

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЛЬОТНИЙ КОЛЕДЖ**

Циклова комісія економіки та управління

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент»
обов'язкових компонент
освітньо-професійної програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Логістика

за темою - Моделі стратегічного управління

Харків 2022

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 30.08.2022 № 8

СХВАЛЕНО

Методичною радою
Кременчуцького льотного
коледжу Харківського
національного університету
внутрішніх справ
Протокол від 22.08.2022 № 1

ПОГОДЖЕНО

Секцією науково-методичної ради
ХНУВС з гуманітарних та соціально-
економічних дисциплін
Протокол від 29.08.2022 № 8

Розглянуто на засіданні циклової комісії економіки та управління, протокол від
15.08.2022 № 1

Розробники: старший викладач циклової комісії економіки та управління,
к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Цимбалістова О.А.

Рецензенти:

1. Старший викладач циклової комісії економіки та управління КЛК ХНУВС, к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Харченко М.В.
2. Професор кафедри логістики НАУ, доктор економічних наук, професор, експерт Українського логістичного альянсу (УЛА) Смерічевська С.В.

План лекцій:

1. Оцінка нестабільності зовнішнього середовища.
2. Способи реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища.
3. Системи та моделі стратегічного управління.

Рекомендована література:

Основна:

1. Бабій Л. Конкуренція у міжнародному бізнесі: навчальний посібник / Л.Бабій. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2010. – 152 с.
2. Гіл, Ч. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку / Ч. Гіл; Р. Ткачук. – К.: Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2001. – 856 с.
3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / Ф. Котлер. [пер. с англ. под. ред. С.Г. Божук]. – СПб., 2006. – 464 с.
4. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С., Майзель А.И. Международный менеджмент. – СПб: Питер, 2001. – 576 с.
5. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов, М.: Альпина Паблише, 2014. – 589 с..
6. Сіваченко І.Ю., Козака Ю.Г., Логвінової Н. С. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: кредитно-модульний курс. Навчальний посібник.– К.: «Центр учбової літератури», 2009. – 300 с.

Додаткова:

7. Пастухова, В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність [Текст] : монографія / В. В. Пастухова. – К. : КНТЕУ, 2002. – 302 с.
8. Смолін, І. В. Стратегічне планування розвитку організації [Текст] : монографія / І. В. Смолін. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. – 344 с.
9. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
10. Тарнавська, Н. Стратегічний менеджмент: практикум [Текст] : навчальний посібник / Н. Тарнавська, О. Напора. – Тернопіль : Карт-бланш : К. : Кондор, 2008. – 287 с.
11. Федонін, О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка [Текст] : навч. посібник / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2003. – 316 с.
12. Стратегічний менеджмент : методичні рекомендації до проведення ділової гри для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" першого (бакалаврського) рівня [Електронний ресурс] / уклад. І. В. Шевченко, І. М. Геращенко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 45 с.

Інформаційні ресурси в Інтернеті

13. https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf- стратегічний менеджмент.
14. <http://www.caravela.kiev.ua/pages/view/189>— стратегічний менеджмент.
15. <http://www.tnu.in.ua/study/refs/d179/file1321154.html> - підручник стратегічний менеджмент.

Текст лекції

1 Оцінка нестабільності зовнішнього середовища

Діяльність підприємства неможлива без взаємодії із зовнішнім середовищем. Важливим завданням є можливість кількісного обліку ступеня впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Оцінювати ступінь нестабільності зовнішнього середовища необхідно для того, щоб підприємство уявляло собі, якого роду зміни очікують його в майбутньому, адекватно та вчасно реагувало на них.

2 Способи реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища

Визначають два способи. Першим способом є **адаптація до зовнішнього середовища** - головна умова виживання підприємства у конкурентному середовищі, оскільки означає прагнення до відповідності між підприємством і його оточенням. Пристосованість підприємства до змін умов зовнішнього середовища характеризується валентністю, ступінь якої залежить від його потенціалу. Низька валентність характеризує здатність долати лише обмежені зміни чинників. Відповідно до концепції стратегічного управління підприємство повинно постійно адаптуватися до зовнішніх змін, тобто дотримуватись принципу динамічної рівноваги, що є передумовою його подальшого розвитку.

Другий спосіб реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища визначає активну позицію в його життєдіяльності і припускає превентивні дії. Превентивний характер системи управління підприємством обумовлює *позицію* – *preactive* (означає підготовку до змін) та *interactive* (означає виклик змін). Активна позиція ґрунтується на використанні сильних сторін підприємства відповідно до тих можливостей, що надає зовнішнє середовище. Активна позиція підприємства передбачає здійснення інноваційної політики в різних функціональних сферах його діяльності. Слід зазначити, що позиція *preactive* за своєю суттю невід'ємна від стратегічного управління.

Тип активної позиції підприємства, спрямованої на зміни зовнішнього оточення, одержав назву *interactive*, яка не означає спрямованість на зміну макроекономічних умов, вона проявляється у змінах зовнішнього середовища

прямої дії. Вплив на зовнішнє оточення може здійснюватись такими легітимними засобами, як: агресивна реклама, особливі умови співробітництва з партнерами, певна цінова і комунікативна політика тощо. Однак, позиція *interactive* можлива тільки для підприємств, що володіють значною економічною потужністю і мають стійкі позиції на ринку. Це пояснюється тим, що динамічність, складність прогнозування напрямку змін зовнішнього оточення, невизначеність його чинників потребують формування потужного потенціалу підприємства для протидії та впливу на зовнішнє середовище.

3 Системи та моделі стратегічного управління

Залежно від рівня нестабільності зовнішнього середовища виділяють такі типи систем управління:

- системи управління підприємством в умовах відносно стабільного зовнішнього середовища: управління на підставі контролю; управління за проміжними результатами;
- системи управління в умовах динамічного зовнішнього середовища: управління за цілями/результатами; управління на підставі передбачення змін;
- системи управління підприємством у кризових умовах: управління на підставі ранжирування стратегічних завдань; управління за «слабкими» сигналами; управління в умовах несподіваних подій.

Система «Управління на основі контролю» орієнтована значною мірою на оперативний менеджмент. В основу системи покладено розробку бюджетів, пов'язаних з розподілом ресурсів, раціональною організацією виробництва, координацією і контролем за діяльністю окремих підрозділів і підприємства в цілому, а керівництво здійснюється «за відхиленнями».

Система «Управління на основі екстраполяції» базується на гіпотезі про можливість передбачення і контролю майбутнього, доцільність побудови математичних моделей, які враховують низку чинників, які мають певні обмеження (фінансові ресурси, джерела додаткових інвестицій тощо).

Система «Управління на основі передбачення змін» використовується з метою передбачення ситуації і підготовки підприємства до майбутнього, базується на врахуванні пріоритетів зовнішнього середовища. Це динамічний процес адаптації, який забезпечує розробку та постійне коригування планів на основі моніторингу середовища підприємства.

Система «Управління на основі гнучких експертних рішень» поєднує комплекс стратегічних рішень, які визначають довгостроковий розвиток підприємства, а також конкретних дій, які забезпечують швидке реагування підприємства на зміну зовнішнього середовища, що може спричинити стратегічний маневр, перегляд цілей і коригування загального напрямку розвитку. Це дієво орієнтована система, яка охоплює не тільки процес розробки цілей і стратегій, а й процес реалізації стратегій, оцінку та контроль.

Модель «Управління шляхом вибору стратегічних позицій» доцільно застосовувати, коли нові рішення обмежують можливість стратегічних дій на

підприємстві, немає можливості застосувати накопичений досвід.

Модель «Управління шляхом ранжирування стратегічних завдань» використовується для швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

Модель «Управління за слабкими сигналами» використовується за певних умов. Проблеми підприємства, які можна виявити в результаті спостереження, мають назву сильних сигналів. Інші проблеми, які мають ранні та неточні ознаки, є слабкими сигналами. При високому рівні нестабільності з'являється необхідність готувати рішення ще тоді, коли із зовнішнього середовища надходять «слабкісигнали».

Контрольні запитання

1. У чому полягає необхідність оцінки ступеню нестабільності зовнішнього середовища?
2. Наведіть параметри, за якими можна оцінювати зовнішнє середовище.
3. Охарактеризуйте шкалу оцінки нестабільності зовнішнього середовища (за Ансоффом І.).
4. Назвіть типи систем управління підприємством залежно від рівня нестабільності зовнішньогосередовища.
5. Які системи управління підприємством використовуються в умовах відносно стабільного зовнішньогосередовища?
6. Які системи управління підприємством використовуються в динамічних умовах зовнішньогосередовища?
7. Які системи управління підприємством використовуються у кризових умовах?
8. У чому полягає сутність адаптації підприємства до зовнішнього середовища?
9. Надайте пояснення щодо девіантного та превентивного характеру системи управління підприємством.
10. Які моделі є характерними для системи управління на основі контролю?
11. Які моделі відповідають управлінню на основі екстраполяції, в чому полягає їхсутність?
12. Які моделі відповідають управлінню на основі передбачення змін, в чому полягає їхсутність?
13. Які моделі відповідають управлінню на основі гнучких експертних рішень, у чому полягає їхсутність?
14. Дайте визначення поняттю «слабких сигналів зовнішнього середовища».
15. Розкрийте характерні риси моделей стратегічного управління, що базуються на основі контролю.
16. Які основні характеристики визначають моделі, що базуються на основі екстраполяції?
17. Розкрийте процес вибору підприємством стратегічних позицій при

зміні умов його діяльності.

18. Яку послідовність процедур процесу управління підприємством передбачає модель «Управління шляхом ранжирування стратегічних завдань»?

19. Розкрийте суть управління підприємством на основі слабких сигналів зовнішнього середовища.

20. Які чинники є основою для застосування підприємством моделі «Управління в умовах стратегічних несподіванок»?

21. Наведіть механізм функціонування моделі «Управління в умовах стратегічних несподіванок».