

К.О. Великих

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Україна*

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

*Стаття присвячена розробленню моделі стратегічного управління, пов'язаної з моделлю організаційних змін, для ефективного управління організаціями. Проведено аналіз, що враховує можливості та загрози зовнішнього середовища організації, а також сильні сторони та можливості покращення її внутрішніх аспектів. Цей аналіз дозволив визначити стратегічні проблеми, з якими компанія має зіткнутися задля досягнення ефективності управління.*

**Ключові слова:** стратегічне планування, план, управління, організаційні зміни, стратегічний менеджмент.

### Постановка проблеми

Останні декілька десятиліть характеризуються збільшенням швидкості соціальних, наукових та економічних змін на національній та міжнародній арені. Внаслідок прискорення змін споживчі ринки стали більш вимогливими, а ринки постачальників більш конкурентоспроможними. Тож організації – чи то комерційні, чи некомерційні – які бажають рости або залишатися в цьому середовищі, старанно працюють, щоб адаптуватися до нової ситуації.

Останнім часом світова економіка стала свідком зростання нових адміністративних технологій і методів. Щодо організаційного планування, методи варіювалися від бюджетного планування до того, що сьогодні називається стратегічним управлінням. І не могло бути інакше, адже якщо бізнес-середовище змінюється, то і розвиток цих методів також відбувається, зазнаючи модифікації та вдосконалення, у наступній послідовності: бюджетне планування, довгострокове планування, стратегічне планування, стратегічне адміністрування та стратегічний менеджмент.

Стратегічний менеджмент – це процес, структурною основою якого є стратегічне адміністрування та стратегічне планування, а при його реалізації додається адміністративна перспектива організаційних змін. Проте моделі організаційних змін, розроблені останніми роками, призначені керувати загальними змінами в організаціях і не мають конкретного підходу до управління та реалізації стратегічного планування і викликаних ними змін, тобто не є моделями із безпосереднім акцентом на стратегічному управлінні.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Теорії та практиці стратегічного планування приділено велику увагу в західній літературі, але, на жаль, у нашій країні ще довгий час проблема страте-

гічного планування не розглядалася належним чином. Нині у сфері бізнесу спостерігається підвищення інтересу до стратегічного управління та планування. Розробці проблем стратегічного планування було присвячено роботи авторів: Г. Ансоффа [1], М. Портера [2], Г. Мінцберга [3], Дж. Курді [4], Б. Карлоффа [5], М. Х. Мескона [6], П. Друкера [7]. Стратегічний менеджмент досліджують не лише зарубіжні науковці, а й автори вітчизняної літератури, серед яких: Л. В. Балабанова [8], П. Л. Гордієнко [9], Л. Д. Забродська [10] та ін.

Однак у цих роботах розглядаються здебільшого теоретичні питання стратегічного управління, а практичним питанням розробки моделі стратегічного управління та моделі організаційних змін приділяється мало уваги. Особливо це важливо в сучасних ринкових умовах.

### Мета та завдання статті

Метою цієї статті є розробка моделі стратегічного управління та моделі організаційних змін, які в сукупності роблять управління компаніями ефективним та дієвим.

Завданнями статті є:

- визначення поняття «стратегічне планування», «стратегічний менеджмент»;
- аналіз моделей стратегічного планування;
- визначення стратегічних проблем для розробки моделі організаційних змін.

### Виклад основного матеріалу

Планування означає створення схеми процесів. Це також означає розробку схеми досягнення того, чого ви бажаєте, на відміну від імпровізації, яка є випадковою дією. В управлінні бізнесом планування є процесом прийняття заздалегідь встановлених та взаємозалежних рішень, протягом якого компанія прагне досягти бажаних результатів.

Для здійснення адекватного планування необхідно визначити конкретні та вимірні цілі з реалістичними та досяжними термінами. Визначення цілей стає важливим, оскільки воно дає відчуття напрямку, концентрує зусилля, спрямовує плани та рішення та допомагає оцінити прогрес.

Стратегічне планування – це безперервний процес прийняття поточних підприємницьких рішень на систематичній основі і з максимальним розумінням їх імовірного майбутнього. Це процес систематичної організації зусиль, необхідних для втілення прийнятих рішень у життя. Це оцінка результатів цих рішень порівняно з вихідними очікуваннями шляхом організованого систематичного зворотного зв'язку [11, с. 89].

У цьому сенсі стратегічне планування є адміністративною технікою, яка спрямована на те, щоб упорядкувати ідеї людей для створення бачення напрямку, яким слідувати (стратегії), а також упорядкувати дії, які будуть здійснюватися за допомогою стратегічного планування, та створити план, що дозволяє досягти очікуваного бачення майбутнього.

Стратегічне планування можна розглядати як сучасний інструмент управління бізнесом, який на основі концепцій та поглядів, у які вірить компанія, перетворює процес планування на розумний спосіб вибору послідовності майбутніх дій компанії для досягнення її великих цілей.

Стратегічне планування також спрямоване не так на вгадування майбутнього, як на його побудову, максимально уникаючи несподіванок, раціоналізуючи процес прийняття рішень та забезпечуючи успіх компанії у її майбутньому середовищі. Стратегічне планування – це динамічний і гнучкий процес, що включає вплив змін навколишнього середовища.

З урахуванням різних концепцій та визначень стратегічне планування можна розуміти як процес, що складається з визначення бачення майбутнього, систематичного аналізу можливостей та загроз зовнішнього середовища, а також сильних та слабких сторін організації, встановлення цілей, стратегій та дій, що сприяють досягненню цього бачення.

Деякі моделі та підходи стратегічного планування, що використовуються в Україні, не є ні взаємовиключними, ні всеосяжними. Кожна з них відповідає певній межі управлінських проблем, та їх розвиток слідує логічній послідовності.

Проте, незважаючи на еволюцію моделей стратегічного планування, виникає безліч питань та критичних зауважень, особливо щодо їх реалізації. Тож приписне та статичне бачення стратегічного планування часто не відповідає поточній реальності.

У цьому контексті за минулі роки накопичилася критика щодо планування та його реалізації, і її можна резюмувати так:

– стратегічне планування створює велику

жорсткість, яка обмежує організації конкретними цілями та встановленими термінами;

– неможливо планувати зміни в динамічному, мінливому та непередбачуваному середовищі. Однак турбулентність може перетворитися на можливість для тих, хто достатньо гнучкий, щоб скористатися нею;

– стратегічне планування змушує успішні організації дуже турбуватися про фактори, відповідальні за їх успіх, що створює умови, які можуть призвести до невдачі, оскільки вони схильні набувати надмірну самовпевненість і укорінюватися у створеній ними стратегії.

Однак, незважаючи на критику, моделі та процеси стратегічного планування постійно розвиваються, виправляючи свої помилки на основі практичного застосування та академічних досліджень, досягаючи сьогодні того, що називається стратегічним менеджментом. Цей інструмент все частіше використовується комерційними організаціями, а також державними та некомерційними організаціями, що показує його актуальність та важливість для організаційного управління.

Стратегічний менеджмент, на відміну від стратегічного планування, є дією, зорієнтованою системою, яка включає процес реалізації стратегії, а також оцінку і контроль її виконання, забезпечує створення та підтримання стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенціалом і можливостями в зовнішньому середовищі [12, с. 24].

Як показують дослідження, методи планування останніми роками змінилися: від бюджетного планування до стратегічного управління. З іншого боку, стратегічний менеджмент, структурною основою якого є стратегічне планування та стратегічне адміністрування, у своїй реалізації додає деякі адміністративні аспекти, зокрема системне мислення, інтегрований контроль, управління змінами, організаційне навчання, організаційну ефективність та результативність.

Не існує єдиного правильного способу розробки та реалізації стратегічного планування, оскільки різні наявні моделі мають спільні риси та деякі особливості – від найпростіших до найскладніших. Однак практично всі вони враховують три основні передумови розвитку процесу стратегічного планування: встановлення цілей, внутрішній та зовнішній аналіз (з урахуванням сильних та слабких сторін організації), розробка стратегій та планів та їх реалізація.

Стратегічні питання мають бути перетворені на плани дій, які будуть ретельно деталізовані для контролю та моніторингу їх результатів. Плани дій належать до прагматичних кроків щодо реалізації встановлених стратегій, що мають дату завершення та пріоритет виконання.

Грунтуючись на цій ідеї, для кращого розуміння та моніторингу план дій повинен вказувати стратегічне питання, до якого він належить, дату його початку та передбачувану дату завершення, а також осіб, відповідальних за виконання та управління результатами протягом усього його виконання.

Крім того, потрібно визначити необхідний бюджет і контрольний показник, який регулярно відстежуватиметься і контролюватиметься. Це важливо для того, щоб можна було виявити результати з модифікаціями, змінами в плані або навіть визначення нових стратегічних дій, щоб гарантувати те, що було запропоновано у баченні майбутнього компанії.

З огляду на різноманітність характеристик підприємств можливі різні підходи до організації системи стратегічного управління загалом і стратегічного планування, зокрема. Світовий досвід свідчить: на основі загальних принципів кожне підприємство обирає ту чи іншу систему, робить акцент на окремих сторонах діяльності підприємства, вводячи цей орієнтир як основу планування [13, с. 431].

Моделі стратегічного планування включають декілька етапів, становлять деякі основні передумови та мають власні методології. Проте, що відрізняє успіх кожної методології, так це здатність перейти від концепції стратегічного планування до реалізації плану, що потребує наявності людей, ідентифікованих і відданих процесу організаційних змін.

Для ефективної реалізації стратегічного планування організації можна запропонувати модель, що складається із восьми етапів. Ця послідовність охоплює фундаментальні моменти, які необхідно розробити під час реалізації стратегічного планування, щоб організаційні зміни підвищували ефективність організації.

1. Формування команди. Перший етап, що відповідає формуванню команди, розвивається на основі зустрічі групи, яка має достатню владу та мотивацію працювати в команді, щоб очолити зусилля щодо змін у компанії. Отже, необхідно визначити групи або людей, які мають вплив на компанію, щоб сформувати сильне ядро і уникнути опору змінам.

2. Формування майбутнього курсу. Другий етап включає визначення курсу і повинен допомогти спрямувати зусилля на зміни, які відбудуться під час реалізації процесу стратегічного планування. Цей етап вимагає залучення та організації групи людей із компанії, щоб вони працювали скоординовано та під керівництвом лідера, який має підтримку для підтвердження обраного курсу.

3. Обмін інформацією щодо стратегічного планування. Третій етап включає весь процес інформування про розроблений курс і стратегію з використанням всіх можливих рекламних засобів з метою поширення нових напрямків діяльності компанії. На прикладі керівної команди слід навчати новим мо-

делям поведінки працівників, щоб мотивувати їх у вирішенні проблем нового курсу.

4. Формування команди реалізації. Зусилля полягають у створенні групи людей з неупередженим мисленням, що належать до різних секторів компанії та мають різний досвід для спільної роботи. Ця команда впровадження має такі функції: керувати процесом змін у компанії, здійснювати планування процесу змін (загальний графік), проводити щоденний моніторинг процесу змін, сприяти прискоренню процесів змін, бути об'єктивним джерелом ідей та думок для вирішення проблем, виявлення та надання інструментів та методів, а також дій в інтеграції різних етапів змін.

5. Заохочення залучення до участі. Цей крок передбачає виявлення зацікавлених сторін, які поділяють цей курс, оскільки зміни можуть відбутися лише в тому разі, якщо вони ототожнюють себе з цим курсом та перевизначають свої ролі та обов'язки. Крім того, цей етап включає формування дискусійних груп, а також зобов'язання мати позитивний настрій, терпіння, сприяння безперервному спілкуванню та проведення оцінок продуктивності та винагороди.

6. Планування процесів. На шостому етапі розробляється планування та специфікація дій, що забезпечують ефективну реалізацію організаційних змін. Тому для здійснення цього етапу необхідно дотримання принципів реалізації: вибір цілей та завдань; зміна ролей та обов'язків, перш ніж намагатися змінити поведінку людей; швидке забезпечення широкої участі; простір для автономії працівників у структурі, визначеній курсом; встановлення фізичних та психологічних цілей; сприяння радикальним змінам та постійним поліпшенням, а також сприяння короткостроковим поліпшенням.

7. Навчання та розвиток людських ресурсів. Сьомий етап включає зусилля компанії з розвитку змін через співробітників і з цієї причини вимагає оновлення їх знань та кваліфікації, а також придбання нових знань та професійних навичок, що відповідають встановленому баченню, прагнення дізнатися, як діяти, щоб зробити свій внесок у зміни в компанії.

8. Встановлення показників ефективності. На восьмому етапі встановлюються показники ефективності, оскільки зміни мають бути підкріплені чіткими та послідовними показниками, орієнтованими на результат. Тобто розробляються лише індикатори, необхідні для оцінки, оскільки вони є невід'ємними елементами змін. Збалансований набір показників буде отримано, якщо при їх виборі враховуватимуться актуальність, ясність, достовірність та доступність даних. Тому виникає необхідність переоцінки наявних показників компанії, а також вимірювання процесів та результатів. Отже, показники

повинні сприяти командній роботі, мати зовнішню та внутрішню спрямованість та бути пов'язані з винагородою співробітників.

## Висновки

Завершуючи цю роботу, важливо підкреслити та закріпити ідею про те, що стратегічне планування є ефективним інструментом організаційних змін. Однак варто наголосити, що для його ефективності необхідно враховувати два питання: технічне та поведінкове.

Технічне питання має на увазі послідовне виконання поданих кроків за допомогою запропонованого нами процесу та пов'язаних з ним заходів, а саме:

- 1) оцінка:
  - аналіз питань управління;
  - аналіз питань культури;
  - організаційна оцінка;
- 2) формулювання:
  - бачення майбутнього;
  - аналіз зовнішнього середовища;
  - аналіз внутрішніх аспектів;
  - визначення стратегічних проблем;
- 3) реалізація:
  - детальна інформація про план дій;
  - визначення системи стратегічного управління;
- 4) навчання:
  - організація інноваційного процесу.

Щодо технічного питання, не слід забувати, що бачення майбутнього – це мета, яку необхідно досягти. Це кінцева мета і саме навколо неї має розвиватися весь процес стратегічного планування.

Що стосується поведінкової проблеми, відповідальні за реалізацію стратегічного планування повинні бути дуже обережними щодо людських ресурсів організації, оскільки для реалізації потрібні люди, віддані виконуваному процесу.

Отже, процес стратегічного планування має супроводжуватись моделлю організаційних змін, що забезпечує ефективну реалізацію.

Щодо реалізації процесу стратегічного планування та його моніторингу за допомогою моделі організаційних змін у компанії можна виділити такі питання:

- етап оцінки проводиться компанією з різних її напрямів та секторів;
- етап формування стратегії починається з визначення бачення майбутнього компанії;
- на основі цього бачення проводиться аналіз, що враховує можливості та загрози, які організація має у своєму зовнішньому середовищі, а також сильні сторони та можливості покращення її внутрішніх аспектів. Цей аналіз дозволяє визначити стратегічні проблеми, з якими компанія може зіткнутися під час досягнення своїх цілей;
- на основі порушених стратегічних питань

розпочинається етап реалізації, де необхідно розробити плани дій, необхідні для досягнення бачення майбутнього організації;

– на останньому етапі впроваджується система моніторингу для виявлення можливостей зростання та покращення організації.

Нарешті, слід зазначити, що запропонований процес стратегічного планування та пов'язана з ним модель організаційних змін повинні піддаватися постійному уточненню та вдосконаленню як теоретично, так і при застосуванні в конкретній організації.

## Література

1. Ansoff H. I. *Strategic Management* / H. I. Ansoff. – London (England) : Palgrave Macmillan, 2007. – 251 p. – DOI: [10.1057/9780230590601](https://doi.org/10.1057/9780230590601).
2. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* / M. E. Porter. – New York, NY (USA) : Free Press, 1998. – 397 p.
3. Міцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування : пер. з англ. / Г. Міцберг ; пер. К. Сисоєва. – Київ : Видавництво Олексія Капусти. – 2008. – 412 с.
4. Kourdi J. *Business Strategy: A Guide to Effective Decision-Making* / J. Kourdi. – London (England) : Profile Books Ltd, 2003. – 246 p. – Regime of access: <http://www.hostgator.co.in/files/writeable/uploads/hostgator12628/file/businessstrategyguidetotakingyourbusinessforward.pdf>, free (date of the application: 01.03.2024).
5. Karlof B. *Business Strategy: A Guide to Concepts and Models* / B. Karlof. – London ; Basingstoke (England) : The Macmillan Press Ltd., 1989. – 166 p.
6. Mescon M. H. *Management* / M. H. Mescon, M. Albert, F. Khedouri. – 3rd ed. – New York, NY (USA) : Harper & Row, 1988. – 777 p. – Regime of access: <https://archive.org/details/management0000mescon/mode/2up>, free (date of the application: 01.03.2024).
7. Друкер П. Ф. Виклики для менеджменту XXI століття : пер. з англ. / П. Ф. Друкер ; пер. Т. Літенська. – Київ : КМ-Букс, 2020. – 240 с.
8. Балабанова Л. В. *Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб.* / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – Київ : Знання, 2011. – 236 с.
9. Гордієнко П. Л. *Стратегічний аналіз : навч. посіб.* / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яюкіна. – 3-тє вид., перероб. та допов. – Київ : Алерта – 2011. – 518 с.
10. Забродська Л. Д. *Стратегічне управління: реалізація стратегії : навч. посіб.* / Л. Д. Забродська. – Харків : Консум, 2004. – 208 с.
11. Drucker P. F. *Management* / P. F. Drucker, J. A. Maciariello. – Rev. ed. – New York, NY (USA) : HarperCollins, 2008. – 568 p.
12. *Стратегічний менеджмент : підручник* / І. М. Писаревський, О. М. Тищенко, М. М. Поколюда, Н. Б. Петрова ; ред. М. З. Аляб'єв ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків : ХНАМГ, 2009. – 287 с. – Режим доступу: [https://eprints.kname.edu.ua/12574/1/2009\\_nch\\_vap\\_Pidruchnyk.pdf](https://eprints.kname.edu.ua/12574/1/2009_nch_vap_Pidruchnyk.pdf), вільний (дата звернення: 01.03.2024).
13. Шершньова З. Є. *Стратегічне управління : підручник* / З. Є. Шершньова ; Київ. нац. екон. ун-т. – 2-ге вид., перероб. та допов. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с. – Режим доступу: <http://kk.nau.edu.ua/article/1400>, вільний (дата звернення: 01.03.2024).

## References

1. Ansoff, H. I. (2007). *Strategic Management*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230590601>



2. Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
3. Mintzberg, H. (2008). *The Rise and Fall of Strategic Planning* (K. Sysoieva, Trans.). Oleksii Kapusta Publishing House. (Original work published 1994) [in Ukrainian]
4. Kourdi, J. (2003). *Business Strategy: A Guide to Effective Decision-Making*. Profile Books Ltd. <http://www.hostgator.co.in/files/writeable/uploads/hostgator12628/file/businessstrategyaguidetotakingyourbusinessforward.pdf>
5. Karlof, B. (1989). *Business Strategy: A Guide to Concepts and Models*. The Macmillan Press Ltd.
6. Mescon, M. H., Albert, M., & Khedouri, F. (1988). *Management* (3rd ed.). Harper & Row. <https://archive.org/details/management0000mesc/mode/2up>
7. Drucker, P. F. (2020). *Management Challenges for the 21st Century* (T. Litenska, Trans.). KM-Books. (Original work published 2007) [in Ukrainian]
8. Balabanova, L. V., & Stelmashenko, O. V. (2011). *Strategic management of enterprise personnel: study guide*. Znannia [in Ukrainian]
9. Hordiienko, P. L., Didkovska, L. H., & Yashkina, N. V. (2011). *Strategic analysis: study guide* (3rd ed.). Alerta [in Ukrainian]
10. Zabrodska, L. D. (2004). *Strategic management: implementation of the strategy: study guide*. Konsum [in Ukrainian]
11. Drucker, P. F., & Maciariello, J. A. (2008). *Management* (Rev. ed.). HarperCollins.
12. Pysarevskyi, I. M., Tyshchenko, O. M., Pokolodna, M. M., & Petrova, N. B. (2009). *Strategic management: textbook* (M. Z. Aliabiev, Ed.). KhNAMH. [https://eprints.kname.edu.ua/12574/1/2009\\_печ.вар.\\_Пидруч\\_ник.pdf](https://eprints.kname.edu.ua/12574/1/2009_печ.вар._Пидруч_ник.pdf) [in Ukrainian]
13. Shershnova, Z. Ye. (2004). *Strategic management: textbook* (2nd ed.). KNEU. <http://kk.nau.edu.ua/article/1400> [in Ukrainian]

**Рецензент:** д-р екон. наук, проф. Н.О. Кондратенко, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Україна.

**Автор:** ВЕЛИКИХ Ксенія Олександрівна  
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування  
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова  
E-mail – [kseniya333a@gmail.com](mailto:kseniya333a@gmail.com)  
ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0280-9068>

## STRATEGIC PLANNING AS AN EFFECTIVE TOOL OF ORGANISATIONAL CHANGE

K. Velykykh

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine

*It is possible to understand strategic planning as a process consisting of defining a vision of the future, systematically analysing opportunities and threats in the external environment, as well as strengths and weaknesses of the organisation to develop strategies and actions that contribute to achieving this vision.*

*Strategic management relies on strategic administration and planning, with some administrative aspects added during its implementation, such as organisational change, human resources management, control, performance, and organisational effectiveness. A factor of great importance for the success of strategic management is the strategy implementation process.*

*However, the models of organisational change developed in recent years are designed to manage general changes in organisations and do not have a specific approach to managing and implementing strategic planning and the changes caused by it, i.e., they are not models with a direct emphasis on strategic management.*

*The article aims to define the concepts of strategic planning and management, analyse strategic planning models, and determine strategic problems of developing a model of organisational change.*

*In the course of the research, we defined the concepts of strategic planning and strategic management by analysing the theoretical approaches of various authors.*

*As a result of the analysis, we concluded that strategic management, in which the structuring basis is strategic planning and strategic administration, in its implementation added some administrative aspects, such as system thinking, integrated control, change management, organisational learning, performance, and organisational effectiveness.*

*The article proposes a model of organisational change for efficient implementation of an organisation's strategic planning. Thus, the strategic planning process requires a model of organisational change that will ensure its successful implementation. The proposed strategic planning process and the associated model of organisational change should be subject to constant refinement and improvement, both in theory and their application, to a particular organisation.*

**Keywords:** strategic planning, plan, management, organisational change, strategic management.