

## **ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ ЗМІН ПІДПРИЄМСТВА НА ЙОГО ВАРТІСТЬ**

Перехід національної економіки на інноваційний шлях розвитку та входження у світовий економічний простір істотно змінило умови діяльності підприємств. Для виживання і життєдіяльності підприємств у сформованих умовах ринку, що характеризуються динамічністю та загостренням конкуренції, глобалізацією бізнесу, розвитком інформаційних та комунікаційних технологій, необхідно впроваджувати зміни у діяльність підприємств. Саме зміни мають забезпечувати конкурентоспроможність підприємства на основі його своєчасної адаптації до динаміки зовнішнього середовища, оновлення виробничих процесів, структури, організаційної культури, інформаційної бази.

Особливістю нової парадигми управління підприємствами в постійно змінних умовах їх функціонування є орієнтація на збільшення вартості підприємства, яка є єдиним критерієм оцінки його фінансового благополуччя, що дає комплексне уявлення про ефективність управління бізнесом [6, 5]. Незнання вартості підприємства зараз тотожне нерозумінню свого місця на ринку і стратегічних пріоритетів розвитку [7, 113].

Найбільш конкурентоспроможними підприємствами і компаніями, як правило, є ті, у яких головним критерієм оцінки якості прийнятого управлінського рішення служить підвищення вартості бізнесу [6, 5].

Вищевикладене визначає об'єктивне існування актуальної проблеми – необхідність змін на підприємстві з

метою максимізації його вартості.

Проблема змін підприємства досліджується в роботах зарубіжних та вітчизняних учених, таких як Й. Хентце [26], А. Каммель [26], Е. Камерон [9], Дж. Харрінгтон [25], К. Фрайлінгер [24], І. Фішер [24], Г.О. Коваленко [10], С.В. Ковалевський [10], Г.В. Широкова [27], В.О. Мосейко [12], Т.В. Бауліна [1] та інших.

Незважаючи на велику кількість наукових праць та значні досягнення у сфері обґрунтування теоретичних основ змін підприємства, особливості впливу змін на вартість підприємства досліджені недостатньо.

*Мета* статті – дослідження сутності змін підприємства та особливості їх впливу на вартість підприємства.

Зміна – це категорія, що входить до складу сукупності понять, які характеризують рух і розвиток. В античній і середньовічній філософії об'єкти зміни трактувалися в основному за образом і подібністю речей, включених у повсякденну практику людини. У цьому аспекті зміни співвідносилися із стійкістю, збереженням, постійністю форми і складу речей. Якщо стійкість характеризувала тотожність речі самій собі, то зміни фіксували відмінності речі відносно себе, становлення її чимось іншим. У даному сенсі зміни тлумачилися як потенція речей до іншого буття, до перевтілення і перетворення [16, 265]. Прихильник античної філософії Геракліт вважав, що все знаходиться в постійній зміні, для елеатів зміна – тільки чиста видимість, бо буття нерухоме.

Анаксагор, Емпедокл, Демокріт, Епікур зводили зміну до з'єднання і роз'єднання незмінних елементарних частинок (атомів). Згідно з Платоном, речі, що відчужаються, перебувають у постійній зміні, тоді як їх прообрази, ідеї залишаються нерухомими. Арістотель, перший із філософів, який розглядав проблему зміни як наукову, нараховував чотири види змін: зміна місця, якості, кількості, субстанції [21, 171; 23, 172].

У філософії і науці Нового часу зміна речей почала визначатися під сильним впливом уявлень класичної динаміки як переміщення тіл, зведене, по суті, до рухів матеріальних точок. У зв'язку з цим початкові характеристики зміни стали пов'язані з аналізом і описом зовнішніх і кількісних змін. Розвиток наук про життя, суспільство і людину приводить до встановлення тісного зв'язку між зміною і збереженням, стійкістю, способом існування біологічних і соціальних систем. Відмінності речі, системи, цілісності від самої себе тепер можуть тлумачитися і все частіше розуміються як вирази її стійкого буття, як збереження її життєвої визначеності. Об'єкт як система або система об'єктів виглядають у цьому плані структурами узгоджених, взаємопов'язаних змін, таких, що забезпечують стійкість динамічної форми об'єкта або взаємодії між об'єктами. Це зрушення в розумінні зміни було продиктоване в основному розвитком новітніх сфер пізнання, націлених уже не на речі, а на «некласичні» об'єкти фізики, біології і суспільствознавства, що фіксуються через зміни, які постійно відбуваються в них (переміщення частинок, еволюційні зрушення, зміни у сфері народонаселення, виробництва, економічних структур, інформації). Зміна стає початковим пунктом пізнання об'єкта: фіксація об'єкта через зміни пізнавальної ситуації створює

передумови до зміни самого пізнання, до його руху шляхом опису стійких форм об'єкта. Якщо у класиці тотожність об'єкта самому собі була умовою опису змін, що з ним відбуваються, то тепер зміни стають умовою проникнення в стійкі форми буття об'єкта [16, 265-266].

Сучасний філософський словник тлумачить зміни як виникнення або знищення властивостей об'єкта, збільшення або зменшення його параметрів, його переміщення або перетворення, перехід в іншу форму [16, 265]. Філософський енциклопедичний словник визначає зміни як перетворення на інше, перехід з одного якісно визначеного буття в інше, з одного певного стану буття – в інший. Зміна визначається обсягом і напрямом, тривалістю і швидкістю [23, 172]. Цієї точки зору дотримуються у філософському словнику за редакцією В.А. Малініна [21, 171]. Енциклопедичний словник за редакцією А.А. Івіна визначає, що зміна характеризується напрямом, інтенсивністю, швидкістю і тривалістю [20, 303].

Філософський словник за редакцією І.Т. Фролова трактує зміну як найбільш загальну форму буття всіх об'єктів і явищ, що представляє якийсь рух і взаємодію, перехід з одного стану в інший. Зміна включає будь-які просторові переміщення тіл, внутрішні перетворення форм руху, всі процеси розвитку, а також виникнення нових явищ у світі. Зміна охоплює як кількісне збільшення або зменшення характеристик тіл, так і їх якісні трансформації [22, 202].

Слід погодитися з Т.В. Бауліною, яка визначає зміни як заміщення одного стану організації, робочої групи, людини, ситуації або інших явищ новим станом, який відрізняється від попереднього внаслідок впливу різних

факторів зовнішнього та внутрішнього середовища [1, 8].

До основних видів змін відносять [3]: зміну стратегічного курсу організації; злиття декількох організацій в одну; перехід на нову систему планування; зміну принципів і ринків збуту; впровадження нової технології; впровадження нового стилю управління; реструктурування організації. І. Сокирник стверджує, що зміни в організації стосуються будь-якого аспекту діяльності та складової бізнес-системи. До них належать зміни [17, 46]:

форми власності, організаційної структури; форми міжфірмової кооперації; зміна позицій на ринку, асортименту продукції та послуг;

технологічних та інформаційних процесів, матеріалів, управління бізнес-процесами;

організаційної культури – цінностей, стилю керівництва, рівня компетенції, мотивації, поведінки та ставлення до роботи;

соціальних аспектів діяльності організації – ставлення до клієнтів, спільноти, ділових кіл.

Сучасний філософський словник за загальною редакцією д.ф.н., проф. В.Є. Кемерова визначає, що зміни відносно певного об'єкта можуть класифікуватися на внутрішні і зовнішні, кількісні і якісні, часткові і системні [16, 265]. Т.В. Бауліна запропонувала розподіляти зміни на [1, 8]:

планові – своєчасні та упорядковані організаційні зміни, при реалізації яких прогнозується та враховується вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, потребують істотних витрат;

реактивні – організаційні зміни, які пов'язані з негайним вирішенням виниклих проблем при мінімальних витратах.

Перші спроби уявити собі механізми організаційних змін були здійснені з використанням метафори силового поля. К. Льовін вважає, що організація знаходиться під впливом «рушійних сил»: зовнішніх і внутрішніх чинників змін, які проходять через свідомість індивідів, відіграючи роль стимулів і мотивів поведінки [5, 283]. В.Л. Добраєв до зовнішніх джерел змін відносить різні чинники загального і специфічного середовища організації: стан економіки; стан ринку робочої сили; технологічні інновації і вдосконалення технологій; соціальні тенденції в суспільстві; події локальної і світової політики; конкуренцію. Внутрішніми джерелами змін виступають: раціоналізація; професіоналізація; соціалізація [5, 284-285].

Стосовно іншого підходу причини, що обумовлюють зміни, поділяють на три групи [15, 263-264]:

1. Пов'язані з подіями у зовнішньому середовищі.

2. Обумовлені новими цілями діяльності підприємства.

3. Необхідність змін викликає логіка розвитку підприємства.

Н. Том передумовами змін вважає основні компоненти навколишньої системи, у зв'язку з цим підприємство має постійно стежити за ними і робити висновки щодо своїх потреб у змінах. Зазвичай серед цих компонентів виділяють економічні, технологічні, політико-правові, соціально-культурні і фізико-екологічні. На підприємство, що постає перед необхідністю змін, значно впливають виробничі і кадрові параметри. Як правило, поштовхом до змін є кризові ситуації [18].

Ухвалення рішення про необхідність здійснення змін на підприємстві з метою збільшення вартості підприємства викликає

необхідність вибору методу змін підприємства.

Метод змін підприємства розглядається як систематизована сукупність кроків, які необхідно використовувати для здійснення переходу підприємства з одного стану в інший з метою адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища. На підставі джерел [11; 14; 18; 19] серед сучасних методів змін підприємства, які впливають на збільшення його вартості, є: організаційний розвиток, реструктуризація, реінжиніринг, біореінжиніринг тощо.

Заклав основи науки про організаційний розвиток К. Аржиріс. Активний інтерес науковців щодо організаційного розвитку викликав різноманітні ідеї щодо вирішення даної проблеми. Е. Шейн ураховує провідну роль організаційної культури в управлінні змінами. Н. Маргуліс, А. Райн звертають увагу на цінності в організаційному розвитку, їх роль у підприємницькій діяльності. У. Бенніс розглядає організаційний розвиток двояко: як відповідь на зміни і як освітню стратегію для зміни сподівань, відносин, цінностей і організаційної структури. Р. Бекхард, У. Френч і С. Белл підкреслюють центральне місце команд у виконанні роботи в організації. Вони вважають, що команди і робочі групи є основним будівельним блоком організацій [4, 322-324]. Н. Том організаційний розвиток визначає як довгостроковий, ретельний, всеосяжний процес зміни і розвитку організації і людей, які працюють у ній, тобто акцентує увагу на структурному та кадровому аспекті. У рамках структурного підходу здійснено спробу за допомогою змін в організаційному регулюванні створити сприятливі рамкові умови для досягнення цілей організаційного розвитку. Кадровий

підхід полягає у вживанні заходів щодо підвищення кваліфікації співробітників (розвитку персоналу) і стимулювання їх готовності до прийняття і здійснення змін [18].

Іншим методом змін є реструктуризація підприємства. Для вітчизняної науки реструктуризація – новий об'єкт дослідження. Останнім часом багато українських і російських науковців займаються дослідженням реструктуризації та пропонують своє розуміння сутності цього поняття. Як комплекс заходів, спрямованих на «виживання» підприємств в умовах кризи або викликаних потребою реалізації їх нової стратегії незалежно від того, породжена вона загальною макроекономічною ситуацією, зміною загальної кон'юнктури чи дією внутрішніх для підприємств чинників, реструктуризацію розглядають В.І. Тоцький і В.В. Лаврененко. Реструктуризація означає пристосування структури ресурсів, що використовує підприємство, до нових цін і умов, а також зміну параметрів виробництва відповідно до існуючих на ринку вимог. Реструктуризація, як правило, включає організаційні зміни на підприємствах, що часто виражаються у їх розподілі на більш дрібні суб'єкти підприємницької діяльності. У процесі реструктуризації також змінюються цілі підприємства, здійснюється організаційна перебудова, відбувається розподіл активів, переглядаються ринки та оптимізуються ресурси [19, 63]. В.М. Заболотний, А.М. Кошик визначають реструктуризацію як адаптацію підприємств до роботи в умовах ринку, що зумовлює кардинальну трансформацію їх організаційно-технологічної структури, системи менеджменту та взаємодії з контрагентами і державою [8, 4]. Заслугове на увагу позиція, викладена у

роботі, щодо оцінки бізнесу, згідно з якою реструктуризація визначається як забезпечення ефективного використання виробничих ресурсів, що приводять до збільшення вартості бізнесу [13].

У сучасному світі особливої популярності набуває реінжиніринг, який народився у середині 90-х років минулого століття. Його авторами вважаються Дж. Чампі, Т. Давенпорт, М. Хаммер. Реінжиніринг бізнес-процесів застосовується за необхідності радикальних змін, що передбачає створення цілком нових, ефективних бізнес-процесів на підприємстві без урахування їх старої організації [19, 51-52]. М. Хаммер визначає реінжиніринг як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості функціонування організації. Реінжиніринг бізнес-процесів – це сукупність методів і засобів, що призначені для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу і перепроєктування існуючих процесів [19, 51-52]. Згідно з даною концепцією мова йде про глибинну реорганізацію підприємства за всім ланцюжком створення вартості [18].

Новим методом змін підприємства, що з'явився порівняно недавно, є біореінжиніринг, в основу якого покладено синтез двох методів перетворення підприємства – організаційного розвитку, зосередженого на соціальній підсистемі організації, і реінжинірингу, що робить основний акцент на технологічній компоненті виробництва [14, 83]. Передумова, що становить основу перетворення бізнесу на основі біореінжинірингу, полягає в тому, що корпорація подібна до живого організму і є біологічною корпорацією, для якої секрет вічного життя – у здатності

управляти одночасно перетворенням усіх своїх систем у єдиному прагненні до досягнення загальних цілей, підтримуючи їх взаємозв'язки під час перетворення. Перетворення бізнесу методом біореінжинірингу – це організаційне перепроєктування генетичної архітектури корпорації одночасно за 4 ключовими напрямками (елементами): перетворення свідомості, реструктуризація, оживлення та оновлення [2].

На підставі результатів дослідження можна узагальнити особливості методів змін підприємства як напрямів збільшення його вартості (див. таблицю).

*Таблиця. Характеристика методів змін підприємства як напрямів збільшення вартості підприємства*

Метод змін підприємства	Мета методу	Сутність змін на підприємстві
Організаційний розвиток	Довгострокова, всеосяжна зміна і розвиток організації і її членів з урахуванням підвищення вартості підприємства	Кадровий і структурний аспект
Реструктуризація	Адаптація структури ресурсів, що використовує підприємство, до нових цін і умов, а також зміна параметрів виробництва відповідно до існуючих на ринку вимог з метою збільшення вартості підприємства	Оргстратегія, структура, система управління, структура власності, організаційно-правова форма
Реінжиніринг	Радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення збільшення вартості підприємства	Радикальне перепроєктування бізнес-процесів
Біореінжиніринг	Зміна підприємства як живого організму на засадах перетворення всіх своїх систем у єдиному прагненні до досягнення збільшення вартості підприємства	Соціальна та технологічна підсистема

*Висновки.* У сформованих умовах функціонування підприємства, які характеризуються динамічністю та загостренням конкуренції, глобалізацією бізнесу, розвитком інформаційних та комунікаційних технологій, необхідно вносити зміни до діяльності підприємства з метою збільшення його вартості. У сучасних умовах життєдіяльності підприємства максимізація вартості підприємства – найважливіший показник ефективності функціонування та життєдіяльності підприємства в конкурентному середовищі на внутрішньому та зовнішніх ринках, який містить повну інформацію та дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення щодо управління підприємством. Дослідження методів здійснення змін підприємства надає можливість зробити висновок: кожен із зазначених методів змін дозволяє збільшувати вартість підприємства. Вибір того чи іншого методу змін підприємства потребує відповідного обґрунтування, аналізу умов та передумов застосування, що забезпечує їх дієвість.

### **Література**

1. Бауліна Т.В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки: Автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Міжнародний науково-технічний ун-т. – К., 2004. – 20 с.
2. Гуиар Франсис Ж., Келли Джеймс Н. Преобразование организации: Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 376 с.
3. Глумаков В.Н. Организационное поведение: Учеб. пособие / ВЗФЭИ. – М.: ЗАО «Финстатинформ», 2002. – 256 с.
4. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
5. Доблаев В.Л. Организационное поведение. – М.: ИКФ «ЭКМОС», 2002. – 320 с.
6. Егерев И.А. Стоимость бизнеса. Искусство управления: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2003. – 480 с.
7. Еленева Ю. Стоимостной подход как основа современного управления бизнесом // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – №3. – С. 110-115.

8. Зуева Л.С., Архипчик Е.И. Экономический механизм реструктуризации предприятий // Экономика, финансы, право. – 2004. – № 10. – С. 3-8.
9. Камерон Э., Грин М. Управление изменениями: Модели, инструменты и технологии организационных изменений. – М.: Добрая книга, 2006. – 360 с.
10. Коваленко Г.А., Ковалевский С.В. Корпоративное управление. Управление изменениями и развитием, формирование будущего фирмы: Учеб. пособие для студентов вузов. – Краматорск: ДГМА, 2004. – 120 с.
11. Масленикова Н.П. Управление развитием организации. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. – 304 с.
12. Мосейко В.О. Управление по изменениям. Концепция внутрифирменного управления в структурах среднего и малого бизнеса. – Волгоград: Изд-во Волгоградского гос. ун-та, 2001. – 462 с.
13. Оценка бизнеса: Учебник / Под ред. А.Г. Грязновой и др. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 512 с.
14. Панков В.А. Управление стоимостью наукоемкого машиностроительного предприятия: теория и практика. – К.: Наук. думка, 2003. – 424 с.
15. Сергеев А.М. Организационное поведение: тем, кто избрал профессию менеджера. – М.: Академия, 2005. – 282 с.
16. Современный философский словарь / Под общ. ред. д.ф.н., проф. В.Е. Кемерова. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Академический проект, 2004. – 864 с.
17. Сокирник І. Управління знаннями в контексті стратегічних змін в організації // Вісник Київського нац. торговельно-економічного ун-ту. – 2006. – №1. – С. 43-50.
18. Том Н. Управление изменениями // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – №1. – <http://www.uptp.ru>.
19. Тоцький В.І., Лаврененко В.В. Організаційний розвиток підприємства: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2005. – 247 с.
20. Философия: энциклопедический словарь / Под ред. А.А. Ивина. – М.: Гардарики, 2006. – 1072 с.
21. Философский словарь: основан Г. Шмидтом. – 22-е изд., новое, перераб., изд. под ред. Г. Шишкоффа: Пер. с нем. / Общ. ред. В.А. Малинина. – М.: Республика, 2003. – 575 с.
22. Философский словарь / Под ред. И.Т. Фролова. – 7-е изд., перераб. и доп. – М.: Республика, 2001. – 719 с.
23. Философский энциклопедический словарь / Е.Ф. Губский (ред.-сост.). – М.: ИНФРА-М, 2000. – 576 с.
24. Фрайлингер К., Фишер И. Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразования. – М.: Книжная палата, 2002. – 260 с.
25. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями: Пер. с англ. / Дж. Харрингтон; ред. В.В. Брагин. – М.: Стандарты и качество, 2008. – 192 с.
26. Хентце Й., Каммель А. Как преодолеть противодействие организационным изменениям // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 3. – С. 26-32.
27. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями. – СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского ун-та, 2005. – 432 с.