

УДК. 005.21

Шатілова Олена Володимирівна***СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
У НЕСТАБІЛЬНОМУ РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

Анотація. Розглянуто актуальні проблеми управління підприємством у нестабільному ринковому середовищі. Здійснено порівняльний аналіз моделей стратегічного управління підприємством. Удосконалено методичний підхід оцінки рівня нестабільності ринкового середовища. Обґрунтовано необхідність вибору моделі стратегічного управління підприємством на основі оцінки рівня нестабільності ринкового середовища.

Ключові слова: стратегічне управління підприємством, моделі стратегічного управління, нестабільне ринкове середовище.

Вступ. Розвиток ринкових відносин в Україні обумовив економічну свободу підприємств і посилення динамізму середовища їх функціонування. Економічна свобода як надала нові можливості, так і виявила певні проблеми. В умовах інтеграції в світову економіку та підвищення конкуренції на внутрішньому ринку для подолання існуючих проблем система управління має бути налаштована на забезпечення конкурентоспроможності підприємства шляхом застосування комплексу внутрішніх заходів для адаптації до постійно змінюваних ринкових умов. А в центр уваги нової управлінської парадигми має ставиться теза щодо підвищення адаптивності та ефективності діяльності економічних систем у мінливому ринковому середовищі. Тому система управління сучасним підприємством має бути налаштована на формування стратегічних активів підприємства, як фактору стійкості в його розвитку і розглядати створення та використання конкурентних переваг у контексті зміцнення його стратегічної позиції.

Постановка задачі. Концепція стратегічного управління не є новою. Розвиток промислових підприємств і формування ринкових відносин на засадах конкуренції зумовив об'єктивну необхідність у прогнозуванні майбутніх дій і визначенні напрямів розвитку підприємства. З часом з'явилися різні школи стратегічного управління, кожна з яких характеризувалася різними підходами до формування та реалізації стратегії підприємства. Суттєвий вклад у розробку теоретичних і прикладних аспектів стратегічного управління внесли вітчизняні вчені В. Василенко, В. Герасимчук, І. Ігнат'єва, Г. Кіндрацька, А. Наливайко, А. Поважний, В. Стадник, З. Шершньова та ін. Серед зарубіжних учених слід відмітити роботи Д. Аакера, Ф. Аналоуї, О. Віханського, А. Градова, Н. Каплана, Д. Нортон, М. Портера, А. Стрікленда, А. Томпсона та ін. Вони зробили значний внесок у дослідження процесу розробки стратегії та підходів і методів її формування. Проте, існує проблема вибору моделі стратегічного управління підприємством, яка найбільш відповідає стану поточного ринкового середовища.

Метою дослідження є обґрунтування вибору моделі стратегічного управління підприємством залежно від рівня нестабільності ринкового середовища. Для цього поставлено такі завдання: розглянути моделі стратегічного управління підприємством, удосконалити методичний підхід щодо оцінки рівня нестабільності ринкового середовища, обґрунтувати вибір моделі стратегічного управління підприємством на основі оцінки рівня нестабільності ринкового середовища.

* Шатілова Олена Володимирівна — канд. екон. наук, ст. викл. кафедри менеджменту, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», shatilovaelena@mail.ru

Результати. Економічна система, основні параметри якої постійно змінюються з часом, характеризується як нестабільна, а її властивість, що визначає рівень мінливості, як нестабільність. Найважливішою рисою нестабільного середовища є «хаотичні зміни» або турбулентність, а також стійкість чи здатність системи зберігати певні закономірності базових параметрів і, відповідно, існуючі тенденції. Іншими характерними ознаками нестабільних систем є *суттєва зміна функцій при збурювальних діях та мінливість, як необхідна передумова подальшого розвитку системи.*

На сьогоднішній день склалися різні підходи до визначення поняття «нестабільність». Так, зокрема, у теорії підприємства досліджуються лише проблеми функціонування організації в умовах невизначеності прийняття рішень і асиметрії інформації, а діяльність підприємства в умовах нестабільності лишилася поза увагою. Нерідко поняття «нестабільність», «невизначеність» і «нестійкість» використовуються як тотожні. Проте, на наш погляд, невизначеність пов'язана з неповнотою інформації або неадекватністю її сприйняття; нестійкість є такою характеристикою об'єкта, де його зміни відбуваються під впливом екзогенних або ендогенних факторів, а нестабільність відображає об'єктивну особливість системи хаотично або циклічно змінюватися з часом.

Слід зазначити, що проблема нестабільності не є характерною рисою лише транзитивної економіки. Нестабільність, як безперервний процес зміни та розвитку ринкового середовища, притаманна всім сучасним економічним системам. Основними факторами нестабільності ринкового середовища є такі: неочікувані зміни на ринку; поява нових технологій, що забезпечують підприємства, які ними володіють, конкурентними перевагами; вплив суспільства та політичних сил на поведінку підприємства; обмеженість ресурсів; формування нових цільових засад державної економічної політики; процеси економічної глобалізації.

В умовах швидко змінного ринкового середовища та жорсткої конкуренції не існує єдиного універсального методу управління, що міг би забезпечити конкретному підприємству швидку адаптацію, оскільки його стан залежить від багатьох факторів, а саме: виробничий потенціал підприємства, попит на продукцію, поведінка конкурентів, стан економіки в цілому та ін., тому кожне підприємство змушене розробляти свою власну стратегію виживання та розвитку, спираючись на загальні принципи стратегічного управління.

Фундаментальні положення та розробки концепції стратегічного управління знайшли своє відображення у роботах багатьох учених. Зокрема, *Д. Шендл* і *К. Хатген* характеризують стратегічне управління як «процес визначення та встановлення зв'язку організації з її оточенням, що полягає в реалізації обраних цілей і в спробі досягти бажаного стану взаємовідносин з оточенням шляхом розподілу ресурсів, що дозволить ефективно та результативно функціонувати організації та її підрозділам» [1]. *К. Койн* і *С. Субраманьям* вважають, що поняття стратегічного управління із «вміння не зійти з обраного курсу» трансформувалося в процес активного неперервного управління розвитком стратегії залежно від змін галузевих умов [2]. *Дж. Пірс* і *Р. Робінсон* визначають стратегічне управління як «набір рішень і дій щодо формулювання та виконання стратегій, розроблених для досягнення цілі організації» [3]. *Дж. Хіггенс* наголошує, що «стратегічне управління — це процес управління з метою здійснення місії організації шляхом управління взаємодії організації з її оточенням» [4]. *Л. Гітельман* у стратегічне управління включає «стратегічне планування та органічно пов'язані з ним тактичний та оперативний рівні реалізації планів, а також стратегічне забезпечення» [5, с. 117]. 3

Шериньова визначає стратегічне управління як «реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи 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» [6].

Розвиток учення про нову парадигму управління підприємством у ХХІ столітті також можна знайти у роботах *П. Друкера*, який стверджує, що «сучасні уявлення менеджменту та його методи розповсюджуються на всі структури суспільства та забезпечують стійке існування і розвиток в умовах нестабільності, мінливості не лише ринкового середовища, але й некомерційної діяльності в соціальній і науковій сферах суспільства» [7, с. 282].

Таким чином, виходячи із наведених визначень, можна зробити висновок, що для реалізації своїх цілей підприємству необхідно управляти процесом його взаємодії із зовнішнім середовищем шляхом побудови ефективної системи стратегічного управління.

На сьогоднішній день для побудови системи стратегічного управління можна використовувати різні моделі, а саме:

1. модель на основі планування, яка передбачає здійснення систематичного порівняльного аналізу, розробку стратегій та обґрунтування рішень. Цей тип управління притаманний переважно великим підприємствам, які мають достатньо ресурсів, щоб здійснювати детальний порівняльний аналіз;

2. адаптивна модель, яка ґрунтується на здійсненні обережних заходів реагування на проблеми і визначення можливостей їх поступового вирішення. Цей тип управління характерний для підприємств, які функціонують в умовах стабільної економіки;

3. модель стратегічного управління на основі вибору стратегічних позицій, яка припускає аналіз перспектив підприємства; визначення пріоритетів і розподіл ресурсів між різноманітними перспективними видами діяльності підприємства; аналіз можливих варіантів диверсифікації підприємства; прогноз динаміки чинників нестабільності; планування нових стратегій, що відповідають очікуваним рівням нестабільності середовища; передбачення організаційних змін і можливостей підприємства;

4. модель стратегічного управління на основі ранжування стратегічних задач, яка реалізується шляхом категоризації задач за ступенем терміновості та важливості. Для даної моделі характерним є безперервне проведення відновлення і перегляд актуальних стратегічних задач;

5. модель управління за слабкими сигналами, яка ґрунтується на припущенні про те, що будь які несприятливі явища або перспектива росту можливостей виникають не раптово, а зумовлюються появою сигналів-провісників або «слабких сигналів», за термінологією *І. Ансоффа* [8, с. 53—57];

6. модель управління в умовах стратегічних несподіванок, яка використовується, коли нові проблеми не тільки слабо передбачені і розвиваються дуже швидко, але й виникають практично раптово, не маючи під собою очікуваного прогнозу.

Кожна із розглянутих моделей стратегічного управління має як свої переваги, так і недоліки. Тому, на нашу думку, одним з ключових факторів вибору моделі стратегічного управління, адекватної до поточної ситуації, виступає оцінка рівня нестабільності середовища, яка може коливатися у межах від 0,0 до 5,0 (рис. 1).

При розрахованому рівні нестабільності зовнішнього середовища 2,5 доцільним є використання управління на основі екстраполяції, що передбачає розробку і реалізацію стратегічних планів розвитку підприємства.

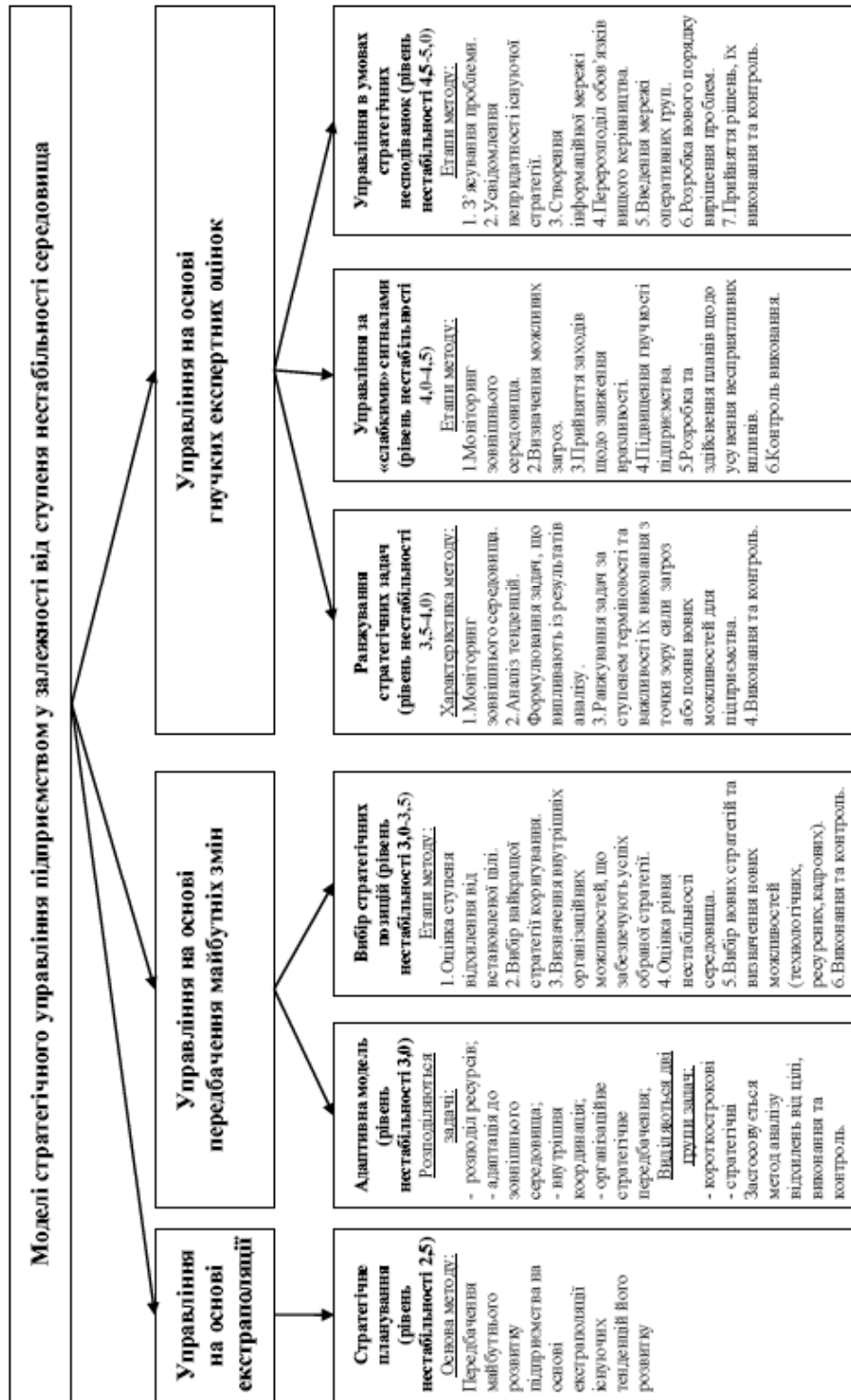


Рис. 1. Характеристика моделей стратегічного управління підприємством у нестабільному ринковому середовищі

Джерело: складено за [6, 8—10].

При рівні нестабільності в інтервалі від 3,0 до 3,5 використовується управління на основі передбачення майбутніх змін, яке проявляється у формі адаптивного управління та управління на основі визначення стратегічних позицій підприємства.

За високого рівня нестабільності зовнішнього середовища має використовуватися управління на основі гнучких експертних оцінок. Зокрема, при рівні нестабільності 3,5—4,0 технологія управління на основі ранжування стратегічних задач; при рівні нестабільності 4,0—4,5 — управління за слабкими сигналами; при рівні нестабільності 4,5—5,0 — управління в умовах стратегічних несподіванок.

Оцінка нестабільності системи це складна задача, що вирішується комплексом математичних методів. Проте у сучасній економічній науці запропонований ряд простих тестових способів, які дозволяють приблизно оцінити рівень нестабільності середовища відповідним кількісним показником — ступенем нестабільності, методика обрахунку якого вдосконалена *А. Градовим* [9, с. 118].

З метою визначення поточного рівня нестабільності економічного середовища автором було розроблено програму соціологічного опитування і за удосконаленою методикою *І. Ансоффа* та *А. Градова* на основі факторів зовнішнього середовища модифікованих з переліку, запропонованого *Г. Клейнером*, була розрахована бальна оцінка рівня нестабільності середовища функціонування вітчизняних автомобілебудівних підприємств.

Як видно з табл. 1, максимальний рівень нестабільності є характерним для фінансового ринку та суспільно-політичного і соціально-економічного оточення підприємств (рівень нестабільності поточного та майбутнього станів є найвищим). У порівнянні з цим мінімальною нестабільністю відрізняється ринок продукції. У розрізі розділів, за якими проводилася оцінка рівня нестабільності, максимальні оцінки отримали такі фактори: можливість укладення крупних довгострокових контрактів, ціни на сировину та ресурси, можливість залучення кваліфікованого персоналу, фінансова політика держави. При цьому оцінки за першими трьома факторами прямують до 5, що характеризує сильну нестабільність середовища, за якої ситуація постійно змінюється та є непередбачуваною.

Проведене дослідження підтверджує тезу про те, що українські підприємства вимушені функціонувати в нестабільному ринковому середовищі, параметри якого постійно змінюються і, згідно з цим, обґрунтовує необхідність застосування моделей стратегічного управління, що характеризуються високим рівнем адаптивності та гнучкості.

Перехід до гнучких, а отже, надійніших у досягненні цілей систем, є об'єктивно необхідним, і значущість цієї перебудови зростатиме разом зі зростанням залежності підприємства від зовнішнього середовища, здібностей його внутрішнього потенціалу до реакції на ці зміни. При цьому, водночас, зростають вимоги як до підвищення гнучкості виробничого потенціалу, так і до підвищення гнучкості управління.

Подібна теоретична основа дає можливість спрямувати процес удосконалення стратегічного управління підприємства на пошук стратегій, які були б обґрунтованими доцільності вибору конкретних напрямків діяльності у досягненні своїх стратегічних цілей для підвищенні конкурентоспроможності. При цьому питання щодо випереджаючого або адаптивного організаційного розвитку з метою встановлення та підтримки рівноваги підприємства із зовнішнім ринковим середовищем як правило не ставиться. У наслідок чого, переважна більшість рекомендацій щодо стратегічної поведінки підприємства є екстраполяційними й у більшості випадків швидко стають неефективними.

Таблиця 1

ОЦІНКА РІВНЯ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ОСНОВНИХ ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ЖИТТЄДІЯЛЬНІСТЬ АВТОМОБІЛЕБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Фактори середовища	Рівень нестабільності		Передбачуваність майбутнього	Середня оцінка
	Поточний стан	Майбутній стан		
Стан підприємства на ресурсних ринках				
Доступ до оптимальних за якістю, асортименту, цінам та умовам постачання ресурсів (сировинна база)	4	4,3	4,7	4,3
Можливість отримання інформації про потрібні ресурси	3,3	3,3	3,3	3,3
Ціни на сировину та ресурси	4,3	4,3	5,0	4,5
Можливість укладення крупних довгострокових контрактів на постачання сировину та ресурсів	3,7	3,7	4,7	4
Виконання умов контрактів постачальниками ресурсів (за обсягами та якістю ресурсів)	3,3	3,7	3,7	3,6
Разом на ринку ресурсів	3,7	3,9	4,3	4,0
Стан підприємства на ринках продукції, що виробляється				
Можливість отримання інформації про кількість і діяльність конкурентів	3,0	3,0	3,0	3,0
Ємність ринку	3,3	3,3	3,7	3,4
Обсяг платоспроможного попиту на продукцію	4,0	4,0	4,7	4,2
Кількість оптових та кінцевих покупців	3,7	3,7	4,0	3,8
Доступ до інформації про попит на продукцію	3,0	3,0	3,0	3,0
Можливість розширення та завоювання ринку	3,7	3,7	4,3	3,9
Виконання умов контрактів покупцями продукції	4,7	4,0	4,3	4,0
Можливість укладення крупних довгострокових контрактів на поставку продукції	4,7	4,7	4,7	4,7
Рівень технології, що використовують конкуренти	3,3	3,3	3,7	3,4
Можливість доступу до використання нової технології	3,7	4,0	3,7	3,8
Ринкові ціни на продукцію	4,3	4,3	4,7	4,3
Обсяги продажів	3,7	4,0	4,3	4,0
Разом на ринку продукції	3,7	3,8	4,0	3,8
Стан підприємства на ринку праці				
Можливість залучення кваліфікованих кадрів	4,3	4,3	4,7	4,4
Можливість підвищення кваліфікації персоналу	3,7	3,7	3,7	3,7
Пропозиція необхідних спеціалістів	4,0	4,3	4,7	4,3
Рівень з/пл. у галузі	3,7	4,0	4,3	4,0
Разом на ринку праці	3,9	4,1	4,3	4,1

Закінчення табл. 1

Фактори середовища	Рівень нестабільності		Передбачуваність майбутнього	Середня оцінка
	Поточний стан	Майбутній стан		
Стан підприємства на фінансовому ринку				
Доступ до кредитів	3,3	3,3	3,3	3,3
Рівень відсоткових ставок за кредитами	4,3	4,3	5,0	4,5
Можливість залучення вітчизняних інвестицій	4,0	4,0	4,7	4,2
Можливість залучення іноземних інвестицій	4,3	4,3	4,3	4,3
Обсяг державних субсидій та підтримки	4,7	4,7	4,7	4,7
Коливання курсу гривні по відношенню до іноземних валют	4,3	4,7	4,7	4,6
Фінансовий стан дебіторів	4,0	4,0	4,7	4,2
Разом на фінансовому ринку	4,1	4,2	4,5	4,3
Стан підприємства у суспільно-політичній та соціально-економічній сферах				
Стан економіки України	4,0	4,0	4,3	4,1
Політичний стан	4,0	4,0	3,7	3,9
Економічна політика держави	4,0	4,3	4,0	4,1
Фінансова та податкова політика	4,7	4,3	4,0	4,3
Рівень інфляції	4,0	4,7	4,0	4,2
Екологічний стан	4,0	4,7	4,3	4,0
Разом за економічною політикою	4,1	4,2	4,1	4,1
Загальна оцінка нестабільності середовища за всіма факторами	3,9	4,0	4,2	4,1

Джерело: розраховано автором.

Для забезпечення адаптації до умов ринку, що швидко змінюється, підприємство має сформулювати бачення майбутнього, виходячи з позиції теперішнього, на основі якого буде розроблятися стратегія управління. Для цього окремі операції та підсистеми управління поєднуються в єдину систему стратегічного управління, головною ланкою якої стають кваліфіковані управлінці. Поряд з цим, ключовим моментом адаптації виступають неперервне навчання персоналу підприємства та посилена увага на внутрішньому та більша прозорість на зовнішньому ринках. Сам процес адаптації може бути спонтанним (реактивним), що викликаний факторами нестабільності середовища, або цілеспрямованим, що визначається стратегічним управлінням змінами [10, с. 5]. Пристосування до зовнішнього середовища при безперечній важливості внутрішнього середовища має стати першочерговим завданням для підприємства та проявлятися у застосуванні концепції стратегічної гнучкості підприємства.

Висновки. Підсумовуючи проведені дослідження можна зазначити, що основні моделі і концепції стратегічного управління хоча і розроблялися для умов нестабільності ринкової економіки, при цьому на практиці найбільшу ефективність довели динамічні (гнучкі) моделі, що здатні швидко перестроїти структуру та технологію ви-

робництва, адаптуючи їх до нових умов. В реаліях української економіки коли параметри ринкового середовища постійно змінюються, методи стратегічного управління мають характеризувати високим рівнем адаптивності. Особливо важливим питанням при цьому є оцінка ступеня (рівня) нестабільності середовища, оскільки саме він визначає вибір моделі стратегічного управління, яку найдоцільніше застосовувати за даних умов з гарантією успішного подолання труднощів, що з'явилися у підприємства. Запропоновано методичний підхід оцінки рівня нестабільності ринкового середовища за удосконаленою методикою І. Ансофа та А. Градова на основі факторів зовнішнього середовища модифікованих з переліку, складеного Г. Клейнером, що дозволяє отримати кількісну оцінку поточного рівня нестабільності середовища функціонування підприємства. У результаті апробації даного підходу було розраховано бальну оцінку рівня нестабільності середовища функціонування українських автомобілебудівних підприємств та обґрунтовано необхідність застосування моделей стратегічного управління, що характеризуються високим рівнем адаптивності та гнучкості. Відповідно до цього, одним з перспективних напрямів подальших досліджень є опрацювання концепції стратегічної гнучкості підприємства.

Література

1. Schendel D.E. Business Policy or Strategic Management Boader View for an Emerging Discipline / D. E. Schendel, K. J. Hattch. — Academy of Management Processing, August, 1972. — 538 p.
2. Койн К. Как упорядочить процесс выработки стратегии / К. Койн, С. Субраманьям [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.management-strategy.com>
3. Pearce J.A. Strategic Management: Planning for domestic and Global Competition / J. A. Pearce, R. B. Robinson. — 13th edition, Chicago, IL.: R. D. Irwin, Inc., 2012. — 1014 p.
4. Higgins J.M. Organisational Policy and Strategic Management / J. M. Higgins. — 2nd edition. — Chicago: The Dryden Press, 1983. — 824 p.
5. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению: Учеб. пособие / Л.Д. Гительман. — М.: Дело, 1999. — 496 с.
6. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навч. посіб / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. — К.: КНЕУ, 1999. — 384 с.
7. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. / П. Друкер. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. — 272 с.
8. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: пер. с англ. / И. Ансофф; под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб.: Издательство «Питер», 1999. — 416 с.
9. Экономическая стратегия фирмы: учебн. пособие / под ред. засл. деят. науки РФ докт. экон. наук, проф. А.П. Градова. — 2-е изд., испр. и доп. — СПб.: Специальная литература, 1999. — 589 с.
10. Алексеев Н. С. Изменения для стабильности / Н. С. Алексеев // Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — №2. — С. 5.

References

1. Schendel D.E., Hattch D.E. Business Policy or Strategic Management Boader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Processing, 1972, 538 p.
2. Koin K. Subramaniam S. *Kak uporiadochyt protsess vyrabotky stratehyy*. [Elektronnyi resurs], Rezhym dostupu: <http://www.management-strategy.com>
3. Pearce J.A. Robinson R.B. *Strategic Management: Planning for domestic and Global Competition* — 13th edition. Chicago, Irwin, Inc., 2012, 1014 p.
4. Higgins J.M. *Organisational Policy and Strategic Management* — 2nd edition. Chicago, The Dryden Press, 1983, 824 p.

5. Hytelman L. D. *Preobrazuiushchy menedzhment: Lyderam reorhanyzatsyyu y konsultantam po upravleniyu: ucheb. posobyе*. Moscow, Delo, 1999, 496 p.
6. Shershnova Z. Ye., Oborska S.V. *Stratehichne upravlinnia: navch. posib*. Kyiv, KNEU, 1999, 384 p.
7. Druker P. *Zadachy menedzhmenta v XXI veke: per. s anhl.* Moscow, Yzdatelskyi dom «Vyliams», 2004, 272 p.
8. Ansoff Y. *Novaia korporatyvnaia stratehiya: per. s anhl. pod red. Yu. N. Kapturevskoho*. SPb., Yzdatelstvo «Pyter», 1999, 416 p.
9. *Ekonomycheskaia stratehiya firmy: uchebn. posobyе pod red. zasl. deiat. nauky RF dokt. ekon. nauk, prof. A.P. Hradova. — 2-e yzd., yspr. y dop.* SPb., Spetsyalnaia lyteratura, 1999, 589 p.
10. Alekseev N. S. *Yzmeneniya dlia stablynosti. Menedzhment v Rossyyu y za rubezhom*, 1999, No.2, S.5.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ В НЕСТАБИЛЬНОЙ РЫНОЧНОЙ СРЕДЕ

Шатилова Е.В., канд. экон. наук,
ст. преп. кафедры менеджменту
ГВУЗ «Киевский национальный
экономический университет
имени Вадима Гетьмана»

Аннотация. Рассмотрены актуальные проблемы управления предприятием в нестабильной рыночной среде. Проведен сравнительный анализ моделей стратегического управления предприятием. Усовершенствован методический подход оценки уровня нестабильности рыночной среды. Обоснована необходимость выбора модели стратегического управления предприятием на основе оценки уровня нестабильности рыночной среды.

Ключевые слова: стратегическое управление предприятием, модели стратегического управления, нестабильная рыночная среда.

COMPANY STRATEGIC MANAGEMENT IN UNSTABLE MARKET ENVIRONMENT

Shatilova O., PhD,
SHEI “Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman”

Abstract. The issues of the day of management are considered enterprises in the conditions of unstably external environment. The aim of this article is research the strategic management model in unstable market environment choice. It begins with a review of the historical perspectives of company strategic management. On the basis of economic literature studying the existing company strategic management conceptions are overviewed. The main strategic management models are observed and compared. The expediency of strategic management models application depending on level of market instability is defined. Thus, the problem of market environment assessment is researched. Found on the I. Ansoff's and A. Gradov's investigation and on the basis of external environment factors, which was modified from G. Kleyner's list, the technique of market instability estimation have been improved. As result, the instability current level of main factors, which have an influence on motor industry activity, was determined. For the end, the necessity of application of strategic management models, which characterized by top flight of adaptation and flexibility, have been proved.

Key words: company strategic management, strategic management models, unstable market environment.

Стаття надійшла до редакції 30.01.2015