

Г. М. КОПТЄВА, О. М. НАЩЕКІНА
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Концептуалізація сучасного бачення управління стратегічними змінами на підприємствах є одним із актуальних наукових та практичних завдань. В основі стратегічних змін лежить концепція розвитку підприємства як господарської системи, що діє в певному бізнес-середовищі, до змін якого «повинне» пристосуватися, адаптуватися підприємство. В умовах невизначеності та динамізму підприємства повинні бути спрямовані на усвідомлення необхідності змін та їх постійне, обґрунтоване і злагоджене впровадження. Отже, управління стратегічними змінами стає ключовою складовою усієї системи стратегічного управління. Метою дослідження є розвиток теоретичних положень управління стратегічними змінами на підприємстві та на цій основі обґрунтування концептуальних положень управління стратегічними змінами. Завданнями дослідження є аналіз існуючих концепцій управління стратегічними змінами підприємства, їх основних елементів, а також обґрунтування авторської концепції управління стратегічними змінами. Спираючись на проведене дослідження щодо концепцій управління стратегічними змінами підприємства встановлено, що головною ідеєю побудови концепції є ефективне управління змінами стратегічно орієнтованого підприємства. Обґрунтовано концепцію управління стратегічними змінами підприємства, яка реалізується крізь призму теоретико-методологічної, науково-методичної та прикладної площин. Реалізація даної концепції забезпечує надання достовірної та релевантної інформації для управління змінами та розробку заходів щодо підвищення ефективності стратегічних змін. Сформована концептуальна модель управління стратегічними змінами підприємства базується на сучасних інструментах управління з урахуванням базових – процесного та компетентнісного підходів та підтримуючих – системного, ситуаційного та адаптивного підходів на основі узгодженості їх складових в умовах невизначеності та динамічного середовища. Запропоновані елементи концепції управління стратегічними змінами дозволяють системно розв'язувати завдання забезпечення конкурентоспроможності підприємства в довготривалій перспективі, його стабільності й розвитку.

Ключові слова: концепція управління стратегічними змінами підприємства; концептуальні положення управління стратегічними змінами; управління стратегічними змінами, елементи концепції; теоретико-методологічна площина концепції; науково-методична площина концепції; прикладна площина концепції

Н. М. КОПТЄВА, О. М. НАЩЕКІНА
A CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR STRATEGIC CHANGE MANAGEMENT AT AN ENTERPRISE

The conceptualization of the modern vision of strategic change management at enterprises is one of the relevant scientific and practical tasks. Strategic changes are based on the concept of the development of an enterprise as an economic system operating in a certain business environment and adapting to the changes in that environment. Under conditions of uncertainty and dynamism, enterprises should build awareness of the need for changes and implement changes in a consistent, well-grounded, and coordinated way. Therefore, strategic change management becomes a key component of the entire strategic management system. The purpose of this research was to develop theoretical principles for strategic change management at an enterprise and, based on them, to create a conceptual framework for strategic change management. The tasks of the research included the analysis of the existing concepts, models and frameworks of strategic change management of the enterprise, their main elements, as well as the development of the authors' own framework for strategic change management. Based on the performed analysis of the concepts and frameworks of strategic change management of the enterprise, it was established that the main idea of the creation of a framework is to ensure the effectiveness of management of changes at a strategically oriented enterprise. A framework for managing strategic changes of the enterprise that includes the theoretical-methodological, scientific-methodical and practical levels, was proposed and substantiated. The implementation of this framework would ensure the provision of reliable and relevant information for change management and the development of measures to improve the effectiveness of strategic changes. The proposed conceptual framework for managing strategic changes of the enterprise is based on modern management tools including the process and competence approaches as basic ones and systems, situational and adaptive approaches as supporting ones, and assumes the coherence of its components under conditions of uncertainty in a quickly changing environment. The combination of the elements of the developed framework for strategic change management makes it possible to systematically solve the task of ensuring the competitiveness of the enterprise in the long term, its stability and development.

Keywords: the concept of managing strategic changes of the enterprise; conceptual frameworks of strategic change management; strategic change management, framework elements; theoretical-methodological basis of the framework; scientific-methodical basis of the framework, practical aspect of the framework

Постановка проблеми. Концептуалізація сучасного бачення управління стратегічними змінами на підприємствах є одним із актуальних наукових та практичних завдань. Це пояснюється тим, що в існуючих динамічних умовах господарювання, яким притаманні стрімкий розвиток цифрових систем і технологій, скорочення періодів життєвого циклу товарів, галузевих і регіональних ринків та конкурентної поведінки, поглиблення глобалізаційних та інтеграційних процесів тощо, підприємства повинні бути спрямовані на усвідомлення необхідності змін та їх постійне, обґрунтоване і злагоджене впровадження. Отже, управління стратегічними змінами стає

ключовою компонентою усієї системи стратегічного управління.

В основі стратегічних змін лежить концепція розвитку підприємства як господарської системи, що діє в активному бізнес-середовищі, причому в контексті управління стратегічними змінами до середовища відноситься сама концепція і, відповідно, базова стратегія змін і пов'язані з ними перетворення, до яких «повинне» пристосуватися, адаптуватися підприємство. Надзвичайно важливим для сучасних підприємств стає забезпечення швидкого перетворення їх управлінських та операційних систем до можливих змін бізнес-середовища. Таким чином, можна актуалізувати необхідність цілеспрямованого

управління стратегічними змінами як особливого класу організаційно-динамічних процесів, що вимагають розробки і використання механізмів реалізації концепції.

Метою дослідження є розвиток теоретичних положень управління стратегічними змінами на підприємстві та на цій основі обґрунтування концептуальних положень управління стратегічними змінами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концептуальні аспекти управління змінами представлені в працях О. Ю. Гусевої [1], Т. А. Власенко [2], І. П. Отенко, І. А. Булкіної [3], І. Б. Запукляк, Г. О. Зелінської, С. А. Побігун [4], Т. С. Пічугіної, С. С. Ткачової, О. П. Ткаченко [5], Н. С. Приймак [6], Д. К. Воронкова [7], В. І. Отенко, О. В. Гронь [8], Н. В. Сабліної [9], Я. В. Лісун, О. М. Міх [10]. Дослідження науковців в основному стосуються саме управління змінами, застосування новітніх методів та моделей управління змінами [1-5], архітектури управління стратегічними змінами [6], підходів до управління стратегічними змінами [3; 9], управління змінами для забезпечення економічної безпеки [3].

Попри велику цінність наукового внеску зарубіжних та вітчизняних учених, у даний час важливим і актуальним залишається питання теоретико-методологічного характеру, пов'язане з формуванням дієвої концепції управління стратегічними змінами, що здатна суттєво доповнити накопичений потенціал знань для підвищення його теоретико-методологічного рівня та практичної цінності.

Виклад основних результатів дослідження. Уміння змінюватися вчасно і адекватно до динамічних умов середовища є одним з вирішальних факторів виживання, функціонування та сталого розвитку підприємства. Управління стратегічними змінами є складним і багатоаспектним явищем, головною метою якого є обґрунтований вибір складових у відповідності з діючими або прогнозованими факторами бізнес-середовища сучасного підприємства.

Концепція є системою поглядів, що визначають основний напрям, задум, стратегію і тактику управління стратегічними змінами підприємства.

Беручи за основу думку авторів [3] та розвиваючи її далі, можна охарактеризувати основні концептуальні положення щодо управління стратегічними змінами підприємства наступним чином.

Положення 1. Концептуальні положення поширюються на підприємства, об'єктами реалізації стратегічних змін яких є бізнес-процеси, техніка та технології, продукція, роботи та послуги, ринкова поведінка, персонал, корпоративна культура (фідуціарна або нефідуціарна), організаційна чи функціональна структура підприємства.

Положення 2. Стратегічні зміни є процесами розвитку підприємства, що супроводжуються

підвищеними ризиками, загрозами та небезпеками для діяльності підприємств певної галузі. Реалізація таких змін передбачає врахування особливостей функціонування таких підприємств у бізнес-середовищі, а також наявність певного ресурсного забезпечення (фінансового, кадрового, інформаційного, нормативного, технологічного, матеріального, нематеріального тощо) для проведення стратегічних змін.

Положення 3. Для досягнення бажаного (запланованого, спрогнозованого) стану стратегічних змін у майбутньому завдання щодо управління такими змінами повинні залежати від їх типів, що виділяються відповідно до їх об'єктів, які розрізняються між собою. Змістовність завдань має визначатись в процесі аналізу теоретичних підходів до управління стратегічними змінами.

Головним завданням процесу управління стратегічними змінами є об'єднання усіх ресурсів (кадрових, матеріальних, нематеріальних, фінансових тощо) в одне ціле для досягнення поставлених цілей та нового бачення в умовах динамізму та невизначеності.

Для обґрунтування змісту та структури теоретико-методологічної площини управління стратегічними змінами необхідно визначитися із її змістовністю та складністю. Однозначності в розумінні змісту теоретико-методологічного базису серед дослідників наразі немає.

На думку О. Гусевої [1, с. 161] структурно-логічна схема концепції управління стратегічними змінами на підприємстві повинна включати емпіричний, теоретичний та методологічний базис управління змінами, де останній об'єднує загальні та специфічні принципи, логіку, представлену технологіями та критеріями, а також методологію, яка об'єднує методи та моделі. Виходячи із роботи Т. А. Власенко [2], методологічний базис управління стратегічними змінами має включати закони, принципи, функції та методи.

Концепція управління стратегічними змінами підприємства, з нашої точки зору, реалізується крізь призму теоретико-методологічної, науково-методичної та прикладної площин; ґрунтується на теоріях стратегічного управління та ризик-менеджменту, загальній теорії управління, теорії життєвого циклу, теорії процесного управління, концепції стейкхолдерів і сталого розвитку (рис. 1).

В основу концепції покладено базовий – процесно-компетентнісний принцип та підтримуючі – принципи системного, ситуаційного та адаптивного підходів. Процесний підхід до управління змінами концентрує увагу на дослідженні змін протікання бізнес-процесів на підприємстві, їх послідовності, швидкості та причинах виникнення подій, прийнятті адекватних змін управлінських рішень та поширенні інформації з метою отримання нового результату. Компетентнісний підхід до управління змінами має

дуже важливе значення, оскільки реалізація управлінських рішень потребує наявності певних компетенцій суб'єктів змін - менеджерів різних рівнів, об'єднаних до робочих груп (команди змін) згідно з функціонуванням обраної сфери (напрямку) управління змінами.

Перший рівень концепції представляє собою сукупність таких елементів як об'єкт, суб'єкт, складові

взаємодії суб'єкту та об'єкту – визначення сутності категорії управління стратегічними змінами, удосконалення системи показників, вибір найбільш раціональних підходів до управління стратегічними змінами підприємств з формуванням їх у систему. Отже, підлягає визначенню об'єкт, предмет, понятійно-категоріальний апарат досліджуваної проблеми та науково-методичне забезпечення.

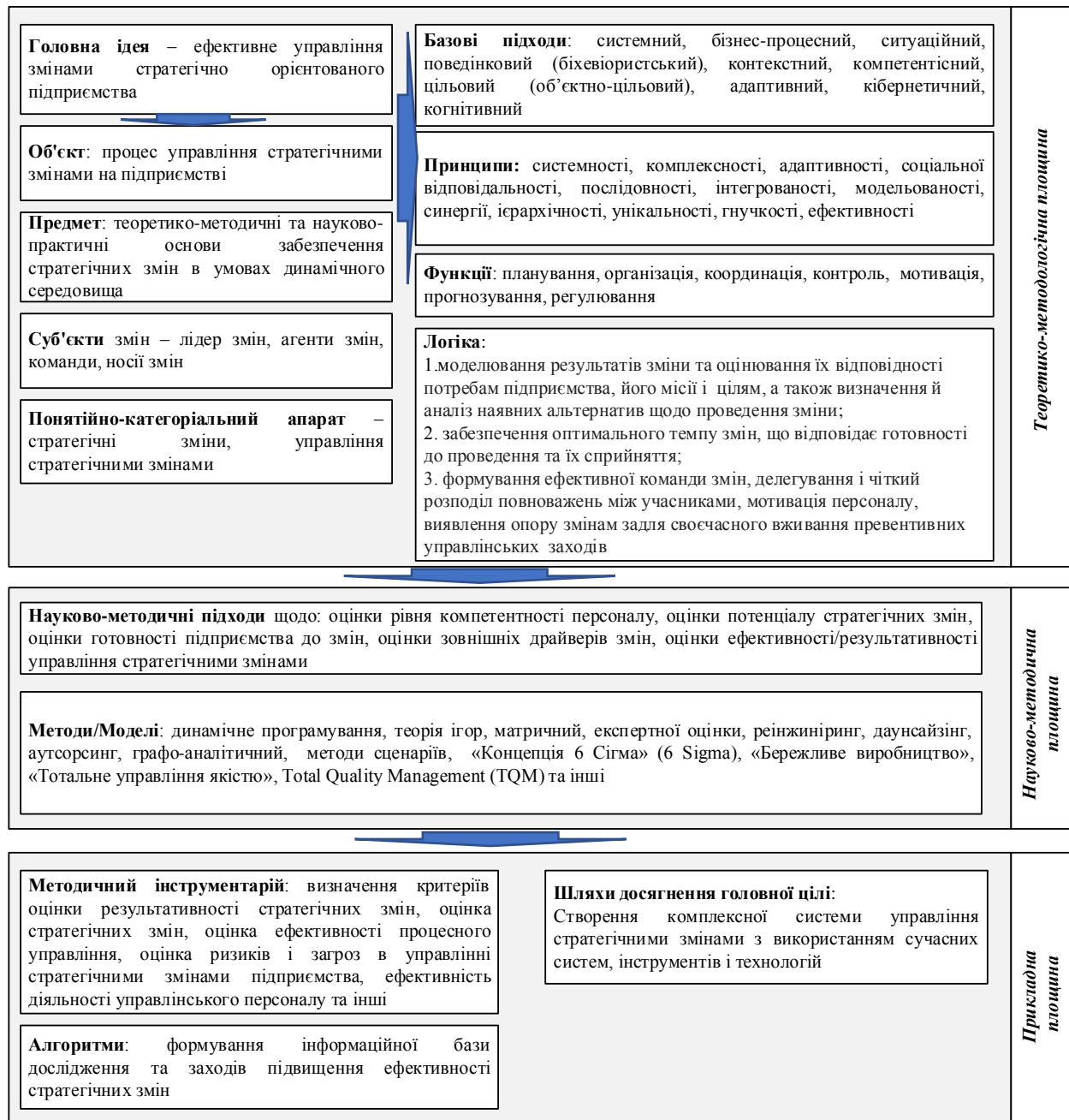


Рисунок 1 - Концептуальні основи управління стратегічними змінами підприємства

Джерело: складено авторами

Наступним блоком теоретико-методологічного базису концепції управління стратегічними змінами є сукупність принципів. В рамках управління

стратегічними змінами під «принципом» варто розуміти основоположне судження, яке описує процеси, умови реалізації зазначених змін, відповідно

до яких досягаються поставлені цілі й управління відбувається належним способом. Традиційно їх розрізняють на загальні та специфічні.

Складовою методологічного базису управління стратегічними змінами виступають функції, представлені прогнозуванням, плануванням, організацією, мотивацією, контролем, координацією, регулюванням та іншими. Підтримуємо точку зору Воронкова Д.К., що універсальних функцій управління стратегічними змінами на підприємстві не існує: в будь-якому разі конкретний склад цих функцій залежить від конкретної ситуації на підприємстві в певний період часу за умов конкретного впливу чинників зовнішнього середовища. [7, с. 10].

До науково-методичної площини віднесено:

1) підходи до управління стратегічними змінами щодо оцінки рівня компетентності персоналу, до оцінки ефективності змін та формування заходів щодо їх підвищення;

2) методи та моделі: динамічне програмування, теорія ігор, матричний, експертної оцінки, реінжиніринг, даунсайзінг, аутсорсинг, графо-аналітичний, методи сценаріїв, «Концепція 6 Сігма» (6 Sigma), «Бережливе виробництво», «Тотальне управління якістю» (Total Quality Management (TQM)) та інші.

Управління стратегічними змінами, як будь-яка відкрита та складна система, вимагає постійного самоаналізу і оновлення, а відтак необхідно проводити оцінювання її основних параметрів для «раннього попередження» негативних процесів з точки зору критеріїв оцінки результативності стратегічних змін. У практиці оцінювання стратегічних змін застосовується множина методичних підходів [1-5; 8]: від загальнонаукових до авторських.

Третій рівень концепції являє собою сукупність засад із практичної реалізації: застосування відповідного науково-методичного інструментарію та заходів впровадження, а також всебічного забезпечення управління стратегічними змінами. До практичної площини концепції управління стратегічними змінами віднесено методичний інструментарій, алгоритми та шляхи досягнення головної цілі.

До методичного інструментарію можна віднести визначення критеріїв оцінки результативності стратегічних змін, оцінка стратегічних змін, оцінка ефективності процесного управління, оцінка ризиків і загроз в управлінні стратегічними змінами підприємства, ефективність діяльності управлінського персоналу та інші. Алгоритмом є формування інформаційної бази дослідження та заходів підвищення ефективності стратегічних змін. Задля досягнення головної цілі - створення комплексної системи управління стратегічними змінами з використанням сучасних систем, інструментів і технологій.

Складовими системи управління стратегічними змінами підприємств є компоненти, які є загальними для всіх систем управління, а саме: підсистема керівництва (керуюча); цільова підсистема; функціональна підсистема; підсистема забезпечення.

Підсистема керівництва (керуюча) включає суб'єкт управління (лідера змін), який керує процесом управління стратегічними змінами. У підсистемі керівництва визначається стиль керівництва, методи, принципи, важелі управління, тип організаційної структури тощо.

Цільова підсистема передбачає реалізацію відповідних управлінських рішень дотримання цілей, зорієнтованих на створення дієвої системи збуту; диверсифікацію напрямів діяльності; формування виробничо-збутових ланцюгів; зміну структури управління; освоєння власних внутрішньо фірмових ринків; зростання стійкості та протидію ризикам та ін. [10, с. 99].

Існування функціональної підсистеми пояснюється необхідністю реалізації поставлених цілей через функції, які виконує система. Підсистема забезпечення є комплексною і складається, у свою чергу, з низки підсистем управління всіх складових управління стратегічними змінами підприємства – тих можливостей підприємства, завдяки яким воно формує, зберігає та підвищує свою конкурентоспроможність та стійкість.

Завдання управління стратегічними змінами полягає у забезпеченні такої взаємодії підприємств із зовнішнім середовищем, яке дасть можливість підтримувати та розвивати потенціал на рівні, необхідному для досягнення їх цілей, і виживати в довгостроковій перспективі. Успішне формування і реалізація стратегії розвитку підприємств вимагає від їхнього менеджменту знання і розуміння специфіки господарської діяльності, досконалого знання чинників впливу внутрішнього і зовнішнього оточення (драйверів), місця підприємства в певній галузі / на певному ринку тощо. При цьому зовнішнє середовище вивчається для того, щоб виявити ризики і небезпеки, а також потенційні можливості, які підприємство повинно врахувати при визначенні і досягненні своїх цілей (бажаного стану). Досягнення цілей та завдань управління стратегічними змінами підприємств забезпечується шляхом виконання заходів, спрямованих на встановлення, забезпечення та підтримання необхідного рівня їх конкурентоспроможності; дослідження факторів внутрішнього й зовнішнього середовища та визначення їх впливу на діяльність підприємств, оцінки потенційного/досягнутого рівня розвитку та його достатності для виходу на конкретний ринок та/або закріплення існуючої ринкової позиції; розробки та реалізації заходів підвищення ефективності діяльності підприємств та ін.

Концепція управління стратегічними змінами є відповіддю сучасної управлінської науки тим запитам і викликам, які існують з боку бізнесу щодо прийняття виважених та обгрунтованих рішень в умовах динамізму та невизначеності. Наведені складові та їх характеристики не вичерпують сутність концепції управління стратегічними змінами, але дають можливість визначити найбільш суттєві з них. Запропонована концепція управління стратегічними змінами підприємства за необхідності може бути уточнена та деталізована з урахуванням особливостей господарської діяльності конкретного підприємства.

Висновки. Таким чином, розроблені елементи концепції управління стратегічними змінами дозволяють системно розв'язувати завдання забезпечення конкурентоспроможності підприємства в довготривалій перспективі, його стабільності й розвитку. Напрямом подальшого наукового пошуку є розвиток методичного обгрунтування та розробка стратегії управління стратегічними змінами підприємства.

Список літератури

1. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти : Монографія / О. Ю. Гусєва. – Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2014. 395 с.
2. Власенко Т. А. Управління стратегічними змінами в діяльності підприємств: теорія, методологія, практика. – дис... на здобуття наукового ступеня докт. екон. наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). ХНТУСГ імені П. Василенка, Харків, 2019. 446 с.
3. Отенко І. П., Булкіна І. А. Економічна безпека підприємств в умовах глобальної трансформації : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 253 с.
4. Запукхляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 23. 2018. С. 204-209.
5. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами: навч. посібник. Харків.: ХДУХТ, 2017. 226 с.
6. Приймак Н. С. Архітектура управління стратегічними змінами на підприємстві та характеристика її елементів // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 67, 2019. С. 207-214.
7. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009, № 6, Т. 3. С. 7-11.
8. Отенко В. І., Гронь О. В. Стратегічні зміни на підприємстві: сутність, види, інструментарій // *Бізнес Інформ*. 2011. № 8. С. 204-207.
9. Сабліна Н. В. Концептуальні аспекти управління змінами на підприємствах машинобудування // *Економіка і управління*. 2015. № 1. С. 5-9.
10. Лисун Я. В., Міх О. М. Формування системи управління змінами на підприємстві як чинник стратегічного партнерства // *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 12. С. 97-100. URL http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2015_12_24. [in Ukrainian].

References (transliterated)

1. Husieva, O. Yu. (2014) Upravlinnia stratehichnymy zminamy: teoriia i prykladni aspekty [Strategic Change management: theory and Applied Aspects]. Donetsk: noulidzh. [in Ukrainian].
2. Vlasenko T. A. (2019) Upravlinnia stratehichnymy zminamy v diialnosti pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka [Management of strategic changes in enterprise activity: theory, methodology, practice]: dys.. na zdobuttia naukovooho stupenia doktora ekonomichnykh nauk za spetsialnistiu 08.00.04 – ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diialnosti). – KhNTUSH imeni P. Vasylenka, Kharkiv, 446 p. [in Ukrainian].
3. Otenko I. P., Bulkina I. A. (2018) Ekonomichna bezpeka pidpriemstv v umovakh hlobalnoi transformatsii [Economic security of enterprises in conditions of global transformation] : monohrafiia. Kharkiv : KhNEU im. S. Kuznetsia. 253 s. [in Ukrainian].
4. Zapukhliak I. B., Zelinska H. O., Pobihun S. A. (2018) Pidkhody, metody ta instrumenty upravlinnia zminamy v systemi upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Approaches, methods and tools of change management in the enterprise development management system]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. Vypusk 23. pp. 204-209. [in Ukrainian].
5. Pichuhina T. S., Tkachova S. S., Tkachenko O. P. Upravlinnia zminamy [Change management] : navch. posibnyk. Kharkiv : KhDUKht, 2017. 226 p. [in Ukrainian].
6. Pryimak N. S. (2019) Arkhitektura upravlinnia stratehichnymy zminamy na pidpriemstvi ta kharakterystyka yii elementiv [The architecture of strategic change management at the enterprise and the characteristics of its elements] // *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. no 67. pp. 207-214. [in Ukrainian].
7. Voronkov D. K. (2009) Upravlinnia stratehichnymy zminamy shchodo innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva [Management of the enterprise] *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu.*, no 6, Vol. 3. pp. 7-11.
8. Otenko V. I., Hron O. V. (2011) Stratehichni zminy na pidpriemstvi: sutnist, vydy, instrumentarii [Strategic changes at the enterprise: essence, types, tools]. *Biznes Inform*. no 8. pp. 204-207.
9. Sablina N. V. (2015) Kontseptualni aspekty upravlinnia zminamy na pidpriemstvakh mashynobuduvannia [Conceptual aspects of change management at machine-building enterprises] // *Ekonomika i upravlinnia*. no 1. pp. 5-9.
10. Lysun Y. V., Mikh O. M. (2015) Formuvannia systemy upravlinnia zminamy na pidpriemstvi yak chynnyk stratehichnoho partnerstva [Formation of the change management system in the enterprise as a factor of strategic partnership] // *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. Seria : Ekonomika i menedzhment. issue 12. pp. 97-100. URL http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2015_12_24. [in Ukrainian].

Надійшла (received) 15.03.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Коптєва Ганна Миколаївна (Koptieva Hanna Mykolayivna) – доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри менеджменту; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3082-2094>; e-mail: hanna.koptieva@kphi.edu.ua

Нащекіна Ольга Миколаївна (Nashchekina Olga Mykolayivna) – кандидат фізико-математичних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2578-1109>; e-mail: olga.nashchekina@kphi.edu.ua