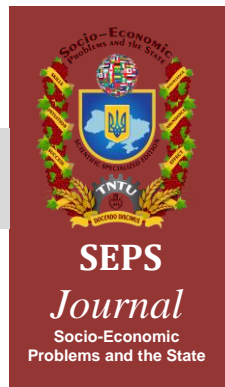




Shveda, N. & Tataryn, N. (2019) Stratehiia publichnoi orhanizatsii: poniattia ta osoblyvosti formuvannia [Strategy of public organization: concept and formation peculiarities]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava* [Socio-Economic Problems and the State] (electronic journal), Vol. 20, no. 1, pp. 131-140. Available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19snmtof.pdf>



СТРАТЕГІЯ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ: ПОНЯТТЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ

Наталія Шведа*, Надія Татарин**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001, Україна
e-mail: nshveda1509@gmail.com

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування

**Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001, Україна
студентка



Article history:

Received: March, 2019

1st Revision: April, 2019

Accepted: May, 2019

JEL classification:

H70

UDC:

352/354.1

DOI:

<https://doi.org/10.33108/sepd2019.01.131>

Анотація. У статті розглянуто суть стратегії публічної організації, її відмінності від стратегії комерційної організації та визначено особливості формування стратегії саме для публічної організації. 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. 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, розробка стратегії, місія, стратегічні цілі, стратегічні результати.



Шведа Н., Надія Т. Стратегія публічної організації: поняття та особливості формування [Електронний ресурс] / Наталія Шведа, Надія Татарин // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2019. — Вип. 1 (20). — С. 131-140. — Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19snmtof.pdf>



This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.

1. Постановка проблеми.

Сьогодні вже не викликає сумніву твердження, що будь-яка організація, яка хоче досягнути успіху, в своїй діяльності має опиратися на стратегію. 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.

2. Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Наукових праць щодо бажаності наявності стратегії в організації та визначення особливостей її формування є безліч. Над цією тематикою працювали такі науковці, як: І. Ансофф [1], Дж. М. Брайсон [2], А. Воронкова, О. Віханський, В. Герасимчук, О. Гончар, П. Друкер, Ю. Іванов, Е. Коротков, Н. Кирич, М. Кизим, Г. Кіндрацька [4], Б. Карлофф, А. Міщенко, Т. Мостенська, І. Отенко, В. Пономаренко, М. Портер, А. Слаттер, І. Смоліна, А. Томпсон, А. Стрікленд [8], Н. Скопенко, Р. Фатхутдінов, А. Чандлер, З. Шершньова [10] тощо.

3. Невирішені раніше частини загальної проблеми

Більшість наявних публікацій розглядають стратегію в контексті комерційних організацій. Для некомерційних організацій (неприбуткових, які створені для отримання соціального ефекту) наукових досліджень щодо необхідності стратегії порівняно небагато.

4. Постановка завдання та мета дослідження.

Метою дослідження є обґрунтування ролі стратегії для публічної організації та визначення особливостей її формування в сучасних умовах.

5. Виклад основного матеріалу.

Визначень стратегії існує дуже багато. Проте, на нашу думку, найактуальнішими залишаються визначення, дані «класиками» менеджменту. Так, І. Ансофф вважав, що стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується в своїй діяльності. Існує чотири групи правил: орієнтири і завдання, стратегія бізнесу, організаційна концепція, основні оперативні прийоми [1, с.68].

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі вважали, що стратегія – це детальний всебічний комплексний план, призначений для забезпечення досягнення місії та цілей організації [5, с. 257]. Стратегія допомагає підприємству вибрати свій найбільш раціональний шлях розвитку і створити найміцніші переваги у його функціонуванні. Робота над стратегією організації – це системний процес, який потребує залучення всієї команди (персоналу), для того щоб можна було ефективно спрогнозувати та спланувати майбутнє, що веде до виконання місії, досягнення стратегічних цілей та отримання стратегічних результатів.

Взагалі поняття стратегії є базовим у теорії стратегічного управління, оскільки саме вона є об'єднуючим механізмом для цілей (бажань), можливостей (потенціалу) та умов, які прямо чи опосередковано впливатимуть на підприємство (зовнішнього середовища). Базуючись на цілях бізнесу, стратегія визначає кроки та дії, за допомогою яких підприємство може перетворити свої стратегічні наміри в ринкові переваги, при цьому взаємодіючи з зовнішнім середовищем. Без дослідження і врахування

зовнішнього середовища ефективна адаптація до змін в умовах невизначеності і мінливості неможлива. Ситуація також ускладнюється неузгодженістю внутрішніх процесів, недостатністю ресурсів і компетентностей та неадекватному ринковим вимогам управлінню господарською діяльністю.

Розробка стратегії потрібна як для самої організації, так і для потенційних партнерів. Для підприємства стратегія дає однакове розуміння членами колективу цінностей, пріоритетів і напрямків розвитку, спільне планування поточних дій тощо, тобто вона згуртовує колектив. Для партнерів стратегія слугує вказівником, що перед ними – не організація-одноденка, яка може припинити свою діяльність у будь-який момент, а, отже, з нею можна мати справу і в неї можна інвестувати ресурси.

Стратегія допомагає підприємству вибрати найраціональніший шлях розвитку і створити найстійкіші переваги у функціонуванні. Робота над стратегією організації – це системний процес, який потребує залучення всього колективу (команди), з метою ефективного прогнозування і планування майбутнього, що приведе до виконання місії, досягнення цілей та отримання результатів.

В зв'язку з тим, що перед комерційними і неприбутковими організаціями початково різні цілі, тому у кожній з них бачення щодо стратегії індивідуальне. Так, для представників бізнесу, стратегія – це чітко прописана інструкція, із врахуванням фінансово-економічних показників, яка має зміцнити становище компанії на ринку, залучити та задовольнити споживачів, зміцнити конкурентну позицію та досягти максимально можливого прибутку [7]. Тобто для комерційних організацій стратегія спрямована на створення конкурентних переваг, ґрунтуючись на яких можна досягнути перемоги над конкурентами та отримати максимум прибутку.

Для представників неприбуткових організацій стратегія – це план досягнення цілей, визначений напрям розвитку організації, а також комплексна орієнтація та концентрація спрямована на досягнення мети, а саме покращення рівня життя громадян та їх соціальної захищеності.

Проте, досягнення поставленої мети можливе тільки шляхом ефективного координування та розподілу ресурсів і зусиль організації, враховуючи її фінансові можливості.

Розробка стратегії комерційної компанії ґрунтується на визначенні критичних точок, які описуються за допомогою певних економічних показників, що одночасно виступають орієнтирами в досягненні поставленої мети.

Стратегія некомерційної організації не завжди враховує її фінансову спроможність, тому що отримання прибутку для неї не головне та фінансування діяльності відбувається за допомогою сторонніх фінансових вливань, а це не дозволяє оцінити ефективність діяльності організації та її стратегічних напрямів.

Необхідно зауважити, що стратегія бізнесу та стратегія неприбуткових організацій відрізняються за структурою, мають різні форми та суть, проте у обох стратегіях мають бути чітко прописані і розраховані витрати та доходи (що можуть бути не тільки матеріальними), які виступають запорукою в досягненні поставленої мети. Адже, навіть якщо сформована глобальна ціль, то досягнути її без розуміння та наявної фінансової підтримки неможливо.

Крім того, потрібно пам'ятати, що кожна стратегія має відрізнятися унікальністю, тобто бути єдиною в своєму роді, що підходить тільки для конкретної організації. Унікальність стратегії означає, що при її розробці враховані фактори, які є значущими саме для конкретної організації, і реалізація цієї стратегії забезпечить успішне досягнення запланованих конкретною організацією цілей. Тому критерій унікальності повинен служити одним з основних факторів при роботі над стратегією.

Таким чином, стратегія – це довгострокова програма діяльності організації, яка повинна постійно підлягати контролю, оцінюватися та відповідним чином

коригуватися в процесі її реалізації при отриманні додаткової інформації. Фактично, стратегія підприємства складається із запланованих дій (спрямована стратегія) і необхідних поправок у разі виникнення непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення). Саме тому організація повинна мати добре обґрунтовану стратегію дій, але повинна також бути готовою адаптуватися до неврахованих обставин, які можуть виникнути у майбутньому.

При розробці стратегії організація ніколи не повинна розробляти стратегію у єдиному варіанті. Для неї бажано розробляти декілька варіантів, тому що досягти мети можна декількома способами. Вже до реалізації приймається лише один варіант стратегії, який визнано найоптимальнішим, а інші відкладаються. Проте про них не забувають. Вони можуть послужити запасним планом, якщо процес реалізації стратегії потребує суттєвих коректувань, а часу запропонувати щось нове немає.

У практичній діяльності є основні фактори, що впливають на процес формування та реалізації стратегії будь-якої організації, в тому числі неприбуткової, і додають їй специфічних властивостей [9].

Насамперед стратегія визначається місією організації і тому має коригуватися відповідно до її перегляду, що відбувається в результаті зміни суспільних пріоритетів і потреб, які виражаються в першу чергу через зміну інтересів і потреб громадян та суспільства.

Найбільше на стратегію впливають ті переваги, які організація має у своїй сфері діяльності порівняно з іншими. Наприклад, досвід при реалізації певних проектів, можливість підвищення кваліфікації персоналу тощо. Зрозуміло, що переваги некомерційної організації не подібні до конкурентних переваг комерційних організацій. Це пояснюється тим, що неприбуткові організації «не борються» за свого «споживача». Вони мають свою сферу інтересів і «споживачів», яким допомагають вирішити певні проблеми. Разом з тим, некомерційні організації конкурують за додаткові фінансові ресурси, за доступ до досвіду та новітніх технологій, за отримання висококваліфікованих фахівців тощо.

Важливим фактором, який визначає стратегію організації, виступає характер продукту (послуги), який вона випускає. Окремі послуги некомерційних організацій потрібні щодня, інші – рідко чи час від часу. Тому потрібно враховувати, чи достатньо організація має ресурсів, щоб надати послуги всім бажаним.

Стратегія визначається й організаційними факторами, серед яких виділяється внутрішня структура та очікувані її зміни, система управління організацією, розвиток процесів інтеграції і диференціації.

Стратегія суттєво залежить від наявних в організації ресурсів – матеріальних, фінансових, інформаційних, кадрових. Чим вони більші, тим масштабнішими можуть бути не тільки поточна діяльність, а й інвестиції в майбутнє.

Велику роль у формуванні стратегії відіграє потенціал розвитку організації, вдосконалення її діяльності і розширення масштабів, зростання ділової активності, інновації, а також суспільні реформи.

Істотним фактором, що визначає стратегію неприбуткової організації, є культура і компетентність управління, рівень зазіхань і підприємливості її керівництва, спроможність останнього до лідерства, внутрішній клімат у колективі тощо.

Крім того, на стратегію впливає також рівень підготовки і досвіду кадрів, залежність організації від зовнішнього середовища й від раніше взятих на себе зобов'язань. Можливість організації проводити самостійну лінію під мінімумом зовнішнього контролю робить стратегію більш гнучкою, добре пристосованою до обставин і вимог часу, вільною від вантажу колишніх традицій і умов.

Для уточнення факторів вибору стратегії розвитку організації варто зосередитися на визначенні відповідних критеріїв.

Критерії, за допомогою яких можна правильно вибрати або вдосконалити стратегію, класифікують у групи у вигляді запитань, на які необхідно мати відповіді. Якщо в якійсь із груп запитань отримано невизначені або негативні відповіді, то розглядувану стратегію варто переглянути або відхилити.

До першої групи включаються показники, які дають змогу відповісти на такі запитання:

- чи має підприємство необхідні техніку, технологію і ресурси для цієї стратегії? Якщо ні, то чи достатньо часу, щоб отримати або розвинути їх раніше, ніж стратегія вичерпає свою ефективність;

- чи розуміють і схвалюють ключові керівники основні умови і елементи вибору стратегії? Якщо ні, тоді визначаються можливі дії щодо зміни факторів, котрі оцінюються цією групою показників.

Оцінці підлягають у першу чергу такі фактори: фінансові ресурси, матеріальні ресурси, доступ до техніки і технології та сервісні можливості, ефективність, знання і досвід персоналу в сфері впровадження змін.

Негативний або невизначений вплив факторів визначають пошук модифікацій дій для вирішення проблеми відхилення обраної стратегії.

Добра стратегія та, котру можуть легко сприйняти всі підрозділи організації і котра має не лише захисників, які беззаперечно підтримують, а й дістає згоду всього ключового персоналу.

Як правило, стратегія розробляється вищим керівництвом одноосібно і доводиться до персоналу у вигляді директив та показників до виконання. До вибору і формулювання стратегії залучаються керівники середньої та нижчої ланки управління. Якщо вони мають серйозні зауваження щодо стратегії або підтримують інший варіант, стратегія має коригуватися.

До другої групи належать показники, котрі дають відповідь на запитання, чи може організація довгий час зберігати свої переваги. Стратегія, що не дає підстав для майбутньої переваги або пристосування до сил, котрі руйнують поточну ситуацію, має або коригуватися, або виключатися з розгляду. До факторів цієї групи належать зміни: у навколишньому середовищі, економічному стані теперішніх та потенційних партнерів, у критичних технологіях і ресурсах.

Проблема полягає в тому, чи може організація ефективно використовувати свої можливості, посилювати свої переваги або створювати нові джерела переваг. Для цього необхідно при розробці стратегії прогнозувати реакції зацікавлених сторін на кожний фактор. Разом з тим варто співпрацювати з іншими організаціями, які можуть навчити чогось нового. Навчання у партнерів є найбільш важливим. При цьому новий досвід дозволить підвищити ефективність діяльності, краще задовольняти суспільні потреби та знизити рівень бюрократії всередині організації.

Третя група включає показники, значення яких доводить або спрощує обґрунтованість обраної стратегії. Стратегія будується на передбаченнях, котрі виробляють керівники. Менеджери мають мало перевірених даних, щоб повністю на них покладатися. Вони повинні вибирати стратегію з ряду альтернативних стратегій, виходячи з міркувань, прогнозів тощо. Проблема полягає в тому, щоб відрізнити раціональні пропозиції від нерозумних.

До факторів третьої групи належать причини, котрі викликають прогнозні зміни і докази, використовувані для підтримки кожної пропозиції.

Четверта група включає показники, котрі дають змогу зробити висновки щодо якості інформації, на якій будувалися передбачення при виборі стратегії. Стратегічна інформація являє собою дані, що пройшли аналітичну обробку та підготовлені для конкретного використання.

Інформація може бути неточною, суперечливою, помилковою або застарілою.

Тому потрібно постійно слідкувати за тим, як зібрані дані, ким, для якої мети.

До факторів цієї групи належать: процес і стан організації ресурсів для збору інформації, процес і методи збору інформації, процес аналізу й обробки інформації, процес зберігання та оновлення інформації, процес визначення потреби в конфіденційних даних, форми надання інформації провідним фахівцям, процес поширення інформації всередині й зовні підприємства, відповідальність учасників інформаційного процесу.

До п'ятої групи входять показники, що ідентифікують ризик та невизначеність. Важливу роль при розгляді проблеми прийняття рішень відіграє ризик. У практичній діяльності ризик часто буває неодмінним, і його слід враховувати. Тому при оцінюванні стратегії необхідно свідомо розглядати рішення, котрі включають елементи ризику. Негативні результати рішення, прийнятого з урахуванням ризику, можуть виявитися дріб'язковими порівняно з витратами на те, щоб уникнути такої шкоди. Діапазон наслідків і параметрів ризику може бути дуже широким – від економічних до етичних цінностей.

Стратегії, пов'язані з ризиком, завжди залишаються сумнівними, оскільки неможливо завчасно визначити втрати для однозначного поділу на виправданій і невиправданій ризик. Проконтролювати, чи був виправданій ризик, можна лише після настання небажаних або бажаних подій. Тому практична діяльність не може бути повністю вільною від усякого ризику, а відтак необхідно свідомо йти на необхідний та виправданій ризик.

Шоста група включає показники, котрі дають змогу відповісти на запитання, яку цінність створює ця стратегія. Прийнята стратегія має забезпечувати певну матеріальну чи соціальну ефективність у довгостроковому плані. Перевагу стратегічного вибору для публічної організації необхідно оцінювати з погляду його здатності краще задовільняти потреби суспільства, а також підвищувати рівень самоокупності.

До головних критеріїв цієї групи належать: рівень актуальної ліквідності (можливість у будь-який момент виконати свої зобов'язання щодо платежів); стан структурної ліквідності (структура капіталу з часткою власного капіталу); джерела фінансування основних проектів; кількісне та якісне значення успіху кожного носія витрат і факторів, що їх викликають; співвідношення між запозиченим та власним капіталом.

До сьомої групи належать показники, що дають відповідь на запитання, який рівень і яка вартість адаптованості обраної стратегії у невизначеному середовищі. Вони спонукають спрямовувати стратегічне мислення керівників на вирішення таких запитань:

- чи можливе часткове виконання зобов'язань при виникненні непередбачених обставин;
- якщо інвестиції буде відкладено, чи можна їх використовувати пізніше без економічних втрат для організації;
- яка адаптованість програм, що підтримують головні інвестиції;
- яка тривалість затримки змін у стратегії;
- чи є можливість пристосувати стратегію до нової ситуації?

Ефективні стратегії можуть формуватися лише як результат спільної роботи між управлінськими рівнями організації і всередині них. Для успішної діяльності необхідний діалог між менеджментом і виконавцями, що ґрунтується на розумінні стратегічних результатів та критеріїв оцінювання стратегії. Стратегія 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.

Безліч стратегій зазнають фіаско на стадії реалізації з різних причин [9]:

- ігнорування на стадії визначення політики організації можливих (технічних, соціальних) труднощів при її реалізації;
- неконтрольований зовнішній вплив і зміна в оточенні організації (державна політика, економічні кризи, політичні кризи, політика міжнародних донорів і т. ін.);
- неясна постановка мети, низька підготовленість, недостатня відповідальність і компетентність лінійних менеджерів, яким доручено реалізацію програм;
- слабка координація діяльності з реалізації намічених заходів;
- відсутність узгодженості стратегічних і оперативних планів;
- помилки у виборі відповідальних керівників;
- брак знань і здібностей співробітників;
- неправильне розуміння з боку оперативного керівного персоналу загальної політики організації, обмеженість, зашореність кругозору керівників короткостроковими завданнями на рівні своєї компетенції (конфлікти мети на оперативному рівні управління);
- відсутність підтримки і відкрита протидія зацікавлених осіб наміченим змінам у політиці організації;
- слабка інформованість щодо кінцевої мети і наслідків політики, недостатній авторитет керівників, причетних до її проведення;
- низький рівень контролю за показниками для оцінювання успішної реалізації політики організації;
- занижена оцінка, неправильне використання або суперечливий розподіл ресурсів;
- несумісність культурно-ціннісних, нормативних і пізнавальних можливостей у діяльності тощо.

6. Висновки та перспективи подальших досліджень в даному напрямку.

Таким чином, 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.

Author details (in Russian)

СТРАТЕГИЯ ПУБЛИЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ПОНЯТИЕ И ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ

Наталия Шведа*, Надежда Татарин**

**Тернопольский национальный технический университет имени Ивана Пулюя
ул. Русская, 56, г. Тернополь, 46001, Украина
e-mail: nshveda1509@gmail.com*

к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента и администрирования

***Тернопольский национальный технический университет имени Ивана Пулюя
ул. Русская, 56, г. Тернополь, 46001, Украина
студентка*

Аннотация. В статье рассмотрены суть стратегии публичной организации, ее отличия от стратегии коммерческой организации и определены особенности формирования стратегии именно для публичной организации. Стратегия является необходимым условием достижения успеха в практической деятельности публичной организации. Она позволяет сосредоточить усилия всех работников на достижении желаемых целей, а также направляет развитие и движение публичной организации в определенном направлении. Для публичной организации финансовые индикаторы стратегии не являются определяющими, потому что получение прибыли не главное. Финансирование деятельности публичной организации часто происходит с помощью сторонних финансовых вливаний, однако здесь должны быть четко рассчитаны расходы и доходы. Стратегия публичной организации должна соответствовать жестким требованиям, а именно: создавать ценности; выполняться с помощью доступных ресурсов; быть приемлемой для всех менеджеров; основываться на реалистичных предположениях и точной информации; быть достаточно гибкой, чтобы адаптироваться к неожиданным изменениям внешней и внутренней среды.

Ключевые слова: стратегия, публичная организация, разработка стратегии, миссия, стратегические цели, стратегические результаты.

Author details (in English)

STRATEGY OF PUBLIC ORGANIZATION: CONCEPT AND FORMATION PECULIARITIES

Nataliia Shveda*, Nadiia Tataryn**

*Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University

56 Ruska str., 46001 Ternopil, Ukraine

e-mail: nshveda1509@gmail.com

Ph.D., Associate Professor, Department of Management and Administration

**Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University

56 Ruska str., 46001 Ternopil, Ukraine

Student

Abstract. The essence of strategy in the public sector, its differences from the strategy of a commercial organization have been described and some features of strategy in the public sector have been given in the article. Strategy is a prerequisite for the success of any public sector organizations. The strategy allows focusing all employee efforts on desired goals, as well as leading the public organization in a right direction. For any public organizations, financial indicators of strategy are not decisive, because they are not profit making organizations. The financing of a public organization is often done through third-party financial investments, but there must be clearly defined costs and revenues. The strategy in the public sector must meet stringent requirements, namely: to create values; to manage available resources effectively; being acceptable to all managers; being based on forecasts and accurate information; being flexible enough to adapt to unexpected changes in the external and internal environment.

Keywords: strategy, public organization, strategy development, mission, strategic goals, strategic outcomes

Appendix A. Supplementary material

Supplementary data associated with this article can be found, in the online version, at

<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19snmtof.pdf>

Funding

The authors received no direct funding for this research.

Citation information

Shveda, N. & Tataryn, N. (2019) Stratehiia publichnoi orhanizatsii: poniattia ta osoblyvosti formuvannia [Strategy of public organization: concept and formation peculiarities]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava* [Socio-Economic Problems and the State] (electronic journal), Vol. 20, no. 1, pp. 131-140. Available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19snmtof.pdf>

Використана література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер с англ. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
2. Брайсон Джон М. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій / Джон М. Брайсон ; Пер. з англ. А. Кам'янець. Львів : Літопис, 2004.
3. Дзюндзюк В. Б., Мартинюк М. С. Особливості вироблення стратегій в публічних організаціях. URL <http://kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2009-1/doc/4/02.pdf>
4. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент / Г. І. Кіндрацька. Київ : Знання, 2006. 366 с.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. Москва: Дело, 1996. 704 с.
6. Місія та стратегічне планування діяльності вашої організації. URL <http://cd-platform.org/library/statti/1766-misiia-ta-stratehichne-planuvannia-diialnosti-vashoi-orhanizatsii>
7. Стратегія як основа розвитку неприбуткової організації. URL: <https://www.prostir.ua/?news=stratehiya-yak-osnova-rozvytku-neprybutkovoji-orhanizatsiji>
8. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2002. 928 с.
9. Шегда А. В. Менеджмент: навчальний посібник / А. В. Шегда. Київ : Знання, 2002. 583 с.
10. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Навч. посібн. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

References

1. Ansoff, I. (1989) *Stratehicheskoe upravleniye* [Strategic management]. Moscow: Ékonomyka.
2. Bryson, John M. (2004) *Stratehichne planuvannya dlya derzhavnykh ta neprybutkovykh orhanizatsiy* [Strategic Planning for Public and Non-Profit Organizations]. L'viv: Litopys.
3. Dzyundzyuk, V. B., Martynyuk, M. S. (2009) *Osoblyvosti vyroblennya stratehiy v publichnykh orhanizatsiyakh* [Features of development of strategies in public organizations]. Available at: <http://kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2009-1/doc/4/02.pdf> (accessed 10 March 2019).
4. Kindrats'ka, H. I. (2006) *Stratehichnyy menedzhment* [Strategic Management]. Kyiv: Znannya.
5. Mescon, Michael H., Albert, Michael, Khedouri, Franklin (2002) *Osnovy menedzhmenta* [Management]. Moscow: Izdatel'skiy dom «Williams».
6. Misiya ta stratehichne planuvannya diyal'nosti vashoyi orhanizatsiyi [Mission and strategic planning of your organization's activities]. Available at: <http://cd-platform.org/library/statti/1766-misiia-ta-stratehichne-planuvannia-diialnosti-vashoi-orhanizatsii> (accessed 7 March 2019)
7. *Stratehiya yak osnova rozvytku neprybutkovoyi orhanizatsiyi* [Strategy as the basis for the development of a nonprofit organization]. Available at: <https://www.prostir.ua/?news=stratehiya-yak-osnova-rozvytku-neprybutkovoji-orhanizatsiji> (accessed 8 March 2019).

8. Thompson, Arthur A., Strickland Jr., A. J. (2002) Stratehycheskyy menedzhment: kontseptsyy y sytuatsyy dlya analyza [Strategic Management: Concepts and Cases]. Moskow: Izdatel'skyy dom «Williams».
9. Shehda, A. V. (2002) Menedzhment [Management]: navchal'nyy posibnyk. Kyiv : Znannya.
10. Shersh'n'ova, Z. Ye. (2004) Stratehichne upravlinnya [Strategic Management]: Navch. posibn. Kyiv: KNEU.



© 2019 Socio-Economic Problems and the State. All rights reserved.
This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.
You are free to:
Share — copy and redistribute the material in any medium or format Adapt — remix, transform, and build upon the material for any purpose, even commercially.
The licensor cannot revoke these freedoms as long as you follow the license terms.
Under the following terms:
Attribution — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made.
You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.
No additional restrictions
You may not apply legal terms or technological measures that legally restrict others from doing anything the license permits.

Socio-Economic Problems and the State (ISSN: 2223-3822) is published by Academy of Social Management (ASM) and Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University (TNTU), Ukraine, Europe.

Publishing with SEPS ensures:

- Immediate, universal access to your article on publication
- High visibility and discoverability via the SEPS website
- Rapid publication
- Guaranteed legacy preservation of your article
- Discounts and waivers for authors in developing regions

Submit your manuscript to a SEPS journal at <http://sepd.tntu.edu.ua>

