

**Гусєва О.Ю.,**  
**к.е.н., доцент,**  
**Донецький національний університет економіки і**  
**торгівлі імені Михайла Туган-Барановського**

## РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА І СТРАТЕГІЧНІ ЗМІНИ: СУТНІСТЬ, ПРИНЦИПИ, ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК

**Постановка проблеми.** Сучасна практика ведення бізнесу доводить, що економічний розвиток господарюючих суб'єктів можливий лише на основі пошуку шляхів пристосування та адаптації до зовнішнього середовища, яке якісно та швидко змінюється. Світовий досвід показує, що здатність генерувати і впроваджувати стратегічні зміни є найважливішим фактором ефективного функціонування та стабільного розвитку підприємств. При цьому будь-які зміни містять у собі протиріччя між прагненням підприємства як економічної системи зберегти стабільність, з одного боку, і необхідністю її постійного розвитку – з іншого. Дослідження, присвячені управлінню змінами, відображають ці протиріччя. На наш погляд, фокус стратегічних змін не обмежується тільки забезпеченням процесів сталого або антикризового розвитку підприємств, він є набагато ширшим. Дослідження впливу стратегічних змін на процеси функціонування і розвитку підприємств з урахуванням коротко-, середньо- і довгострокових аспектів обумовило актуальність даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми розвитку підприємств досліджуються багатьма вітчизняними і зарубіжними ученими. Найбільш вагомий внесок у висвітленні даної проблеми зробили такі учені, як: А. І. Кочеткова [1], П. В. Єгоров [2], Л. Д. Гітельман [3], С. Г. Федосін [4], **Б. А. Райзберг** [5], Г. Хаймел [6], О. С. Вищенко [7], В. М. Заболотний [6], Т. Ю. Іванова [9], І. М. Дроздов [10], Ю. П. Аніскін [11], В. А. Василенко [12], В. С. Пономаренко [13], М. В. Афанасьєв [14] та інші. Дослідження проблематики управління змінами на підприємствах також широко представлені у сучасній науковій літературі [1; 6; 9; 11; 15; 16; 17]. У роботах деяких учених ці поняття ототожнюються [3; 16]. Велика кількість досліджень зводиться до твердження, що зміни є основою розвитку підприємства, але чіткого розмежування між цими поняттями не наводиться [17]. Лише невелика кількість учених пропонують авторське обґрунтування взаємозв'язку між термінами «розвиток» і «зміни» і визначають особливості управління змінами в залежності від стадії або характеру розвитку підприємства. Зокрема, питання, пов'язані з розкриттям сутності змін у взаємозв'язку з розвитком підприємств знайшли відображення у роботах І. Адзіеса [15], Г. В. Широкової [18], Е. Фламгольца [19], Д. К. Воронкова [20]. Слід зазначити, що попри велику цінність наукового внеску, зробленого різними ученими, у даний час існує багато проблем теоретичного і практичного характеру, пов'язаних як з дослідженням сутності категорій «розвиток підприємства» і «стратегічні зміни», так і з визначенням взаємозв'язку між ними.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає в уточненні сутності понять «розвиток підприємства» і «стратегічні зміни» та дослідження впливу стратегічних змін на розвиток підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Будь-яка соціально-економічна система має дві рушійні сили: бажання вижити, зберегти себе, мати певну стабільність та бажання самоудосконалюватись та розвиватись [20, с. 16]. Як зазначає, С. Ашмаріна, головною задачею будь-якої управлінської моделі є створення або адаптація до вітчизняної практики систем управління змінами з урахуванням універсальності базових принципів і законів розвитку сучасних організацій [17, с. 5]. Слід звернути увагу, що базові принципи розвитку зараз також трансформуються. Напрями цієї трансформації сформульовані у роботі провідних учених, зокрема, Х. Віссема. Він вказує, що на зміну старої парадигми «Спочатку збереження, потім – розвиток», прийшла нова парадигма «Збереження через розвиток». Отже, якщо постійно займатися самозбереженням, не звертаючи увагу на навколишнє середовище і покладатися тільки на власне суб'єктивне сприйняття, може відбутись саморуйнування соціально-економічної системи [21, с. 6]. Певні складнощі у формуванні ефективної системи управління змінами виникають, на наш погляд, тому, що багато науковців достатньо ґрунтовно ототожнюють розвиток зі змінами. Хоча, якщо дослідити загальнофілософське тлумачення понять «розвиток» і «зміни», цілком очевидним стає той факт, що ці поняття не є синонімами і по теперішній час залишаються предметом філософського і управлінського дискурсу.

Поняття «зміна» у загальнофілософському розумінні визначається як перетворення на дещо інше. Зміна характеризує стан, який є альтернативою стабільності, і означає перехід від одного стану до іншого [22, с. 105]. У відповідності з локалізацією змін у просторі і часі, виділяють зміни у просторі (механічний рух) і зміни у часі. Відмінності у трактуванні часу визначають розуміння характеру змін: зворотних і незворотних, спрямованих і неспрямованих, спонтанних, таких, що самоорганізуються, й

таких, що організуються. Будь-які зміни корелятивно пов'язані з чимось інваріантним, стійким і, навпаки, інваріанті структури передбачають варіативне, змінюване.

У більшості філософських словників розвиток визначається як незворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів. Наголошується, що тільки одночасна наявність усіх трьох властивостей виокремлює процеси розвитку серед інших змін: зворотність змін характеризує процеси функціонування (циклічне відтворення постійної системи функцій); відсутність закономірності притаманна випадковим процесам катастрофічного типу; за відсутності спрямованості зміни не можуть накопичуватись, і тому процес позбувається характерної для розвитку єдиної, внутрішньо взаємопов'язаної лінії [23, с. 168]. Отже, зміни – це більш широке (порівняно з розвитком) поняття; зміни є основою розвитку і ототожнювати розвиток і зміни не є коректним.

Поняття «розвиток підприємства» у науковому світі приймає декілька різних значень. Аналіз трактування поняття розвитку підприємства проводився з позицій врахування різними авторами базових характеристик розвитку та ознак результату розвитку для підприємства.

Переважає більшість авторів основною результуючою рисою розвитку підприємства вважає появу нових якісних характеристик його підсистем (декількох або усіх). Також майже 70 % визначень вказують таку характерну ознаку розвитку, як підвищення ефективності функціонування, перехід до більш нового та прогресивного, отримання більш стійких структурних переваг. Деякі автори зазначають, що кожен новий якісний стан системи, який виникає в процесі розвитку, є більш ускладненим, ніж попередній. Також багато визначень наголошують на незворотності та закономірності розвитку підприємства, враховуючи у такий спосіб базові філософські характеристики розвитку. Отже, узагальнюючи існуючі підходи до тлумачення поняття «розвиток підприємства», можна стверджувати, що його основою виступають зміни, і розвиток представляє собою тільки позитивні якісні перетворення, результатом яких є те, що підприємство більш ефективно реалізує свої функції або отримує нові.

Тільки невелика кількість учених дотримуються думки, що розвиток підприємств може проявлятися у таких якісних змінах, які призводять не тільки до підвищення ефективності, а й до зниження ефективності. Так, Федосін А. К. поділяє розвиток на два напрями: зростання – як висхідний розвиток та деградацію, як низхідний розвиток [4, с. 55].

Зростання, на його думку, є поступальним розвитком, який супроводжується переходом від нижчого до вищого, від простого до більш складного. А деградація – це низхідний розвиток, розпадань, перехід від більш досконалого до менш досконалого, тобто пониження рівня організації.

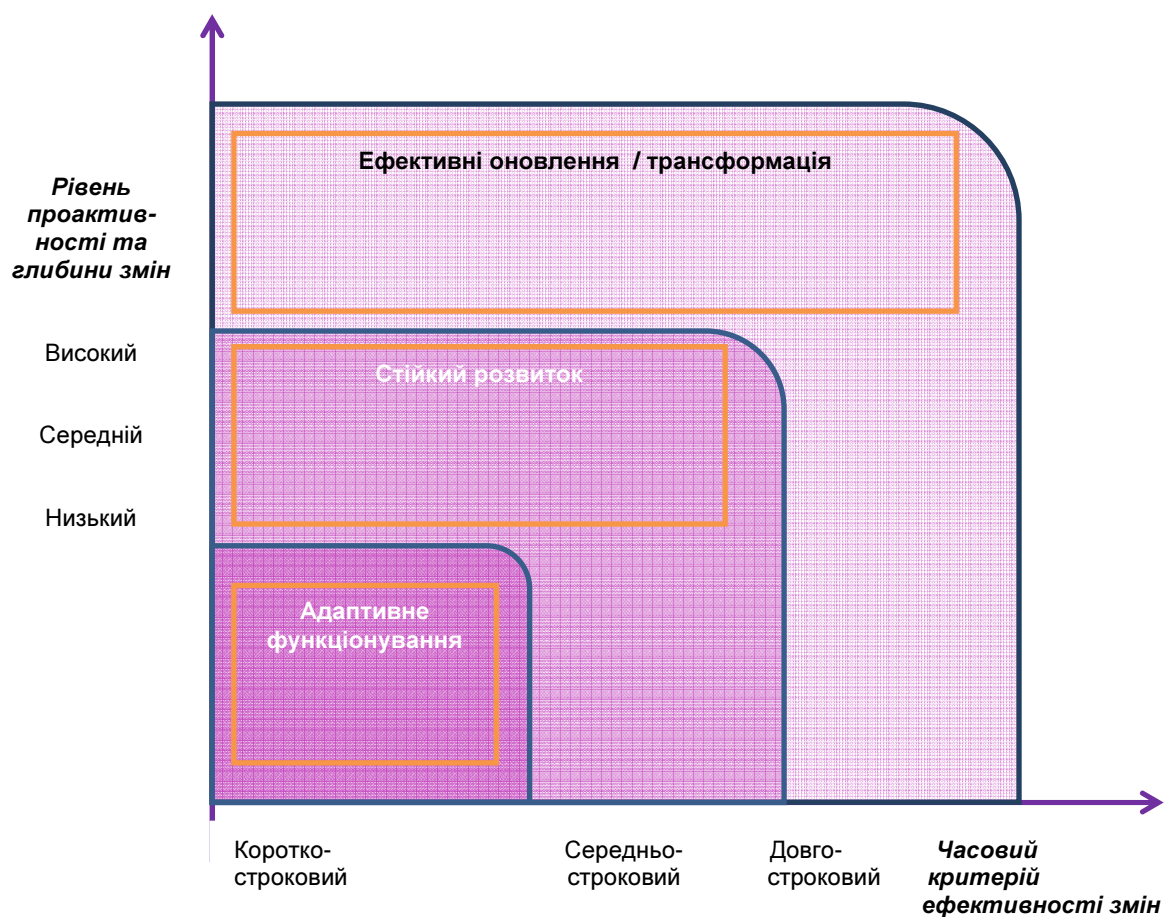
На нашу думку, деградаційні процеси не слід вважати процесами розвитку підприємства. Розвиток має місце доти, доки підприємство, досягаючи нових якісних рівнів своє структури, не зазнаватиме зниження економічної та (або) соціальної ефективності протягом тривалого часу. Аналогічні висновки робить у своїй роботі Воронков Д. К., визначаючи, що розвиток підприємства завжди супроводжується кількісними та якісними змінами, при цьому не можна виключати виникнення тимчасової негативної динаміки кількісних показників діяльності підприємства [20, с. 21]. Цієї ж логіки будемо дотримуватись і у подальших дослідженнях.

Розглядаючи сутність стратегічних змін, слід звернути увагу на відсутність понятійної чіткості при визначенні цієї категорії, попри велику кількість наукових праць. Здебільшого у своїх дослідженнях учені частіше оперують терміном «організаційні зміни», «корпоративні зміни» або «зміни на підприємстві», не виділяючи стратегічний рівень змін [9, с. 57; 17, с. 16-21; 11, с. 35-38]. Хоча в теперішній час, коли вузловим моментом системи стратегічного управління підприємством стає управління змінами, особливо актуальним є обґрунтування фокусу стратегічних змін. Грунтовний аналіз понятійно-категорійного апарату теорії управління змінами довів складність однозначного трактування стратегічних змін через їх багатоаспектність. При цьому усі визначення, які пропонуються авторами, можна поділити на 3 групи: ті, які відображають змістовну характеристику змін; ті, які відображають процесну характеристику змін та ті, які одночасно враховують і змістовну, і процесну складові перетворень. На основі проведених досліджень пропонується авторське формулювання стратегічних змін. Стратегічні зміни – це перетворення у будь-яких підсистемах підприємства на рівні функціональної, конкурентної або генеральної стратегій для забезпечення його адаптивного функціонування, стійкого розвитку та ефективної трансформації у динамічному бізнес-середовищі. Для обґрунтування логічного взаємозв'язку між стратегічними змінами та розвитком підприємства сформулюємо вихідні постулати. По-перше, змінюваність зовнішнього середовища і її вплив на внутрішнє середовище підприємства викликає необхідність його адаптації, розвитку або радикальної трансформації. Оскільки зміни зовнішнього середовища відбуваються постійно, їх швидкість і важкопрогнозованість зростають - адаптаційних процесів стає недостатньо для підтримки підприємством конкурентоспроможності хоча б у середньостроковій перспективі. Для ефективної взаємодії з зовнішнім середовищем підприємству необхідний розвиток, тобто незворотні, позитивні якісні перетворення, які забезпечать ефективну реалізацію існуючих бізнес-функцій або отримання нових бізнес-функцій та структурних співвідношень. На етапі, коли можливості ефективних якісних перетворень функцій і структур в межах обраних стратегічних орієнтирів будуть вичерпані, перед підприємством постане необхідність радикальної трансформації або принципового оновлення, тобто повної зміни генеральної стратегії. По-друге, високодинамічне бізнес-середовище вимагає не тільки постійної адаптації до нових

умов функціонування, а й упереджуючої реакції на зміни цих умов. Упереджуюча реакція повинна враховувати середньострокові часові горизонти, тобто можливість підтримки існуючих генеральних стратегічних орієнтирів, а також заздалегідь обґрунтовувати шляхи можливої радикальної трансформації (оновлення) у довгостроковій перспективі. Таким чином, ключовими ознаками стратегічних змін стають їх перманентний характер і векторна спрямованість, що проявляється у постійному ініціюванні та впровадженні перетворень. По-третє, хоча стратегічні зміни виступають основою не тільки процесів розвитку, а й адаптації і радикальної трансформації, домінантним фокусом стратегічних змін слід вважати забезпечення стійкого розвитку підприємства. На основі вищевказаного пропонується обґрунтування мети (фокусу) стратегічних змін на підприємстві в залежності від часового критерію їх ефективності та рівня проактивності і глибини перетворень (рис. 1).

Слід зазначити, що ідеї диференціації процесів функціонування і розвитку підприємства при формуванні концепції управління змінами вже пропонувались ученими, наприклад, А. Н. Морозовим. Він відзначає, що в умовах динамічного зовнішнього середовища організації повинні безперервно змінюватись.

Звідси з'являється необхідність розробки концепції, у якій, по-перше, об'єктом вивчення стає господарча система і її середовище як цілісний об'єкт («надсистема»), по-друге, функціонування і розвиток розглядаються як взаємодоповнюючі один одного процеси.



**Рис. 1. Визначення мети стратегічних змін на підприємстві в залежності від часового критерію їх ефективності**

*Джерело : авторська розробка*

Це дозволяє не тільки подолати однобічність підходу до проблем управління як у «налаштуванні» процесів функціонування, а й визначити перспективні напрями розробки механізмів управління, що забезпечують стійкий узгоджений механізм функціонування і розвитку, режим «упереджуючого» управління змінами [24, с. 7]. На наш погляд, процеси функціонування і розвитку потребують додаткової структуризації для уточнення можливих областей стратегічних змін (рис. 2).



**Рис. 2. Визначення напрямів функціонування та розвитку підприємства, забезпечуючою основою яких є стратегічні зміни**

Джерело : авторська розробка

Так, до завдань стратегічних змін слід відносити забезпечення тільки адаптивного функціонування підприємства та усіх видів розвитку. При цьому процеси функціонування здебільшого розглядаються як здійснення стандартних операцій у відносно незмінних умовах і відносяться до процесів поточного (оперативного) управління, а тому не включаються до завдань стратегічних змін.

Отже, стратегічні зміни повинні спрямовуватись і виступати основою усіх можливих напрямів розвитку підприємства: від антикризового до інноваційного, а також сприяти адаптивному функціонуванню підприємства.

**Висновки з проведеного дослідження.** Проведені дослідження дозволили уточнити сутність розвитку підприємства і стратегічних змін та встановити взаємозв'язок між цими поняттями. В умовах динамічного зовнішнього середовища для підтримки стійкої конкурентної переваги перед підприємствами постає необхідність стійкого розвитку, основою якого виступають стратегічні зміни. При цьому фокус стратегічних змін не обмежується тільки забезпеченням процесів стійкого (у т.ч. стабільного та інноваційного) або антикризового розвитку підприємства. Стратегічні зміни в залежності від часового критерію ефективності можуть спрямовуватись на підтримку адаптивного функціонування (короткостроковий аспект), безпосередньо розвиток (середньостроковий аспект) та своєчасну трансформацію підприємства або ефективний вихід з бізнесу (довгостроковий аспект). Сформульовані висновки є вагомим підґрунтям розробки методології управління стратегічними змінами.

#### **Бібліографічний список**

1. Кочеткова А. И. Основы управления в условиях хаоса / А. И. Кочеткова. – М. : Рид Групп, 2012. – 624 с.
2. Егоров П. В. Стратегический мониторинг в управлении финансово-хозяйственной деятельностью производственных систем : [монография] / П. В. Егоров, Н. В. Алексеенко. – Донецк : ООО «Юго-Восток, ЛТД», 2005. - 176 с.
3. Гительман Л. Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению / Л. Д. Гительман. – М. : Дело, 1999. – 496 с.
4. Федосин С. Г. Основы синергетики. Философия носителей / С. Г. Федосин. – М. : «Едиториал УРСС», 2003. - С. 55-56.
5. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. – [5-е изд., пер. и доп.]. - М. : ИНФРА-М, 2006. - 495 с.

6. Хаймел Г. Что есть что в управленческих инновациях / Г. Хаймел // Harvard Business Review. – 2006. – март. – 145 с.
7. Вищенко О. С. Економічний словник / О. С. Вищенко [Електронний ресурс]. – Доступ до ресурсу : <http://zakony.com.ua/econom.html?catid=46617>
8. Реструктуризація підприємства : навч. посіб. [для вищ. навч. закл.] / [за ред. В. М. Заболотного]. – К. : Міленіум, 2001. – С. 55-59.
9. Иванова Т. Ю. Теория организации : [учеб. пособие] / Т. Ю. Иванова, В. И. Приходько. – СПб. : Питер, 2004. – 273 с.
10. Дроздов И. Н. Организация как объект и субъект развития. – Законодательные органы власти в Приморском крае: история, современность, тенденции развития / И. Н. Дроздов. – Владивосток : ПИППККГС, 1999. – С. 46-53.
11. Анискин Ю. П. Управление корпоративными изменениями по критерию устойчивости : [монография] / Ю. П. Анискин, П. А. Бульканов. – М. : Издательство «Омега-Л», 2009. – С. 37-41.
12. Василенко В. А. Организационно-циклическая и структурно-функциональная модель развития организации / В. А. Василенко // Культура народов Причерноморья. – 2004. - № 56. - Т. 1. – С. 100-107.
13. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : [монографія] / Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. – Харків : ВД «ИНЖЕК», 2003. – 328 с.
14. Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия : [монография] / Н. В. Афанасьев. – Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2003. – 179 с.
15. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес ; [пер.с англ. под науч. ред. А. Г. Сеферяна]. – СПб. : Питер, 2007. – 384 с.
16. Ходкинсон П. Джерард Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента / Джерард П. Ходкинсон, Пол Р. Сперроу ; [пер.с англ.]. – Х. : Изд-во Гуманитарный центр, 2007. - 392 с.
17. Ашмарина С. А. Управление изменениями : [учебное пособие] / С. А. Ашмарина, Б. Н. Герасимов. – М. : Рид Групп, 2011. – С. 5-6.
18. Широкова Г. В. Влияние организационных изменений на рост фирмы / Г. В. Широкова, И. В. Березинец, А. И. Шаталов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.gsom.spbu.ru/files/upload/eship/dp01\\_-\\_03\\_09.pdf](http://www.gsom.spbu.ru/files/upload/eship/dp01_-_03_09.pdf)
19. Фламгольц Э. Управление стратегическими изменениями: от теории к практике / Эрик Фламгольц, Ивон Рэндл. – М. : Эксмо, 2012. – 320 с.
20. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія і прикладні аспекти : [монографія] / Д. К. Воронков. – Х. : ВД «Інжек», 2010. – 340 с.
21. Масленникова Н. П. Управление развитием организации / Н. П. Масленникова. - М. : Центр экономики и маркетинга, 2002. – 280 с.
22. Философия: Энциклопедический словарь / [под ред. А. А. Ивина]. - М. : Гардарики, 2004.
23. Философский словарь / [авт.-сост. С. Я. Подопрігора, А. С. Подопрігора]. – [2-е изд., стер.]. – Ростов : Феникс, 2012. – 562 с.
24. Морозов А. Н. Теоретико-методологические основы управления организационными изменениями : автореф. дис. на соискание науч. степени доктора экон. наук / А. Н. Морозов. – СПб., 2004. – 39 с.

#### Анотація

*У статті досліджено сутність понять «розвиток підприємства» і «стратегічні зміни» з урахуванням загальнофілософських характеристик та системних ознак сучасної організації. Обґрунтовано фокус стратегічних змін, як забезпечуючої основи й рушійної сили адаптивного функціонування і розвитку сучасного підприємства.*

**Ключові слова:** *розвиток підприємства, стратегічні зміни, забезпечення процесів розвитку підприємства, фокус змін.*

#### Аннотация

*В статье исследована сущность понятий «развитие предприятия» и «стратегические изменения» с учетом общеполитических характеристик и системных признаков современной организации. Обоснован фокус стратегических изменений, как обеспечивающей основы и движущей силы адаптивного функционирования и развития современного предприятия.*

**Ключевые слова:** *развитие предприятия, стратегические изменения, обеспечения процессов развития предприятия, фокус изменений.*

#### Annotation

*Focus of strategic changes, being providing basis of development of modern enterprise is grounded in the article. Essence of the main going is exposed near a management strategic changes. On the basis of author vision expedience of application of the going is certain near a management changes depending on the stages development of organization.*

**Key words:** *enterprise development, strategic changes to ensure process of enterprise development, the focus changes.*