

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-21>

УДК 65.012.32

РОЗРОБКА МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ COVID-19

DESIGNING THE MODEL OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ORGANIZATION DEVELOPMENT AT COVID-19

Тесленок Ірина Миколаївнакандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8495-5167>**Павлова Карина Олександрівна**магістрант,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1349-0750>**Teslenok Iryna, Pavlova Karyna**
Zaporizhzhia Polytechnic National University

Поява COVID-19 вплинула на мінливість та невизначеність середовища організації, а також посилила існуючі зміни зовнішніх чинників, а саме глобальну конкуренцію, обмеження з боку держави, економічні кризи, зміни споживацької поведінки та інші. Все це створює нове економічне середовище, що призводить до необхідності освоювати нові способи взаємодії українських організацій із зовнішнім середовищем. Це у свою чергу призводить до розробки нових організаційно-економічних моделей та механізмів для ефективної роботи та забезпечення розвитку організації з метою покращення її позицій у майбутньому. Стаття присвячена визначенню сучасного стратегічного менеджменту, який є незамінним інструментом будь-якої організації в сьогоднішніх умовах турбулентного зовнішнього середовища. Проаналізовано праці зарубіжних і вітчизняних вчених стосовно поняття «стратегічного управління» та на основі цього сформоване сучасне визначення «стратегічного менеджменту». У даній статті проведено аналіз існуючих моделей стратегічного управління. Виокремлено, що в кожній з них, автори пропонують розробку нової стратегії організації. На основі аналізу цих концепцій розроблена нова модель стратегічного менеджменту, яка передбачає не обов'язкове змінення стратегії організації, а внесення у неї коректив, які забезпечать розвиток організації.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія організації, розвиток організації, стратегічне управління розвитком організації, модель стратегічного управління, стратегічні зміни.

Появление COVID-19 повлияло на изменчивость и неопределенность среды организации, а также усилило существующие изменения внешних факторов, а именно глобальную конкуренцию, ограничения со стороны государства, экономические кризисы, изменения потребительского поведения и другие. Все это создает новую экономическую среду, что приводит к необходимости осваивать новые способы взаимодействия украинских организаций с внешней средой. В свою очередь, это приводит к разработке новых организационно-экономических моделей и механизмов для эффективной работы и обеспечения развития организации с целью улучшения ее позиций в будущем. В статье проанализированы труды зарубежных и отечественных ученых относительно понятия «стратегического управления» и на основе этого сформировано современное определение «стратегического менеджмента». Проведён анализ существующих моделей стратегического управления. На основе которого, разработана новая модель стратегического менеджмента, предусматривающая не обязательное изменение стратегии организации, а внесение в нее корректив, обеспечивающих развитие организации.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегия организации, развитие организации, стратегическое управление развитием организации, модель стратегического управления, стратегические изменения.

Any organization is an open system that is in constant interaction with various elements of the environment. The advent of Covid-19 has affected the variability and uncertainty of the organization's inner state, as well as exacerbated existing changes of external factors, namely global competition, government restrictions, economic crises, changes in consumer behavior etc. All this factors create a new economic state, which leads to the necessity to learn new ways of interaction of Ukrainian organizations with the external conditions. This, in turn, leads to the

development of new organizational and economic models and mechanisms for effective work and development of the organization in order to improve its position in the future. The article considers the importance of strategic management as the basis for the functioning of organizational structures in unstable economic conditions. The aim of the article is to study the models of strategic management and to develop a modern solution. This article is also devoted to the definition of modern strategic management, which is an indispensable tool of any organization in today's turbulent environment. A modern definition of "strategic management" is formed basing on analysis of different views of foreign and domestic scholars on the concept. It is noted that in today's environment to ensure the development of the organization, strategic management should be based on ongoing strategic analysis, which determines the goals and strategic decisions, and evaluation of results, taking into account the definition of mission and strategic vision. This article contains analyses of the existing models of strategic management. It is pointed out that, despite the differences, they all have three identical stages and in each of them the authors propose the development of a new strategy of the organization. Based on the analysis of these concepts, a modern model of strategic management has been developed and substantiated, the use of which is especially relevant during the pandemic period. It does not necessarily change the strategy of the organization, i.e. not radical changes, but allows for local and partial changes that will ensure the development of the organization.

Keywords: strategic management, strategy of organization, development of organization, strategic management of organization development, strategic management model, strategic changes.

Постановка проблеми. В сучасних умовах COVID-19, жорсткої конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища особливе значення має збереження і примноження потенціалу організації, надання продукції належної якості, створення позитивного іміджу, задоволення потреб покупців, забезпечення довготривалих конкурентних переваг компанії на ринку тощо. Все це можливо завдяки ефективному стратегічному управлінню організацією, яке враховує вплив факторів навколишнього середовища. Актуальність дослідження стратегічного менеджменту та його моделей обумовлена відсутністю в економічній літературі сучасного погляду визначення стратегічного управління, а також тим, що існуючі моделі стратегічного менеджменту є занадто консервативними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням стратегічного управління організації та її розвитком займалися багато вчених, таких як: І. Ансофф [1], О. Віханський [2], А. Томпсон [3], А. Стрікланд [3], В. Бондаренко [4], С. Іванчук [4], Г. Жаворонкова [5], О. Скібіцький [5], О. Пащенко [6] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Більша частина моделей стратегічного управління стосується етапів процесу стратегічного менеджменту, в основному автори не враховують швидку зміну навколишнього середовища та вплив його факторів на розвиток організації, які вимагають використання нового підходу до стратегічного управління організацією, а саме необхідності включення в модель стратегічного управління вибору між стратегією та стратегічними змінами.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження моде-

лей стратегічного менеджменту та розробка сучасної моделі стратегічного управління розвитком організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні управління організацією – складний і багатогранний процес, який, насамперед, вимагає компетентного та відповідального підходу. Кожна сучасна компанія повинна швидко реагувати і адаптуватися до зовнішніх умов, що динамічно змінюються. Поява COVID-19 спровокувала збільшення кількості політичних криз, посилення нестабільності економіки та існуючої конкуренції. Багато компаній, внаслідок пандемії, втратили доходи, деякі стали банкрутами та припинили свою діяльність взагалі. Це показало, що моделі управління, які були раніше, сьогодні вже не працюють. Для ефективного розвитку та функціонування компанії, менеджери повинні мати уявлення про майбутній стан компанії, її майбутні плани та перспективи. Тому в теперішній час стратегічне управління виходить на перший план, а також вимагає особливого підходу та використання нових моделей.

Тож, розглянемо та проаналізуємо декілька сучасних визначень терміна «стратегічний менеджмент».

О.С. Віханський дає визначення: «Стратегічний менеджмент – це таке управління організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на вимоги споживачів, впроваджує гнучке регулювання та своєчасні зміни в компанії, які відповідають викликам навколишнього середовища та дозволяють досягати конкурентних переваг, що в сукупності дозволяє організації виживати і досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі» [2, с. 23].

Аналізуючи це визначення, можна сказати, що основний акцент робиться на людському потенціалі та структурі управління організацією, таким чином, щоб враховувати переваги та інтереси споживача.

Ганс Віссема вважає, що «Стратегічний менеджмент – це стиль управління (мотивований споживачами, орієнтований на майбутнє, конкурентоспроможний) та методи комунікації, передачі інформації, прийняття рішень та планування, за допомогою яких апарат управління та лінійні керівники своєчасно приймають та конкретизують рішення, що стосуються цілей підприємства [7, с. 196]. Проаналізувавши це визначення, слід зазначити, що воно поділено на складові елементи, які лежать в основі сучасних та конкретних управлінських рішень. Автор не включає у це визначення аналіз отриманих результатів. Однак, ми вважаємо, що його потрібно враховувати, оскільки він часто дає основу для подальшого планування та коригування власних дій організації».

Далі розглянемо визначення, які освітлюють у своїх роботах зі стратегічного управління А.А. Томпсон та А.Дж. Стрікленд. А саме, «Стратегічне управління – це процес формування стратегічного бачення керівництвом, постановка цілей, розробка та реалізація стратегії, своєчасне коригування бачення, цілей, стратегії та реалізації» [3, с. 288]. В своїх роботах автори підкреслюють, що стратегічний менеджмент – це безперервний процес, який не повинен бути одноразовою подією. Ми згодні з цим твердженням. Проте такому визначенню все ще не вистачає завершеності.

Подальший аналіз наукових досліджень показує, що це поняття дуже широке і існує багато різних підходів до визначення категорії «стратегічне управління».

Поєднуючи думки різних авторів [2; 3; 7], сформулюємо сучасне визначення даного поняття. Стратегічний менеджмент – це безперервний, динамічний процес управління організацією, який враховує визначення місії, стратегічне бачення, оснований на постійному стратегічному аналізі, за результатами якого, формулюються стратегічні цілі та приймається стратегічне рішення: вибір стратегії розвитку або впровадження стратегічних змін у діяльність організації відповідно до мінливого зовнішнього середовища, та контролі за результатами для досягнення поставлених цілей. Варто також зазначити, що процес управління залишається одним з найважливіших в умовах функціону-

вання сучасних організацій, який здійснюється за вибраною методикою.

Існують різні моделі стратегічного управління. Найбільш поширеними стали моделі Д.Л. Томпсона [8], Ф.Р. Девіда [9], О. Віханського [10] та інших авторів. Розглянемо модель стратегічного управління, що запропонував Д.Л. Томпсон, яка налічує чотири етапи, а саме: стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегії, моніторинг і оцінка (рис. 1).

Таким чином, усі етапи даної моделі взаємопов'язані і впливають один на одного. Крім того, модель Томпсона розглядає організацію як систему, що складається з елементів, для кожного з яких застосовується стратегічне управління. Також компанія представляється, як сукупність процесів щодо прийняття та реалізації рішень. Управління розглядається як вид діяльності, що дозволяє досягти результатів. У цій моделі немає чіткого уявлення про джерела процесу стратегічного менеджменту, можна лише припустити, що в першу чергу слід проводити стратегічний аналіз. Проте зміст кожного з блоків, а також взаємозв'язки між елементами даної моделі чітко та ясно позначені.

Ф. Девід запропонував модель, засновану на реалізації трьох етапів, таких як розробка стратегії, її реалізація та оцінка [9]. Спочатку формується місія та параметри стратегії, зовнішній та внутрішній аудит організації; далі визначаються цілі, розробляється політика організації задля їх досягнення та здійснюється розподіл ресурсів, на останньому етапі проводять оцінку реалізації стратегії (рис. 2). Ф. Девід надає важливе значення зворотньому зв'язку між результатами виконання стратегії та початковими стадіями її розробки.

Отже, у даній моделі явно відображені етапи, є чітка послідовність та опис кроків. Вихідною точкою процесу стратегічного менеджменту у ній є визначення місії підприємства. Найбільша увага приділяється оцінці за реалізацією стратегії у якості зіставлення теоретичних та прогностичних даних і реальних дій. Проте ця модель приховує органічний взаємозв'язок між рівнями управління підприємством – стратегічним менеджментом, з одного боку, тактичним та оперативним – з іншого.

О. Віханський створив модель стратегічного управління, яка складається з таких етапів: аналіз довкілля, визначення місії та цілей, вибір стратегії, реалізація стратегії, оцінка та контроль реалізації (рис. 3).

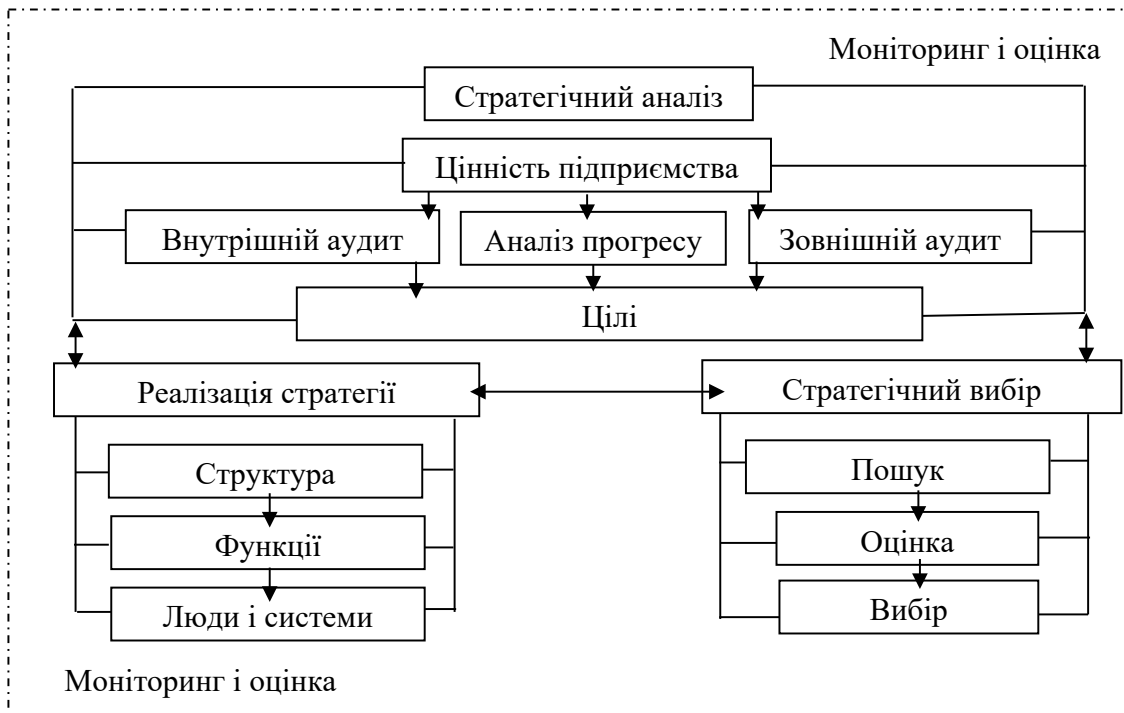


Рис. 1. Модель стратегічного управління Д.Л. Томпсона

Джерело: [8]

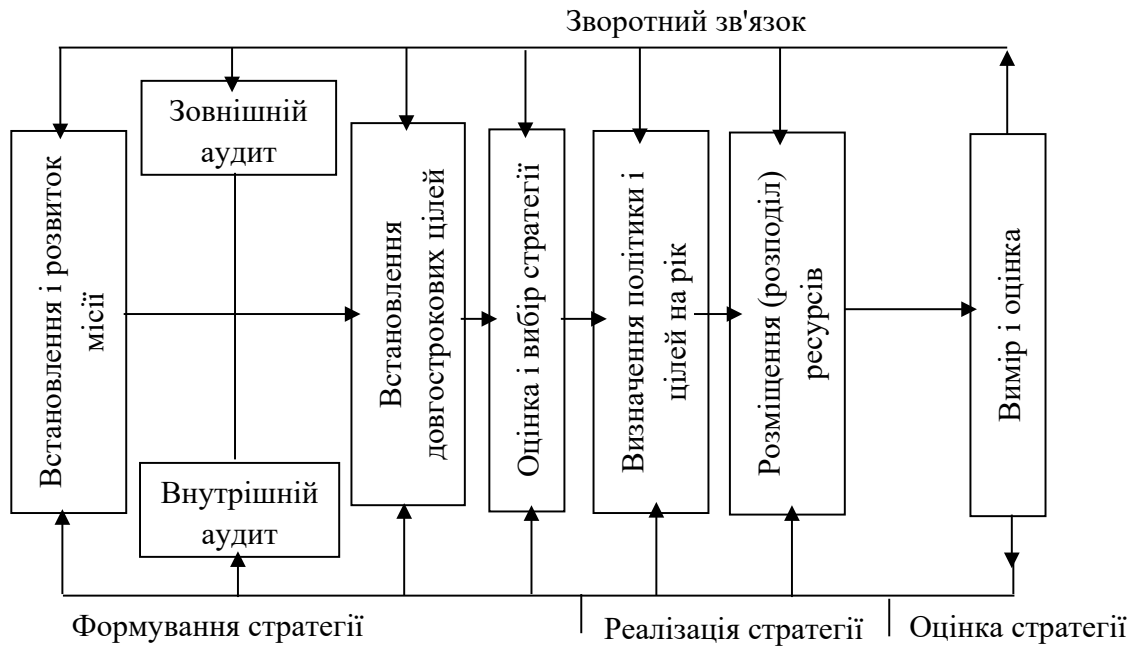


Рис. 2. Модель стратегічного управління Ф. Девіда

Джерело: [9]

МЕНЕДЖМЕНТ

Таким чином, дана модель є доволі простою, її слід розглядати як динамічну сукупність п'яти управлінських процесів, що залежать один від одного, які утворюють єдиний цілісний механізм, в рамках якого існує стійкий зворотний зв'язок та зворотний вплив

кожного процесу на інші та їх сукупність. Слід зауважити, що дана модель передбачає першочерговим проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, а вже потім формування загальних цілей компанії, з чим ми погоджуємося.

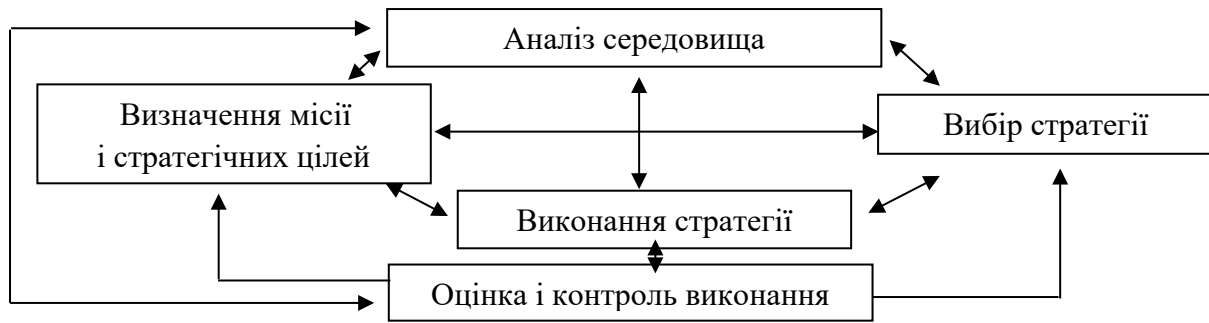


Рис. 3. Модель стратегічного управління О. Віханського

Джерело: [10]

Отже, ми розглянули найбільш відомі моделі стратегічного управління організацією. У кожній з них є три етапи процесу стратегічного управління. Першочерговим етапом усіх моделей стратегічного управління являється стратегічний аналіз. На цьому етапі стратегії компанії визначаються шляхом встановлення місії, аналізу стратегічних позицій з урахуванням вивчення внутрішніх та зовнішніх чинників. Наступним є етап стратегічної організації чи коригування організаційної системи відповідно до обраної стратегії. На цьому етапі всі ресурси та внутрішні зв'язки, всі цілі, завдання та зони відповідальності співробітників наводяться у повну відповідність до обраної стратегії; в організації проводять необхідні організаційні зміни, а також розробляється політика кожного з її структурних підрозділів. Останнім етапом є стратегічний контроль та регулювання. На даному етапі проводять оцінку стратегії та контроль стратегічних заходів.

Проте, ми вважаємо, що розглянутим моделям не вистачає вибору між розробкою нової стратегії та внесення коректив. Особливо сьогодні, під час пандемії, ситуація змінюється дуже часто, впроваджують певні обмеження щодо діяльності організацій, вводять локдауни, змінюється споживацька поведінка тощо. На нашу думку процес стратегічного управління зараз не завжди має передбачати зміну стратегії організації, головне своєчасно ввести у неї корективи, тобто потрібно впровадити стратегічні зміни. Ці зміни можуть бути таких видів: часткові та локальні. Часткові стратегічні зміни передбачають індивідуальні зміни у будь-яких сферах діяльності організації (зміна пріоритетів, технологій, структурні перетворення, що, зазвичай, проводяться у разі переорієнтації діяльності організації). Локальні стратегічні зміни відбуваються лише у певній сфері діяльності організації (трансформація бізнес-процесів, маркетингової

політики) [11]. Тож, на основі аналізу різних моделей стратегічного управління та сучасного бачення стратегічного менеджменту для розвитку організації в турбулентному зовнішньому середовищі пропонуємо свою модель стратегічного управління розвитком організації (рис. 4).

Дана модель передбачає, що організація існує у середовищі, та діє відповідно до розробленої місії та стратегічного бачення. Стратегічне управління організацією здійснюється на основі результатів стратегічного аналізу, який включає в себе аналіз внутрішнього середовища та аналіз зовнішнього середовища. Для аналізу зовнішнього середовища можна використовувати такі методи, як PEST аналіз, аналіз п'яти сил конкуренції у галузі М. Портера, аналіз поведінки споживачів та інші. Для аналізу внутрішнього середовища необхідно провести оцінку його елементів, таких, як маркетинг, персонал, інновації, фінанси, технології тощо. Наступним етапом є моделювання результатів, яке може здійснюватися за допомогою таких методів, як SWOT-аналіз, модель Остервальдера та інших. Після чого визначаються стратегічні цілі організації. На наступному етапі здійснюється стратегічний вибір необхідності розробки нової стратегії розвитку організації або внесення коректив у вже існуючу, тобто впровадження стратегічних змін. Потім, відповідно до обраного варіанту дій, здійснюється або реалізація стратегії, або реалізація стратегічних змін. Останнім етапом є контроль за її виконанням. Далі знову повертаються до стратегічного аналізу та здійснюють цей безперервний процес.

Отже, використання запропонованої моделі стратегічного управління розвитком організації дозволить врахувати максимально можливі чинники, що здійснюють вплив на процес розробки та реалізації стратегії, зменшити ризики, а також в практичній діяльності

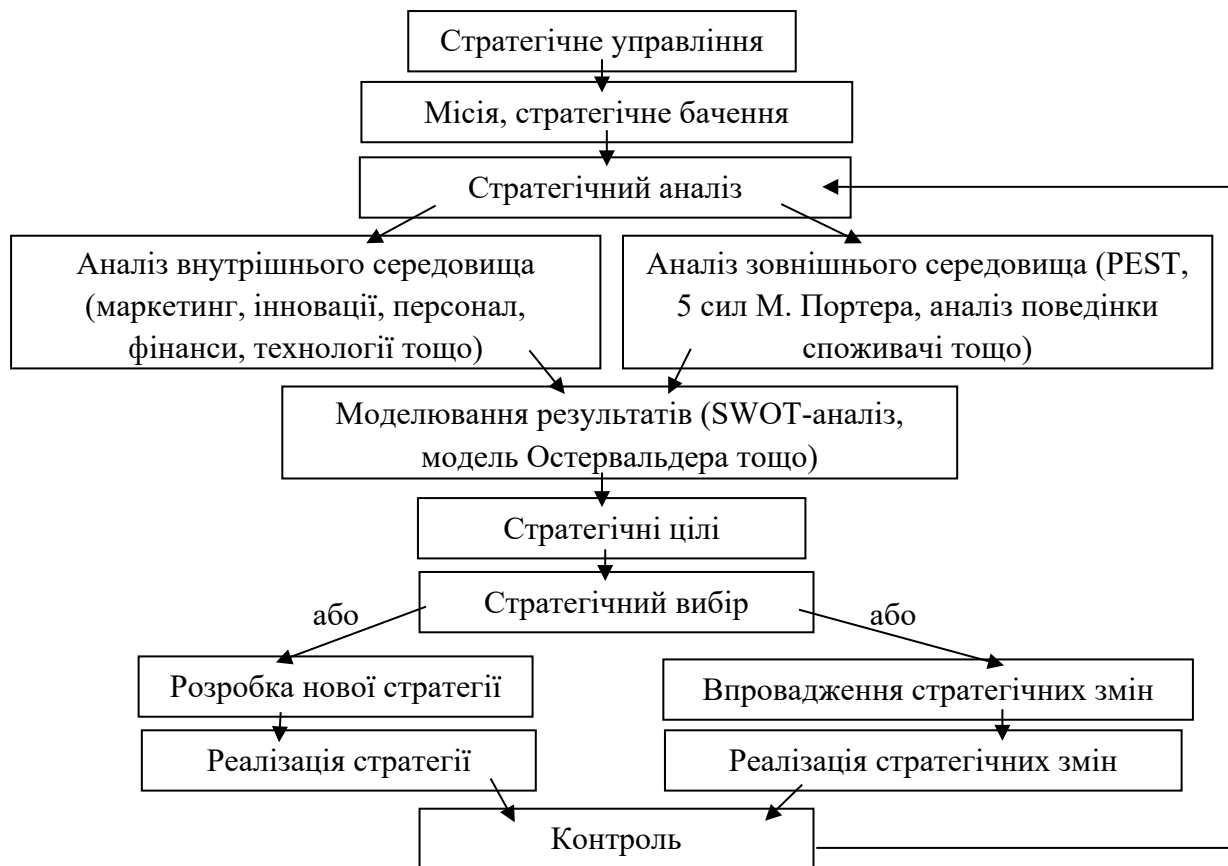


Рис. 4. Модель стратегічного управління розвитком організації

керівництво організації зможе оцінювати можливості підприємства з метою подальшого вкладення коштів у стратегічні зміни. Це повинно привести до підвищення рівня економічного розвитку організації та в результаті привести до досягнення головної стратегічної мети компанії.

Висновки. Таким чином, в сьогоденні умовах бурхливого зовнішнього середовища, організаціям вкрай необхідне стратегічне управління, яке забезпечить їх подальший ефективний розвиток та функціонування.

Дослідження показало, що існуючі моделі стратегічного управління не відповідають швидким змінам у середовищі організації, вони потребують уточнення та вдосконалення. Тому нами була розроблена сучасна модель стратегічного управління організації, яка передбачає вибір організації – здійснити радикальні зміни або локальні чи часткові. Дана модель оснований на постійному стратегічному аналізі та своєчасному впровадженню змін, що забезпечить розвиток організації в сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. СПб. : Питер, 2009. 344 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление. Москва : Экономистъ, 2012. 296 с.
3. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э. В. Кондукова. Москва : Вильямс, 2013. 928 с.
4. Компанець К.А., Іванчук С.І., Бондаренко В.А. Стратегічне маркетингове управління суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу. В.О. Морохова (відп. ред.) : Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених «Актуальні проблеми маркетингового менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки» (м. Луцьк, 8 травня 2020 р.), Луцьк : Луцький НТУ, 2020. С. 111–114.
5. Жаворонкова Г.В., Скібіцький О.М. Запозичення для України досвіду антикризового менеджменту з країн розвинутої ринкової економіки. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2008. Вип. 18. С. 117–125.

6. Пашченко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 2. С. 99–103.
7. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании). Москва : ИНФРА-М, 2016. 526 с.
8. Отенко И. Стратегическое управление потенциалом предприятия : монография. Харьков : ХНЭУ, 2006. 256 с.
9. David F.K. *Fundamentals of the Strategic Management*. Columbus, OH : Merrill, 1986.
10. Аванесова Н.Е., Лубенська А.С. Сучасні тенденції дослідження моделей стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 16(1). С. 6–10.
11. Лозовський О.М., Шмигельська І.В. Стратегічні зміни в процесі стратегічного управління підприємством. *Регіональний науковий розвиток*. 2010. № 4. С. 80–81. URL: http://www.rusnauka.com/2_ANR_2010/Economics/6_57389.doc.htm

REFERENCES:

1. Ansoff, I. (2014) *Strategicheskii menegment [Strategic management]*. St. Petersburg: Piter. (in Russian)
2. Vikhansky, O.S. (2012). *Strategicheskoe upravlenie [Strategic management]*. Moscow: Economist. (in Russian)
3. Tompson, A.A. & Striklend, A.Dzh. (2013) *Strategicheskij menedzhment: koncepcii i situacii dlya analiza / Per. s angl. A. R. Ganieva, Je. V. Kondukova [Strategic Management: Concepts and Situations for Analysis / Per. from English]*. Moscow: Vil'jams. (in Russian)
4. Kompanets K.A., Ivanchuk S.I., Bondarenko V.A. (2020) *Strategichne marketyngove upravlinnya sub'yektiv gotelno-restorannogo biznesu [Strategic marketing management of hotel and restaurant business entities]*. In V.O. Morohova (Ed.): VII International scientific-practical conference of students and young scientists "Actual problems of marketing management in the conditions of innovative economic development" (Lutsk, May 8th, 2020) (pp. 111–114). Lutsk: Lutsk NTU. (in Ukrainian)
5. Zhavoronkova G.V. (2008) *Zapozychennya dlya Ukrayiny dosvidu antykrizovogo menedzhmentu z krayin rozvynenoyi rynkovoyi ekonomiky [Borrowing for Ukraine the experience of crisis management from developed market economies]*. In G.V. Zhavoronkova & O.M. Skibitsky (Eds.), *Problems of improving the efficiency of infrastructure* (Issue 18, pp. 117-125). Kyiv: NAU. (in Ukrainian)
6. Pashchenko, O.P. (2011) *Stratehichne upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva [Strategic management of enterprise development]*. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Visnyk of Khmelnytsky National University*, 2(2), 99–103. (in Ukrainian)
7. Vissema Kh. (2016) *Menedzhment v podrazdeleniyakh firmy (predprinimatel'stvo i koordinatsiya v detsentralizovannoy kompanii) [Management in the divisions of the company (entrepreneurship and coordination in a decentralized company)]*. Moscow: INFRA-M. (in Russian)
8. Otenko I.P. (2006) *Strategicheskoe upravlenie potentsialom predpriyatiya [Strategic management of the enterprise potential]*. Kharkov: HNEU. (in Russian)
9. David F. K. (1986) *Fundamentals of the Strategic Management*. Columbus, OH : Merrill.
10. Avanesova N.E., Lubenska A.S. (2017) *Suchasni tendentsiyi doslidzhennya modeley stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvom [Modern trends investigating models of strategic management of enterprise]*. *Visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu – Herald of Uzhhorod National University*, 16(1), 6–10. (in Ukrainian)
11. Lozovs'kyi, O.M., Shmyhel's'ka I.V. (2010) *Stratehichni zmini v protsesi stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvom [Strategic changes in the process of strategic management of the enterprise]*. *Rehional'nyy naukovyy rozvytok – Regional Scientific Development*, 4, 80–81. Retrieved from: http://www.rusnauka.com/2_ANR_2010/Economics/6_57389.doc.htm (in Ukrainian)