

REFERENCES

Deili, H. E. "Stalyi rozvytok : vyznachennia, pryntsyipy, polityky" [Sustainable development: definition, principles and policies]. *Naukovyi visnyk. «Teoretychni polozhennia ekolohizatsii ekonomiky»*, no. 15.6 (2005): 27-39.

Fomina, M. V. "Stalyi rozvytok v umovakh hlobalizatsii: pryrychchia ta chynnyky" [Sustainable development in the context of globalization, conflict and factors]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 7 (2011): 6-12.

Herasymchuk, Z. V., and Polishchuk, V. H. "Kontseptualni zasady stymuliuвання staloho rozvytku rehionu" [Conceptual Foundations of promoting sustainable development]. *Ekonomika i rehion*, no. 1 (24) (2010): 18-.

Khumarova, N. I. "Osnovni problemy ta napriamy rozvytku ekonomichnoi teorii z urakhuvanniam pryntsyip staloho rozvytku"

[Main problems and areas of economic theory based on sustainable development principles]. *Ekonomichnyi forum*, no. 4 (2011): 56-59.

Poriadok dii «Poriadok denniy na XXI stolittia» («Agenda 21») [Procedure "Agenda for the XXI century" («Agenda 21»)]. Kyiv: Intelsfera, 2000.

"Rekomendatsii po ispolzovaniiu organizatsionno-funktsionalnoy modeli v upravlenii predpriatiem" [Recommendations for the use of organizational and functional model in enterprise management]. <http://www.iso-9001.ru/index.php?id=516&mode=>

Sokur, S., and Kovalenko, O. "Kak stroit sistemu upravleniia : pragmatichnyy podkhod" [How to build a management system: a pragmatic approach]. *Korporativnye sistemy*, no. 1 (2005): 24-.

Stukalo, N. V. "Hlobalni vymiry staloho rozvytku" [The global dimension of sustainable development]. *Zbirnyk naukovykh prats LNTU. Seriya «Ekonomichna teoriia ta ekonomichna istoriia»*, vol. 2, no. 7 (28) (2010): 33.

УДК 658.5

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

© 2015 НАУМЕНКО М. О., МОРОЗОВА Л. В.

УДК 658.5

Науменко М. О., Морозова Л. В. Удосконалення стратегічного управління організацією

У статті проаналізовано сутність стратегічного управління організацією та розроблено заходи щодо його вдосконалення. Визначено фактори, що чинять вплив на систему стратегічного управління організацією. Доведено, що стратегічне управління в сучасних умовах виконує ряд важливих функцій у процесі управління підприємством (організацією). Удосконалення стратегічного підходу в управлінні значною мірою обумовлено необхідністю забезпечення найоптимальнішого використання наявних ресурсів для досягнення цілей функціонування підприємства. Вибір заходів щодо вдосконалення стратегії управління підприємством (організацією) напряму залежить від мети його існування, сфери діяльності, впливу зовнішніх і внутрішніх факторів і спрямований на підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

Ключові слова: стратегічне управління, фактори впливу, стратегія підприємства, стратегічний підхід, організація.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 13.

Науменко Марія Олександрівна – кандидат економічних наук, професор, кафедра менеджменту та військового господарства, Національна академія Національної гвардії України (пл. Повстання, 3, Харків, 61001, Україна)

Морозова Лариса Вячеславівна – старший викладач кафедри економічних дисциплін, Національна академія Національної гвардії України (пл. Повстання, 3, Харків, 61001, Україна)

УДК 658.5

Науменко М. А., Морозова Л. В. Усовершенствование стратегического управления организацией

В статье проанализирована сущность стратегического управления организацией и разработаны мероприятия по ее совершенствованию. Определены факторы, оказывающие влияние на систему стратегического управления организацией. Доказано, что стратегическое управление в современных условиях выполняет ряд важных функций в процессе управления предприятием (организацией). Совершенствование стратегического подхода в управлении в значительной степени обусловлено необходимостью обеспечения оптимального использования имеющихся ресурсов для достижения целей функционирования предприятия. Выбор мероприятий по совершенствованию стратегии управления предприятием (организацией) напрямую зависит от цели его существования, сферы деятельности, влияния внешних и внутренних факторов и направлен на повышение конкурентоспособности предприятия в современных условиях.

Ключевые слова: стратегическое управление, факторы воздействия, стратегия предприятия, стратегический подход, организация.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Библ.:** 13.

Науменко Мария Александровна – кандидат экономических наук, профессор, кафедра менеджмента и военного хозяйства, Национальная академия Национальной гвардии Украины (пл. Восстания, 3, Харьков, 61001, Украина)

Морозова Лариса Вячеславовна – старший преподаватель кафедры экономических дисциплин, Национальная академия Национальной гвардии Украины (пл. Восстания, 3, Харьков, 61001, Украина)

UDC 658.5

Naumenko M. O., Morozova L. V. Improvement of the Strategic Management of Organization

In the article the essence of strategic management of organization is analyzed, measures to its improvement are elaborated. The factors of influencing the strategic management of organization are identified. It has been proven that the strategic management in today's context provides a number of important functions in the management of enterprise (organization). Improvement of the strategic approach to management in large part is determined by the need to ensure the optimal use of available resources to achieve the goals of enterprise. Choice of measures to improve the management strategy of enterprise (organization) directly depends on the purpose of its existence, scope of activities, influence of external and internal factors and is aimed at improving the competitiveness of the enterprise in the contemporary contexts.

Key words: strategic management, factors of influence, strategy of enterprise, strategic approach, organization.

Pic.: 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 13.

Naumenko Mariia O. – Candidate of Sciences (Economics), Professor, Department of Management and the War Economy, The National Academy of the National Guard of Ukraine (pl. Povstannya, 3, Kharkiv, 61001, Ukraine)

Morozova Larysa V. – Senior Lecturer, Department of Economic Disciplines, The National Academy of the National Guard of Ukraine (pl. Povstannya, 3, Kharkiv, 61001, Ukraine)

У сучасних умовах невизначеності та мінливості соціально-економічних процесів питання сталого розвитку підприємства (організації) набувають значної актуальності. Стратегія сталого розвитку підприємства (організації) має враховувати вплив різних факторів як зовнішніх, так і внутрішніх, а ефективність роботи залежить саме від обґрунтованої, вираженої стратегії його розвитку. Оскільки підприємство є відкритою системою, тобто такою, що активно взаємодіє із зовнішнім середовищем, та є чутливою до будь-яких змін у ньому, головним завданням стратегічного управління стає забезпечення найоптимальнішого використання наявних ресурсів за метою досягнення цілей його функціонування.

Метою статті є розробка заходів щодо вдосконалення стратегічного управління організацією в сучасних умовах.

Науковий інтерес до поняття «стратегічне управління», сутності його стратегій і процесів виник на початку 60-х років ХХ ст. Саме в цей час з'явилися праці, які заклали основи стратегічного управління: І. Ансофф «Корпоративна стратегія», К. Ендрю «Концепція корпоративної стратегії», А. Чандлер «Стратегія і структура» та ін. [1; 3].

Дослідженням проблем стратегічного управління займаються багато вітчизняних учених, серед яких можна назвати В. Гейця, Л. Довгань [6], В. Бондаренко, І. Брітченка, В. Пастухову [11], М. І. Пітюлича, Л. Федулову, З. Шершньову [9], О. Виханського [5], Г. Кіндратську [7], А. Семенова [8], Л. Сиротина та інших.

Незважаючи на кількість і глибину досліджень цих учених, ще багато питань щодо вдосконалення стратегічного управління залишилися поза увагою.

Поняття «стратегічне управління» знаходить своє відображення і трактування в роботах багатьох дослідників (табл. 1).

На основі різноманітних досліджень щодо стратегічного управління можна зробити висновок щодо сутності поняття та погодитися з визначенням Л. Довгань, що «стратегічне управління – це безперервний процес розвитку підприємства, пов'язаний з постановкою цілей і задач, який базується на людському капіталі та необхідності врахування зовнішнього і внутрішнього середовища для забезпечення конкурентних переваг» [6].

Існують різні підходи до побудови систем стратегічного управління підприємством. І. Ансофф обґрунтував такі моделі побудови стратегічного управління: «управління за допомогою вибору стратегічних позицій», «управління ранжируванням стратегічних задач», «управління на основі врахування «слабких сигналів», «управління в умовах стратегічних несподіванок». Кожній моделі відповідає свій механізм управління [2, с. 57].

Стратегічне управління, так само, як і інші сфери управлінської діяльності, являє собою поєднання різних функцій (видів діяльності), які виокремлюються із загального управлінського процесу внаслідок поділу управлінської праці. Без узагальнення основних і визначення спеціальних функцій, які має виконувати стратегічне управління, неможливо вести розробку сучасних підходів щодо розвитку суб'єктів господарювання в

Таблиця 1

Трактування стратегічного управління (менеджмент)

Автор	Визначення
А. Роуз	Стратегічний менеджмент – процес прийняття рішень, який об'єднує внутрішні організаційні можливості із загрозами і сприятливими можливостями, що надаються зовнішнім середовищем
Д. Шендел і К. Хаттен	Стратегічний менеджмент – процес визначення і встановлення зв'язку організації з її оточенням, який полягає в реалізації вибраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємин з цим оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам
У. Глук і Л. Джаух	Стратегічний менеджмент – це «напрямок в теорії прийняття рішень, який націлений на розвиток ефективної стратегії (або стратегій) для сприяння досягненню корпоративних цілей»
А. Томпсон і А. Стрікланд	Стратегічний менеджмент – «план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей»
Дж. Пірс і Р. Робертсон	Стратегічний менеджмент – набір рішень і дій з формулювання і виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти цілей організації
Г. Джонсон і К. Скулз	Стратегічний менеджмент є такою послідовністю дій: – аналіз поточного положення організації в конкурентному середовищі; – вибір, який передбачає розробку і оцінку альтернатив стратегічного напрямку діяльності організації; – процес реалізації, здійснення вибраної стратегії
О. Виханський	Стратегічне управління – це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як на основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють добиватися конкурентних переваг, що в результаті дозволяє організації виживати і досягати своєї мети в довгостроковій перспективі
Хиггенс (Higgins)	Стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням

Джерело: за даними [10].

умовах нестабільності й невизначеності середовища функціонування [5].

М. Армстронг наводить перелік узагальнених основних функцій стратегічного управління, де виділяються такі функціональні напрями стратегічної роботи на підприємстві: здійснення всього обсягу організаційної діяльності, включаючи встановлення корпоративних цілей і визначення меж дій; відповідальність за взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем; забезпечення функціонування внутрішніх процесів, структур і процедур, які мають сприяти виконанню підприємством поставлених цілей; узгодження діяльності підприємства з його ресурсною базою на основі оцінки обсягів необхідних ресурсів чи для використання можливостей або для захисту від зовнішніх загроз; придбання, скорочення або перерозподіл ресурсів; переведення складних і динамічних зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на підприємство, у структурований набір зрозумілих, чітко сформульованих повсякденних завдань [4, с. 50].

Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища вважається початковим процесом стратегічного управління, адже він забезпечує базу для визначення місії та цілей та вироблення стратегії поведінки, що дозволяє підприємству здійснити свою місію і досягти поставлених цілей. Тому вкрай важливою при аналізі середовища є діагностика усіх значущих факторів, що

впливають на систему стратегічного управління підприємства [13].

У табл. 2 наведено характеристику факторів, що впливають на систему стратегічного управління підприємства.

Стратегічне управління має бути спрямованим, у першу чергу, на підвищення адаптивності підприємства (організації). Можливість пристосуватися до будь-яких змін, що залежить від здатності підприємства (організації) швидко реагувати на зміну балансу попиту та пропозиції, визначає ступінь його адаптивності. В умовах мінливого і швидкозмінного зовнішнього середовища зміна співвідношення попиту і пропозиції може бути пов'язаною зі зміною платоспроможного попиту, активністю конкурентів та іншими факторами. Крім того, збої в роботі самого підприємства (організації) призводять до зниження його продуктивності і, відповідно, до неможливості задовольнити існуючий попит. Будь-яке підприємство є відкритою системою, тобто взаємодіє із зовнішнім середовищем, тому проблеми можуть виникнути у сфері матеріально-технічного постачання підприємства, в самому процесі виробництва, у процесі реалізації виробленої продукції або послуг.

Для адекватної реакції на невідповідність попиту і пропозиції підприємство має володіти достатніми ресурсами. Отже, необхідно побудувати ланцюг поставок і технологічний процес виробництва таким чином,

Таблиця 2

Характеристика факторів, що впливають на систему стратегічного управління підприємства

Фактори	Характеристика
Внутрішнього середовища	Належать всі види ресурсів, які має підприємство; структура і культура підприємства
Зовнішнього середовища	Зовнішнє середовище традиційно поділяється на середовище безпосереднього впливу (мезосередовище) – різні групи, інтереси яких зачіпає діяльність підприємства, і середовище непрямого впливу (макросередовище)
Економічного характеру	Економічні чинники можна розділити на фінансові та комерційні. Фінансові фактори – це в основному чинники непрямого впливу. Комерційні фактори пов'язані з підприємницькою діяльністю підприємства
Неекономічного характеру	Чинники неекономічного характеру можуть стати причиною ризикової ситуації: стихійні лиха, екологія, політичні рішення, робота транспорту, порушення виробничого процесу та ін.
Прогнозовані	У процесі управління підприємством менеджери роблять прогноз макроекономічної ситуації та змін бізнес-середовища, оцінюючи ступінь ймовірності їхнього настання, і приймають управлінські рішення, виходячи з такого прогнозу
Непрогнозовані (випадкові)	Існування такого елемента ринкового середовища, як ризик, обумовлює можливість настання несприятливої або сприятливої для підприємства зміни середовища, яке не можна передбачити заздалегідь
Одноразової дії	Однократним може бути, наприклад, вплив стихійного лиха або невиконання зобов'язань поставальником, при договорі разової поставки
Постійної дії	Більшість факторів середовища є постійно діючими: конкуренція, зміни попиту на товари, викликані зміною стадії життєвого циклу, техніко-технологічні зміни тощо
Періодичної дії	Фактори зовнішнього середовища впливають через приблизно рівні проміжки часу (наприклад, сезонні коливання споживчого попиту)
Керовані	Змінні, на які підприємство може впливати з метою мінімізації негативного ефекту від їхньої зміни або збільшення позитивного ефекту
Некеровані	Некеровані фактори не піддаються ніякому впливу з боку підприємства, а знизити негативний ефект від їхньої дії підприємство може тільки шляхом урахування їхнього впливу в стратегіях розвитку

Джерело: розроблено на основі [13].

щоб продукт адаптувався до вимог споживача на пізніх етапах виробничого циклу. Це дозволить підприємству (організації) гнучкіше «перемикатися» на обслуговування споживчих сегментів, які характеризуються незадоволеним попитом [12].

Ще одним напрямом стратегічного управління підприємством (організацією) виступає застосування стандартизованих матеріалів і деталей, уніфікація базових елементів і дизайну окремих модулів продукції, що сприяє підвищенню адаптивності виробничого процесу. Окрім цього, стійкі довгострокові відносини підприємства (організації) з постачальниками і споживачами дозволять укладати досить гнучкі контракти, що також буде працювати на користь підвищення стабільності.

Серед напрямів стратегічного управління підприємством (організацією) для підвищення сталого розвитку можна виділити корпоративну культуру, адже згуртованість колективу, активність, бажання подолати труднощі, що виникають у процесі діяльності, пошук інноваційних рішень та інші компоненти корпоративної культури значною мірою визначають ефективність, конкурентоспроможність та стійкість підприємства.

Процедура стратегічного управління підприємства (організації) має починатися з аналізу стійкості економічного становища підприємства і повинна включати в себе такі етапи:

- 1) виявлення негативних факторів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на діяльність підприємства (організації);
- 2) визначення можливих негативних подій;
- 3) визначення ймовірності виникнення кожної негативної події;
- 4) оцінка можливих наслідків реалізації негативних подій [12].

Для систематизації інформації про можливі збурення, прогнозування їх виникнення і наслідки, їхне ранжирування, виявлення «слабких місць» підприємства (організації) можна використовувати матрицю, наведену на *рис. 1*. Вона дозволяє визначити ступінь стійкості підприємства по відношенню до негативних впливів зовнішнього середовища. Вплив середовища на стійкість підприємства характеризується ймовірністю виникнення тієї або іншої негативної події та інтенсивністю її впливу на роботу підприємства. При аналізі впливу факторів зовнішнього середовища на стійкість підприємства в координатах «ймовірність негативної події / інтенсивність впливу» можна виділити чотири можливі стани підприємства (див. *рис. 1*).

Ймовірність негативної події Низька Висока	II. Відносно стабільне положення	III. Нестабільне положення
	I. Стабільне положення	IV. Відносно нестабільне положення
	Низька	Висока

Інтенсивність впливу

Рис. 1. Матриця впливу негативних подій зовнішнього середовища на стійкість підприємства харчування [12]

Відповідно до *рис. 1* нестійкість максимальна, коли ймовірність настання негативної події висока, а наслідки серйозні (квадрант III). Якщо ж навпаки, наслідки подій не є значущими і мають низьку ймовірність, рівень стійкості підприємства буде високим (квадрант I). Події, що мають високу ймовірність, але незначні наслідки (квадрант II), входять до компетенції тактичного менеджменту. Події IV квадранта, що характеризуються низькою ймовірністю, але серйозними наслідками для підприємства, вимагають стратегічного аналізу і планування заходів щодо подолання їх негативного впливу.

При аналізі негативних подій середовища, що мають серйозні наслідки для підприємства, необхідно провести класифікацію можливих ризиків, їх ранжирування, визначити найважливіші напрями дій і вжити заходи щодо забезпечення сталого розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

Отже, стратегічне управління в сучасних умовах виконує ряд важливих функцій у процесі управління підприємством (організацією). Удосконалення стратегічного підходу в управлінні значною мірою обумовлено необхідністю забезпечення найоптимальнішого використання наявних ресурсів за метою досягнення цілей функціонування підприємства. Перспектива подальших досліджень полягає в розробці заходів щодо вдосконалення стратегічного управління на підприємствах (в організаціях) різних галузей економіки. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Ансофф І.** Корпоративная стратегия / І. Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с.
2. **Ансофф І.** Стратегическое управление / І. Ансофф / Сокр. пер. с англ. / [науч. ред. и авт. предисл. Л. І. Евенко]. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. **Чандлер А.** Стратегия и структура / А. Чандлер. – М. : Маркетинг, 2001. – 312 с.
4. **Армстронг М.** Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг / Пер. с англ. / [Под ред. Н. В. Гринберга]. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
5. **Виханский О. С.** Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М. : Гардарики, 2002. – 296 с.
6. **Довгань Л. Є.** Стратегічне управління / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, А. П. Артименко. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 440 с.
7. **Кіндрацька Г. І.** Стратегічний менеджмент / Г. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с.
8. **Семенов А. Г.** Стратегічне управління підприємствами / А. Г. Семенов, Л. О. Жилінська, О. С. Богма та ін. – Запоріжжя : Вид-во КПУ, 2010. – 400 с.

9. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 386 с.

10. Довбня С. Б. Стратегія підприємства. Частина 1 / С. Б. Довбня, А. О. Найдовська, М. М. Хитько. – Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. – 71 с.

11. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища : дис. ... д-ра екон. Наук / В. В. Пастухова. – К., 2003 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://disser.com.ua/content/27335.html>

12. Науменко М. О. Розробка методичного забезпечення стратегічного управління підприємством / М. О. Науменко, К. Д. Луханіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – № 45. – С. 188 – 191.

13. Черниш Т. О. Діагностика факторів, що впливають на систему стратегічного управління підприємства / Т. О. Черниш, А. Е. Черниш // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2011. – № 7(161). – С. 257 – 263.

REFERENCES

Ansoff, I. *Korporativnaia strategiiia* [Corporate strategy]. St. Petersburg: Piter Kom, 1999.

Ansoff, I. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Moscow: Ekonomika, 1989.

Armstrong, M. *Strategicheskoe upravlenie chelovecheskimi resursami* [Strategic Human Resource Management]. Moscow: INFRA-M, 2002.

Chandler, A. *Strategiia i struktura* [Strategy and Structure]. Moscow: Marketing, 2001.

Chernysh, T. O., and Chernysh, A. E. "Diahnostyka faktoriv, shcho vplyvaiut na systemu stratehichnoho upravlinnia pidpriemstva" [Diagnosis of the factors affecting the system of strategic management]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu im. V. Dalia*, no. 7 (161) (2011): 257-263.

Dovhan, L. IE., Karakai, Yu. V., and Artymenko, A. P. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2009.

Dovbnia, S. B., Naidovska, A. O., and Khytko, M. M. *Stratehiia pidpriemstva* [The strategy of the company]. Dnipropetrovsk: NMetaAU, 2011.

Kindratska, H. I. *Stratehichniy menedzhment* [Strategic Management]. Kyiv: Znannia, 2006.

Naumenko, M. O., and Lukhanina, K. D. "Rozrobka metodychnoho zabezpechennia stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom" [Development of methodological support strategic management]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 45 (2014): 188-191.

Pastukhova, V. V. "Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nestabilnosti zovnishnyoho seredovyscha" [Strategic management in an unstable environment]. <http://disser.com.ua/content/27335.html>.

Semenov, A. H. et al. *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvamy* [Strategic management of enterprises]. Zaporizhzhia: Vyd-vo KPU, 2010.

Shershnyova, Z. Ie. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: KNEU, 2004.

Vikhanskiy, O. S. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Moscow: Gardariki, 2002.