

ТЕМА 1. Концептуальні основи та стратегування розвитку підприємств в умовах динамічних змін

ВСТУП

Сучасний бізнес-ландшафт характеризується безпрецедентною динамікою, що вимагає від підприємств постійної адаптації та стратегічного розвитку. В умовах VUCA-світу (мінливості, невизначеності, складності та неоднозначності) традиційні підходи до управління стають неефективними. Ця лекція присвячена концептуальним основам, що пояснюють сутність розвитку підприємства, його ключові характеристики, ієрархію цілей та функціональні напрями. Розуміння цих засад є необхідною умовою для формування ефективної стратегії, здатної забезпечити довгострокову конкурентоспроможність та стійкість в епоху глобальних трансформацій.

1.1. Еволюція поняття «розвиток підприємства»: сутність, концептуальні підходи та сучасні трактування

1.1.1. Сутність та зміст категорії «розвиток підприємства» Розвиток підприємства – це незворотний, спрямований і закономірний процес якісних і кількісних змін у його внутрішньому середовищі, що забезпечують перехід системи на вищий рівень функціонування, ефективності та конкурентоспроможності. Ключові характеристики розвитку:

- Незворотність: Перехід до нового стану не передбачає повернення до попереднього.
- Спрямованість: Зміни мають чітку мету (стратегічний орієнтир).
- Якісний стрибок: Найважливіша ознака, що відрізняє розвиток від простого зростання. Змінюється структура, властивості, можливості системи.

Поняття	Характеристика змін	Основний фокус
Функціонування	Підтримка існуючого стану	Ефективне використання наявних ресурсів
Зростання	Кількісні зміни (екстенсія)	Збільшення обсягів виробництва, продажів, персоналу, активів
Розвиток	Якісні та кількісні зміни (трансформація)	Підвищення ефективності, конкурентоспроможності, адаптивності

1.1.2. Основні концептуальні підходи

1. Процесуальний підхід: Розглядає розвиток як безперервний цикл послідовних станів, фаз і етапів (народження, зростання, зрілість, занепад/оновлення).
2. Системно-структурний підхід: Розвиток – це зміна взаємозв'язків і структури підсистем підприємства (наприклад, перехід від функціональної до матричної структури).
3. Адаптивний підхід: Розвиток – це процес пристосування до постійних змін зовнішнього середовища. Акцент на гнучкості та стійкості (Resilience).
4. Трансформаційний підхід: Розвиток – це радикальний перехід системи на новий, вищий якісний рівень, що супроводжується глибинною перебудовою.

1.1.3. Сучасні концепції розвитку:

- Розвиток в умовах VUCA: Необхідність управління в умовах мінливості (Volatility), невизначеності (Uncertainty), складності (Complexity) та неоднозначності (Ambiguity). Вимагає стратегічної гнучкості.

- Сталий розвиток (Sustainable Development): Досягнення довгострокових економічних цілей при обов'язковому дотриманні соціальної справедливості та екологічної безпеки. Баланс трьох сфер: економічної, соціальної та екологічної.
- Інноваційний розвиток: Використання інновацій (технічних, технологічних, управлінських) як головного чинника для забезпечення конкурентних переваг.

1.2. Система цілей розвитку підприємства: ієрархія, SMART-критерії та цільові орієнтири в умовах VUCA-світу

1.2.1. Місія та Візія:

- Місія – головна, чітко сформульована філософія та призначення підприємства. Вона визначає сферу діяльності та цінності.
- Візія – ідеальний, бажаний стан підприємства у далекому майбутньому (стратегічна мрія).
- Генеральна (головна) ціль – конкретизований напрям, що впливає з місії та візії (наприклад, стати №1 на ринку).

1.2.2. Ієрархія та класифікація цілей Ієрархія цілей забезпечує узгодженість дій:

1. Стратегічні цілі (5+ років): Визначають довгострокове положення на ринку та масштаб діяльності.
2. Тактичні цілі (1-5 років): Середньострокові цілі, що забезпечують досягнення стратегічних (наприклад, оновлення парку обладнання).
3. Оперативні цілі (до 1 року): Короткострокові завдання для щоденної діяльності.

Класифікація за змістом:

Група цілей	Приклади
Економічні (Кінцевий результат)	Збільшення прибутку, рентабельності, капіталізації, частки ринку.
Інноваційні (Рушійна сила)	Освоєння нової продукції, впровадження ресурсозберігаючих технологій.
Соціальні (Внутрішні та зовнішні)	Підвищення кваліфікації персоналу, соціальна відповідальність, корпоративна культура.
Екологічні (Стійкість)	Зменшення викидів, утилізація відходів, перехід на «зелені» технології.

1.2.3. Вимоги до цілей (SMART-критерії) Для забезпечення ефективності, цілі мають бути SMART:

- S (Specific): Конкретні (не просто «збільшити», а «збільшити прибуток»).
- M (Measurable): Вимірювані («на 15%»).
- A (Achievable): Досяжні (реалістичні).
- R (Relevant): Релевантні (відповідають загальній стратегії).
- T (Time-bound): Обмежені в часі («до кінця 2026 року»).

1.3. Об'єкти та ключові функціональні напрями розвитку підприємств

1.3.1. Об'єкти розвитку

Об'єкти розвитку – це функціональні підсистеми підприємства, які підлягають перетворенню відповідно до стратегічних цілей.

- Технологічна підсистема: Зміни у виробничих процесах, автоматизація.

- Організаційно-управлінська підсистема: Вдосконалення структури, бізнес-процесів, системи контролю.
- Кадрова (HR) підсистема: Розвиток людського капіталу, компетенцій, зміна корпоративної культури.
- Фінансова підсистема: Оптимізація структури капіталу, політика інвестицій.

1.3.2. Ключові функціональні напрями

1. Інноваційний розвиток: Стратегічний пріоритет. Включає продуктові (нові товари), технологічні (нове обладнання) та організаційні (нові методи управління) інновації.
2. Фінансовий розвиток: Мета – підвищення фінансової стійкості, платоспроможності та капіталізації компанії.
3. Маркетинговий розвиток: Розширення ринкової присутності, диверсифікація асортименту, посилення бренду та роботи з клієнтами (CRM).
4. Організаційний розвиток (ОД): Забезпечення гнучкості та ефективності внутрішніх процесів через реінжиніринг, впровадження Lean-технологій або Scrum-методів.
5. HR-розвиток: Формування «навчальної організації», підвищення лояльності, розвиток критичних компетенцій.

1.4. Класифікація видів і типів розвитку підприємств за різними критеріями

Класифікація дозволяє обрати оптимальну стратегію перетворень.

1.4.1. За характером змін (джерелом)

- Інтенсивний тип: Здійснюється за рахунок якісного вдосконалення факторів виробництва (підвищення продуктивності праці, фондовіддачі, впровадження інновацій). Пріоритетний для зрілих ринків.
- Екстенсивний тип: Здійснюється за рахунок кількісного збільшення ресурсів (найм нових працівників, будівництво нових цехів). Має ліміти через обмеженість ресурсів.

1.4.2. За способом реалізації

- Органічний (внутрішній) розвиток: Базується на власних ресурсах (самофінансування, інновації «зсередини»). Переваги: висока контрольованість, низькі ризики інтеграції.
- Інтеграційний (зовнішній) розвиток: Шляхом злиття (Mergers) або поглинання (Acquisitions, M&A), створення альянсів. Переваги: швидке зростання, доступ до нових технологій і ринків. Ризики: висока вартість, проблеми інтеграції культур.

1.4.3. За стратегічним напрямом

- Концентрація: Посилення позицій у наявному сегменті або галузі (вертикальна, горизонтальна інтеграція).
- Диверсифікація: Вихід на нові, не пов'язані з основним, види діяльності або ринки. Мета – зниження ризиків та пошук нових джерел прибутку.

1.4.4. За динамікою та радикальністю

- Еволюційний (інкрементальний) розвиток: Поступові, планомірні, невеликі зміни. Характерний для стабільного середовища.
- Революційний (радикальний) розвиток: Кардинальні, глибинні та швидкі зміни. Необхідний в умовах кризи, технологічного прориву або глибокої реструктуризації.

ВИСНОВКИ

Таким чином, розвиток підприємства є складним, багатоаспектним і, що найголовніше, якісним процесом, докорінно відмінним від простого кількісного зростання. Успішне стратегування в умовах динамічних змін вимагає інтеграції системного, адаптивного та трансформаційного підходів. Ключовими вимогами до сучасного підприємства є орієнтація на інноваційний та сталий розвиток, а також чітка ієрархія SMART-цілей. Здатність до гнучкої перебудови функціональних підсистем (технологічної, організаційної, кадрової) та вибір оптимального типу розвитку (інтенсивного, інтеграційного, диверсифікаційного) визначають потенціал компанії до виживання та лідерства на ринку. Ефективне управління розвитком є запорукою досягнення довгострокової стійкості в умовах глобальної нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гриньова В. М., Коюда В. О. **Стратегія підприємства: Навч. посіб.** К.: Знання, 2011. 398 с.
2. Шевченко Л. С. **Розвиток підприємств в умовах трансформаційних процесів.** Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 321 с.
3. Олійник В. В. **Управління розвитком підприємства в контексті реалізації концепції стійкості.** Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 6 (288). С. 136-141.
4. Ansoff, H. I. **Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion.** McGraw-Hill, 1965.
5. Porter, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.** Free Press, 1980.
6. Teece, D. J. **Dynamic Capabilities and Strategic Management.** Oxford University Press, 2017.