

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

СОКИРНИК Ірина Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та менеджменту
Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту
<https://orcid.org/0000-0002-2453-247X>
e-mail: sokirnik@ukr.net

КУТИНСЬКА Вікторія Сергіївна

Головне управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області
провідний спеціаліст відділу обробки звернень громадян управління обслуговування громадян
e-mail: viktoria.kutinskaa@gmail.com

Стратегічне мислення має вирішальне значення для виживання та розвитку в сучасному нестабільному бізнес-середовищі. Стратегічне управління допомагає керівникам визначити нові можливості та знайти нові шляхи створення і підтримки конкурентних переваг для забезпечення цінності для споживачів. Метою статті є дослідження теоретичних та практичних аспектів управління змінами в реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільності та невизначеності. Проведено узагальнення наявних поглядів на зміст процесу впровадження стратегії в практику діяльності підприємства. В якості складових системи реалізації стратегії визначено: стратегічні зміни, організація реалізації змін, управління змінами та корегування стратегії. Запропоновано власний погляд на етапи реалізації стратегії та їх зміст. Визначено задачі, що має вирішувати управління змінами на етапі реалізації стратегії. Зазначено, що система стратегічних змін має забезпечувати основну мету в умовах війни та високого рівня нестабільності – життєздатність організації та можливість розвитку. Запропоновано класифікувати зміни у відповідності до критерію можливості забезпечити реалізацію стратегії. В статті запропоновано методiku оцінки стратегічних змін за критеріями стратегічна відповідність, вигода, ризики, ресурси.

Ключові слова: стратегічне управління, реалізація стратегії, стратегічні зміни, управління змінами

MANAGEMENT OF CHANGES IN THE IMPLEMENTATION OF THE COMPANY'S STRATEGY

SOKYRNIYK IRYNA

Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

KUTYNSKA VIKTORIJA

Pension Fund of Ukraine in Khmelnytskyi region

Strategic thinking is critical to surviving and thriving in today's volatile business environment. Strategic management helps managers identify new opportunities and find new ways to create and sustain competitive advantages to deliver value to consumers. The importance of change management research in strategy implementation is determined by the need to generalize theoretical aspects and form practical recommendations regarding a specific set and sequence of implementation actions. In scientific publications, it is noted that targeted and coordinated efforts to translate the developed strategy into specific changes are an integral component of strategic management. The purpose of the article is to study the theoretical and practical aspects of change management in the implementation of the company's development strategy in conditions of instability and uncertainty. A generalization of the existing views on the content of the strategy implementation process in the enterprise's practice has been carried out. Strategic changes, change implementation organization, change management and strategy adjustment are defined as components of the strategy implementation system. We offer our own view on the stages of strategy implementation and their content. The tasks that must be solved by change management at the stage of strategy implementation are defined. Indicated, that the system of strategic changes should provide the basic requirement in the conditions of war and a high level of instability - the viability of the organization and the possibility of development. It is proposed to classify the changes in accordance with the criterion of the possibility to ensure the implementation of the strategy. The article proposes a methodology for assessing strategic changes based on the criteria of strategic relevance, benefits, risks, and resources.

Keywords: strategic management, strategy implementation, strategic changes, change management

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК З ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Високий рівень нестабільності зовнішнього середовища створює складні умови для реалізації стратегії розвитку, впровадження змін на всіх рівнях управління. Враховуючи, що реалізація стратегії є найбільш складним етапом стратегічного управління підприємством, в разі неналежного управління змінами є висока вірогідність не тільки не досягти цілей, що ставить перед собою підприємство, але й відчуті негативні наслідки через невчасне реагування на вплив чинників бізнес-середовища.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питаннями дослідження реалізації стратегії, як складової стратегічного управління, займалися такі відомі науковці, як І.Ансофф[1], Джонсон Дж., Шоулз К., Р. Уиттінгтон [6], Р. Каплан, Д. Нортон [3], А.А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд, [7], О.П. Пашченко [14] тощо. В працях цих науковців та у працях І.Адізеса [8], Д.Г. Воронкова [9], О.І. Гарафоновіч [10], Т.В. [Грінко 11], О.Ю. Гусевої [12], Р. Джейкобса [5], Е. Камерона,

М.Грина[2], О.Є. Кузьміна, В.В. Яцури [13], І.Б. Шевченко[16], розглянуто теоретичні та практичні аспекти управління змінами.

В цілому питання дослідження управління змінами в реалізації стратегії в науковій літературі отримало меншу увагу у порівнянні з процесами формування стратегії. Це свідчить про важливість вказаної проблематики та необхідність більш детального дослідження проблем реалізації стратегії в умовах війни та системної кризи.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження теоретичних та практичних аспектів управління змінами в реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільності та невизначеності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Аналіз наукової літератури з питання реалізації стратегії дозволив зробити висновок, що всі автори вважають цей процес найскладнішим етапом стратегічного управління підприємством, що відрізняється від звичайної діяльності управлінських працівників, та містить систему стратегічних змін і процесів управління змінами. Багато хто з науковців визнає, що впровадження є складним та динамічним процесом, що вимагає гнучкості та корегувального впливу.

Хоча розробка стратегії є одним з перших кроків у процесі впровадження змін, безпосередньо реалізація є життєво важливою для успішних дій із стратегічного розвитку. В якості ключових кроків у реалізації стратегії визначають наступні[4]:

1. Встановлення чітких цілей та визначення ключових змінних. Цілі мають бути досяжними та базуватися на перегляді попередніх результатів досягнутих змін. Також важливо враховувати змінні, які можуть перешкоджати досягненню цілей і планування дій на випадок непередбачених обставин.
2. Розробка «дорожньої карти» змін. З цією метою потрібно чітко визначити наявні ресурси, співробітників та відділи організації, що будуть задіяні у змінах, окреслити коло відповідальності кожного учасника змін. Важливим є також визначення процесу та змісту комунікацій. Потрібно чітко визначити відповідальних за прийняття рішень у випадку непередбачених подій.
3. Пояснення загальної картини змін, майбутнього бачення розвитку організації та делегування обов'язку учасникам перетворень.
4. Відстежування виконання плану змін, забезпечення постійної підтримки членів команди змін. Важливим на цьому кроці є налагодження зворотного зв'язку, повторне обговорення успіхів, оновлення термінів виконання завдань тощо.
5. Визначення необхідності та виконання коригувальних дій. Цей крок є вельми важливим, оскільки необхідно враховувати велику швидкість змін бізнес-умов діяльності організації та відповідно ймовірну зміну первинних цілей програми змін.
6. Завершення впровадження змін та звітування про результати змін
7. Узагальнення досвіду впровадження змін

Вважаємо, що процес розробки та реалізації стратегії організації є по суті циклічним, оскільки оцінка та наступний аналіз досягнутих результатів певного етапу стратегічного розвитку, дає поштовх для корегування цілей організації та свідчить про досягнення нового рівня її потенціалу змін та динамічних здібностей. В залежності від того, наскільки успішно реалізована стратегія, будуть змінюватися подальші цілі фірми, а потенціал змін організації буде зростати або зменшуватися.

На нашу думку, процес реалізації включає визначення необхідної сукупності стратегічних змін у внутрішньому та оточуючому середовищі підприємства у відповідності до розробленого портфеля стратегій, оцінки необхідного часу для здійснення змін та можливого опору змінам, визначення методів впровадження змін, призначення виконавців (створення команди, визначення ролей, надання повноважень), впровадження змін.

Таким чином, розглядаючи реалізацію стратегії як систему, доцільно виділити в ній наступні складові:

- стратегічні зміни,
- організація реалізації змін,
- управління змінами та корегування стратегії.

З урахуванням проведеного огляду наукової літератури нами запропоновано власний погляд на процес реалізації стратегії, що містить певні послідовні етапи та є ітераційним.

На першому етапі необхідно здійснити аналіз бізнес-середовища підприємства та оцінити відповідність цілей, сформованих стратегічних моделей розвитку тим змінам, відбуваються, чи прогнозуються з великою вірогідністю здійснення. Також потрібно довести цілі та ідеї щодо їх досягнення до співробітників підприємства.

На другому етапі необхідно оцінити наявний потенціал організації з точки зору відповідності його прийнятій стратегії та тим змінам, що відбуваються у зовнішньому середовищі. В результаті керівник визначає зміни, що доцільно впровадити в організації для ефективного виконання бізнес-процесів. Вважаємо,

що має бути оцінена також послідовність реалізації змін з точки зору сили їх впливу на можливість досягнення більш стійкого положення підприємства на ринку, збереження частки ринку в умовах кризи тощо.

На третьому етапі необхідно оцінити функціональні можливості окремих працівників, служб підприємства впроваджувати доцільні зміни, а також вірогідну силу опору, що може виникати у зв'язку із впровадженням змін. Результатом є визначення тих необхідних змін, що стосуються персоналу підприємства.

Четвертий етап передбачає розробку заходів для реалізації визначених доцільних змін, створення детальних «дорожніх карт», якими буде користуватися персонал для їх впровадження.

П'ятий етап – визначення чітких об'єктів контролю в процесі змін, також показників оцінки досягнення мети запланованих змін.

Вважаємо, що ключова задача етапу реалізації стратегії в процесі стратегічного управління розвитком підприємства полягає у формуванні складових стратегічного потенціалу для реалізації стратегії, та переведення організації в якісно новий стан у відповідності до її стратегічних цілей. Ця задача вирішується завдяки формуванню системи стратегічних змін та здійснення процесів управління змінами на рівні організації, груп співробітників та окремих осіб.

Управління змінами в процесі реалізації стратегії, на наш погляд, має бути спрямоване на вирішення наступних задач. Насамперед – формування збалансованої системи (портфелю) змін. По-друге – встановлення пріоритетності впровадження змін, визначення фокусу зусиль організації. По-третє – вибір доцільної стратегії змін та методів управління змінами.

Стратегічні зміни (портфель, або система стратегічних змін), які впроваджують на етапі реалізації стратегії, повинні задовольняти певні вимоги – забезпечувати життєздатність організації та можливість розвитку в умовах війни та високого рівня нестабільності.

Пропонуємо класифікувати зміни у відповідності до критерію можливості забезпечити реалізацію стратегії підприємства:

1. Зміни, що забезпечують реалізацію прийнятої стратегії розвитку;
2. Зміни, потенціал яких менше, ніж потрібно для реалізації прийнятої стратегії (але підприємство не готове впроваджувати зміни іншого змісту);
3. Зміни, що призводять до перевернення запланованих цілей з реалізації стратегії; (з'явилося більше можливостей під час впровадження, чи виявилось, що ефект від впровадження перевершує попередні розрахунки);
4. Зміни, впровадження яких приводять до кардинальної зміни стратегії розвитку підприємства.

Для управління портфелем стратегічних змін доцільно використовувати три процеси: відбір змін, забезпечення їх ресурсами, визначення відповідальних за їх впровадження [3, с.166]. Зміни, що містить сформована та прийнята для реалізації стратегія розвитку підприємства відрізняються за змістом, силою впливу на результати реалізації стратегії в цілому, рівнем інтенсивності впровадження, необхідним ступенем готовності організації до їх впровадження. Представимо процес управління змінами як складову реалізації стратегії (рис.1).

Реалізація стратегії є комплексним інтегрованим процесом, оскільки всі види діяльності, що відносяться до нього є взаємопов'язаними. Для успіху важливим є залучення всіх елементів системи управління та всіх рівнів управління – вищого, середнього та нижчого. Для реалізації стратегії потрібні знання, навички та організаторські здібності, якісні характеристики яких можуть суттєво відрізнятися з огляду на нові, незвичні зміни, що передбачені стратегією розвитку. Тому доцільно враховувати наявність людей з необхідним рівнем компетенцій та досвіду, достатність ресурсів – не тільки фінансових, але й такого ресурсу, як час. Структура та її технологічний потенціал організації мають підтримувати ті стратегічні зміни, що є змістом стратегії розвитку, а зв'язки між різними посадовими особами та відділами мають бути прозорими. Також запорукою успіху в умовах війни та невизначеності є формування належного організаційного клімату.

З метою формалізації процесу можна пропонувати використання методики кількісної оцінки змін за трьома критеріями: відповідність стратегії та можливі вигоди, потреба в ресурсах для реалізації, ризики, що супроводжують реалізацію. Вагомість кожного критерію встановлюються у відповідності до стратегічного бачення керівництва (власників) підприємства. Зміни оцінюються в балах від 1 до 9. Отримані бали по кожній зміні множаться на вагу критерію та знаходиться їх сума для отримання остаточного результату. Узагальнено описаний нами підхід до кількісної оцінки змін представлений в таблиці 1.

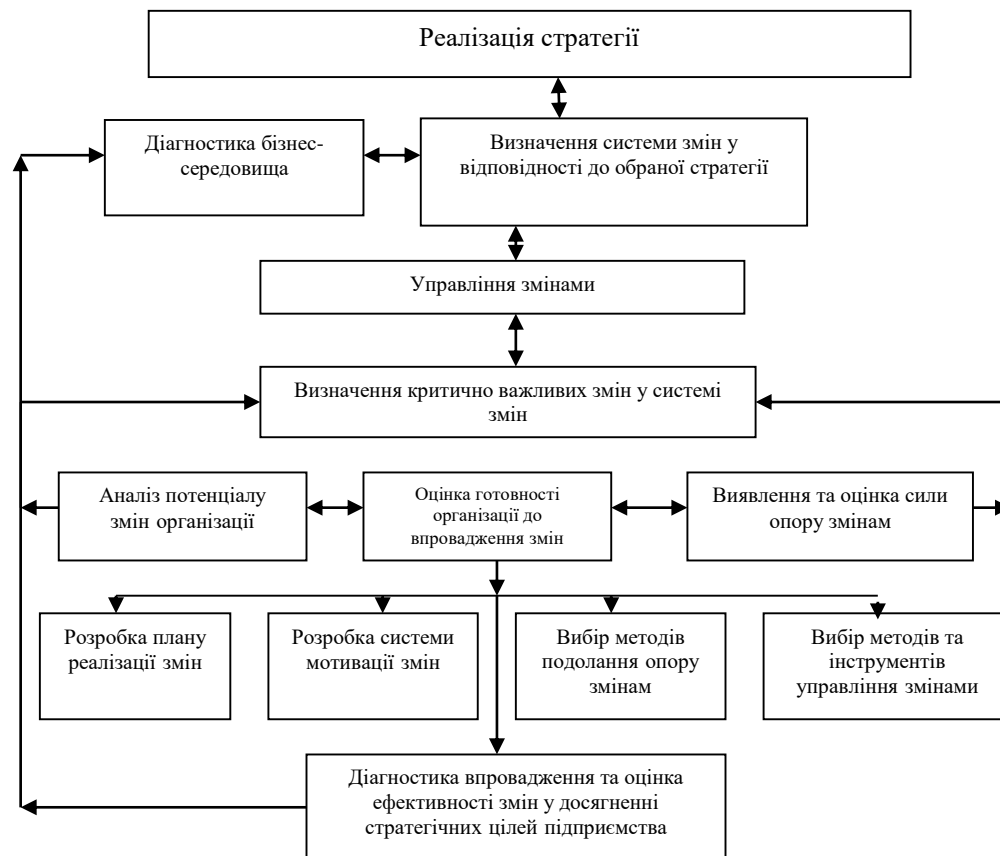


Рис. 1. Управління змінами як складова реалізації стратегії

Джерело :розроблено авторами з урахуванням [14, С.171]

Таблиця 1

Кількісна оцінка змін для реалізації стратегії підприємства

Критерії оцінки		
Відповідність стратегії та можливі вигоди К1(вага 50%),оцінка в балах (1-9)	Потреба в ресурсах К2 (вага 30%),оцінка в балах (1-9)	Ризики К3(вага 20%), оцінка в балах (1-9)
К1.1Перевірка на відповідність стратегії розвитку 1– низька 5– середня 9– висока	К2.1Час на впровадження 1 бал – менше року 3бали – 18-24 місяців 5балів– 12-18 місяців 7балів– 6-12 місяців 9балів – менше 6 місяців	К3.1 Ризик реалізації 1– високий ризик 5–середній ризик 9– низький ризик К3.2 Глибина та масштаб змін 1– потрібні значні організаційні зміни 5– середні зміни 9– незначні зміни
К1.2 Визначення стратегічної вигоди (споживча цінність) 1– низький чи середній вплив 5– значна цінність 9– прорив	К2.1Кількість персоналу (визначається в залежності від змісту зміни) 2.3Загальні витрати на впровадження (визначається в залежності від змісту зміни та відносно від загального бюджету)	К3.3Наявність персоналу належної кваліфікації 1-недостатньо персоналу належної кваліфікації, важко отримати 5-недостатньо персоналу належної кваліфікації, можна залучити ззовні 9-достатньо персоналу належної кваліфікації

Джерело:Складено авторами на основі [3,С.122,124]

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Після завершення процесу реалізації стратегії необхідно оцінити рівень досягнення цілей, для яких розроблялася стратегія та впроваджувалися зміни. Важливим є також визначення тих перешкод та проблем, що супроводжували процес управління змінами в реалізації стратегії з метою уникнення їх у майбутньому. Успішне впровадження стратегії потребує сильних управлінських та лідерських навичок. Варто зазначити, що певні невдачі, що спіткали реалізацію стратегії повинні розглядатися як цінний досвід для управлінських працівників. Метою подальших досліджень має бути визначення ефективності тих змін, що впроваджуються при реалізації стратегії.

Література

1. Ansoff I. Strategic Management. Wiley, 1979
2. Cameron, E. and Green, M. Making Sense of Change Management. 2nd Edition, Kogan Page, London. 2009.
3. Kaplan, R., & Norton, D. The Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. Harvard Business Press. 2012
4. Miller K.A. Manager's guide to successful strategy implementation. URL <https://online.hbs.edu/blog/post/strategy-implementation-for-managers>
5. Robert W. Jacobs Real Time Strategic Change: How to Involve an Entire Organization in Fast and Far-reaching Change. Berrett-Koehler Publishers, 2004.
6. Thompson A., Strickland A.J. Strategic Management. McGraw-Hill Education, 2001
7. Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. 8th Edition, Prentice Hall, Harlow. 2007.
8. Адісес І. Управління змінами. Форс Україна. BookChef. 2018. 224с.
9. Воронков Д.К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Сер. Економічні науки. 2009. № 6. С. 7-11.
10. Гарафонов О.І. Створення потенціалу змін в системі управління промисловим підприємством. «Вісник». Вип. №1(23). 2014. С. 40-44.
11. Гринько Т.В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. Бізнес-інформ. №10. 2013. С. 247-252
12. Гусева О.Ю. Дослідження парадигмальних підходів до управління стратегічними змінами на підприємствах. Вісник Сумського Державного університету. Сер. «Економіка». 2012. №4. С. 130-139
13. Кузьмін О.Є., Яцура В.В., Грибик І.І., Гришук А.М., Смолінська Н.В. Управління змінами: навч. посіб. Львів: Вид-во Львів. політехніки. 2014. 355 с.
14. Пашченко О.П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві. Вісник ЖДТУ. Сер. «Економічні науки». 2014. №3(69). С. 170-178
15. Стеців С.Р. Формування елементів системи управління змінами на підприємстві. Вісник Сумського Державного університету Сер. «Економіка». 2012. №4. С. 155-163
16. Шевченко І.Б. Управління змінами: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231с.
17. Шнайдер Р., Коллерет П., Лєгрі П. Управління реорганізаціями компаній. Частина. Вибір стратегії впровадження. URL: <http://www.management.com.ua> (дата звернення 12.09.2024)

References

1. Ansoff I. (1979) Strategic Management. Wiley.
2. Cameron, E. and Green, M. (2009) *Making Sense of Change Management*. 2nd Edition, Kogan Page, London.
3. Kaplan, R., & Norton, D. (2012) *The Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Press.
4. Miller K.A. Manager's guide to successful strategy implementation. URL <https://online.hbs.edu/blog/post/strategy-implementation-for-managers>
5. Robert W. Jacobs (2004) *Real Time Strategic Change: How to Involve an Entire Organization in Fast and Far-reaching Change*. Berrett-Koehler Publishers.
6. Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2008) *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. 8th Edition, Prentice Hall, Harlow.
7. Thompson A., Strickland A.J. (2001) *Strategic Management*. McGraw-Hill Education
8. Adizes I. (2018) *Upravlinnia zminamy*. Book Chef.
9. Voronkov D.K. (2009) *Upravlinnia stratehichnymy zminamy shchodo innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva*. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. № 6. pp. 7-11.
10. Harafonova O.I. (2014) *Stvorennia potentsialu zmin v systemi upravlinnia promyslovym pidpriemstvom*. «Visnyk». Vyp. №1(23). 40-44.
11. Hrinko T.V. (2013) *Upravlinnia zminamy na pidpriemstvakh – neobkhidna umova zabezpechennia yikh rozvytku*. *Biznes-inform*. №10. pp. 247-252
12. Husieva O.Iu. (2012) *Doslidzhennia paradyhmalnykh pidkhodiv do upravlinnia stratehichnymy zminamy na pidpriemstvakh*. *Visnyk Sumskoho Derzhavnoho universytetu. Ser. «Ekononika»*. №4. pp. 130-139
13. Kuzmin O.Ie., Yatsura V.V., Hrybyk I.I., Hryshchuk A.M., Smolinska N.V. (2014). *Upravlinnia zminamy: navch. posib*. Lviv: Vyd-vo Lviv. politekhniki, 355 pp.
14. Pashchenko O.P. (2014) *Suchasni metody upravlinnia zminamy na pidpriemstvi*. Visnyk ZhDTU. Ser. «Ekononichni nauky». №3(69). pp. 170-178
15. Stetsiv S.R. (2012) *Formuvannia elementiv systemy upravlinnia zminamy na pidpriemstvi*. Visnyk Sumskoho Derzhavnoho universytetu. Ser. «Ekononika». №4. pp. 155-163
16. Shevchenko I.B. *Upravlinnia zminamy: Navch. posibnyk dlia studentiv vyshchykh navchalnykh zakladiv* / I.B. Shevchenko . – Kyiv: NTUU «KPI» Politekhnikha, 2015. – 231s.
17. Shnaider R., Kolleret P., Lehry P. *Upravlinnia reorhanizatsiamy kompanii*. Chastyina. Vybir stratehii vprovadzhennia/ R. Shnaider, P. Kolleret, P. Lehry. URL : <http://www.management.com.ua>