

**Milash Inna**, Candidate of Sciences (comparable to the academic degree of Doctor of Philosophy, Ph.D.), Associate Professor, Department of Economics and Management, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: (057)349-45-94; e-mail: milash32@gmail.com.

*Рекомендовано до публікації канд. екон. наук, доц. О.М. Филипенко, канд. екон. наук, проф. О.А. Кругловою, д-ром екон. наук, проф. М.В. Черною.*

*Отримано 30.09.2017. ХДУХТ, Харків.*

DOI: 10.5281/zenodo.1109565

УДК 65.012.122:658.16

## **ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**В.А. Гросул, С.О. Зубков**

*Визначено суть еволюційних і революційних методів управління змінами, досліджено проблеми впровадження західних моделей управління стратегічними змінами на підприємстві. Визначено ключові характеристики основних методів управління стратегічними змінами на підприємстві: системи менеджменту якості, реінжинірингу бізнес-процесів та збалансованої системи показників. Запропоновано інтегровану модель управління стратегічними змінами, реалізація якої сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства та його стійкому розвитку в довгостроковій перспективі.*

**Ключові слова:** *стратегічні зміни, бізнес-процес, управління, реінжиніринг, управління якістю, інтегрована модель.*

## **ФОРМИРОВАНИЕ ИНТЕГРИРОВАННОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**В.А. Гросул, С.А. Зубков**

*Определена суть эволюционных и революционных методов управления изменениями, исследованы проблемы внедрения западных моделей управления стратегическими изменениями на предприятии. Определены ключевые*

---

© Гросул В.А., Зубков С.О., 2017

характеристики основных методов управления стратегическими изменениями на предприятии системы менеджмента качества, реинжиниринга бизнес-процессов и сбалансированной системы показателей. Предложена интегрированная модель управления стратегическими изменениями, реализация которой будет способствовать повышению конкурентоспособности предприятия и его устойчивому развитию в долгосрочной перспективе.

**Ключевые слова:** стратегические изменения, бизнес-процесс, управления, реинжиниринг, управление качеством, интегрированная модель.

## FORMATION OF INTEGRATED MODEL OF STRATEGIC CHANGES MANAGEMENT AT ENTERPRISE

V. Hrosul, S. Zubkov

*The issue of strategic changes management on the base of improvement of business processes at the present stage of the economic science development is the subject of research of many national and foreign scientists. The purpose of the study is substantiation of the main organizational aspects of the formation of an integrated model for strategic changes management at the enterprise. Among the main methods which are used in the concept of the quality improving of strategic changes management can be identified as follows: Total Quality Management (TQM); Lean Production, 6 Sigma and others. The analogy of process and oriented methods which are aimed at business processes improving at the enterprise is drawn with the aim of common features marking out. Three methods for strategic changes management (quality management system, business process reengineering and balanced system of indices) were selected for the study. These methods take into account the "production culture" of national enterprises. The integrated model of strategic changes implementing at the enterprise should take into account "Quality Management Systems" principles, since the effectiveness of business processes at the enterprise (main business processes and business processes which provide management and development) primarily involves the achievement of strategic normative values which are determined in the corresponding balanced system of indices. The national enterprises' management is dynamic process, and that is why the introduction of strategic changes can not be carried out once. The orientation of the enterprise at the strategic development stipulates continuous improvement of existing business processes, the effectiveness of implementing the integrated model for strategic changes managing is possible under the condition of continuous improvement of business processes, in accordance with the main stages of the Shuahard-Deming cycle (PDCA cycle). As the integrated model of strategic changes is implemented, the following actions are mandatory: the development of the main stages of business process reengineering, according to strategic goals of the activity; analysis of the business processes effectiveness at all levels, detecting deviations from norms and developing management decisions for minimizing of the "gap" between actual and normative values; checking the results for compliance*

*with the requirements of the quality management system; analysis of changes in key success factors which are included in the balanced system of indices; formulation of new target values of indices.*

**Keywords:** *strategic changes, business process, management, reengineering, quality management, integrated model*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сучасне бізнес-середовище характеризується високим динамізмом, рівнем конкуренції і вимог споживачів, що постійно зростає. За таких умов у центрі уваги успішних підприємств на сьогодні не функції, а процеси, остаточною результатом яких є задоволення споживачів. Водночас сьогодні лише незначна кількість вітчизняних підприємств здійснює діяльність згідно з концепцією процесного підходу. Управління бізнес-процесами підприємства передбачає їх постійне покращення й оптимізацію, тому найважливішими інструментами процесного управління є методи вдосконалення бізнес-процесів. Практичний досвід свідчить, що застосування в діяльності підприємства лише одного методу вдосконалення бізнес-процесів часто не дозволяє отримати бажаний ефект. Зважаючи на це, актуалізується питання пошуку новітніх шляхів комбінування існуючих методів управління змінами для забезпечення синергетичного ефекту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління стратегічними змінами на базі вдосконалення бізнес-процесів на сучасному етапі розвитку економічної науки є предметом досліджень багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Сучасні наукові розробки містять комплекс інструментів і методів управління стратегічними змінами на підприємстві, про що свідчать результати наукових досліджень провідних учених-економістів. Серед найбільш відомих зарубіжних науковців, праці яких присвячені дослідженню питань управління змінами, слід виділити: М. Хаммера [1], М. Робсона і Ф. Уллаха [2], В. Демінга [3], В. Шухарта [4], Р. Каплана і Д. Нортонна [5], Дж. Чампі. Питання вдосконалення існуючих підходів до управління змінами є об'єктом дослідження і вітчизняних учених, таких як Ю.Ф. Тельнова, Е.Г. Ойхмана, В.А. Івлева та інших. Водночас вивчення опублікованих праць і практика господарської діяльності вітчизняних підприємств указують на недостатнє висвітлення принципово важливих питань, пов'язаних з ітерацією еволюційних і революційних методів під час формування інтегрованої моделі управління стратегічними змінами.

Дослідження сучасної економічної літератури показало, що існуючі в зарубіжній літературі напрацювання з питань управління стратегічними змінами орієнтовані на західні моделі ведення бізнесу

та, відповідно, не можуть бути впроваджені в діяльність вітчизняних підприємств без коригування та врахування специфіки економіки України і культури виробництва.

**Метою дослідження** є обґрунтування основних організаційних аспектів формування інтегрованої моделі управління стратегічними змінами на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасній економічній літературі існують два підходи до управління стратегічними змінами на підприємстві [1–9]: еволюційний і революційний.

Еволюційні зміни спрямовані на організаційний розвиток підприємства і мають поступовий характер, для методів цієї моделі характерний довгий термін реалізації. Найчастіше вони застосовуються, коли на підприємстві відчувається так звана «криза успіху», стратегічна криза або криза розвитку.

Революційні зміни мають терміновий і кардинальний характер на відміну від еволюційних змін. Особливістю їх запровадження є відносна коротка тривалість. Найчастіше революційні зміни застосовуються в разі виникнення кризової ситуації на підприємстві та значного погіршення показників фінансово-господарської діяльності [9, с. 124].

Еволюційна концепція (концепція організаційного розвитку) визначається як довгостроковий, ретельний, усеосяжний процес зміни і вдосконалення організації та людей, які в ній працюють. Насамперед повинні змінюватися погляди, ціннісні подання та моделі поведінки членів соціотехнічної системи, а потім і сама система (підприємство) [10, с. 234]. Метою таких змін є одночасне підвищення продуктивності та якості праці.

У свою чергу, М. Моїсєєв називає еволюційні зміни трансформаційними [11, с. 92]. Учений виділяє два основних класи еволюційних механізмів, що регулюють їх – це адаптаційні і біфуркаційні.

Професор Л.Г. Мельник, характеризуючи відмінність цих двох механізмів, зазначає: «...адаптаційні механізми передбачають такий характер змін у системі, який дозволяє їй пристосуватися до впливів зовнішнього середовища без втрати системою її принципових особливих ознак. При адаптаційному механізмі, незважаючи на всі зміни, система продовжує зберігати свою цілісність, тобто залишатися самою собою: біологічний організм (особа) залишається тим самим біологічним організмом, корпорація – корпорацією тощо. При цьому біфуркаційні механізми передбачають такий характер змін у системі, за

якого система втрачає принципові особливі ознаки і набуває нової якості, хоча й зберігає спадкоємний зв'язок із попереднім станом. За біфуркаційного механізму система втрачає свою цілісність, набуваючи нової якості: біологічний вид зберігає своє існування внаслідок послідовної зміни поколінь, фірма може бути реорганізована (укрупнена, розукрупнена, змінити свою назву, галузь, вид діяльності), при цьому співробітники, які залишилися, будуть носіями традицій старого підприємства» [12, с. 125].

Засновниками революційної моделі стратегічних змін є М. Хаммер, Дж. Чампі. Згідно з їхнім поглядом стратегічні зміни передбачають фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування підприємства та його найважливіших процесів. Результатом упровадження моделі змін є різке покращення кількісно вимірюваних показників. Відповідно до концепції М. Хаммера та Дж. Чампі здійснюється глибинна реорганізація підприємства за всім ланцюжком створення вартості. Нові рішення мають свідомо впроваджуватися в життя жорстким і недемократичним шляхом. У центрі будь-якого перегляду господарського процесу ставиться задоволення запитів внутрішніх і зовнішніх клієнтів. Передумовою є орієнтація всього виробничого процесу на клієнта, використання новітніх інформаційних технологій [1, с. 89].

Серед основних методів, що використовуються в межах концепції вдосконалення якості управління стратегічними змінами, можна виділити такі [13, с.130–146 ]:

– «Тотальне управління якістю» (Total Quality Management, TQM);

– «Бережливе виробництво» (Lean Production);

– «Концепція 6 Сігма» (6 Sigma) та інші.

Наведені вище підходи засновані на процесній теорії управління. Із метою виділення загальних ознак проведено аналогію процесно-орієнтованих методів, спрямованих на вдосконалення бізнес-процесів підприємства (табл.). Для проведення дослідження було обрано три методи управління стратегічними змінами: систему менеджменту якості, реінжиніринг бізнес-процесів та збалансовану систему показників. Зазначимо, що вибір саме цих методів управління стратегічними змінами не є випадковим. На наш погляд, саме вони враховують культуру виробництва вітчизняних підприємств.

**Система процесно-орієнтованих методів управління  
стратегічними змінами на підприємстві \***

Критерій	Система менеджменту якості (СМЯ)	Реінжиніринг бізнес-процесів (РБП)	Збалансована система показників (ЗСП)
1	2	3	4
Суть методу	Самоаналіз і безперервне вдосконалення ефективності діяльності	Радикальне перепроєктування бізнесу і внутрішніх процесів	Вимірювання бізнес-процесів, ефективне використання ресурсів
Основа функціонування	Орієнтація на бізнес-процеси. Основа функціонування – оцінювання якості БП і їх удосконалення	Орієнтація на бізнес-процеси. Основа функціонування – побудова ідеальної моделі процесу	Орієнтація на бізнес-процеси. Основа функціонування – оцінка показників ефективності БП і їх оптимізація
Функції керівництва	Аналіз показників, порівняння із нормативами якості. Виявлення причин відхилень і усунення даних причин та негативних наслідків	Нетрадиційний погляд на діяльність організації. Здатність до прийняття ризику. Активна робота з персоналом	Формування стратегії організації, налагодження зв'язків із співробітниками і підлеглими
Глибина впровадження змін	Значні зміни в структурі процесів, в організаційній структурі	Повне переосмислення процесів	Коригування стратегічних орієнтирів і реструктуризація процесів
Об'єкт змін	Підприємство в цілому	Підприємство в цілому і ключові процеси	Підприємство в цілому і ключові процеси
Мета проведення змін	Аналіз діючого становища і усунення недоліків	Підвищення рентабельності	Оцінювання результатів діяльності і реалізація стратегії
Мотиви впровадження змін	Бюрократизм у діяльності підприємства, «криза розвитку»	Кризовий і передкризовий стан підприємства	Бюрократизм у діяльності підприємства, «криза розвитку»

Продовження табл.

1	2	3	4
Термін реалізації проекту змін	Довгий. Результати важко оцінити відразу	Відносно короткий термін, ефект оцінюється одразу після завершення проекту	Відносно довгий. Результати помітні під час уведення показників у дію

\*Розроблено на основі узагальнення [1, 2, 5, 9, 10].

Система менеджменту якості – це сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для загального керівництва якістю. Вона призначена для постійного поліпшення показників діяльності, для підвищення конкурентоспроможності організації на вітчизняному та світовому ринках, визначає конкурентоспроможність будь-якої організації. Система менеджменту якості, розроблена у відповідності зі стандартом ISO 9000, – це управлінська система, заснована на структурованому наборі елементів, які реалізують усі функції діяльності підприємства з досягнення якості [6]. Основою побудови системи управління якістю є базові принципи всебічного управління якістю (TQM). У чистому вигляді СМЯ буде функціонувати не на кожному вітчизняному підприємстві, оскільки, як це часто буває, процесний підхід залишається задокументованим тільки на папері, але не впровадженим практично. Або також можливо, що процесний підхід охоплює не всю діяльність підприємства, а лише окремі елементи. У таких умовах не може відбуватися всебічне управління якістю, тому що воно, по суті, не є «всебічним».

Рейнжиніринг бізнес процесів – це один із найскладніших методів підвищення ефективності діяльності підприємства, що полягає в революційному усуненні в компанії кризових явищ (точкове покращення бізнес-процесів), комплексній трансформації компанії (комплексне покращення бізнес-процесів), створенні і підтримці системи безупинних покращень результативності бізнесу [7].

Рейнжиніринг, у свою чергу, не може бути використаний як самостійний інструмент управління змінами на українських підприємствах тому, що він є дуже ресурсовитратним, радикальним і складним. На більшості українських підприємств переважає бюрократичний стиль управління, отже, одночасна, термінова та радикальна перебудова без використання підтримувальних методів може призвести до фатальних наслідків.

Збалансована система показників (ЗСП) є найбільш ефективною. Вона є широко використовуваною в усьому світі

комерційними, державними, промисловими та некомерційними компаніями концепцією реалізації стратегії компанії завдяки її декомпозиції на рівень операційного управління контролю на основі ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI). ЗСП забезпечує інтеграцію фінансових і не фінансових індикаторів з урахуванням причино-наслідкових зв'язків між результируючими показниками та факторами, під впливом яких вони формуються [8]. Використання ЗСП у чистому вигляді в Україні неможливе, оскільки, знову ж таки, досвід упровадження систем планування такого типу зазвичай не завершується і вони діють не повною мірою. Важливим є те, що в самостійному вигляді ЗСП – це лише інструмент стратегічного й операційного планування. Для впливу на виявлені відхилення все одно потрібна розробка додаткових заходів.

Керівники провідних вітчизняних підприємств, намагаючись покращити свою діяльність, досить часто ототожнюють такі поняття як «реінжиніринг бізнес-процесів» і «вдосконалення бізнес-процесів». При цьому, згідно поглядам керівників багатьох вітчизняних підприємств реінжиніринг бізнес-процесів може мати тільки революційний характер. На нашу думку, цей підхід є помилковим. Підтвердженням цього є твердження зарубіжних учених М. Робсона і Ф. Уллаха, що знайшли відображення в «Практичному керівництві з реінжинірингу бізнес-процесів». Вони вважають, що «...іноді про бізнес-процес кажуть, що він заміняє концепцію «Всебічного управління якістю». Це абсолютно неправильно, і менеджери вищої ланки повинні зрозуміти це перед тим, як починати проводити реінжиніринг. Оскільки такий підхід «зруйнує» багато чого справді цінного» [2].

Отже, намагаючись відповісти на запитання, який вигляд повинна мати універсальна, ідеально збалансована процесна модель українського підприємства, зазначимо, що вітчизняні підприємства мають самостійно визначати комплекс дієвих методів управління стратегічними змінами. Так, наприклад, якщо основою інтегрованої моделі управління стратегічними змінами буде японська концепція «6 Сігма», одразу ж постане питання, для яких українських підприємств ця модель буде придатна. Відповідь – не для усіх. На жаль, в Україні, порівняно із західними чи японськими підприємствами, ефективність виробничої діяльності є значно нижчою. Водночас сама концепція «6 Сігма» у своїй основі вже з початку передбачає найменшу долю браку продукції, а в результаті її впровадження зменшує його практично до нуля. Якщо підприємство суттєво підходить до впровадження такого роду стратегічних змін, воно має спочатку визначити, на якому етапі розвитку знаходиться та якому рівню якості відповідає продукція, яку воно реалізує.





**Рис. Інтегрована модель управління стратегічними змінами на підприємстві, розроблено на основі узагальнення [1; 2; 5; 9; 10]**

На наш погляд, інтегрована модель упровадження стратегічних змін на підприємстві має враховувати принципи «Системи менеджменту якості», оскільки ефективність бізнес-процесів підприємства (основних і забезпечувальних, бізнес-процесів управління та розвитку) насамперед передбачає досягнення стратегічних нормативних значень, установлених у відповідній збалансованій системі показників. Це відображено на прикладі піраміди з ієрархічним поділом (рис.). Зазначимо, що запропонована модель збалансованих показників застосовується як система показників і критеріїв оцінювання функціонування й ефективності реалізації бізнес-процесів. Зважаючи на те, що орієнтація підприємства на стратегічний розвиток зумовлює необхідність постійного вдосконалення існуючих бізнес-процесів, ефективність упровадження інтегрованої моделі управління стратегічними змінами можлива за умови безперервного вдосконалення бізнес-процесів відповідно до основних етапів циклу Шухарда–Демінга (циклу PDCA). Тільки такий системний підхід формує основу забезпечення стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

**Висновки.** Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід зазначити, що управління вітчизняним підприємством – це динамічний процес, а тому впровадження стратегічних змін не може бути здійснено одноразово. Реалізація інтегрованої моделі стратегічних змін обов’язково передбачає такі дії: розробку основних етапів реінжинірингу бізнес-процесів, відповідно до встановлених

стратегічних орієнтирів діяльності; аналіз ефективності бізнес-процесів за всіма рівнями, виявлення відхилень від нормативів і розробку управлінських рішень з мінімізації величини «розриву» між фактичним і нормативним значенням; перевірку результатів на відповідність до вимог системи менеджменту якості; аналіз змін за ключовими факторами успіху, включеними в збалансовану систему показників; формулювання нових цільових значень показників.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є формування нових альтернативних процесно-орієнтованих моделей організації бізнесу в Україні.

### Список джерел інформації / References

1. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации : манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи ; пер. с англ. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 287 с.

Hammer, M., Champi, J. (2006), *Reengineering the Corporation: a manifesto for business revolution* [Reinzhyhirynh korporatsii: manifest revoliutsii v biznesi], Mann, Ivanov i Ferber, Moscow, 287 p.

2. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах ; пер. с англ. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 224 с.

Robson, M., Ullah, Ph. (1997), *A Practical guide to business process re-engineering* [Prakticheskoe rukovodstvo po reinzhiniringu biznes-protsessov], Audyt, YuNYTY, Moscow, 224 p.

3. Deming, W.E. (2000) *The New Economics. For Industry, Government, Education*, MIT press, Cambridge, 247 p.

Deming, W.E. (2000), *The new economics: for industry, government, education*, MIT press, Cambridge, 247 p.

4. Shewhart, W. (1986), *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*, Dover Publ., .N.Y, 163 p.

Shewhart, W. (1986), *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*, Dover Publ., .N.Y, 163 p.

5. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2006. – 320 с.

Kaplan R., Norton D. (2006), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action* [Sbalansyrovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu], Olymp-Byznes, Moscow, 320 p.

6. Система менеджменту якості [Електроний ресурс]. – Режим доступу : [www.nau.edu.ua/ua/study/sistema-menedzhmentu-yakosti.html](http://www.nau.edu.ua/ua/study/sistema-menedzhmentu-yakosti.html).

"Systema menedzhmentu yakosti", available at: [www.nau.edu.ua/ua/study/sistema-menedzhmentu-yakosti.html](http://www.nau.edu.ua/ua/study/sistema-menedzhmentu-yakosti.html).

7. Реінжиніринг бізнес-процесів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.management.com.ua/bpr/bpr001.html](http://www.management.com.ua/bpr/bpr001.html)

"Reinzhyrnyrnh biznes-protsesiv", available at: [www.management.com.ua/bpr/bpr001.html](http://www.management.com.ua/bpr/bpr001.html).

8. Збалансована система показників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.kpi-monitor.com.ua/solutions/balanced-scorecard](http://www.kpi-monitor.com.ua/solutions/balanced-scorecard)

"Zbalansovana systema pokaznykiv", available at: [www.kpi-monitor.com.ua/solutions/balanced-scorecard](http://www.kpi-monitor.com.ua/solutions/balanced-scorecard).

9. Адизес И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / И. Адизес ; пер. с англ. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 368 с.

Adizes, I. (2014), *Mastering Change: The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Family Life, Business and Society* [*Upravlyaya izmeneniyami: Kak effektivno upravlyat izmeneniyami v obschestve, biznese i lichnoy zhizni*], Mann, Ivanov i Ferber, Moscow, 368 p.

10. Друкер П. Друкер на каждый день. 366 советов по мотивации и управлению временем / П. Друкер, Дж. Макьярелло ; пер. с англ. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 432 с.

Druker, P., Maciariello, J. (2014) *The Daily Drucker: 366 Days of Insight and Motivation for Getting the Right Things Done* [*Druker na kazhdy den'. 366 sovetov po motyvatsyy u upravlenyyu vremenem*], Mann, Ivanov i Ferber, Moscow, 432 p.

11. Моисеев Н. Н. Человек и ноосфера / Н. Н. Моисеев. – М. : Молодая гвардия, 1990. – 351 с.

Moiseev, N.N. (1990), *Man and noosphere* [*Chelovek i noosfera*] Molodaya hvardyya, Moscow, 351 p.

12. Основи стійкого розвитку : навч. посіб. / за заг. ред. Л. Г. Мельника. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2005. – 654 с.

Mel'nyk, L.H. and others (2005), *The Basics of Sustainable Development* [*Osnovy stiykoho rozvytku*], VTD «Universytet-s'ka knyha», Sumy, 654 p.

13. Фролова Л. В. Формирование бизнес-модели предприятия : Учебник / Л. В. Фролова, Е. С. Кравченко – К. : Центр учебной литературы, 2012. – 384 с.

Frolova L. V., Kravchenko E. S. (2012), *Formation of the business model of the enterprise* [*Formyrovanye byznes-modely predpnyatyua*], Tsentr uchebnoy lyteraturi, Kyiv, 384 p.

**Гросул Вікторія Анатоліївна**, д-р екон. наук, проф., зав. кафедри економіки та управління, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м Харків, Україна, 61051. Тел.: (057)349-45-94; e-mail: [viktoriagrosul@gmail.com](mailto:viktoriagrosul@gmail.com).

**Гросул Викторія Анатолієвна**, д-р екон. наук, проф., зав. кафедрою економіки і управління, Харківський державний університет харчування і торгівлі. Адрес: ул. Клочковская 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: (057)349-45-94; e-mail: viktoriagrosul@gmail.com.

**Hrosul Viktoria**, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics and Management, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: (057)349-45-94; e-mail: viktoriagrosul@gmail.com.

**Зубков Сергій Олександрович**, канд. екон. наук, доц., кафедра економіки та управління, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м Харків, Україна, 61051. Тел.: (057)349-45-94; e-mail: s.zubkov@hduht.edu.ua.

**Зубков Сергей Александрович**, канд. екон. наук, доц., кафедра економіки і управління, Харківський державний університет харчування і торгівлі. Адрес: ул. Клочковская 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: (057)349-45-94; e-mail: s.zubkov@hduht.edu.ua.

**Zubkov Sergey**, PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economics and Management, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: (057)349-45-94; e-mail: s.zubkov@hduht.edu.ua.

*Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук, проф. М.В. Черною.  
Отримано 30.09.2017. ХДУХТ, Харків.  
DOI: 10.5281/zenodo.1109607*

УДК 65.012.23

## **СТРУКТУРНІ ЕЛЕМЕНТИ НАУКОВО-МЕТОДИЧНОГО ПІДХОДУ ДО ОЦІНЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

**Т.С. Пічугіна, Л.Д. Забродська, Г.І. Забродська, Л.І. Безгінова**

*Визначено суть поняття «розвиток підприємства», що дало змогу, спираючись на концептуальний погляд на розробку науково-методичного інструментарію, обґрунтувати характеристики виокремлених складових компонентів і послідовність етапів методичного підходу до оцінювання розвитку підприємства.*

---

© Пічугіна Т.С., Забродська Л.Д., Забродська Г.І., Безгінова Л.І., 2017