

**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 - Організація стратегічного управління на підприємстві**

**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. Особливості управлінської діяльності в системі стратегічного управління.
2. Фінансово-економічний механізм забезпечення стратегічного управління.
3. Організаційне забезпечення стратегічного управління.
4. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління.
5. Керівництво процесами стратегічних змін.

### 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. Рєпіна, 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](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 Особливості управлінської діяльності в системі стратегічного управління

Реалізація стратегії – це один із найважливіших етапів стратегічного управління. Аналіз практичного досвіду українських підприємств свідчить, що серед основних проблем, які призводять до невдач під час реалізації стратегії, найчастіше відбуваються такі:

- незабезпечення керівництвом виконання основних завдань даного процесу;
- недосконалість системи стратегічних змін та відсутність програм управління стратегічними змінами;
- недосконалість системи стратегічного управління;
- недостатня ефективність концепції стратегічного управління.

Розглянемо детальніше визначені проблеми.

Процес реалізації стратегії підприємства спрямований на вирішення трьох основних завдань:

1) встановлення пріоритету серед завдань (щодо розподілу ресурсів, встановлення організаційних відносин, створення допоміжних систем тощо), щоб їх відносна значущість відповідала тій стратегії, яку буде реалізовувати або реалізує підприємство;

2) встановлення відповідності між обраною стратегією та процесами всередині підприємства (щодо удосконалення структури підприємства; системи мотивування та стимулювання; норм та правил поведінки; кваліфікації робітників та менеджерів тощо) для того, щоб зорієнтувати його діяльність на здійснення обраної стратегії;

3) вибір та узгодження із здійснюваною стратегією стилю лідерства та підходу до управління підприємством.

Виділяються такі типи стратегічних змін:

- зумовлені обраною стратегією підприємства – часткові, локальні, радикальні;



□ зумовлені кардинальними змінами зовнішніх умов функціонування підприємства – радикальні.

Для ефективного управління стратегічними змінами керівництвом підприємства розробляється **спеціальна програма**, яка містить сім етапів:

1 етап – створення «стартової площадки» (здійснення стратегічної діагностики діяльності підприємства, мобілізація менеджерів на підтримку змін, інформування та навчання персоналу);

2 етап – планування процесу змін (спрямування внутрішніх процесів підприємства на вирішення стратегічних проблем та досягнення цілей, планування конкретних змін);

3 етап – відокремлення і захист стратегічних змін від конфліктів з тактичними процесами (розробка конкретних тактичних завдань менеджерам щодо здійснення стратегічних змін, визначення цільової винагороди за здійснення стратегічних змін);

4 етап – планування процесу впровадження стратегічних змін (організація цілеспрямованої праці менеджерів щодо реалізації стратегічних змін);

5 етап – управління виробничим процесом (паралельне здійснення процесів планування та впровадження стратегічних змін у діяльність підприємства);

6 етап – інституціоналізація нової стратегії підприємства (створення позитивної атмосфери для проведення змін, адаптація корпоративної культури, підвищення кваліфікації персоналу);

7 етап – здійснення адекватного реагування (введення подвоєної системи управління – тактичною та стратегічною діяльністю, проведення цільового контролю, визначення винагороди за ефективну стратегічну діяльність).

## **2 Фінансово-економічний механізм забезпечення стратегічного управління**

Фінансово-економічний механізм обіймає всі сторони діяльності організації: відносини із засновниками (власником), персоналом, постачальниками, споживачами, інвесторами, бюджетом, банками, позабюджетними, страховими та іншими організаціями.

Організація вступає у фінансово-економічні відносини у процесі закупівлі сировини, матеріалів, інших товарно-матеріальних цінностей, реалізації продукції (послуг), які вироблені в процесі інвестування, формування капіталу та резервів, створення та розподілу прибутку, сплати податків, одержання та погашення кредитів тощо.

**Фінансово-економічне забезпечення (ФЕЗ)** стратегічного управління

– це сукупність структурних і динамічних характеристик економічних взаємовідносин усередині та поза межами діяльності організації, що включає питання конкретних відносин власності, методів господарювання та правових



норм, за допомогою яких ринково-орієнтована організація використовує ті можливості, що їй надає середовище, сприяє (або ні) досягненню цілей розвитку.

**Об'єктами впливу ФЕЗ** є «входи» і «виходи» організації, які пов'язують організацію з ринками постачання та збуту, операційна та управлінська системи, фінансові результати та ризики, взаємозв'язки всередині організації, система мотивації персоналу тощо.

**Суб'єктом ФЕЗ** може виступати один або комплекс підрозділів, які за допомогою різноманітних форм управлінського впливу забезпечують виконання стратегій підприємства.

Зміст ФЕЗ – формування та виконання комплексної економічної стратегії розвитку організації, де поєднуються всі напрямки діяльності економічного блоку системи управління.

### **3 Організаційне забезпечення стратегічного управління**

Найбільш інерційною підсистемою стратегічного управління підприємством є організаційна структура управління. Ринкова економіка вимагає від підприємств переходу від традиційних (функціональних і лінійно-функціональних) структур управління до ОСУ з автономними підрозділами різних типів. Створення автономних підрозділів – це спроба поєднати в одній ОСУ керованість, яку забезпечують централізовані органи управління, та підприємницьку гнучкість.

В еволюції ОСУ прийнято окреслювати три основних етапи:

1 етап – класичні ОСУ: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна; 2 етап – удосконалення лінійно-функціональної ОСУ;

3 етап – перехід до стратегічних ОСУ.

ОСУ може сприяти стратегічному розвитку підприємства або гальмувати його.

### **4 Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління**

Соціально-психологічне забезпечення (СПЗ) стратегічного управління повинно сприяти розвитку організацій відповідно до обраних стратегій.

**СПЗ стратегічного управління** – це сукупність структурних і динамічних характеристик міжособових, групових, міжгрупових та організаційних взаємовідносин усередині та поза межами організації, що включає відносини власності, субординаційні та координаційні відносини, якіобумовлені правовими та організаційно-культурними нормами, за допомогою яких організація використовує (або ні) ті можливості, що їй надає середовище, сприяє (або ні) досягненню стратегічних цілей.



## 5 Керівництво процесами стратегічних змін

Стратегічне управління передбачає зміни у поведінці індивіда, групи персоналу, колективу організації в цілому, оскільки вимагає переходу від усталених норм та способів дій до таких, які відповідають новим умовам середовища.

**Стратегічна поведінка** – це поведінка юридичної або фізичної особи, яку вона обирає для себе як реакцію на вплив зовнішніх і внутрішніх чинників середовища; є проявом стратегічного мислення та знаходить вираз у механізмах розробки та реалізації стратегій.

### Контрольні запитання

1. Які проблеми вирішують вітчизняні підприємства на етапі реалізації стратегії?
2. На вирішення яких основних завдань спрямовується процес реалізації стратегії?
3. Розкрийте сутність поняття «стратегічні зміни» та визначте їх типи.
4. Які стратегічні зміни передбачають удосконалення технології виробництва товарів?
5. Які основні елементи соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління необхідно застосовувати на вітчизняних підприємствах?
6. Якими чинниками зумовлено здійснення радикальних стратегічних змін на підприємстві?
7. Які завдання необхідно вирішувати керівництву підприємства під час вибору нового типу організаційної структури управління?
8. Які методи управління змінами використовуються на вітчизняних підприємствах?
9. Яку структуру має програма управління стратегічними змінами на підприємстві? Охарактеризуйте основні етапи програми.
10. Розкрийте сутність поняття «фінансово-економічне забезпечення стратегічного управління».
11. Що є об'єктом та суб'єктом фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління?
12. Для вирішення яких завдань на підприємствах створюються стратегічні фонди?