

УДК 332.025

DOI <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.1.4>

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Динник І. П. – кандидат наук з державного управління,
асистент кафедри публічного управління та адміністрування
Державного торговельно-економічного університету
ORCID: 0000-0003-2474-7371
Scopus Author ID: 57262405300

У статті з'ясовано роль стратегії публічної організації, її відмінності від стратегії комерційної організації та визначено особливості формування стратегії саме для публічної організації. Визначено, що стратегія є необхідною передумовою досягнення успіху в практичній діяльності публічної організації. Вона дозволяє зосередити зусилля всіх працівників на досягненні бажаних цілей, а також направляє розвиток і рух публічної організації у визначеному напрямку. Метою дослідження є обґрунтування вибору стратегії для публічної організації, визначення особливостей її формування в сучасних умовах. Виходячи з мети дослідження було вирішено наступні завдання: розглянуто суть та необхідність стратегічного управління організацією; проаналізовано класифікації стратегій організації; визначено фактори, що впливають на вибір організаційної структури управління.

Охарактеризовано, що органи публічної влади є відкритими системами, а відтак, згідно із загальною теорією систем, їхня діяльність буде успішною за умови налагодження безперервної взаємодії та зворотного зв'язку із зовнішнім середовищем. Це спонукає по-новому подивитися на діяльність органів публічної влади. Якщо раніше їх функціонування базувалося на використанні правових положень, процедур, стандартних підходів, що розробляли і пропонували вищі установи, то сьогодні вони покликані брати активну участь у розробці методології управління, яка дала їм змогу сформувати власні, відмінні від інших, характеристики та позитивний імідж щодо споживачів послуг. Обґрунтовано, що для публічної організації фінансові індикатори стратегії не є визначальними, тому що отримання прибутку не є головним. Фінансування діяльності публічної організації часто відбувається за допомогою сторонніх фінансових вливань, проте тут мають бути чітко розраховані витрати та доходи. Стратегія публічної організації має відповідати жорстким вимогам, а саме: створювати цінності; виконуватися за допомогою доступних ресурсів; бути прийнятною для всіх менеджерів; ґрунтуватися на реалістичних передбаченнях і точній інформації; бути достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до несподіваних змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ключові слова: стратегія, публічна організація, органи публічної влади, місія, стратегічні цілі, стратегічні результати.

Dynnyk I. P. Strategic management of the organization in the context of sustainable development

The article clarifies the role of the strategy of a public organization, its differences from the strategy of a commercial organization and identifies the features of the strategy for a public organization. It is determined that the strategy is a necessary prerequisite for success in the practice of public organization. It allows you to focus the efforts of all employees to achieve the desired goals, as well as directs the development and movement of public organization in a certain direction. The purpose of the study is to justify the choice of strategy for public organization, to determine the features of its formation in modern conditions. Based on the purpose of the study, the following tasks were solved: the essence and necessity of strategic management of the organization were considered; the classifications of strategies of the organization are analyzed; identified factors influencing the choice of organizational structure of management. It is described that public authorities are open systems, and therefore, according to the general theory of systems, their activities will be successful if there is a continuous interaction and feedback with the external environment. This encourages a new look at the activities of public authorities. If before their operation was based on the use of legal provisions, procedures, standard approaches

developed and proposed by higher education institutions, today they are called to actively participate in the development of management methodology, which allowed them to form their own, different characteristics and positive image. consumers of services. It is substantiated that for a public organization the financial indicators of the strategy are not decisive, because profit is not the main thing. Public funding is often funded by third-party financial infusions, but costs and revenues must be clearly calculated. The strategy of a public organization must meet strict requirements, namely: to create values; to be performed with the help of available resources; be acceptable to all managers; be based on realistic predictions and accurate information; be flexible enough to adapt to unexpected changes in the external and internal environment.

Key words: strategy, public organization, public authorities, mission, strategic goals, strategic results.

Постановка проблеми. За умови здійснення в нашій країні соціально політичних перетворень, економічних реформ дії організацій та їхніх керівників не може зводитися до простого реагування на зміни, що відбуваються в усіх соціальних сферах. Сьогодні широко визнаною є необхідність свідомого управління змінами за допомогою науково обгрунтованого механізму передбачень регулювання пристосування до мінливих зовнішніх умов функціонування організації. Так, управління сприяє роз'ясненню проблем довгостроково характеру, досягнення основних цілей установи, забезпечує установу можливістю урахування передбачення змін і використання часом переваг взаємодії із соціумом.

Стратегічне управління є важливим функціональним ресурсом оптимізації діяльності органів публічної влади. Будь-яка організація, яка хоче досягнути успіху, в своїй діяльності має опиратися на стратегію. Оскільки стратегія дає організації відчуття впевненості у завтрашньому дні, збільшує готовність до різних несподіванок та поєднує зусилля працівників для досягнення спільних організаційних цілей і результатів. Разом з тим, стратегія не дає жодних гарантій успішного майбутнього. Вона лише збільшує можливість досягнення успіху. Саме тому, наявність стратегії сприяє виживанню і успішному функціонуванню різноманітних організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання ролі стратегічного управління у розвитку публічних організацій знайшли відображення в працях зарубіжних та вітчизняних учених: В. Бабаєва [12], Т. Сиволапенка [6], В. Тертички [13], І. Ансоффа [1], П. Друкера [3], Т. Пітерса [2], Р. Уотермана [8] та інших, які вивчають питання стратегічного управління. Зокрема із огляду на складність і багатоаспектність проблеми залишається ще багато теоретичних і практичних питань у її подальшому вивченні.

Метою статті є обгрунтування вибору стратегії для публічної організації, визначення особливостей її формування в сучасних умовах. Для досягнення мети було поставлено наступні завдання: розглянути суть та необхідність стратегічного управління організацією; проаналізувати класифікації стратегій організації; визначити фактори, що впливають на вибір організаційної структури управління.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підхід до діяльності організації, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій («стратегічного набору»). Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираження у характерних рисах її застосування [1, с. 516].

Характерні риси системи стратегічного управління певної організації залежать від взаємодії таких чинників:

- галузевої належності;
- розмірів організації (залежно від галузевих особливостей);
- типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації;
- характерних рис виробничого потенціалу;
- наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу;
- рівня управління; – рівня кваліфікації персоналу тощо [2, с. 56].

Планування і реалізація стратегії – вид управлінської діяльності, що вимагає значних зусиль і витрат часу. Оскільки функцію реалізації стратегії здійснюють люди, то, як зазначалося, цей процес повинен бути формалізований і їм потрібно управляти [3, с. 237].

Управління реалізацією стратегії має здійснюватися і через стимулювання належного до нього відношення керівників і працівників усіх рівнів. Особливо тут слід відзначити необхідність створення і постійного підтримання гарного організаційно психологічного клімату, важливо прищепити співробітникам думка, що постійні зміни – природний стан розвитку організації і до цих змін потрібно бути постійно готовими.

Головна ж умова ефективного функціонування системи стратегічного планування – це постійна увага до нього з боку вищих керівників, уміння довести необхідність планування, залучити до вироблення і реалізації стратегії широке коло співробітників. Така увага особливо важливо на першій стадії впровадження системи планування в організації [4, с. 51].

Після впровадження стратегічного планування та поширення його по всіх підрозділах, після того, як воно підтвердить свою ефективність і число працівників, які усвідомили його необхідність, зростає, процес управління багато в чому може бути структурований, і в ньому істотну роль буде грати заохочення працівників за цінні пропозиції по вдосконаленню продукції, що випускається, розробки нових ринків, системи планування, вироблення нової стратегії.

Реалізація концепції стратегічного управління організацією можлива лише тоді, коли організація є стратегічно орієнтованою. Стратегічно орієнтована організація – це така організація, в якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей [5, с. 244].

До переваг стратегічно орієнтованих організацій відносять:

1. зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього»;

2. можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувати відповідні інформаційні банки;

3. можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;

4. полегшення роботи із забезпечення довго- та короткострокової ефективності та прибутковості;

5. можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;

6. можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості організації та окремих її підсистем до змін;

7. забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;

8. створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей;

9. реалізація зазначених принципів дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління [6, с. 403].

Вибір тієї чи іншої структури стратегічного планування визначається багатьма факторами: складністю організаційної структури фірми, її специфічними властивостями, накопиченим досвідом, традиціями планування і т.д. Однак у всіх випадках доводиться вирішувати питання: чи має підрозділ бути лінійним або штабним, і чи повинна служба стратегічного планування однаково ставитися до рівня організації як в цілому так і окремо до кожного структурного підрозділу [7, с. 272].

Для успішного функціонування публічна організація повинна мати розроблену стратегію. Розуміння сутності стратегії та врахування особливостей її розробки дає можливість забезпечити ефективний розвиток публічної організації та досягнути поставлених цілей. З іншого боку, правильний вибір порядку формування стратегії сприяє не тільки ефективному стратегічному управлінню організацією, а й досягненню високої спроможності задовільняти суспільні потреби.

Стратегії організації розрізняють залежно від таких класифікаційних ознак: рівень управління, на якому розробляється стратегія; стадія «життєвого циклу» підприємства; характер поведінки на ринку; позиція в конкурентному середовищі [8, с. 240].

Відповідно до рівня управління, на якому розробляються стратегії, розрізняють: корпоративну; ділову; функціональну; оперативну стратегії :

1. *Корпоративна стратегія* (стратегія для компанії та сфер її діяльності в цілому).

2. *Ділова стратегія* (для кожного окремого виду діяльності компанії).

3. *Функціональна стратегія* (для кожного функціонального напрямку певної сфери діяльності).

4. *Оперативна стратегія* (більш вузька стратегія для основних структурних одиниць: заводів, торгових регіональних представництв та відділів (всередині функціональних напрямків [8, с. 240].

Серед загальних стратегій, які мають місце впродовж «життєвого циклу» підприємства, розрізняють : стратегії зростання (включають стратегії концентрації, вертикальної інтеграції, диверсифікації); стратегії стабілізації та стратегії скорочення [9, с. 298].

1. *Стратегія зростання* направлена на розширення ринкової діяльності, збільшення активів компанії, зростання обсягів інвестування. У багатьох випадках менеджмент компанії свідомо вибирає стратегії зростання, пов'язані з високим рівнем ризику, тому що ніхто не може гарантувати, що швидке збільшення товарів і послуг принесе очікувані прибутки в умовах гострої конкуренції.

2. *Стратегія стабілізації, захисту й виживання* спрямована на збереження ринкової ніші та частки ринку. У цих умовах головне завдання – пошук внутрішніх резервів і вигідних ринкових можливостей з мінімальними рівнями ризику.

3. *Стратегія скорочення* має на меті звести до мінімуму витрати компанії на види бізнесу, які наносять їй збитки. У цих умовах прибутки компанії мінімальні, рентабельність низька, найчастіше вона зазнає збитків. Завдання менеджерів

полягає в проведенні радикальних змін в компанії, її повній реорганізації, зміні видів діяльності, переходу до стратегій 1 або 2. Якщо це не вдається, то ставиться завдання вийти з ринку з мінімальними втратами при закритті бізнесу [10, с. 198].

Важливо, при виборі певної стратегії, зумовленою цілями організації (легкими чи складними), зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємства, компанія іде на певні ризики, які вона має враховувати, задля забезпечення кінцевої мети та результатів. Правильний вибір стратегії фірми є важливим завданням керівника- менеджера.

На вибір організаційної структури впливають різні фактори, а саме :

Розмір і характер діяльності організації є найважливішими факторами, що визначають контури і параметри структури управління. Підходи до побудови організаційних структур різноманітні в великих, середніх і малих, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу, що мають різний рівень розподілу і спеціалізації праці, його кооперування і т.д. Масштаби діяльності організації впливають на число рівнів ієрархії управління, кількість підрозділів, чисельність працівників управління та ін. [11].

Наступними не менш важливими факторами діяльності організації є:

- *географічне розташування діяльності організації*. Воно може привести до необхідності створення регіональних підрозділів, керівникам яких делегуються певні права по управлінню відповідними територіями. При цьому можливі різні варіанти побудови організаційних структур: регіональні відділення можуть утворюватися в рамках лінійно-функціональної структури або створюється регіональна дивізіональна структура або її модифікація – організаційна структура на базі СХП (далі – сільськогосподарське підприємство) [12, с. 67]. Форма організаційної побудови залежить від розміру компанії, кількості обслуговуваних нею географічних ринків та їх віддаленості один від одного, ступеня схожості або відмінності умов функціонування організації на різних територіях, що проводиться регіональної політики.

- *технологічний фактор* (способи виготовлення продукції, тип використовуваного обладнання і т. п.) Безпосередньо впливає на вибір організаційної структури. Тип організаційної структури повинен відповідати загальним принципам технології основний виробничо-господарської діяльності фірми. Організаційна структура повинна бути спроектована таким чином, щоб вона забезпечувала необхідну інтенсивність і масштаби нововведень [13].

На вибір організаційної структури значний вплив мають філософія бізнесу і цінності керівників, їх кваліфікація і досвід роботи. Самі працівники організації також впливають на вибір організаційної структури. Висококваліфіковані працівники або працівники з великим творчим потенціалом воліють структури, що надають їм більше самостійності, можливості для самовираження і розвитку, малокваліфіковані працівники – структури, що забезпечують детальне нормування і регламентацію праці [13].

Необхідно відзначити, що перераховані вище фактори взаємопов'язані і при виборі організаційної структури слід враховувати їх комплексний вплив.

Висновки та пропозиції. Отже, доведено, що кожна організація повинна мати розроблену стратегію. Розуміння сутності стратегії та врахування особливостей її розробки дає можливість забезпечити ефективний розвиток публічної організації та досягнути поставлених цілей. Правильний вибір порядку формування стратегії сприяє не тільки ефективному стратегічному управлінню організацією, а й досягненню високої спроможності задовільняти суспільні потреби. Здійснений

аналіз класифікацій дав можливість зрозуміти те, що при виборі певної стратегії, зумовленою цілями організації (легкими чи складними), зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємства, організація іде на певні ризики, які вона має враховувати, задля забезпечення кінцевої мети та результатів. Правильний вибір стратегії органу публічної влади є важливим завданням керівника-менеджера.

Узагальнені фактори, котрі впливають на вибір стратегії, доводять що стратегія і організаційна структура тісно взаємопов'язані: по-перше, стратегія є основним чинником, що визначає організаційну структуру, по-друге, організаційна структура повинна створювати необхідні умови для успішної реалізації стратегії. Тому при переході до реалізації нової стратегії слід перевіряти, наскільки їй відповідає існуюча організаційна структура, і, при необхідності, проводити відповідні організаційні зміни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Ансофф І. Стратегічне управління. / пер. з англ.; науков.ред. і авт. передмови. Л.І. Євенко: Економіка, 1989. 519 с.
2. Пітерс Т. У пошуках ефективного управління: пров. з англ. / Т. Пітерс, Р. Уотермен. 1997. 518 с.
3. Друкер П. Ефективне керування. Економічні завдання та оптимальні рішення / пер. з англ. М. Котельникова. 1988. 288 с.
4. Місія та стратегічне планування діяльності вашої організації. URL : <http://cd-platform.org/library/statti/1766-misiia-ta-stratehichne-planuvannia-diialnosti-vashoi->
5. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. Тернопіль ФОП Паляниця В.А. 2016. 152 с.
6. Сиволапенко Т.Л. Механізми стратегічного управління в сервісно-орієнтованій державі : дис. ... канд. наук з державного управління; спеціальність 25.00.02 – механізми державного управління. Харків, 2019. 244 с.
7. Сумець О. М. Основи стратегічного менеджменту сучасного підприємства : навч. посіб. Харків : Планета-прінт, 2016. 288 с.
8. Уотермен Р. Чинник оновлення. Як зберігають конкурентоспроможність кращі компанії: пер з англ. / Р. Уотермен. 2008. 368 с.
9. Шведа Н., Надія Т. Стратегія публічної організації: поняття та особливості формування. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 1 (20). С. 131-140.
10. Теорія та практика стратегічного управління : монографія / С. А. Романюк. Київ : НАДУ, 2019. 232 с.
11. Можливі принципи й орієнтовані правила проведення адміністративного реінжинірингу. URL : <http://library.if.ua/book/44/3048.html>.
12. Бабаєв В. Ю. Методологічні аспекти прогнозування у сфері державного управління. *Розвиток системи державного управління в Україні*. URL : <http://www.kbuara.kharkov.ua/ebook/tpdu/2011/doc/1/03.pdf>
13. Тертичка В. Стратегічне управління. К. : Видавництво “К.І.С.”. 2017. 931 с.

REFERENCES:

1. Ansoff, I. (1989). *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. *Ekonomika – Economy*. L.I. Evenko (Ed.). [in Ukrainian].
2. PETERS, T. (1997). *U poshukakh efektyvnoho upravlinnia* [In search of effective management]. R. Uotermen (Ed.). [in Ukrainian].
3. Druker, P. (1988). *Efektynve keruvannia. Ekonomichni zavdannia ta optymalni rishennia* [Effective management. Economic problems and optimal solutions]. M. Kotelnykova (Ed.). [in Ukrainian].

4. Misiia ta stratehichne planuvannia diialnosti vashoi orhanizatsii [Mission and strategic planning of your organization]. Retrieved from <http://cd-platform.org/library/statti/1766-misiia-ta-stratehichne-planuvannia-diialnosti-vashoi-> [in Ukrainian].
 5. Hevko, O.B., & Shveda, N.M. (2016). Stratehichne upravlinnia [Strategic management]. Ternopil FOP Palianytsia V.A. [in Ukrainian].
 6. Syvolapenko, T.L. (2019). Mekhanizmy stratehichnoho upravlinnia v servisno-orientovaniy derzhavi [Mechanisms of strategic management in a service-oriented state]. Candidate's thesis. Kharkiv [in Ukrainian].
 7. Sumets, O. M. (2016). Osnovy stratehichnoho menedzhmentu suchasnoho pidpriemstva [Fundamentals of strategic management of a modern enterprise]. Kharkiv : Planeta- print [in Ukrainian].
 8. Uotermen, R. (2008). Chynnyk onovlennia. Yak zberihaiut konkurentospromozhnist krashchi kompanii [Update factor. How the best companies remain competitive]. R. Uotermen (Ed.). [in Ukrainian].
 9. Shveda, N., & Nadiia, T. (2019) Stratehiia publichnoi orhanizatsii: poniattia ta osoblyvosti formuvannia [Strategy of public organization: concepts and features of formation]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava – Socio-economic problems and the state, 1* (20), 131–140 [in Ukrainian].
 10. Romaniuk, S.A.(2019). Teoriia ta praktyka stratehichnoho upravlinnia [Theory and practice of strategic management]. Kyiv : NADU [in Ukrainian].
 11. Mozhlyvi pryntsypy y oriientovani pravyla provedennia administratyvnoho reinzhynirynhu [Possible principles and oriented rules of administrative reengineering]. Retrieved from [http:// library.if.ua/book/44/ 3048.html](http://library.if.ua/book/44/3048.html). [in Ukrainian].
 12. Babaiev, V. Yu. Metodolohichni aspekty prohnozuvannia u sferi derzhavnogo upravlinnia. Rozvytok systemy derzhavnogo upravlinnia v Ukraïni. [Methodological aspects of forecasting in the field of public administration. Development of the public administration system in Ukraine]. Retrieved from <http://www.kbuapa.kharkov.ua/ebook/tpdu/20111/doc/1/03.pdf>. [in Ukrainian].
 13. Tertychka, V. (2017). Stratehichne upravlinnia [Strategic management]. K. : Vydavnytstvo “K.I.S.” [in Ukrainian].
-