

УДК 005.21(075)

*М. П. Денисенко,**д. е. н., професор кафедри математики та методики її викладання, Центральнотуркранський державний університет імені Володимира Винниченка, м. Кропивницький, Україна**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8767-9762>**В. І. Приймак,**д. е. н., професор кафедри інформаційних систем у менеджменті,**Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0244-8661>**Б. Ф. Байда,**к. е. н., завідувач кафедри організації та економіки фармації, технології ліків та біофармації**Львівський медичний університет, м. Львів, Україна**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2958-7848>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.18.13

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ЗМІН

M. Denysenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Professor of the Department of Mathematics and Methods of its Teaching,

Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University

V. Pryimak,

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Information

Systems in Management, Ivan Franko Lviv National University

B. Baida,

PhD in Economics, Head of the Department of Organization and Economics

of Pharmacy, Drug Technology and Biopharmaceutics, Lviv Medical University

STRATEGIC MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS IN THE FACE OF CHANGE

У статті представлено поглиблене розуміння стратегічного менеджменту організацій в умовах змін, особливостей стратегічного менеджменту організаціями в умовах російського вторгнення в Україну. Уточнено поняття "стратегічний менеджмент", "стратегія".

Запропоновано сукупність елементів, що постають підґрунтям сучасного стратегічного менеджменту організацій. В умовах російської агресії організації повинні бути готові до швидкого реагування на зміни в навколишньому середовищі, що передбачає врахування таких аспектів, як відстежування змін в середовищі, зосередження на довготермінових цілях, розроблення сценаріїв змін, інноваційність, вміння залучати і мотивувати висококваліфікований, стресостійкий персонал.

Подано заходи, які організації можуть застосовувати, щоб адаптувати власну стратегію в умовах війни в Україні. Зміни в середовищі та військова ситуація в Україні вимагають від національних організацій постійної трансформації своєї стратегії та її адаптації до змінних умов. Виявлено компоненти, які визначають процес виживання та зростання організації. Сучасний стратегічний менеджмент організацій ґрунтується на основі двох критеріїв: розуміння і прийняття волатильності.

Налагодження стратегічного менеджменту організацій в умовах змін є складним завданням, яке вимагає від менеджерів високого рівня професіоналізму, управлінських компетентностей і відповідальності.

The article presents an in-depth understanding of the strategic management of organizations in the face of change and the peculiarities of strategic management of organizations in the context of the Russian invasion of Ukraine. The concepts of "strategic management" and "strategy" have been clarified.

The foundation of the strategic management of an organization is the formation and implementation of a strategy, which, first of all, determines the development goals, objectives, strategic potential and methods of achieving goals in the face of change. Modern strategic management of organizations should be based on teamwork; continuous learning; project implementation, including own experience or mentoring; successful communication; effective use of strategic potential; integration and cooperation; partnership with customers and suppliers; flexibility, adaptability, and innovation.

A set of elements that form the basis of modern strategic management of organisations has been proposed. In the context of Russian aggression, organizations should be prepared to respond quickly to changes in the environment, which involves taking into account such aspects as monitoring changes in the environment, focusing on long-term goals, developing scenarios for change, innovation, and the ability to attract and motivate highly qualified, stress-resistant staff.

Measures that organizations can use to adapt their strategy in the context of the war in Ukraine were presented. Changes in the environment and the military situation in Ukraine require national organizations to constantly transform their strategy and adapt it to changing conditions. The components that determine the process of survival and growth of an organization have been identified. Modern strategic management of organizations is based on two criteria: understanding and acceptance of volatility

Establishing strategic management of organizations in the face of change is a complex task that requires a high level of professionalism, managerial competence and responsibility from managers. Managers, in forming and implementing strategic management, due to their potential, should identify, diagnose and design new challenges for the benefit of the organization.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, організації, розвиток, стратегія, ресурси, стратегічне управління, управління, стратегічний потенціал, зміни, бізнес.

Key words: strategic management, organisations, development, strategy, resources, strategic management, management, strategic potential, changes, business.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Організації, які працюють на ринку, функціонують в умовах, де швидко змінюються технології, посилюється конкуренція та кризові ситуації в соціально-економічному і політичному середовищі, відбувається максимізація ризиків [1]. Зміни є невід'ємною частиною бізнес-середовища і можуть бути викликані економічними, соціальними, політичними, технологічними та іншими чинниками. Організації, які не спроможні адаптуватися до змін, можуть знизити конкурентоспроможність, збанкрутувати і втратити бізнес [2].

Важливим інструментом, який сприяє організаціям у досягненні успіху, розвитку і підтримки діяльності в мінливому бізнес-середовищі є ефективне застосування стратегічного менеджменту. Сучасні процеси управління організаціями вимагають від менеджерів дослідження впливу змін на організацію, а також здатності формувати ефективні стратегії. Стратегічний менеджмент організацій в умовах змін зорієнтований на те, щоб сприяти у поглибленні розуміння впливу змін на організацію, розробленні стратегії, які дадуть змогу органі-

зації адаптуватися до нових викликів, реалізації стратегії задля досягнення цілей діяльності в умовах змін та підвищення конкурентоспроможності.

АНАЛІЗ ПОПЕРЕДНІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням питань стратегічного менеджменту займалися провідні зарубіжні та вітчизняні науковці, зокрема, Денисенко М. П. [1], Кохан М. О. [2], Гевко О. Б. [3], Шведа Н. М. [3], Копильчак Б. В. [4], Чопко Н. С. [4], Ван Ж. [5], Лінг В. [5], Раафат С. [5], Хонг Г. [5], Hansen R. J. [6], Ferlie E. [6] та ін. Основними орієнтирами їхніх наукових досліджень є трактування та поглиблення знань щодо економічного змісту стратегічного менеджменту, встановлення чинників, що мають вирішальний вплив на формування стратегії розвитку організацій.

У науковій літературі підкреслюється важливість ролі організацій, управління їхньою діяльністю в різних ключових сферах суспільного життя в умовах змін. Ще у минулому столітті організації стали однією з основних суспільно-економічних сил у країні, а проблеми

ефективного управління ними вийшли на затребуваний та актуальний рівень. Фахових напрацювань щодо проблеми стратегічного управління організаціями є достатньо. Серед відомих вчених, як зарубіжних, так і українських, котрі здійснювали такі дослідження, варто відзначити: Круглякову В. В. [7], Мицишин І. Р. [7], Юринець З. В. [7], Байду Б. [8], Петрух О. [8], Саадатманда М. [9], Дабаба М. [9], Вебера К. [9] та ін. Однак, недостатньо повно вивчені особливості стратегічного менеджменту організацій в умовах змін.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою наукового дослідження є поглиблення розуміння стратегічного менеджменту організацій в умовах змін, представлення особливостей стратегічного менеджменту та стратегічного управління організаціями в умовах російського вторгнення в Україну.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У системі управління розвитком організацій виокремлюють два поняття: "стратегічний менеджмент" та "стратегічне управління". Відповідно до досліджень науковців [3] стратегічний менеджмент та стратегічне управління — це два взаємопов'язані поняття, які доволі часто застосовуються як синоніми. Однак поміж ними є окремі основні відмінності.

Стратегічний менеджмент організацій постає у контексті процесу розроблення та впровадження стратегії організації, яка могла б забезпечити успішне функціонування в довготерміновій перспективі [4]. Водночас, стратегія організації — це довгостроковий план її діяльності, який визначає її цілі, завдання, ресурси та методи їх досягнення [5].

Стратегічний менеджмент постає постійно діючим циклічним процесом, який поєднує такі етапи [6]:

- Аналіз середовища — вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища організації, становлення можливостей та загроз.
- Розроблення стратегії — визначення цілей, завдань, ресурсів та методів їх досягнення.
- Впровадження стратегії — здійснення заходів, передбачених стратегією.
- Контроль і коригування стратегії — оцінка ефективності впровадження стратегії та внесення необхідних коректив.

Стратегічний менеджмент є складним процесом, що потребує від менеджерів високого професіоналізму і відповідальності.

Стратегічне управління організацією — це більш широкий процес, який передбачає не тільки стратегічний менеджмент, але й інші елементи управління організацією, такі як:

- управління стратегічним потенціалом, зокрема фінансами, персоналом, інформацією тощо [7];
- управління виробничими чи операційними процесами;
- маркетинг;
- формування організаційної структури та культури.

Стратегічне управління спрямоване на досягнення успіху організації, підвищення ефективності та конкурентоспроможності в довготерміновій перспективі, ви-

користовуючи усі існуючі ресурси та можливості, тобто стратегічний потенціал.

Стратегічний менеджмент є компонентом стратегічного управління організацією, але не повною мірою його вичерпує. Стратегічний менеджмент постає основним елементом стратегічного управління, оскільки визначає стратегічні цілі та орієнтири діяльності організації.

Стратегічний менеджмент організацій, які працюють в умовах змін, передбачає комплекс заходів, що спрямовані на розроблення та втілення стратегії, яка б забезпечила організації успішне функціонування та розвиток, реагування на виклики мінливого і динамічного навколишнього середовища.

Фундаментом стратегічного менеджменту організації є формування та впровадження стратегії [9], що, передусім, визначає цілі розвитку, завдання, стратегічний потенціал і методи досягнення цілей в умовах змін.

Менеджмент у 21 столітті набув нового сенсу та орієнтирів, які ґрунтуються на здатності справлятися з постійними змінами в організації та її оточенні. Єдине стабільне і постійне в сучасному економічному світі — це зміни. Сьогоднішні організації — це структури, які будуються на віртуальній інтеграції, взаємозалежності та турботі про клієнта, котрий, з одного боку, розуміється як окрема людина з індивідуальними потребами, а з іншого — як велика група споживачів зі спільними вимогами до певного асортименту продукції чи послуг. Персонал розглядається як основний стратегічний капітал організації та одне з найважливіших джерел досягнення конкурентних переваг.

Таким чином, сучасний стратегічний менеджмент організацій має ґрунтуватися на:

- командній роботі;
- безперервному навчанні;
- реалізації проєктів, враховуючи власний досвід чи менторство;
- успішній комунікації;
- ефективному використанні стратегічного потенціалу;
- інтеграції та співпраці;
- партнерстві з клієнтами та постачальниками;
- гнучкості, адаптивності та інноваційності [8].

Організації повинні бути гнучкими і адаптивними та готовими до швидкого реагування на зміни в середовищі, постійно шукати нові можливості для розвитку.

Війна в Україні створила безпрецедентні виклики для українських організацій. Багато компаній були змушені призупинити свою діяльність, інші — здійснити релокацію в більш безпечні регіони чи вимушені переорієнтуватися на виробництво продукції та послуг, які є необхідними для країни в умовах війни.

За таких обставин організації повинні бути готові до швидкого реагування на зміни в навколишньому середовищі, що передбачає:

- Відстежування змін в середовищі — проведення постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, щоб своєчасно виявляти потенційні загрози та можливості.

— Зосередження на довготермінових цілях — організації повинні мати чітке бачення свого майбутнього і розробляти стратегії, які будуть сприяти досягненню стратегічних цілей.

— Розроблення сценаріїв змін — формування різних варіантів розвитку подій, щоб бути організації підготовленою до різних сценаріїв.

— Масштабування власної діяльності — володіння гнучкою структурою та процесами з метою швидкої трансформації масштабу своєї діяльності відповідно до потреб ринку.

— Інноваційність — перебувати у стані постійного пошуку нових можливостей для розвитку.

— Вміння залучати і мотивувати висококваліфікований, стресостійкий персонал — успішне здійснення змін вимагає від персоналу розуміння необхідності змін і готовності до них.

Налагодження стратегічного менеджменту організацій в умовах змін є складним завданням, яке вимагає від менеджерів високого рівня професіоналізму, управлінських компетентностей і відповідальності. Успішне вирішення такого завдання є запорукою успіху організації в довготерміновій перспективі.

Звернемо увагу на заходи, які організації можуть застосовувати, щоб адаптувати власну стратегію в умовах війни в Україні:

— Переорієнтація на виробництво продукції та послуг, які є необхідними для країни в умовах війни. Підприємства, які раніше займалися виробництвом споживчих товарів, переорієнтувалися на виробництво медичних препаратів, продуктів харчування та інших товарів, необхідних для військових і цивільних.

— Зменшення витрат і підвищення ефективності. За умов війни організації повинні бути більш ощадливими і ефективними, щоб зберегти свої ресурси і вижити.

— Розширення міжнародного співробітництва. Умови війни в Україні сформували нові можливості для міжнародного співробітництва. Організації мають змогу співпрацювати з іноземними партнерами для пошуку нових ринків збуту, джерел сировини та фінансування.

Зміни в середовищі та військова ситуація в Україні вимагають від національних організацій постійної трансформації своєї стратегії та її адаптації до змінних умов.

Сучасні менеджери — це люди, які є сполучними ланками в організації, стимуляторами креативності, прихильниками інновацій та промоутерами проєктного навчання, фундаторами створення банку знань на основі реалізованих проєктів. Збільшилась їхня відповідальність і ризики, послабився контроль над працівниками, процесами, що відбуваються в організації та змінами ринкових тенденцій. Завдання менеджерів бути архітекторами організаційної конкурентоспроможності, які об'єднують персонал, можливості та ресурси, уникаючи чи зменшуючи ризики діяльності.

Щоб вижити та продовжити розвиватись, організації зобов'язані прийняти зміни і хаос як фундаментальний процес, який дає змогу організації оновлюватися і трансформуватися. Для цього організації повинні більше інвестувати в розвиток людських ресурсів як основний елемент стратегічного потенціалу, щоб досягти задоволеності в стратегічній перспективі.

Сучасний стратегічний менеджмент організацій ґрунтується на двох критеріях: розуміння і прийняття волатильності, коли нестабільність внутрішнього і зовнішнього середовища стає нормою. Зараз відбувається пошук нових методів управління організацією, за допомогою

якої організація має змогу оптимально інтегрувати інновації, підвищити прибутковість. Нав'язаний у минулому порядок з його ієрархією та дисципліною, а також беззаперечним підпорядкуванням наказам, суперечить суті сучасного суспільства й економіки. Застосування неієрархічної моделі організацій дає змогу їй зосередити навколо процесів, продуктів, послуг і клієнтів.

Постійні зміни в навколишньому середовищі, жорстка ієрархічна система управління змушують організації будувати нову парадигму, засновану на нових правилах, принципах і способах роботи організації. Побудова організації майбутнього потребує перегляду структури управління, принципів збору інформації та більш ефективного використання ресурсів. Виживання та зростання організації сьогодні визначається такими компонентами:

- здатністю випереджати зміни;
- фокусуванням на процесах функціонування та розвитку;
- адаптацією методів управління до нових умов реалізації;
- ефективним управлінням процесом змін;
- ефективністю поведінки працівників,
- фокусуванням на створенні ефективних процесів.

Відповідно, менеджери, формуючи і реалізуючи стратегічний менеджмент, завдяки своєму потенціалу, повинні ідентифікувати, діагностувати та проєктувати нові виклики на користь організації. Існує питання розроблення однозначних критеріїв щодо ефективності процесів стратегічного менеджменту, а також пошуку нової парадигми та ідентичності сучасної концепції.

У сучасній організації недостатньо просто підвищувати продуктивність відповідно до потреб. Необхідно також збільшувати саму цінність організації шляхом постійного покращення функціонування напрямків діяльності, тобто ресурсів і функціональних підсистем, діагностики компетенцій.

ВИСНОВКИ

Ступінь реалізації стратегічного менеджменту в середовищі організацій значною мірою визначається особливостями управління цими організаціями. Складність і багатовимірність стратегічного менеджменту створює комбінацію елементів, що гарантує досягнення складних стратегічних цілей організації, обумовлена насамперед гнучкістю. Стратегічний менеджмент організацій в умовах змін — це важлива тема, оскільки вона допомагає організаціям адаптуватися до змін і залишатися конкурентоспроможними, це процес, який постійно розвивається.

Потреба впровадження цього виду менеджменту в бізнес-середовищі обумовлена комплексом заходів, що спрямовані на розроблення та втілення стратегії, яка б забезпечила організації успішне функціонування та розвиток в умовах мінливого і динамічного середовища, формуванням цілей розвитку, завдань, реалізацією стратегічного потенціалу і методів досягнення цілей в умовах змін.

Література:

1. Денисенко М. П., Юринєць З. В. Система управління ризиковими ситуаціями в умовах підвищення інвес-

тиційної привабливості та безпеки бізнесу. Економіка і держава. 2022. Вип. 9. С. 4—7.

2. Денисенко М. П., Юринець З. В., Юринець Р. В., Кокхан М. О. Конкурентоспроможність підприємництва в умовах інноваційно-інвестиційної модернізації економіки. Економіка і держава. 2020. Вип. 4. С. 19—24.

3. Гевко О. Б., Шведа Н. М. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 "Менеджмент". Тернопіль ФОП Палиця В. А., 2016. 152 с.

4. Копильчак Б. В., Чопко Н. С. Вдосконалення системи стратегічного управління розвитком молодіжними громадськими організаціями в Україні. Проблеми економіки. 2020. № 1 (43). С. 89—97.

5. Wan J., Ling W., Raafat S., Hong G. Empirical analysis of strategic management in inter-governmental organization. 2022. URL: <https://doi.org/10.3390/admsci12030083>.

6. Hansen R. J., Ferlie E. Applying strategic management theories in public sector organizations: Developing a Typology. Public Management Review. 2016. № 18. P. 1—19.

7. Юринець З. В., Круглякова В. В., Мишишин І. Р. Стратегічні підходи до розвитку суб'єктів господарювання на основі активізації використання їх інноваційного потенціалу. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2018. Вип. 3 (131). С. 121—125.

8. Yurynets Z., Bayda B., Petruch O. Country's economic competitiveness increasing within innovation component. Economic Annals — XXI. 2015. № 9—10. P. 32—35.

9. Saadatmand M., Dabab M., Weber C. Dynamics of competition and strategy. A literature review of strategic management models and frameworks. Papers Presented at the 2018 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET), Honolulu, HI, USA, 19—23 August. 2018. P. 1—14.

References:

1. Denysenko, M. P. and Yurynets, Z. V. (2022), "Risk management system in the conditions of increasing investment attractiveness and business security", Economy and state, vol. 9, pp. 4—7.

2. Denysenko, M. P. Yurynets, Z. V. Yurynets, R. V. and Kokhan, M. O. (2020), "Competitiveness of entrepreneurship in terms of innovation and investment modernization of the economy", Economy and State, vol. 4, pp. 19—24.

3. Gevko, O. B. and Shveda, N. M. (2016), Stratehichne upravlinnia [Strategic management], Palianytsia V. A., Ternopil, Ukraine.

4. Kopylchak, B. V. and Chopko, N. S. (2020), "Improving the system of strategic management of development of youth public organizations in Ukraine", Problems of economy, vol. 1 (43), pp. 89—97.

5. Wan, J., Ling, W., Raafat, S. and Hong, G. (2022), "Empirical analysis of strategic management in inter-governmental organization", available at: <https://doi.org/10.3390/admsci12030083> (Accessed 28 August 2023)

6. Hansen, R. J. and Ferlie E. (2016), "Applying strategic management theories in public sector organizations:

Developing a Typology", Public Management Review, vol. 18, pp. 1—19.

7. Yurynets, Z. V., Kruglyakova, V. V. and Myshchysyn, I. R. (2018), "Strategic approaches to the development of business entities based on the activation of the use of their innovative potential", Socio-economic problems of the modern period of Ukraine, vol. 3 (131), pp. 121—125.

8. Yurynets, Z. Bayda, B. and Petruch, O. (2015), "Country's economic competitiveness increasing within innovation component", Economic Annals — XXI, vol. 9—10, pp. 32—35.

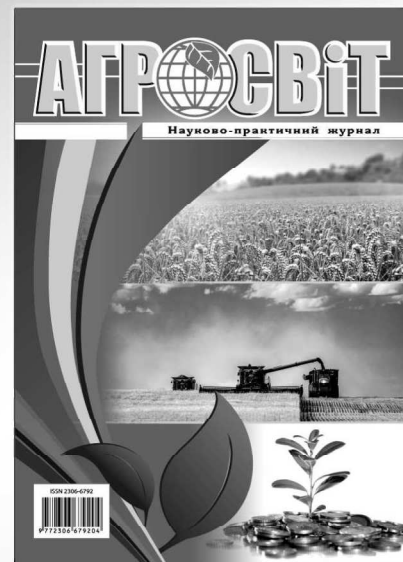
9. Saadatmand, M., Dabab, M. and Weber, C. (2018), "Dynamics of competition and strategy. A literature review of strategic management models and frameworks", Papers Presented at the 2018 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET), Honolulu, HI, USA, 19—23 August, pp. 1—14.

Стаття надійшла до редакції 04.09.2023 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292