

ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЦИКЛІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

ГРИНЬОВА В. М., ГРЕБНЕВА Ю. І.

УДК 005.591.4

Гриньова В. М., Гребнева Ю. І. Дослідження сутності управління змінами в забезпеченні циклічного розвитку підприємств

У статті досліджено сутність поняття змін на етапах життєвого циклу підприємства. Обґрунтовано необхідність дослідження циклічного розвитку підприємств у рамках концепції управління змінами. Розкрито сутність та взаємозв'язок понять функціонування, розвитку, гнучкості та адаптивності підприємства. Узагальнено та розкрито зміст наукових досліджень циклічного розвитку підприємства. У результаті дослідження було виявлено, що еволюція поглядів концепцій управління змінами та життєвого циклу має складну та неоднозначну історію. Кожен етап пов'язаний із певними політичними, соціальними та економічними факторами, які слід розглядати не тільки в контексті міжнародного ринку, а й насамперед у рамках досвіду національної економіки. Це пов'язано з відносно невеликим самостійним досвідом української економіки, що ускладнює прийняття рішень на основі організаційної пам'яті підприємства. Зазначені фактори зумовлюють більш детальне вивчення теоретичних і практичних підходів до визначення змін на етапах розвитку підприємства.

Ключові слова: управління змінами, життєвий цикл, розвиток, функціонування, гнучкість, адаптивність.

Табл.: 1. Бібл.: 19.

Гриньова Валентина Миколаївна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: grineva@hneu.edu.ua

Гребнева Юлія Ігорівна – аспірантка, кафедра менеджменту, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: yuliagrebneva2010@gmail.com

УДК 005.591.4

UDC 005.591.4

Гринева В. Н., Гребнева Ю. И. Исследование сущности управления изменениями в обеспечении циклического развития предприятий

В статье проведено исследование сущности понятия изменения на этапах жизненного цикла предприятия. Обоснована необходимость исследования циклического развития предприятий в рамках концепции управления изменениями. Раскрыта и выявлена взаимосвязь понятий функционирования, развития, гибкости и адаптивности предприятия. Обобщено и раскрыто содержание научных исследований циклического развития предприятия. В результате исследования было выявлено, что эволюция взглядов концепций управления изменениями и жизненного цикла имеет сложную и неоднозначную историю. Каждый этап связан с определенными политическими, социальными и экономическими факторами, которые следует рассматривать не только в контексте международного рынка, а прежде всего, в рамках опыта национальной экономики. Это обусловлено относительно небольшим самостоятельным опытом украинской экономики, что затрудняет принятие решений на основе организационной памяти предприятия. Указанные факторы обуславливают более глубокое изучение теоретических и практических подходов к исследованию изменений на этапах развития предприятия.

Ключевые слова: управление изменениями, жизненный цикл, развитие, функционирование, гибкость, адаптивность.

Табл.: 1. Библ.: 19.

Гринева Валентина Николаевна – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой менеджмента, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: grineva@hneu.edu.ua

Гребнева Юлия Игоревна – аспирантка, кафедра менеджмента, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: yuliagrebneva2010@gmail.com

Hrynyova V. M., Hrebnyeva Yu. I. Study of Essence of Managing Changes in Ensuring Cyclic Development of Enterprises

The article conducts the study of essence of the change notion at stages of the life cycle of an enterprise. It justifies a necessity of study of cyclic development of enterprises within the concept of managing changes. It shows interconnection of such notions as functioning, development, flexibility and adaptability of an enterprise. It generalises and shows the essence of scientific studies of cyclic development of an enterprise. In the result of the study it reveals that evolution of concepts of managing changes and life cycle have a complex and ambiguous history. Each stage is connected with certain political, social and economic factors, which should be considered not only in the context of the international market, but, first of all, within experience of the national economy. This has to do with relatively small independent experience of the Ukrainian economy, which makes it difficult to make decisions on the basis of the organisational memory of an enterprise. The said factors make for a deeper study of theoretical and practical approaches to the study of changes at the stages of enterprise development.

Key words: managing changes, life cycle, development, functioning, flexibility, adaptability.

Tabl.: 1. Bibl.: 19.

Hrynyova Valentyna M. – Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Department of Management, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: grineva@hneu.edu.ua

Hrebnyeva Yuliya I. – Postgraduate Student, Department of Management, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: yuliagrebneva2010@gmail.com

Для економічно ефективного функціонування суб'єктів господарської діяльності необхідно постійно коригувати та змінювати погляди та концепції своєї діяльності. Національні економіки зміщують власні пріоритети в бік високотехнологічного інноваційного розвитку промислових підприємств у забезпеченні належної здатності відповідати сьогоденним світовим тенденціям бізнес-середовища. Сьогодні українські підприємства зму-

шені стикатися з великою кількістю перешкод не тільки для свого розвитку, а й для самого функціонування, як діяльного господарського об'єкта. Здатність ефективно проводити заходи щодо модернізації українських підприємств напряму залежить від об'єктивної економічної оцінки їх існуючого управлінського та виробничого потенціалу. Тому в рамках концепції управління змінами доцільно приділити увагу теорії життєвого циклу підприємств.

Теорія та практика концепції управління змінами є предметом багатьох наукових досліджень зарубіжних і вітчизняних вчених, таких, як: У. Барнет, А. Ван де Вен, У. Бріджес, К. Левін, Д. К. Воронков, Т. І. Лепейко та ін.

Дослідженню циклічності розвитку підприємств присвячені роботи таких вчених, як: І. Адізес, Л. Грейнер, Б. З. Мильнер, А. М. Штангрет, О. І. Копилук, Г. Ліппіт, В. Скотт, Ф. Ліден та ін.

Мета та завдання статті полягають у визначенні змісту категорії «змін» на етапах життєвого циклу підприємства, а також узагальнення теоретичних підходів щодо циклічного розвитку підприємств у рамках концепції управління змінами.

Розглядаючи процес управління змінами, перш за все необхідно визначити сутність поняття змін на підприємстві. Узагальнену хронологію дослідження теорії організаційних змін подано в *табл. 1*.

З філософської точки зору зміна визначається, як найбільш загальна форма буття всіх об'єктів та явищ, що передбачає будь-який рух та взаємодію, перехід з одного стану в інший та включає всі процеси розвитку, а також виникнення нових явищ. Відповідно до наведеного тлумачення в процесі дослідження слід відокремити зміни, що відбуваються в результаті цілеспрямованих управлінських дій, від процесів щодо самостійного розвитку підприємства в рамках його життєвого циклу.

Не дивлячись на існування багатьох наукових робіт у галузі менеджменту змін, недостатнім є визначення сутності поняття змін на підприємстві. Суттєва відмінність між думкою авторів полягає в тому, що одні приділяють увагу змістовній складовій змін інші, надають перевагу самому процесу змін. Подібне розділення має серйозне прикладне значення для дослідників, однак повноцінне дослідження змін має охоплювати як змістовну, так і процесну складову змін, інакше буде отримано одностороннє уявлення про проблему.

У працях Ван де Вена та Пула наведено змістовне тлумачення терміна «змін на підприємстві» – це емпіричне спостереження відмінності у формі, якості або стані якогось організаційного елемента на протязі певного часового відрізка. Організаційними елементами можуть виступати організаційна стратегія, робота конкретного працівника або всього персоналу, товари та послуги чи підприємство в цілому [19].

Процесна складова змін концентрує увагу на дослідженні послідовності, швидкості та причин виникнення подій, системах прийняття рішень та поширення інформації, які призвели до змістовних змін на підприємстві.

Узагальнюючи наведені твердження, пропонується визначати організаційні зміни, як процес перетворення елементів функціонування підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, що призводить до набуття нового (бажаного) якісного та кількісного стану, здатного на певний проміжок часу відповідати вимогам оточення.

Таблиця 1

Еволюція теорії організаційних змін

№ з/п	Соціально-економічні характеристики	Характерні зміни	Основні наукові підходи	Стиль управління
<i>Кінець Другої світової війни</i>				
1	Економічне зростання та стабільність. Зміни асоціюються з прогресом, а сам процес змін характеризується поступовістю й безперервністю	Зміни є синонімом організаційного розвитку, зростання й адаптації. Процесний підхід до змін. Особлива увага приділяється методам впровадження перетворень та подоланню опору персоналу	Теорії економічного зростання та життєвого циклу; непередбаченість організаційного розвитку	Управління на основі екстраполяції. Темп змін прискорюється, але майбутнє ще можна передбачати шляхом екстраполяції минулого
<i>Кінець 70-х – початок 80-х рр.</i>				
2	Рецесія та спад. Енергетичні кризи 70-х років; поява нових конкурентів на глобальному ринку; високий рівень безробіття; довготривала стагнація індустріальної виробничої системи	Зміни розглядаються як негативні, небажані та драматичні явища, що відображають кризовий стан підприємства. Поширено впровадження революційних і радикальних змін, що передбачають зміни в культурі, стратегії та організаційної структури підприємств	Теорія популяційної екології; конфігураційний підхід; культурно-когнітивна теорія; теорія переривчастої рівноваги (квантової еволюції)	Управління на основі передбачення змін, коли почали виникати несподівані явища й темп змін прискорився, однак не настільки, щоб неможливо було вчасно передбачити майбутні тенденції та сформувані реакції на них
<i>Кінець 80-х – сучасність</i>				
3.	Глобалізація ринків, кризи у світовій економіці, високий рівень конкуренції та безробіття	Зміни мають безперервний характер, є частиною реальності підприємства та єдиним передбачуваним явищем. Значна увага приділяється безперервному процесу навчання всіх співробітників	Еволюційні теорії; теорії хаосу та навчання; конструктивістський підхід.	Управління на основі гнучких екстрених рішень. Процес зміни має проактивний та реактивний характер

Дослідження сутності змін на підприємстві доцільно розглядати в контексті станів «стійкості», «розвитку» та «функціонування».

Стойкість слід розглядати як гіпотетичну, відносну, тимчасову та мінущу форму станів об'єкта, при якій об'єкт абстрагується від несуттєвих змін на певний час. Стан спокою нестійкий, що обумовлює його перетворення в більш складну форму станів об'єктів – зміну [4].

У рамках концепції системного розвитку доцільно виключити етап виникнення самої системи та етапи її розпаду, ліквідації та припинення існування. Формування цілісної системи, її вихідної форми хоча і пов'язане з розвитком, проте не є ще власне розвитком. Воно являє собою взаємодію елементів, що народжують нову структуру, яка вважається початок розвитку. Розвиток передбачає зміну стану об'єкта, яка відбувається за умови збереження їх вихідного стану, що породжує нові стани. Збереження вихідного стану дає можливість здійснення закономірностей розвитку.

Г. Архангельський функціонування й розвиток визначає як «...два основних режими здійснення діяльності, відповідно, сталого, передбаченого отримання певних результатів і нестійкого, важко передбачуваного, стрибкоподібного виходу діяльності на новий якісний рівень» [1].

Функціонування визначають [2] як процес реалізації функцій, режим функціонування системи, що встановлюється за допомогою організаційних методів управління, а якість функціонування системи характеризується критеріями ефективності управління, що дозволяють оцінити ступінь досягнення мети з урахуванням певних витрат різних ресурсів.

Теорія функціональних систем розглядає підприємство як організаційні утворення, що мають здатність до самоорганізації та саморегулюванню, об'єднані певними механізмами регуляції (нормалізації, відновлення). Інтенсивність процесів саморегуляції визначає ритми тимчасових змін різних функцій системи, причому кожна функціональна система має свій індивідуальний специфічний ритм діяльності, тісно пов'язаний з ритмами діяльності інших взаємопов'язаних з нею функціональних систем. Саме тому необхідно підкреслити особливу важливість розгляду динаміки поведінки системи з розвитком часу. Існування підприємства в короткостроковому періоді забезпечується функціонуванням, але виконання процесів функціонування недостатньо для існування підприємства в довгостроковій перспективі, для цих цілей необхідне виконання процесів їхнього розвитку. У цьому проявляється взаємозв'язок функціонування та розвитку: функціонування забезпечує систему ресурсами, необхідними для розвитку.

У рамках теорії управління змінами на ряду з поняттями «функціонування» і «розвиток» доцільно приділити увагу процесам адаптації підприємства. Адже для забезпечення стійкості і цілісності діяльності підприємства система управління повинна бути адаптивною і керованою одночасно.

Адаптивність системи управління – це властивість, що відображає здатність системи швидко й гнучко реагувати на будь-які зміни та розробляти адекватні управлінські рішення, що не суперечать внутрішнім можливостям підприємства. При цьому під адаптивністю розуміється не тільки здатність реагувати на зовнішні зміни, але й передбачати їх. Адже зміни, особливо в економіці, не відбуваються миттєво, оскільки ґрунтуються на великій кількості факторів, що закономірно розвиваються в оточуючому середовищі.

Близьким за змістом адаптивності є поняття «гнучкість», й деякі вчені навіть отождолюють їх. У сучасній економічній науці поняття «гнучкість підприємства» має неоднозначні трактування. Гнучкість може розглядатися як пристосовуваність до умов середовища, однак під гнучкістю можна вважати й довільні зміни стану або поведінки системи в результаті певного впливу на неї. При цьому слід приділити увагу критичним значенням параметрів системи, перевищення яких веде до її якісної перебудови. Д. Гілмор [11] вважає, що гнучкість стосується відносно короткотермінового періоду, тоді як адаптивність має скоріше, стратегічну орієнтацію.

Прагнучи розмежувати поняття «адаптивність» і «гнучкість», Т. І. Лепейко та Н. М. Шматко виділяють критерії відмінності – глибину та поворотність змін, джерела змін та готовність до змін. На думку вчених, адаптивність характеризує спроможність підприємства до більш глибоких (безповоротних, змін), що передбачає часткову чи повну заміну основних фондів, продукції, що випускається або навіть зміну профілю діяльності. Гнучкість характеризується спроможністю підприємства змінювати альтернативні варіанти функціонування, з можливістю при необхідності обрати будь-який стан необмежену кількість разів [5].

Отже, слід погодитися з думкою вчених, які підкреслюють реакційний характер гнучкості підприємства. Адже гнучкість проявляється при змінах як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства в той час, як адаптивність має місце у випадку змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, зміни повинні розглядатися як компонент розвитку підприємства, при цьому, необхідно відокремлювати об'єкт розвитку (що розвивається), предмет розвитку (властивості розвитку) та закони розвитку (як розвивається).

Об'єктами розвитку підприємства можуть виступати мотивація та компетентність персоналу, організаційні процеси та технології виробництва, організаційна культура, структура розподілу повноважень, стилі та методи управління, структура інформаційного потоку, відносини з клієнтами та постачальниками, фінансовий потенціал та інше. *Предметом розвитку* виступає спрямованість змін – відношення, розмір, склад, форма, структура та інше. *Закони розвитку* – це «природні» процеси, що виникають на певному етапі життєвого циклу підприємства.

У. Бріджес розділяє поняття «зміни» та «перехідний період». На його думку, зміна характеризує певну ситуацію, наприклад, переїзд на нове місце, зміна керівництва та інше. *Перехідний період* – це «процес, протягом якого відбуваються процеси пристосування та прийняття умов, що склалися в результаті зміни» [3].

Будь-яке підприємство, як один з різновидів економічних систем, у своїй життєдіяльності проходить певні цикли. Кожен такий цикл завершується, як правило, переходом на новий рівень відтворювального процесу. Так, Мильнер Б. З. [6] проводить аналогію між життєвим циклом підприємства та передбачуваними змінами з певною послідовністю протягом часу. Автор вважає, що застосування поняття життєвого циклу дає можливість виділити чіткі етапи, через які проходить підприємство при цьому переходить від одного етапу до іншого є передбачуваними, а не випадковими.

А. М. Штангрет та О. І. Копилук визначають життєвий цикл, як «...сукупність стадій, які проходить підприємство в перебігу своєї життєдіяльності від створення до лік-

відації, кожна з яких характеризується певною системою стратегічних цілей та завдань, особливостями формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами функціонування» [7].

Важливим елементом у механізмі управління змінами є визначення стадії життєвого циклу підприємства. Хенкс, Уотсон та ін. [13] так визначають етап життєвого циклу: «...унікальна конфігурація змінних характеристик підприємства, пов'язаних з організаційною структурою та потенціалом підприємства». На думку авторів, потенціал підприємства визначається віком, розміром, швидкістю зростання та координаційними завданнями (проблемами), що стоять перед підприємством.

Одну з найперших моделей, що описують життєвий цикл підприємства, запропонував американський дослідник Доунс [9], який описав три стадії зростання й розвитку державних комітетів. Модель відображує розвиток урядових організацій від встановлення та обґрунтованості їхнього існування до інновацій і розширення, і потім до формалізації та контролю. Незважаючи на те, що об'єктом дослідження виступають утворені державним апаратом комітети, а не підприємства, це була перша модель, в якій було зроблено спробу розглянути основні проблеми, що виникають на різних стадіях життєвого циклу. Багато теоретичних відмічених Доунсоном, мають свої прояви на сучасних підприємствах.

Першу модель, що описує життєвий цикл комерційного підприємства, розробили американські вчені Ліппітт і Шмідт [15]. Основна перевага моделі полягає в тому, що в ній уперше були розглянуті проблемні й кризові ситуації на етапах життєвого циклу, а також запропоновані можливі варіанти їх вирішення. Недоліком моделі слід вважати те, що дослідження не має практичного підтвердження та базується виключно на теоретичних припущеннях. В. Скотт [18] виділив три типи організаційних форм, що засновані на історичному розвитку підприємства. Автор вважає, що підприємства рухаються від неформальної організації до формалізованої бюрократії та диверсифікованим конгломератам. Ф. Ліден [16] розглядає життєвий цикл підприємства з позиції виконання певних функціональних завдань, притаманних кожному етапу. Таким чином, модель розвитку переміщується з акценту на інновації та «ніші покоління» до стабільності та інституціоналізації. Модель Е. Фламхольца [10] містить сім стадій розвитку, для кожної характерні певні критичні проблеми. Основну увагу автор приділяє хворобам зростання, з якими пов'язаний перехід від підприємницького управління до професійного менеджменту. Д. Кац і Р. Кан [14] вважають, що основою для циклічного розвитку є організаційна структура, що має властивості до розвитку в часі.

Модель Л. Грейнера [12] передбачає п'ять основних факторів розвитку підприємства: вік підприємства; розмір підприємства; етапи еволюції; етапи революції; темпи зростання галузі. На думку Л. Грейнера, розвиток підприємства слід розглядати як чергування еволюційного (тривалі періоди зростання без значних перетворень) та революційного (періоди значних змін у організаційному житті) періодів. Таким чином, життя підприємства складається в просуванні підприємства через стадії, де кожен еволюційний період створює його власну революцію. Шлях організації з однієї стадії розвитку до наступної полягає в подоланні відповідної кризи даного перехідного періоду. Кожен еволю-

ційний етап характеризується певним стилем управління, у той час, як революційним періодом притаманне подолання певної проблеми управління. Антиномія теорії Грейнера полягає в тому, що рішення проблеми на одній стадії стає джерелом проблем для іншої.

Розвиваючи ідеї Л. Грейнера, Іцхак Адізес [8] запропонував десятиступінчасту модель життєвого циклу. Автор акцентує увагу на відмінностях між нормальними та аномальними проблемами в житті підприємства. Нормальні проблеми носять передбачуваний характер у той час, як аномальні проблеми не повинні були б з'являтися на певних стадіях і вимагають негайного вирішення, адже можуть стати патологічними. І. Адізес вважає, що для забезпечення здорової життєдіяльності підприємства менеджмент має відповідати правилу чотирьох функцій управління (PAEI), спрямованих на досягнення ефективності: отримання результату (*P – produce results*); дотримання встановлених правил та інструкцій (*A – administration*); стимулювати підприємство до змін (*E – entrepreneurship*); управління міжособистісними відносинами співробітників (*I – integration*). На думку вченого, для виконання зазначених функцій підприємству необхідно використовувати певні стилі управління, котрі відповідають за розвиток стратегічних якостей. Для забезпечення результативності та контрольованості підприємства необхідно розвивати функціональні та системні якості підприємства в короткостроковому періоді. Для отримання бажаної гнучкості та мотивованості необхідно розвивати проактивні та органічні якості в довгостроковому періоді. На відміну від Л. Грейнера теорія Адізеса передбачає можливість повернення з нижчої гілки розвитку до стадії «піку», а також наголошує на можливості державного втручання в природний розвиток підприємства.

Не дивлячись на те, що перераховані моделі життєвого циклу передбачають різні концептуальні змінні, можна підкреслити певні подібності в інтерпретації етапів розвитку підприємства. Загалом виділяють чотири основні складові, характерні для теорії життєвого циклу підприємства: аналогія з біологічними організмами; структурні та контекстуальні змінні, як чинники, що визначають етапи життєвого циклу; проблеми підходу (еволюційна та революційна дилема). Дослідники не вказують на проміжок часу, протягом якого підприємство може залишатися на певній стадії розвитку. Водночас більшість емпіричних досліджень показують, що підприємства рухаються по етапах життєвого циклу з різною швидкістю. Так, на думку Ліппітта і Шмідта, організаційний вік та етап розвитку, на якому перебуває підприємство, не мають прямого зв'язку. Більшість учених погоджуються у твердженні, що стадії розвитку не пов'язані один з одним у детермінованій послідовності. Наприклад, стадія зрілості може передувати занепаду, відродженню або зростанню та навпаки за стадією росту може слідувати занепад або навіть смерть.

Для переходу з одного етапу розвитку на більш якісний підприємство має впроваджувати та управляти змінами. Так, вчені Дж. Моран і Б. Брайтман управління змінами визначають як циклічний процес, що постійно проходить через такі етапи: розуміння поточної ситуації; визначення бажаного стану й розробка плану перетворень; включення в нього інших і формування критичної маси односторонніх; відстеження і стабілізації результатів [17].

Управління змінами передбачає здатність менеджменту підприємства керувати та експлуатувати зміни для

забезпечення гнучкості та адаптованості за допомогою інноваційної рішень. Відповідно до наведеного тлумачення слід підкреслити тісний взаємозв'язок ситуаційного підходу та концепції управління змінами. Фактично ситуаційний підхід указує на необхідність вироблення певної реакції, на зміни які спровокувала певна ситуація. Однак діяти відповідно до складених обставин можливо лише за умов відсутності ймовірності настання негативних наслідків для функціонування підприємства, які не завжди вдається спрогнозувати стовідсотково. У той час, як поняття управління змінами має більш широку спрямованість та висуває більш складні завдання до системи управління, що полягають не тільки у виробленні якостей пристосування до складених обставин, а й у створенні необхідних захисних механізмів і реакцій на зміни з урахуванням можливостей та потенціалу підприємства.

Таким чином, управління змінами на етапах життєвого циклу – це специфічний вид управлінської діяльності, ключовими складовими якого є: безперервний процес відстеження та передбачення змін зовнішнього та внутрішнього середовища; прогнозування впливів на ефективність діяльності з урахуванням етапу життєвого циклу та потенціалу підприємства; розробка методів та інструментів для ідентифікації, попередження та реакції на зміни; планування змін відповідно до узгодженого майбутнього бажаного стану підприємства; організація процесу здійснення змін – розробка плану й механізмів впровадження змін; забезпечення процесів функціонування та розвитку; реалізація змін – перетворення окремих елементів підприємства з одночасним збереженням його цілісності та якості, відповідно до стратегічних цілей та завдань; контроль та регулювання – безперервний моніторинг результатів і відхилень від встановленого плану, внесення корективів відповідно до проявів гнучкості та адаптивності підприємства.

ВИСНОВКИ

У рамках концепції управління змінами врахування закономірностей циклічного розвитку підприємств дає можливість виділити загальні тенденції та особливості на кожному етапі розвитку, передбачати та впроваджувати необхідні зміни, забезпечуючи довготривалу й ефективну господарську діяльність. При цьому слід зазначити, що методи управління, які з успіхом застосовуються на одному етапі, можуть бути неадекватними на іншому. Особливої уваги керівників і менеджерів вимагає рішення проблем, що виникають при переході на наступний етап розвитку підприємства. Невирішеним залишається й питання практичного застосування моделей життєвих циклів на українських підприємствах. Зазначені моделі були сформовані на основі досліджень підприємств з більш розвинутою економічною системою та історією. Сучасні дослідники говорять про успішність застосування моделей розвитку, спираються на практичний досвід менеджерів, які керують уже створеними та ефективними підприємствами. Тому при використанні окремої моделі необхідно розуміти певні обмеження, що можуть негативно вплинути на придатність моделі в українському бізнес-середовищі. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Архангельский Г. А.** Глоссарий терминов тайм-менеджмента / Г. А. Архангельский [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.improvement.ru/glossary/>

2. **Большой экономический словарь** / Под ред. А. Н. Азриляна. – 7-е изд., доп. – М. : Институт новой экономики, 2008. – 1472 с.

3. **Бриджес У.** Управление компанией в период структурных изменений / Уильям Бриджес ; [пер. с англ. С. В. Ляховка]. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Вильямс, 2007. – 208 с.

4. **Войтов А. Г.** Философия : учеб. пособие для аспирантов / А. Г. Войтов. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2003. – 512 с.

5. **Лепейко Т. І.** Теоретико-методичні засади управління підприємством: забезпечення гнучкості : монографія / Т. І. Лепейко, Н. М. Шматько. – Харків, 2012. – 221 с.

6. **Мильнер Б. З.** Теория организации / Б. З. Мильнер. – М. : Инфра-М, 2001. – 480 с.

7. **Штангрет А. М.** Антикризове управління підприємством : навч. посібник / А. М. Штангрет, О. І. Копилук. – К. : Знання, 2007. – 335 с.

8. **Adizes I.** Managing Corporate Lifecycles: How to Get to and Stay at the Top / I. Adizes. – Santa-Barbara : The Adizes Institute Publishing, 2004.

9. **Downs A.** The Life Cycle of Bureaus / A. Downs // Inside Bureaucracy. San Francisco: Little, Brown and Company, 1967. P. 296 – 309.

10. **Flamholtz E. G.** Managing the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm / E. G. Flamholtz. – San Francisco : Jossey-Bass, 1986.

11. **Gilmore D. A.** «Triple-A» Supply Chain. Is now the time to develop a «Triple-A» supply chain / D. A. Gilmore // Supply Chain Digest. – 2009. – April 23 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.scdigest.com/assets/FirstThoughts/09-04-23.php?cid=2409&ctype=content>

12. **Greiner L.** Evolution and Revolution as Organization Grow / L. Greiner // Harvard Business Review. 1998. Vol. 76. May-June. N 3. P. 55 – 67.

13. **Hanks S. H.** Tightening the life-cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations / S. H. Hanks, C. J. Watson, E. Jansen, G. N. Chandler // Entrepreneurship theory and Practice. – 1993. – P. 5 – 29.

14. **Katz D.** The Social Psychology of Organizations / D. Katz, R. L. Kahn. – New York:Wiley. – 2nd edition. – (April 24) 1978.

15. **Lippitt G. L., Schmidt W. A.** Crisis in a Developing Organization / G. L. Lippitt, W. A. Schmidt // Harvard Business Review. – 1967. – Vol. 45. – № 6. – P. 102 – 112.

16. **Lyden F. J.** Using Parsons' Functional Analysis in the Study of Public / F. J. Lyden // Administrative Science Quarterly. – Vol. 20. – 1975. – P. 59 – 70.

17. **Moran John W.** Brightman Baird K. Leading Organizational Change / John W. Moran, Baird K. Brightman // Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today Volume 12. Number 2. – 2000. – P. 66 – 74.

18. **Scott B. R.** Stages of Corporate Development / B. R. Scott // Intercollegiate Case Clearing House: Boston, MA. – 1971. – Part 1. Case No. 9-371-294.

19. **Van de Ven A.** Explaining Development and Change in Organizations / A. Van deVen, M. S. Poole // Academy of Management Review. – 1995. – Vol. 20. N 3. – P. 510 – 540.

REFERENCES

Arkhangel'skiy, G. A. "Glossary terminov taym-menedzhmenta" [Glossary of time management]. <http://www.improvement.ru/glossary/>

Adizes, I. *Managing Corporate Lifecycles: How to Get to and Stay at the Top* Santa-Barbara: The Adizes Institute Publishing, 2004.

Bridzhes, U. *Upravlenie kompaniy v period strukturnykh izmeneniy* [Management of the company during the period of structural change]. Moscow: Viliams, 2007.

Bolshoy ekonomicheskii slovar [Big Dictionary of Economics]. Moscow: Institut novoy ekonomiki, 2008.

Downs, A. "The Life Cycle of Bureaus". In *Inside Bureaucracy*, 296-309. San Francisco: Little, Brown and Company, 1967.

Flamholtz, E. G. *Managing the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

Gilmore, D. A. "«Triple-A» Supply Chain. Is now the time to develop a «Triple-A» supply chain" <http://www.scdigest.com/assets/FirstThoughts/09-04-23.php?cid=2409&ctype=content>

Greiner, L. "Evolution and Revolution as Organization Grow". *Harvard Business Review*, vol. 76, no. 3 (1998): 55-67.

Hanks, S. H., Watson, C. J., and Jansen, E. "Tightening the life-cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations". *Entrepreneurship theory and Practice* (1993): 5-29.

Katz, D., and Kahn, R. L. *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley, 1978.

Lepeiko, T. I., and Shmatko, N. M. *Teoretyko-metodychni zasady upravlinnia pidpriemstvom: zabezpechennia hnuchkosti* [Theo-

retical and methodological principles of business management: flexibility]. Kharkiv, 2012.

Lippitt, G. L., and Schmidt, W. A. "Crisis in a Developing Organization". *Harvard Business Review*, vol. 45, no. 6 (1967): 102-112.

Lyden, F. J. "Using Parsons' Functional Analysis in the Study of Public". *Administrative Science Quarterly*, vol. 20 (1975): 59-70.

Milner, B. Z. *Teoriia organizatsii* [Organization theory]. Moscow: Infra-M, 2001.

Moran, John W. Brightman Baird K. "Leading Organizational Change". *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, vol. 12, no. 2 (2000): 66-74.

Shtanhret, A. M., and Kopyliuk, O. I. *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Crisis management]. Kyiv: Znannia, 2007.

Scott, B. R. *Stages of Corporate Development*. Boston; MA: Intercollegiate Case Clearing House, 1971.

Voytov, A. G. *Filosofia* [Philosophy]. Moscow: Dashkov i Ko, 2003.

Van de Ven, A., and Poole, M. S. "Explaining Development and Change in Organizations". *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 3 (1995): 510-540.

УДК 330.88

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

ЮХИМЕНКО В. В.

УДК 330.88

Юхименко В. В. Процессный подход к формированию стратегии инновационного развития предприятий

В статье рассматривается процесс формирования стратегии инновационного развития на основе процессного подхода. Автором исследованы и определены наиболее существенные причинно-следственные взаимосвязи между факторами, влияющими на эффективность процесса формирования стратегии инновационного развития предприятий, и их следствиями. Предложен процессный подход к построению диаграммы К. Исикавы, основанный на эмпирической оценке управления бизнес-процессами на предприятиях железнодорожного машиностроения. Обозначенный автором подход поможет решить многочисленные проблемы железнодорожного машиностроения, а также может быть использован в других секторах экономики.

Ключевые слова: процесс формирования стратегии инновационного развития, управление бизнес-процессами, железнодорожное машиностроение, диаграмма К. Исикавы.

Рис.: 1. **Библ.:** 8.

Юхименко Вита Васильевна – аспирантка, кафедра менеджмента, Национальный технический университет Украины «Киевский политехнический институт» (пр. Победы, 37, Киев, 03056, Украина)

E-mail: vita_u@ukr.net

УДК 330.88

Юхименко В. В. Процесний підхід до формування стратегії інноваційного розвитку підприємств

У статті розглядається процес формування стратегії інноваційного розвитку на основі процесного підходу. Автором досліджено і визначено найбільш суттєві причинно-наслідкові взаємозв'язки між факторами, що впливають на ефективність процесу формування стратегії інноваційного розвитку підприємств, і їх наслідками. Запропоновано процесний підхід до побудови діаграми К. Ісікави, заснований на емпіричній оцінці управління бізнес-процесами на підприємствах залізничного машинобудування. Розроблений автором підхід допоможе вирішити численні проблеми залізничного машинобудування, а також може бути використаний в інших секторах економіки.

Ключові слова: процес формування стратегії інноваційного розвитку, управління бізнес-процесами, залізничне машинобудування, діаграма К. Ісікави.

Рис.: 1. **Бібл.:** 8.

Юхименко Вита Васильевна – аспирантка, кафедра менеджменту, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут» (пр. Перемоги, 37, Київ, 03056, Україна)

E-mail: vita_u@ukr.net

UDC 330.88

Yukhymenko V. V. Process Approach to Formation of the Strategy of Innovation Development of Enterprises

The article considers the process of formation of the strategy of innovation development on the basis of the process approach. The author studies and identifies the most significant cause-effect interrelations between the factors that influence efficiency of the process of formation of the strategy of innovation development of enterprises and their consequences. The article offers a process approach to building the K. Ishikawa diagram based on empirical assessment of management of business processes at railway engineering enterprises. The author's approach would help solving multiple problems of railway engineering and also could be used in other sectors of economy.

Key words: process of formation of the strategy of innovation development, management of business processes, railway engineering, K. Ishikawa diagram.

Pic.: 1. **Bibl.:** 8.

Yukhymenko Vita V. – Postgraduate Student, Department of Management, National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute» (pr. Peremogy, 37, Kyiv, 03056, Ukraine)

E-mail: vita_u@ukr.net