації високорозвинених країн, де багатого середнього класу, особливо таких людей, які не заробляли собі на життя фізичною працею, а працювали у сфері послуг або були зайняті інтелектуальною працею. При досягненні віку 45–50 років вони усвідомлюють, що існуючий рівень пенсійного забезпечення не влаштує їх, коли прийде час покинути своє місце роботи, тому у цьому віці майбутні пенсіонери починають шукати шляхи інвестування накопичених фінансових ресурсів із метою забезпечення свого фінансового стану на 20 років уперед.

Тому нова зростаюча галузь – індустрія фінансових послуг – здебільшого відрізняється від традиційної фінансової індустрії, що виступає у ролі «корпоративного банкіра», якими є такі фінансові корпорації, як: JP Morgan Chase, Citibank, Wells Fargo або Goldman Sachs. Нові інвестори (майбутні пенсіонери) більш за все турбуються не тим, як «робити гроші» або здійснювати «вигодні угоди», їхня головна задача полягає у збереженні своїх заощаджень таким чином, щоб вони отримували гарантований прибуток після виходу на пенсію.

Нові фінансові інститути – фонди взаємного страхування, пенсійні фонди, брокерські компанії, які передбачили цю тенденцію, – значно покращали свої фінансові результати. Спочатку вони виникли у США, потім у Великобританії, а зараз поширили свою діяльність на фінансових ринках континентальної Європи та Японії. Більшість традиційних фінансових корпорацій не усвідомлює, що змінилося саме розуміння поняття «фінансові послуги». Єдине, що відчувають великі фінансові корпорації у розвинутих країнах, – це втрачання великої частини наявного доходу. Тому фінансові гіганти поспішають розширити свій набір традиційних «корпоративних» послуг. При цьому частка їхніх звичайних фінансових послуг (корпоративні позики або пропозиція корпоративних цінних паперів) не зростає, а зменшується дуже швидко. Справа в тому, що ці послуги пропонуються у першу чергу на ринку великих корпорацій.

Протягом останніх 20 років сектором зростання в усіх високорозвинених країнах став бізнес середніх розмірів, а частка корпорацій-гігантів постійно зменшується. Корпорації середнього розміру, як правило, не входять до числа споживачів традиційних «корпоративних» фінансових послуг.

Наголосимо, що традиційні фінансові корпорації активно відкривають свої філії в усіх регіонах світу. У зв'язку з тим, що їхній традиційний корпоративний бізнес стає все менш прибутковим (через жорстку корпоративну конкуренцію на фінансових ринках), корпоративні банки-гіганти (американські, китайські, японські, німецькі, швейцарські) вдаються до «торгівлі за свій рахунок», тобто чистої спекуляції, щоб підтримати свої надмірні накладні видатки. Якщо ретроспективно повернемося до історії фінансових інститутів (починаючи з діяльності клану Медичі в Європі у XV ст.) – все це закінчувалося значними збитками через невірну уяву стосовно індустрії фінансових послуг, що у значній мірі зумовило фінансову кризу, яка почалася в середині 1990-х років на азійських фінансових ринках і перейшла в американську іпотечну кризу 2007–2008 рр., а завдяки глобалізаційним процесам в економіці поширилася на весь світ [1, с. 32–34].

**Висновки.** Отже, результати нашого дослідження дозволяють стверджувати, що необхідним компонентом розвитку корпорації є вибір стратегічного альтернативи та надання їй (відповідно до обраної стратегії організаційної структури) форм і методів управління корпорацією на основі формування організаційної культури, що використовує потенціал менеджерів для здійснення організаційних трансформацій у корпорації.

Крім того, стратегії організаційного розвитку корпорацій ґрунтуються на концентрації ресурсів (маркетинг, розробка послуг, які підвищують лояльність споживача та вартість продукту, НДДКР) у сфері власних стратегічних переваг. Така концентрація забезпечується у значній мірі за рахунок прямих іноземних інвестицій, головна мета яких – покупка стратегічних, у першу чергу нематеріальних, активів. Виходячи з цього, незважаючи на кризові явища на фінансових ринках високорозвинених країн, тенденція розвитку нового виду «роздрібних фінансових послуг» та збільшення кількості нових інвесторів (майбутніх пенсіонерів) посилюватиметься й надалі. Така тенденція буде простежуватися, доки високорозвинені країни не адаптують свої системи пенсійного забезпечення до нових демографічних реалій.

Список використаних джерел:

1. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2004. – 272 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://ototsky.com/khipu/lib/druker\\_managementXXI\\_ru.pdf](http://ototsky.com/khipu/lib/druker_managementXXI_ru.pdf).
2. Загашвили В.С. На пороге нового этапа экономической глобализации / В.С. Загашвили // Мировая экономика и международные отношения. – 2010. – № 3. – С. 15–23.
3. Кони́на Н.Ю. Менеджмент в международных компаниях: как побеждать в конкурентной борьбе / Н.Ю. Кони́на. – М. : Велби, 2008. – 560 с.
4. Мамонов В.Ю. Организационное развитие ТНК в условиях глобализации мирового хозяйства / В.Ю. Мамонов // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2011. – № 4. – С. 84–86.
5. Паньков В.С. Мировая экономика на пути к 2015 году / В.С. Паньков // Экономика XXI века. – 2010. – № 8. – С. 84–89.
6. Burke W.W. Organization Development: Principles and Practices. – Boston : Little Brown, 1982. – 200 p.
7. French W.L. Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement. – 6th ed. / W.L. French, C.H. Bell. – Prentice Hall, 1998. – 360 p.
8. Margulies N. Organization Development: Values, Process, and Technology / N. Margulies, A. Raia. – New York : McGraw-Hill, 1972. – 640 p.
9. Pet'ko S.M. Transnational corporations in the economy of Ukraine / S.M. Pet'ko // Intellectual Archive, March 2014. – Volume 3. – Number 2. – Toronto : Shiny Word Corp., Canada. – P. 35–41.
10. Pet'ko S.M. The essence of the transnational corporations in the modern economy development / S.M. Pet'ko // Intellectual Archive. – January 2014. – Volume 3. – Number 1. – Toronto : Shiny Word Corp., Canada. – P. 60–66.
11. Pet'ko S.M. Transnational Corporations in the World Economy / S.M. Pet'ko // Applied Sciences and technologies in the United States and Europe: common challenges and scientific findings: Papers of the 4th International Scientific Conference (December 23, 2013). Cibunet Publishing. New York, USA, 2013. – P. 150–152.
12. Porras J.I. Organizational Development: Theory, Practice and Research / J.I. Porras, P.J. Robertson ; Dunnette D., Hough L.M. (Eds) Handbook for Industrial and Organizational Psychology. – 2nd ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992. – Vol. 3. – P. 719– 822.
13. Waclawski J., Church A.H. Organization Development: A Data-Driven Approach to Organizational Change. Pfeiffer / J. Waclawski, A.H. Church. – 2001. – 400 p.

**Аннотация.** В работе обосновано влияние организационного развития на эффективное функционирование корпораций на мировых рынках. Проанализированы научные работы зарубежных учёных по изучению дефиниции «организационное развитие корпораций». Определено, что единой трактовки термина «организационное развитие» в научных исследованиях зарубежных учёных не наблюдается. Выявлено, что ключевыми элементами в реализации бизнес-стратегии организационного развития корпораций могут служить такие факторы: полезность товаров и услуг, постоянное обновление товаров и услуг, концентрация ресурсов корпорации на приоритетных направлениях (научные разработки, маркетинг), оперативное реагирование на потребности рынка, развитие внутренних и внешних связей.

**Ключевые слова:** корпорация, организационное развитие, организация, организационная культура, финансовые услуги.

**Summary.** The article is proved that the organizational development has great impact on the effective functioning of the corporations in the world markets. The author analyzes the scientific works of foreign scholars on the definition of the phenomenon «organizational development of corporations». The author stresses that a single interpretation of the term «organizational development of corporations» in the scientific literature by foreign scientists is lacked. The article states that the key of the elements in the implementation of the business strategies of the organizational development of corporations can be served the following factors: usefulness of goods and services, constant the updating of goods and services, concentration resources of the corporation in the priority areas (research and development, marketing), rapid response to market needs, development of the internal and external relations.

**Key words:** corporation, organizational development, organization, organizational culture, financial services.