

**Ключові слова:** соціальна відповідальність бізнесу, корпоративна соціальна відповідальність, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, підприємство.

**Ключевые слова:** социальная ответственность бизнеса, корпоративная социальная ответственность, конкурентоспособность, конкурентные преимущества, предприятие.

**Keywords:** corporate social responsibility, competitiveness, competitive advantage, enterprise.

УДК 669.1

### ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

**Павленко И. И.**, д.э.н., профессор, зав. кафедрой экономики предприятия Частного высшего учебного заведения «Европейский университет»

**Павленко І. І. Формування системи управління стратегічними змінами на промисловому підприємстві.**

У статті розглянуті основні аспекти управління стратегічними змінами, а також їх послідовне застосування на підприємстві. При цьому запропоновані методи подолання опору з боку персоналу організації, які супроводжують дані зміни. Управління економічними змінами, визначальними довгострокову перспективу розвитку великих підприємств чорної металургії, що не можливо без розуміння сутності цих змін. Дана тема є актуальною не тільки для самих підприємств, а й для держав, в яких вони присутні, оскільки ці підприємства є системоутворюючими, що впливають на соціальний розвиток регіонів і суспільства. У статті було проведено розвиток теоретичних положень в галузі стратегічного управління та визначення на цій основі практичних рекомендацій для промислових підприємств України. На підставі вищевикладеного задача розробки науково - обґрунтованих методик та інструментів стратегічного планування ефективного розвитку промислових підприємств на основі безперервного моніторингу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища з використанням узагальнених систем показників ефективності, являє собою актуальну наукову задачу, що має істотне практичне значення для економіки України в умовах глобалізації та фінансово - економічної нестабільності.

**Павленко И. И. Формирование системы управления стратегическими изменениями на промышленном предприятии.**

В статье рассмотрены основные аспекты управления стратегическими изменениями, а также их последовательное применение на предприятии. При этом предложены методы преодоления сопротивления со стороны персонала организации, которые сопровождают данные изменения. Управление экономическими изменениями, определяющими долгосрочную перспективу развития крупных предприятий черной металлургии, не возможно без понимания сущности этих изменений. Данная тема является актуальной не только для самих предприятий, но и для государств, в которых они присутствуют, поскольку эти предприятия являются системообразующими, влияющими на социальное развитие регионов и общества. В статье было проведено развитие теоретических положений в области стратегического управления и определение на этой основе практических рекомендаций для промышленных предприятий Украины. На основании вышеизложенного задача разработки научно-обоснованных методик и инструментов стратегического планирования эффективного развития промышленных предприятий на основе непрерывного мониторинга факторов внешней и внутренней среды с использованием обобщенных систем показателей эффективности, представляет собой актуальную научную задачу, имеющую существенное практическое значение для экономики Украины в условиях глобализации и финансово-экономической нестабильности.

**Pavlenko I.I. Formation of a strategic changes control system by at the industrial enterprise.**

In article the main aspects of management by strategic changes, and also their consecutive application at the enterprise are considered. Methods of overcoming of resistance are thus offered from staff organization which accompanies these changes. Management of the economic changes defining long-term prospect of development of the large enterprises of ferrous metallurgy, isn't possible without understanding of essence of these changes. This subject is actual not only for the enterprises, but also for the states at which they are present as these enterprises are backbone, influencing social development of regions and society. In article development of theoretical provisions of strategic management and definition on this basis of practical recommendations for the industrial enterprises of Ukraine was carried out. On the basis of the above the problem of development of scientific and reasonable techniques and instruments of strategic planning of effective development of the industrial enterprises on the basis of continuous monitoring of factors of the external and internal environment with use of the generalized systems of

indicators of efficiency, represents the actual scientific task having essential practical value for economy of Ukraine in the conditions of globalization and financial and economic instability.

**Постановка проблеми.** Во многих серийно выпускаемых учебниках по стратегии, реализация стратегии рассматривается как шаг, логически вытекающий из формулировки стратегии. Однако для тех, кто бьется над проблемами управления стратегическим изменением, отождествление их с упорядоченной и рациональной последовательностью формулировка/реализация кажется сложным. Управление стратегическим изменением обычно беспорядочно, сложно и вызывает стрессы. Часто этим изменениям мешает повседневная практика — старые методы ведения дел. И даже если существует внутреннее согласие и понимание необходимости изменений, шаблонное поведение может препятствовать перестройке. Это, вероятно, происходит потому, что в организационную структуру внедряется повседневная практика, которая поддерживает привычный стиль работы и усложняет выход за ее рамки. Например, функциональная структура, взаимоотношения с властью, взаимодействие между людьми и системы контроля подчиняются старой повседневной практике, а не новой намеченной стратегии.

Часто присутствует стремление сохранить устоявшиеся методы работы, и для какой-либо перестройки в такой ситуации требуется больше, чем просто внутреннее согласие на изменения. Кроме того, необходимо будет изменить структуры и процессы, в которые внедрена старая практика. Это означает, что настоящую стратегическую перестройку можно осуществить только изменив культурные процессы, и что такие изменения необходимо закрепить на широком фронте, состоящем из многих взаимосвязанных аспектов культуры — структуры, системы, символов и т. д.

Дополнительный смысл этой цепочки рассуждений заключается в том, что если изменения реализуются через существующие структуры и процессы, то, возможно, традиция будет поглощать и ослаблять намеченную стратегию. Более того, если влияние традиции в сохранении старых видов повседневной практики глубоко, очень важно, чтобы руководящая группа, которая осуществляет изменения, не только понимала стратегию и соглашалась с ней, но и сама была искренне привержена ей и твердо верила, что перестройка необходима.

Для того, кто сделает изменения неотъемлемой частью своей деловой практики, риск потерять устойчивые конкурентные позиции на рынке гораздо меньше, чем для того, кто изменений избегает.

**Анализ последних публикаций.** Проблемам, связанным с осуществлением стратегических изменений посвящены многочисленные научные публикации как отечественных, так и зарубежных специалистов. Среди наиболее значимых научных исследований, внесших существенный вклад в управление стратегическими изменениями и отражающих ответственную специфику управления, являются работы следующих видных российских ученых: Могилевська, О. Ю., Иванова Т.Ю., Пастухова В., Янковец Т. М., Широкова Г.В., Шемаева Л. Г. и многих других известных ученых. К числу наиболее известных зарубежных авторов изучающих проблемы стратегических изменений следует отнести научные труды М. Альберта, Б. Альстрэнда, И. Ансоффа, К. Боумена, Х. Виссема, Дж. Войера, Б. Карлофа, М. Коленсо, Дж. Коттера, Дж. Куинна, К. Левина, Дж. Лэмпела, Х. Маккейа, М. Мескона, Г. Минцберга, Дж. Пирса, Р. Робинсона, А. Стрикленда, А. Томпсона, К. Хаттена, Ф. Хедоури, Дж. Хиггенса, Э. Хьюза, Д. Шендела, Л. Шлезингера и ряда других специалистов.

**Результаты исследования:** Изменения на любых предприятиях, в том числе и черной металлургии, носят перманентный характер, притом, что их динамика различна. Она зависит от географических особенностей, экономического состояния макро - и микросреды, правовой сферы, общественно политических отношений, инвестиционного климата и т.д. Анализ экономических изменений показал факторы, которые определяют долгосрочную устойчивость развития предприятий черной металлургии в настоящее время, что к ним относятся изменения вызванные сделками слияний и поглощений. Целью настоящего исследования является выявить сущность изменений и сделать рекомендации, которые позволили бы обеспечить устойчивое развитие самих предприятий и общества в целом.

Промышленные предприятия металлургического комплекса во всех странах мира с одной стороны являются важнейшей составляющей экономического и социального развития общества, с другой стороны непосредственно создают угрозу для экономического, социального и экологического развития социума. Поэтому в деятельности этих предприятий крайне необходимо сбалансированное и взаимосвязанное решение экономических, экологических и социальных проблем, которое возможно лишь при понимании сущности протекающих изменений. Конечно, стратегические изменения — это не самоцель. В реальной бизнес-практике существует множество примеров долгого и вполне удачного функционирования различных бизнесов в соответствии с одной и той же стратегией, т.е. по существу без каких-либо значимых изменений.

Подобные бизнес-ситуации характеризуются двумя основными моментами. Во-первых, стабильность бизнеса означает выбор эффективной стратегии. Во-вторых, хотя такие ситуации представляют собой объект стратегического управления, но они не являются предметом стратегического развития, обусловленного соответствующими изменениями внешней среды организации. Но в современных рыночных условиях именно адекватная реакция организации на все возрастающий фактор неопределенности внешней среды (т.е. на ее изменения) является одной из самых актуальных и острых проблем функционирования и тем более развития любого бизнеса.

Стратегические изменения организации, адекватные изменениям ее внешней конкурентной среды, — это объективная необходимость. Актуальность таких изменений связана с объективными современными тенденциями, которые определяют ближайшую долгосрочную перспективу развития рынка.

Следовательно, стратегические изменения — это основное конструктивное содержание любой стратегии. Именно стратегические изменения являются главными носителями нового качества в ходе развития организации, и именно стратегические изменения представляют собой ключевой объект управления в процессе реализации, как каждой специализированной стратегии, так и корпоративной стратегии в целом. Любое изменение означает перевод объекта изменений из одного состояния в другое.

Стратегические изменения переводят организацию из одного ее стратегического состояния в другое стратегическое состояние. И при этом собственно стратегическое развитие организации заключается в изменении качества ее деятельности в результате цепочки таких последовательных переходов. Причем эффективное стратегическое развитие организации характеризуется тем, что в ходе постоянного процесса перехода от одного состояния к другому происходит неуклонный рост ее качества.

Для реализации стратегии необходимо, чтобы изменения были осуществлены во всех соответствующих областях и аспектах деятельности данной организации.

Традиционно к основным областям стратегических изменений относят следующие: информирование и мотивация персонала; лидерство и стиль менеджмента; базовые ценности и корпоративная культура; организационная и другие структуры; финансирование и иное ресурсное обеспечение; компетенция и навыки. Ниже приводятся краткие характеристики и некоторые методические рекомендации, связанные с реализацией стратегических изменений в каждой из указанных областей деятельности. Весь менеджмент организации обязан выполнять роль подлинного лидера в реализации **как** отдельных стратегических изменений, так и всей их системы в целом. При этом главную и ведущую роль в самой системе лидирующего менеджмента должны играть высшие руководители, т.е. в первую очередь сам исполнительный директор организации, а также команда его единомышленников, состоящая из топ-менеджеров.

Базовые ценности потому и являются базовыми, что если они правильные и подлинные, то в своей основе они практически всегда должны оставаться неизменными. В нормальной (этически правильной) организации никакие стратегические изменения не должны менять ее базовые ценности. А стратегические изменения надо приводить в соответствие с базовыми ценностями, доказывая их принципиальную адекватность и показывая новые грани и аспекты все тех же ценностей.

Любая организация — это прежде всего «человеческая система», особый живой организм. Иногда организационную структуру называют «скелетом» организации, а ее корпоративную культуру — «душой» организации. Из такого сравнения относительно легко понять исключительную важность полноценного согласования каждого стратегического изменения с существующей корпоративной культурой, а также и особую сложность, тонкость и деликатность таких «душевных» взаимодействий.

В Украине распространено мнение, что любое развитие, а тем более реформирование надо начинать с тех или иных организационно-структурных преобразований. И это мнение как ключевая и лидирующая установка часто реализуется на практике. Поэтому необходимо подчеркнуть, что современное стратегическое управление проблему первичности в паре «стратегия — структура» решает однозначно: стратегия первична по отношению к общей организационной, а также к любой другой структуре организации. Некоторые специалисты даже выделяют данную позицию в особый принцип стратегического менеджмента. Следовательно, остается только добавить, что в полное соответствие с новой стратегией посредством адекватных изменений должны приводиться: оргструктура организации, структура ее системы управления, финансовая структура, а также все другие ее структуры.

Особое значение финансовой позиции, т.е. полноценного обеспечения необходимым финансированием, как каждого отдельного стратегического изменения, так и всей их системы в целом представляется достаточно очевидным. Хорошим средством выполнения такой финансовой позиции является так называемый «стратегический бюджет», т.е. особый — отдельный и целевой — бюджет организации.

Стратегические изменения наряду с финансированием должны быть полностью обеспечены и всеми другими необходимыми ресурсами. Стратегические изменения должны быть адекватно закреплены в профессиональных навыках соответствующих специалистов организации. При этом особое значение имеют адекватные изменения в так называемой «ключевой компетенции» (*Core Competence*) организации, так как именно с такими изменениями в первую очередь связано повышение ее тактической конкурентоспособности и усиление стратегического конкурентного преимущества.

Лидирующие стратегические изменения — это суть «нового порядка вещей» для организации. Другими словами, осуществление стратегических изменений — это ключ к успешной реализации стратегии.

Реализация лидирующих стратегических изменений означает:

- осуществление всех решающих изменений, связанных с конкретной стратегией;
- воплощение всей системы значимых стратегических изменений, так как реализация лидирующих изменений влечет за собой в качестве производных осуществление всех ведущих изменений 1-го уровня, а они влекут за собой изменения 2-го уровня и т.д.

Для получения более конкретного представления о стратегических изменениях предлагается внимательно ознакомиться с примерами из российской бизнес-практики, приведенными в данном подразделе. К органичности стратегических изменений относят все, что в настоящем модуле излагалось про органичность стратегии (например, в 1.2 и 3.4), относится к системе стратегических изменений в полной мере. Поэтому в данном контексте можно ограничиться краткими формулировками основных моментов.

- Система стратегических изменений должна быть достаточно уникальной, т.е. она, как и стратегия в целом, должна по существу соответствовать характерным особенностям организации в конкретной бизнес-ситуации.

- Система стратегических изменений должна охватывать все значимые аспекты деятельности организации, а также обеспечивать ей действительно комплексный и органичный переход из одного стратегического состояния в другое.

- Органичность системы стратегических изменений предполагает их определенную внутреннюю гармонию, взаимозависимость и взаимодополняемость.

Поэтому правильно поставленная реализация стратегических изменений означает гармоничное осуществление всех стратегий организации (т.е. и специализированных стратегий, и стратегии как единого целого). Кроме того, такой процесс характеризует развитие всей системы стратегического управления организации в целом.

- Система стратегических изменений должна быть достаточно гибкой и адекватной по отношению к внешней среде организации.

При этом системе стратегических изменений необходимо обладать способностью не только справляться с изменениями внешней среды как угрозы, но главное — уметь их эффективно использовать как новые возможности для достижения бизнес-успеха.

- Органичность системы стратегических изменений означает не только ее высокую эффективность по отношению к данной конкретной стратегии, но и способность к адекватному саморазвитию.

Органические стратегические изменения под воздействием изменений внешней среды организации должны обладать способностью (в форме адекватной адаптивной реакции) «самостоятельно перерастать» из данной реализуемой стратегии в другую стратегию, т.е. качественно новую и более эффективную.

Управление процессом реализации стратегических изменений и концептуальные подходы заключаются в разнообразии управления изменениями. Существует много разных концептуальных подходов к управлению реализацией стратегических изменений. Но при этом все они имеют и некоторые общие моменты. Поэтому сначала будет полезно дать общее представление о методической общности таких подходов. Одним из них является системный стратегический переход организации посредством определенных стратегических изменений из одного качественного состояния в другое.

Сам же стратегический переход как определенный процесс деятельности осуществляется через адекватное управление, т.е. с помощью системы управления процессом реализации стратегических изменений. При этом на практике переход организации из одного качественного состояния в другое никогда не происходит просто и гладко, а требует творческих усилий всех ее специалистов.

Реализация новой стратегии связана с преодолением сопротивлений изменениям внутри самой организации. Особенности преодоления самым тесным образом связаны со спецификой различных подсистем и аспектов деятельности организации, например, такими, как: мотивация персонала на стратегические изменения, адаптация под новую стратегию корпоративной культуры, обеспечение адекватного финансирования и т.д.

В «живой» бизнес-практике существует много разных подходов к управлению процессом реализации стратегических изменений. А значит, существует и множество различных классификаций и описаний этих подходов. Поэтому, чтобы не «утонуть» в таких описаниях и остаться в рамках поставленных учебных целей, ограничимся лишь отдельными примерами. Так, исследователи уже упоминавшейся консалтинговой фирмы *ADL* (аббревиатура от *Arthur D. Little*) выделяют пять основных подходов, в которых в качестве главного признака, характеризующего все типовые подходы, отмечен управленческий стиль лидера и/или команды топ-менеджеров организации. Коротко сущность таких подходов в зависимости от конкретной бизнес-ситуации представлена в табл. 1.

В соответствии с теорией парадигмы «Менеджмент - Обучение» (или «Обучающейся Организации» / *Learning Organization*), обучающаяся организация никогда не осуществляет стратегические изменения спонтанно, а, наоборот, занята постоянным их поиском, а также обучением тому, как такие изменения лучше находить и внедрять в свою деятельность практически. Таким образом, в обучающейся организации наряду с обучением современному менеджменту происходит и процесс постоянного обучения как методу «нахождения» (т.е. разработки эффективных стратегических изменений), так и навыкам их наиболее рациональной реализации в бизнес-практике.

В соответствии с концепцией «Менеджмент - Обучение», главный элемент в управлении реализацией стратегических изменений — это эффективное обучение персонала организации. К ключевым элементам такого обучения относятся: обучение в команде; обучение способности находить общее стратегическое видение будущего организации, а также обучение способам его достижения; обучение умению находить и избавляться организации, включая то, что препятствует ее развитию от всего отрицательного в деятельности; обучение персонала практическим навыкам как важнейшему активу

организации; обучение системному мышлению, которое интегрирует все аспекты деятельности организации, включая ее стратегическую.

Таблица 1 - Подходы к управлению реализацией стратегических изменений

№ п/п	Название подхода	Главный стратегический вопрос для лидера (и/или команды менеджеров организации)	Ключевая роль менеджеров организации
1	Командир (авторитарный подход)	Как я формулирую стратегию организации?	Специалисты в области стратегического планирования
2	Контролер (контролирующий подход)	Стратегия организации мною усвоена. Как я должен проследить за ее реализацией?	Контроль реализации по всей структуре
3	Партнер (подход посредством сотрудничества)	Как я должен вовлечь менеджеров в стратегическое планирование, чтобы они были ответственными за реализацию стратегии с момента ее запуска?	Основные координаторы
4	Культурный лидер (подход посредством изменения корпоративной культуры)	Как я могу вовлечь в процесс реализации стратегии персонал организации?	Обучающие тренеры
5	Воспитатель чемпионов (чемпионский подход)	Как я должен мотивировать менеджеров, чтобы они стремились стать чемпионами бизнеса посредством реализации (эффективных) стратегий?	Задание стартовых условий и арбитраж победителей

Создание в организации специализированного информационного подразделения и его эффективная работа в целях успешной реализации стратегии — это одна из высших форм профессиональной деятельности в системе современного стратегического менеджмента. Учитывая новизну таких подразделений для российской практики, дадим им краткую характеристику.

К основным функциям информационно-аналитического подразделения относятся следующие.

- Сбор информации о главных и основных конкурентах организации по соответствующим рынкам в рамках своего особого круга источников, в которые входят перечень открытых отечественных и зарубежных изданий, соответствующие указания для работы в системе «Интернет», целенаправленное сотрудничество с МВД, а также другими специальными государственными структурами.

- Первичная и вторичная обработка полученной входной информации с акцентом, например, на угрозах для организации, перспективных тенденциях и новых возможностях рынка плюс обязательная периодическая выдача на выход (в отдел стратегического развития) своего информационного блока в будущую итоговую «мозаику» корпоративной стратегии.

- Передача своим источникам, в том числе и на их профессиональном языке, целей и конкретных указаний, связанных с разработкой и реализацией стратегии организации.

- Изучение аналитических и других методов работы основных конкурентов; методов их эффективного менеджмента; проведение целевого бенчмаркинга, а также прикладная доработка полученной информации в интересах организации.

- Оперативная специализированная бизнес-разведка с использованием различных (но обязательно законных) методов, которая может быть сконцентрирована на мониторинге хода реализации как общей, так и отдельных специализированных стратегий организации.

Задача создания высокопрофессиональной и достаточно мощной информационно-аналитической структуры, также как и более общая задача приоритетного формирования эффективного стратегического менеджмента, становится все более актуальной для многих российских организаций. Содержательные моменты, представленные в настоящем подразделе, в соответствии с базовым определением стратегии должны быть оформлены в программу действий.

В табл. 2 представлена программа мероприятий по управлению стратегическими изменениями, которая составлена с учетом вышеизложенных концепций по работам И. Ансоффа. Представляемую программу — особенно для некоторых конкретных бизнес-ситуаций и соответствующих организаций — можно рассматривать как возможный вариант первичного формата Программы управления стратегическими изменениями.

**Выводы:** 1. Реализация и развитие корпоративной стратегии в условиях стратегического менеджмента представляют собой непрерывный процесс профессиональной циклической деятельности. Основными этапами такого процесса являются: запуск конкретной стратегии, осуществление стратегических изменений, завершение данной конкретной стратегии.

Таблица 2 - Программа управления стратегическими изменениями

№ п/п	Наименование мероприятия (подпрограммы)	Конкретные действия
1	Создать «стартовую площадку»	1. Провести стратегическую диагностику 2. Разработать схему вероятного сопротивления 3. Выбрать подходящий метод 4. Мобилизовать менеджеров на поддержку изменений 5. Обеспечить необходимое информирование и обучение персонала 6. Выявить и мобилизовать на реализацию изменений таланты персонала
2	Планирование процесса изменений	1. Направить основные внутренние процессы организации на решение стратегических проблем и достижение соответствующих целей 2. Планировать внедрение конкретных изменений 3. Использовать модульный подход 4. В рамках каждого модуля предусмотреть принятие «адекватных стратегических решений»
3	Обособление и защита стратегических изменений от конфликтов с тактическими процессами	1. Четко разделить ответственность между менеджерами организации 2. Обеспечить целевое финансирование изменений 3. Ставить перед менеджерами конкретные тактические задачи по осуществлению стратегических изменений 4. Осуществлять целевое вознаграждение менеджеров и специалистов за достижение конкретных результатов в ходе реализации стратегических изменений
4	Планирование процесса внедрения стратегических изменений	1. Обеспечить менеджерам возможность целенаправленно работать над реализацией стратегических изменений 2. Обучать конкретных менеджеров умению принимать определенные стратегические решения и навыкам их внедрения 3. Привлечь менеджеров и экспертов к принятию соответствующих решений 4. Контролировать совместимость конкретных задач с профессиональным уровнем соответствующих менеджеров и специалистов
5	Управление производственным процессом	1. Начинать практическое внедрение изменений как можно скорее 2. Вести планирование и внедрение изменений параллельно 3. Контролировать процесс планирования и внедрения изменений
6	Институционализировать новую стратегию организации	1. Создавать в организации благоприятную атмосферу для проведения стратегических изменений 2. Адаптировать корпоративную культуру организации под стратегические изменения 3. Целенаправленно повышать потенциал персонала (прежде всего посредством эффективного обучения) до уровня, обеспечивающего эффективную реализацию новой стратегии
7	Осуществлять адекватное реагирование	1. Ввести двойную органичную систему управления (тактической и стратегической деятельностью организации) 2. Проводить целевой контроль по стратегическим изменениям 3. Осуществлять целевое вознаграждение за эффективную стратегическую деятельность 4. Вести стратегический бюджет

2. В реализации стратегии основная роль принадлежит стратегическим изменениям. Преобразовательный или практически созидательный аспект стратегического менеджмента в целом сводится именно к стратегическим изменениям. Успешная реализация любой стратегии (как специализированной — частной, так и общей — корпоративной) зависит от удачного осуществления адекватной системы стратегических изменений. При этом их необходимо осуществлять правильным и эффективным образом во всех основных областях деятельности организации. Ключевая роль в реализации стратегии принадлежит лидирующим стратегическим изменениям. Практическое осуществление всех лидирующих стратегических изменений означает реальное осуществление именно новой стратегии, т.е. реализацию на практике нового стратегического качества.

3. В современной бизнес-практике существуют различные концептуальные подходы к управлению реализацией стратегии в организации. Наиболее эффективным и перспективным для современных

украинских условий представляется подход, связанный с приоритетной и концентрированной реализацией именно лидирующих стратегических изменений. Модель управления процессом реализации любой стратегии (т.е. и каждой специализированной стратегии, и корпоративной стратегии в целом) следует дорабатывать ж уровня программы конкретных действий по осуществлению адекватной системы стратегических изменений.

#### Список використаних джерел:

1. Могилевська, О. Ю. Специфіка стратегічного управління промисловим підприємством / О. Ю. Могилевська // Економіка & держава. – 2007. – №2. – С.30-32.
2. Шемаєва Л. Г. Категорійний апарат управління стратегічною взаємодією підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища / Л. Г. Шемаєва // Проблеми науки. – 2007. – №7. – С.39-46.
3. Пастухова В. Розвиток теорії та практики стратегічного управління в Україні / В. Пастухова // Вісник КНТЕУ. – 2006. – №2. – С.10-15.
4. Янковець Т. М. Обґрунтування взаємозв'язку стратегічного управління підприємством й інноваційного його розвитку / Т. М. Янковець // Проблеми науки. – 2009. – №6. – С.26-32.
5. Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник. 2-е изд. / Г.В. Широкова. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. Дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2008. – 480 с.
6. Иванова Т.Ю. Теория организации: учеб. пособие / Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько. – СПб.: Питер, 2004. – 273 с.
7. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления: монография / В.С. Катькало; С.-Петерб. гос. ун-т, факультет менеджмента. – СПб.: Издат.дом С. – Петерб.гос. ун-та, 2006. – 548 с.
8. Теория организации: хрестоматия. 2-е изд. / пер. с англ. под ред. Т. Клеминой. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2010. – 573 с.

**Ключові слова:** Стратегія, стратегічні зміни, стійкість, промислове підприємство

**Ключевые слова:** Стратегия, стратегические изменения, устойчивость, промышленное предприятие.

**Key words:** Strategy, strategic change, sustainability, industrial enterprise.

УДК 338.242.4.025.2

### ПРИНЦИП ЕКОНОМІЧНОГО ЕВОЛЮЦІОНІЗМУ В РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ФОРМ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

**Сьомкіна Т. В.**, д.е. н., професор, проректор з наукової роботи, Макіївський економіко-гуманітарний інститут

#### **Сьомкіна Т. В. Принцип економічного еволюціонізму в розвитку сучасних форм транснаціональних корпорацій.**

В статті розглянуто процеси еволюції сучасних форм міжнародних монополістичних структур під впливом інтеграційного процесу з точки зору дії принципу економічного еволюціонізму. Поява нових форм взаємодії в межах транснаціональних корпорацій змінює форму і структуру міжнародних економічних відносин, що впливає на розуміння стану галузевої конкуренції і спонукає до перегляду й консолідації управлінських механізмів. Це призводить до необхідності аналізу процесів виникнення та функціонування транснаціональних міжфірмових та субконтрактних альянсів з точки зору прояву економічного еволюціонізму.

#### **Семкина Т. В. Принцип экономического эволюционизма в развитии современных форм транснациональных корпораций.**

В статье рассмотрены процессы эволюции современных форм международных монополистических структур под влиянием интеграционного процесса с точки зрения действия принципа экономического эволюционизма. Появление новых форм взаимодействия в пределах транснациональных корпораций изменяет форму и структуру международных экономических отношений, что влияет на понимание состояния отраслевой конкуренции и способствует рассмотрению и консолидации управленческих механизмов. Это приводит к необходимости анализа процессов возникновения и функционирования транснациональных межфирменных и субконтрактных альянсов с точки зрения проявления экономического эволюционизма.

#### **Somkina T. The principle of economic evolutionism in the development of modern transnational corporation forms.**

In the paper, considered are evolution processes of modern forms of international monopolistic structures under the influence of integration process with regard to the principle of economic evolutionism. Emerging new