

МОНІТОРИНГ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Кузнєцова І. О., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: inna.stream27@gmail.com ,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3017-6165>

Анотація. Метою статті є обґрунтування технології моніторингу як складової інформаційного забезпечення процесу управління стратегічними змінами підприємства. Предметом дослідження є розробка методології та інструментарію проведення стратегічного моніторингу. Для вирішення поставленого завдання використано системний аналіз, метод логіки та формалізації. Визначено детальну структуру процесу стратегічного моніторингу. Процес стратегічного моніторингу формалізовано з використанням інформограми. Розроблена технологія стратегічного моніторингу відрізняється від наявних підходів чіткою деталізацією та формалізацією процесу аналізу зовнішнього середовища підприємства. Запропонований підхід базується на концепції галузевих факторів успіху та аналізі слабких сигналів.

Ключові слова: управління стратегічними змінами, стратегічний моніторинг, зовнішнє середовище, галузеві фактори успіху, слабкі сигнали.

MONITORING AS A COMPONENT OF STRATEGIC CHANGE MANAGEMENT

Kuznetsova O. Inna, Doctor of Economics, Professor, Head Department of Management, Odesa National Economics University, Odesa, Ukraine

e-mail: inna.stream27@gmail.com,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3017-6165>

Abstract. The purpose of this article is to substantiate the monitoring technology as a component of the information support system for managing strategic changes. The subject of the research is the development of a methodology and tools for conducting strategic monitoring. To address the stated objective, systemic analysis, logical methods, and formalization were applied. It has been proven that the traditional approach of collecting all available information during the monitoring process is inefficient and can lead to information overload. It is argued that strategic monitoring should focus on identifying industry success factors and the driving forces influencing their changes. The study proposes emphasizing weak signals of changes in the external environment during the monitoring process, as these signals can indicate future trends in strategic changes. A detailed structure of the strategic monitoring process has been defined, which includes: scanning the direct impact external environment, identifying significant weak signals, assessing their influence, and developing scenarios for potential developments. The strategic monitoring process has been formalized using an information diagram that provides details on the sequence of operations, input and output information, and methods of data transformation. The developed strategic monitoring technology differs from existing approaches by its clear detailing and formalization of the external environment analysis process. It emphasizes focusing on key factors that may influence an enterprise's strategic changes. This approach is based on the concept of industry success factors and the analysis of weak signals. The proposed monitoring technology may be useful for enterprises seeking sustainable strategic development in a dynamic business environment.

Key words: strategic change management, strategic monitoring, external environment, industry success factors, weak signals.

JEL Classification: L210; M110;

Постановка проблеми. Сучасний бізнес-ландшафт характеризується безпрецедентною динамікою, що вимагає від організацій постійної адаптації. Управління стратегічними змінами стало ключовим фактором виживання підприємств на ринку. Український бізнес, поряд із специфічними викликами, що спричинені повномасштабною війною з РФ, також зазнає впливу глобальних трендів. Науковці та практики все більше визнають, що здатність організації своєчасно й ефективно реагувати на стратегічні зміни є запорукою її успішної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема управління стратегічними змінами в організаціях є предметом активних наукових досліджень. Вчені намагаються розробити універсальні моделі та інструменти, які б дозволили підприємствам ефективно впроваджувати зміни. Широкому спектру питань з управління стратегічними змінами присвячені роботи закордонних вчених І. Адизеса [1], І. Ансоффа [2], Е. Петтигрю [3]. Теоретичні моделі управління змінами, такі як модель Курта Левіна та модель Джона Коттера [4], матриця змін Дж. Гамільтона [5] пропонують різноманітні підходи до впровадження трансформацій.

Українські дослідники також активно займаються цією проблемою, вивчаючи особливості управління змінами у контексті національної економіки. Концептуальні основи управління стратегічними змінами підприємства розглянуто у роботах Г. Коптевої та О. Нашекіної [6], О. В. Лозової [7], О. Тимків [8]. Значна увага дослідниками приділяється розробці інструментарію стратегічного управління змінами, адаптованого до українських реалій [4; 9; 10]. Результати цих досліджень надають рекомендації вітчизняним компаніям, спрямовані на підвищення їх адаптивності до змін та конкурентоспроможності.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Дослідження проблем, пов'язаних з управлінням стратегічними змінами підприємства, набуває особливої актуальності в умовах зростаючої конкуренції та турбулентності ринку. За обставин, коли темп змін зовнішнього середовища набагато більший за можливості реагування підприємства на них, з'являється необхідність готувати управлінські рішення превентивно – при надходженні так званих слабких сигналів. Автором доведено, що слабкі сигнали доцільно розпізнавати на стадії процесу управління моніторинг [11].

Незважаючи на значний прогрес у дослідженнях, є низка питань, які потребують подальшого аналізу. Поза увагою науковців залишилися питання щодо використання моніторингу як інформаційного забезпечення прийняття рішень у процесі управління стратегічними змінами підприємства і насамперед рішень щодо формування його стійких конкурентних переваг. Вирішення такого завдання потребує формування технології моніторингу як складової управління стратегічними змінами.

Мета дослідження: обґрунтування технології моніторингу як складової інформаційного забезпечення процесу управління стратегічними змінами підприємства.

Основний матеріал. Розробка технології моніторингу для реалізації в процесі управління стратегічними змінами підприємства потребує вирішення ключового завдання щодо складу необхідної для його виконання інформації. Основне питання полягає в тому, який саме тип інформації необхідно зібрати, якщо характер рішень про внесення стратегічних змін у діяльність підприємства залежить від впливу факторів зовнішнього середовища. Це підкреслює унікальну особливість моніторингу. Інформаційне забезпечення прийняття рішень вимагає чіткого визначення обсягу й характеру інформації, що дозволяє окреслити межі її пошуку. Отже, вирішення завдання інформаційного забезпечення моніторингу вимагає формування критеріїв відбору необхідних даних.

Найпростішим підходом є збирання будь-якої інформації про стан зовнішнього середовища підприємства. Однак такий підхід неефективний, оскільки може призвести до перевантаження зайвою інформацією, яка не сприяє ухваленню ефективних рішень, та до втрати важливих даних у цьому потоці. Отже, процес моніторингу необхідно починати з чіткого визначення меж збору інформації.

Згідно з методологією системного аналізу, таке завдання повинно базуватися на цілях моніторингу. Відповідно до концептуальної моделі формування ключових конкурентних переваг підприємства [12], стратегічний моніторинг має на меті визначення галузевих факторів успіху (ГФУ) та рушійних сил, що впливають на їх зміни. Отже, структуру силових полів доцільно розглядати як об'єкт стратегічного моніторингу.

Після ідентифікації характеристик силових полів можна оцінити інтенсивність їхнього впливу і на цій основі сформулювати ГФУ як протидію перехресним силовим полям. Оскільки функціональне призначення моніторингу полягає у здатності передбачати зміни ГФУ, об'єктами моніторингу мають бути не лише галузеві силові поля, але й середовище непрямого впливу.

При аналізі середовища непрямого впливу, попри певні розбіжності у визначенні його сегментів, дослідники сходяться на думці щодо необхідності ретельного вивчення кожного сегмента, виявлення основних тенденцій, взаємовпливів і формування прогнозів їхнього розвитку. На практиці цей підхід ускладнюється через великий обсяг інформації.

Автор пропонує у процесі стратегічного моніторингу зосередитися не на всіх сегментах середовища, а лише на рушійних силах, які формуються цим середовищем. Ці рушійні сили виявляються за слабкими сигналами, що відображають зміни у соціально-демографічній, економічній, державно-політичній і науково-технічній сферах, які можуть суттєво вплинути на інтенсивність галузевих силових полів і, як наслідок, на склад ГФУ.

Оскільки вплив середовища непрямого впливу є однорідним для підприємств однієї галузі, доцільно відстежувати слабкі сигнали, враховуючи галузеві особливості. Це можливо після дослідження характеристик галузевих силових полів і оцінювання інтенсивності їхнього впливу.

Підсумовуючи, завдання стратегічного моніторингу можна сформулювати так:

- ідентифікація слабких сигналів;
- оцінювання впливу слабких сигналів на інтенсивність окремих галузевих силових полів;
- визначення можливих змін в інтенсивності галузевих силових полів.

На підставі вищевикладеного ми обґрунтовано пропонуємо такий склад операцій стратегічного моніторингу:

1. Сканування зовнішнього середовища прямого впливу. Операція полягає у нагромадженні та систематизації інформації щодо середовища прямого впливу.

2. Інтерпретація інформації щодо зовнішнього середовища прямого впливу. У ході виконання операції проводиться оцінювання інтенсивності впливу кожного галузевого силового поля. Запропоновані автором характеристики галузевих силових полів дозволяють описати їх, що є підґрунтям такого оцінювання.

3. Сканування слабких сигналів зовнішнього середовища непрямого впливу.

4. Ідентифікація значущих слабких сигналів.

5. Розробка сценаріїв за кількома ймовірними варіантами розвитку.

6. Формування складу галузевих факторів успіху, який є однією із складових формування ключових конкурентних переваг і, зрештою, конкурентної стратегії підприємства. Доречно формувати як протидію сумарному впливу галузевих силових полів.

Для реалізації стратегічного моніторингу нами запропоновано його інформограму, яка є частиною технології управління змінами підприємства (Табл. 1).

Таблиця 1

Інформограма моніторингу як стадії управління змінами підприємства

Операції	Вхідна інформація	Перетворення	Вихідна інформація	Методи перетворення
1.Сканування зовнішнього середовища прямого впливу	Джерела первинних та вторинних даних	Накопичення та систематизація інформації щодо характеристик галузевих силових полів	Карта галузевих силових полів (характеристика полів: галузеві конкуренти, постачальники, покупці, субститори, компліментори)	Спеціальні та документальні спостереження, опитування, анкетування, контент-аналіз
2.Інтерпретація інформації щодо зовнішнього середовища прямого впливу	Карта галузевих силових полів	Вимірювання інтенсивності впливу кожного галузевого силового поля	Оцінювання інтенсивності впливу кожного галузевого силового поля: сильний, середній або слабкий	Рекомендації з оцінювання інтенсивності впливу галузевих силових полів з використанням апарату нечіткої логіки
3.Сканування слабких сигналів зовнішнього середовища непрямого впливу	Джерела первинних та вторинних даних	Накопичення та систематизація інформації щодо слабких сигналів за сегментами: державна політика, науково-технічний прогрес, соціально-демографічні фактори, стан економіки	Перелік слабких сигналів та їх характеристика	Спеціальні та документальні спостереження, опитування, анкетування, контент-аналіз
4.Ідентифікація значимих слабких сигналів	Перелік слабких сигналів та їх характеристика. Оцінки з інтенсивності впливу кожного галузевого силового поля (сильний, середній або слабкий)	Ітеративна перевірка зміни інтенсивності впливу галузевих силових полів для кожного слабого сигналу та порівняння з попередньою оцінкою	Перелік значимих слабких сигналів	Рекомендації з оцінювання інтенсивності впливу галузевих силових полів з використанням апарату нечіткої логіки

5.Розробка сценаріїв за кількома ймовірними варіантами розвитку	Перелік значимих слабких сигналів; характеристика значимих слабких сигналів	Розробка сценаріїв та оцінювання їх ймовірності	Базовий та альтернативні сценарії розвитку слабких сигналів	Причинно-наслідкові діаграми, морфологічний аналіз, ситуаційне моделювання, а також спеціальні методи: перехресного впливу подій, калібровки й сортування, посилення, логіки можливого розвитку (Сааті), метод Байєса
6.Формування складу галузевих факторів успіху	Карта галузевих силових полів; оцінки інтенсивності впливу кожного галузевого силового поля	Формування складу галузевих факторів успіху	Склад галузевих факторів успіху	Мозковий штурм з використанням методів формалізації його результатів: діаграма спорідненості (метод „Кей Джи“); діаграма зв'язків; матрична діаграма. Методи загального наукового пізнання

Запропонована технологія стратегічного моніторингу по суті є організаційною рутиною, яка визначає послідовність стандартних дій для координації діяльності управлінського персоналу без необхідності додаткових вказівок чи розпоряджень. Її впровадження забезпечує прийняття ефективних рішень у системі управління стратегічними змінами підприємства й сприяє формуванню та підтриманню його стійких конкурентних переваг.

Висновки. За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Важливою складовою процесу управління стратегічними змінами підприємства є моніторинг. Визначено інформаційне забезпечення процесу моніторингу, типи та обсяги необхідної інформації, яка дозволяє окреслити межі її пошуку й уникнути перевантаження даними.

2. Обґрунтований автором склад операцій моніторингу та розроблена на цій підставі інформограма формалізує технологію моніторингу в процесі управління стратегічними змінами підприємства. Автор наголошує на необхідності вивчення слабких сигналів у процесі моніторингу.

3. Розроблена технологія стратегічного моніторингу базується на використанні методів системного аналізу, ситуаційного моделювання, контент-аналізу та методів нечіткої логіки. Її впровадження забезпечує координацію діяльності управлінського персоналу, формування стійких конкурентних переваг підприємства та підвищення ефективності рішень у процесі управління стратегічними змінами.

Майбутні дослідження цієї проблематики будуть спрямовані на безпосереднє вимірювання силових полів. На цьому етапі постає проблема через відсутність чіткої шкали для вимірювання полів такого типу. У зв'язку з цим планується вирішити питання вимірювання галузевих силових полів, використовуючи підходи теорії нечіткої логіки.

Список літератури

1. Адісес Іцхак К. Управління змінами. Видавництво: Book Chef, 2018. 640 с.
2. Ansoff I. The new corporate strategy. Publisher, Sidgwick & Jackson. 1986. 258 p.
3. Pettigrew A. M. Context and action in the transformation of the firm. The Journal of Management Studies. Oxford. 1987. Vol. 24, Iss. 6. P. 649–671.
4. Аверкина М. Ф., Матвеев А. Ю. Порівняльний аналіз моделей управління організаційними змінами. Економіка та суспільство. 2024. Випуск 67. С. 3–10. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-83>
5. Hamilton J. The Strategic Change Matrix and Business Sustainability Across COVID-19. Sustainability. 2020. Vol. 12 (15). DOI: <https://doi.org/10.3390/su12156026>. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/15/6026> (дата звернення 20.01.2025).
6. Коптева Г. М., Нащекіна О. М. Концептуальні положення управління стратегічними змінами на підприємстві. Вісник НТУ «ХПІ». Серія «Економічні науки». 2023. № 2. С. 73–77. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.73>
7. Лозова О. В., Тимошенко І. С. Управління стратегічними змінами підприємства:

проактивний підхід та кадровий потенціал. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2024. № 5 (75). С. 51-58. DOI: 10.15276/ETR.05.2024.6. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No5/ 51.pdf>. (дата звернення 20.01.2025).

8. Тимків О. Сутність та зміст управління змінами в діяльності підприємств. Економіка та суспільство. 2024. №59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-156>

9. Буднік М. М., Іванова Я. Ю. Підходи та моделі управління змінами на підприємстві. Бізнес Інформ. 2020. № 10. С. 370-376. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-370-376>

10. Кулик А. В. Етапи та інструменти управління стратегічними змінами на підприємствах під час кризових ситуацій. Бізнес Інформ. 2024. №2. С. 289–296. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-289-296>

11. Kuznetsova I., Balabash O., Ilin V., Poprozman N., Shushpanov D., Slavina N. Content Strategy in Management of Communications. Independent Journal of Management & Production. 2021. Vol. 12, No 3. P. 232-242. DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i3.1538>

12. Кузнецова І. О. Технологія управління: сутність, структура та роль у формуванні конкурентних переваг підприємства. Сучасні технології управління: Монографія. За заг. ред. І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків: Діса плюс. 2023. С.7-21. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16089> (дата звернення 20.01.2025).

References

1. Adizes, I. K. (2018). *Upravlinnia zminyamy* [Managing Changes]. Book Chef. [In Ukrainian].
2. Ansoff, I. (1986). *The new corporate strategy*. Sidgwick & Jackson.
3. Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *The Journal of Management Studies*, 24(6), 649–671.
4. Averkina, M. F., & Matvieiev, A. Yu. (2024). Porivnialnyi analiz modelei upravlinnia orhanizatsiiny my zminyamy [Comparative analysis of organizational change management models]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 67, 3–10. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-83>. (accessed 20 January 2025). [In Ukrainian].
5. Hamilton J. (2020). The Strategic Change Matrix and Business Sustainability Across COVID-19. *Sustainability*, 12(15). DOI: <https://doi.org/10.3390/su12156026>. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/15/6026>. (accessed 20 January 2025).
6. Koptieva, H. M., & Nashchekina, O. M. (2023). Kontseptualni polozhennia upravlinnia stratehichnymy zminyamy na pidpriemstvi [Conceptual provisions of strategic change management in an enterprise]. *Visnyk NTU "KhPI". Seriya "Ekonomichni nauky"*, 2, 73–77. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.73>. (accessed 20 January 2025). [In Ukrainian].
7. Lozova, O. V., & Tymoshenko, I. S. (2024). Upravlinnia stratehichnymy zminyamy pidpriemstva: proaktyvnyi pidkhid ta kadrovyy potentsial [Strategic change management of the enterprise: proactive approach and personnel potential]. *Ekonomika: Realii Chasu*, 5(75), 51–58. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.05.2024.6>. Retrieved from <https://economics.net.ua/files/archive/2024/ No5/51.pdf>. (accessed 20 January 2025). [In Ukrainian].
8. Tymkiv, O. (2024). Sutnist ta zmist upravlinnia zminyamy v diialnosti pidpriemstv [Essence and content of change management in enterprise activities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-156>. (accessed 20 January 2025). [In Ukrainian].
9. Budnik, M. M., & Ivanova, Ya. Yu. (2020). Pidkhody ta modeli upravlinnia zminyamy na pidpriemstvi [Approaches and models of change management in enterprises]. *Biznes Inform*, 10, 370–376. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-370-376>. (accessed 20 January 2025). [In Ukrainian].
10. Kulyk, A. V. (2024). Etapy ta instrumenty upravlinnia stratehichnymy zminyamy na pidpriemstvakh pid chas kryzovykh sytuatsii [Stages and tools of strategic change management at enterprises during crises]. *Biznes Inform*, 2, 289–296. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-289-296>. (accessed 20 January 2025). [In Ukrainian].
11. Kuznetsova, I., Balabash, O., Ilin, V., Poprozman, N., Shushpanov, D., & Slavina, N. (2021). Content Strategy in Management of Communications. *Independent Journal of Management & Production*, 12(3), 232–242. DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i3.1538>. (accessed 20 January 2025).
12. Kuznetsova, I. O. (2023). Tekhnolohiia upravlinnia: sutnist, struktura ta rol u formuvanni konkurentnykh perevah pidpriemstva [Management technology: essence, structure, and role in forming enterprise competitive advantages]. In: *Suchasni tekhnolohii upravlinnia: Monohrafiia [Modern Management Technologies: Monograph]* (pp. 7–21). Disa Plus. Retrieved from <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16089>. (accessed 20 January 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 09.01.2025

Прийнята до публікації 24.01.2025