

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський державний університет харчування та торгівлі

Г. І. Забродська, Л. Д. Забродська

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник
у структурно-логічних схемах
У 3 частинах

Частина 2
**Методичний інструментарій стратегічного аналізу середовища
функціонування підприємства**

Харків
ХДУХТ
2020

УДК 658(075.8)
ББК 65.231.213
С 12

Рецензенти:

д-р екон. Наук, проф. М. В. Чорна,
д-р екон. Наук, проф. Л. М. Яцун

Рекомендовано до видання вченою радою Харківського державного університету харчування та торгівлі, протокол № 9 від 19.02.2020 р.

Стратегічний менеджмент. Частина 2. Методичний інструментарій стратегічного аналізу середовища функціонування підприємства
С 12 [Електронний ресурс] : навч. Посібник у структ.-логіч. Схемах / Г. І. Забродська, Л. Д. Забродська. – Х. : ХДУХТ, 2020. 1 електрон. Опт. Диск (CD-ROM); 12 см. – Назва з тит. Екрана.

Навчальний посібник розроблено відповідно до освітньо-професійної програми підготовки бакалавра спеціальності 073 «Менеджмент».

Призначено для забезпечення самостійної роботи студентів із метою засвоєння ґрунтовних теоретичних знань з основ стратегічного менеджменту, теоретичних засад формування системи стратегічного управління в організації, глибокого системного та комплексного розуміння проблем управління на підприємствах за змінних умов функціонування, а також для підготовки до семінарських і практичних занять та виконання індивідуальної роботи.

УДК 658(075.8)
ББК 65.231.213

© Забродська Г. І., Забродська Л. Д.,
2020

© Харківський державний університет
харчування та торгівлі, 2020

ISBN

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
Тема 1. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства	7
Запитання для самоконтролю.....	33
Теми рефератів.....	34
Теми доповідей.....	34
Тема 2. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг.....	35
Запитання для самоконтролю.....	66
Теми рефератів.....	67
Теми доповідей.....	67
КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ ЗА ДРУГИМ МОДУЛЕМ.....	113
ЗРАЗОК ВАРІАНТА ПИСЬМОВОГО КОНТРОЛЬНОГО ОПИТУВАННЯ ЗНАНЬ ЗА ДРУГИМ МОДУЛЕМ.....	114
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	116

ВСТУП

Навчальний посібник зорієнтовано на поліпшення розуміння здобувачами вищої освіти, що опановують знання за спеціальністю 073 «Менеджмент», теоретичних підходів і практичних навичок обґрунтування стратегічних рішень, спрямованих на розробку стратегії, яка дозволить підприємству виживати у довгостроковому періоді в змінному ринковому середовищі. Структуру викладання матеріалу побудовано так, щоб здобувач вищої освіти мав можливість самостійно опановувати як теоретичний, так і практичний матеріал дисципліни, позааудиторно готуватися до всіх форм занять і контролю знань.

Матеріал навчального посібника скомпоновано відповідно до змісту другого змістовного модуля робочої програми дисципліни «Стратегічний менеджмент», а також навчального плану, який реалізує положення компетентнісного підходу до вищої освіти України з урахуванням цілей Болонського процесу та кредитно-модульної системи організації навчального процесу.

Структура робочої програми дисципліни «Стратегічний менеджмент» включає три змістовні модулі:

- змістовий модуль 1 «Теоретичні засади формування системи стратегічного управління в організації»;
- *змістовий модуль 2 «Методичний інструментарій стратегічного аналізу середовища функціонування підприємства»;*

- змістовий модуль 3 «Упровадження системи стратегічного управління на підприємстві».

У навчальному посібнику кожна тема дисципліни «Стратегічний менеджмент» відображає:

- основні теоретичні положення теми;
- основні терміни та поняття, які необхідно обов'язково знати студенту;
- перелік основних питань для обговорення на практичних і семінарських заняттях;
- теми рефератів і доповідей.

Таким чином, навчальний посібник містить матеріал для ефективної самостійної роботи здобувачів вищої освіти із вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент» та набуття практичних навичок самостійної роботи з фаховою літературою.

Навчальний посібник складено з метою надання допомоги в освоєнні основних тем курсу, формуванні у здобувачів вищої освіти здатності до самостійного мислення, поглибленого опанування навчального матеріалу та самоконтролю рівня засвоєння теоретичного матеріалу під час самостійної роботи зі здобуття теоретичних знань здобувачами вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форм навчання.

Інтегрований підхід до викладання дисципліни «Стратегічний менеджмент» дозволить після його вивчення сформувати у студентів такі компетенції (табл.):

Таблиця – Компетенції, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти за дисципліною «Стратегічний менеджмент»

Компетенції	Здатності фахівця виконувати функціональні завдання професійної діяльності
<i>1. Адміністративно-координаційні</i>	1.1. Адмініструвати: процес розробки та реалізації загально корпоративної та локальних стратегій; формування та виконання стратегічного набору організації; процес вибору та функціонування ефективної системи стратегічного планування у організації. 1.2. Координувати: використання усіх видів ресурсів; діяльність персоналу; обмін інформацією, знаннями між органами управління та структурними підрозділами організації
<i>2. Аналітично-діагностичні</i>	2.1. Аналізувати: середовище функціонування та конкурентну позицію підприємства; досягнення поставлених перед організацією економічних та позаекономічних цілей; потенціал організації (стратегічний, виробничий, кадровий, інтелектуальний, інноваційний, фінансовий та ін.); виконання планів, програм, бюджетів; стан реалізації стратегій; результативність організаційних змін. 2.2. Діагностувати: проблеми та кризові явища у діяльності організації, причини їх виникнення; особливості впливу факторів зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища на організацію
<i>3. Планово-прогностичні</i>	3.1. Прогнозувати: параметри діяльності організації; вплив на організацію факторів середовища; наслідки внесення змін в організаційну структуру та процеси, прийнятих управлінських рішень. 3.2. Розробляти та обґрунтовувати: місію, цілі, комплексні та локальні стратегії організації, «стратегічний набір» організації
<i>4. Організаційно-правові</i>	4.1. Організувати: реалізацію обраної стратегії розвитку для досягнення цілей; ефективне використання усіх видів ресурсів в організації; формування центрів відповідальності; колективну працю для досягнення цілей організації
<i>5. Мотиваційні</i>	5.1. Формувати: систему цінностей, які підтримують здійснення місії організації та мотивують працівників до її досягнення; стратегічну поведінку корпорації в цілому та персоналу
<i>6. Контрольні</i>	6.1. Здійснювати моніторинг: досягнення цілей і реалізації обраної стратегії розвитку організації. 6.2. Оцінювати: забезпечення ресурсами; виконання

	прийнятих управлінських рішень
<i>7. Комунікаційні</i>	8.1. Здійснювати: ефективну комунікацію, зворотний зв'язок
<i>8. Навчальні та науково-дослідницькі</i>	10.1. Розробляти: філософію, методологію, логіку, принципи об'єктивності наукового пошуку вирішення проблем діяльності організації. 10.2. Обирати: форми та методи дослідження процесів, що відбуваються в організації; джерела інформації для вивчення проблем. 10.3. Аналізувати: статистичну інформацію, наукові публікації, методичні матеріали, практичний досвід підприємств у використанні різних методів та інструментів стратегічного управління

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2

Методичний інструментарій стратегічного аналізу середовища функціонування підприємства

Тема 5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства

План

Міні-лексикон:

1.1.

Рисунок 5.1 –

Таблиця 5.1 – Історична

Запитання для самоконтролю

Теми рефератів

Теми доповідей

Тема 6.

План

6.1. Поняття

Міні-лексикон:

Запитання для самоконтролю

Теми доповідей

Теми рефератів

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ ЗА ПЕРШИМ МОДУЛЕМ

Контроль знань проводиться як письмова контрольна робота за індивідуальними варіантами.

Кожен варіант письмового контролю знань складається з 10 тестових завдань вибору однієї правильної відповіді та впорядкованого вибору або самостійного формулювання відповіді та двох практичних ситуаційних завдань.

Для виконання модульної контрольної роботи відводиться одна академічна година (60 хвилин).

Контроль знань проводиться в терміни, передбачені графіком навчального процесу.

Теоретична частина.

Кожна правильна відповідь на тестове завдання – 0,5 бала.

Максимальна оцінка за теоретичну частину (10 тестових завдань) – 5 балів.

Практична частина.

Друга частина (практична) містить два ситуаційних завдання, які є аналогічними тим, що виконувалися на практичних заняттях.

Розв'язання студентом ситуаційного завдання оцінюється таким чином:

– 2,5 бала, якщо воно є методично правильним і має належні поетапні пояснення та обґрунтування;

– 2 бали, якщо розв'язано завдання з можливими окремими неточностями та неprincipовими помилками;

– 1,5 бала за умови неповного пояснення або обґрунтування основних аспектів відповіді;

– 1 бал, якщо викладення матеріалу непослідовне, нелогічне, без суттєвого обґрунтування, але свідчить про розуміння проблеми;

– 0,5 бала, коли відповідь є, але немає обґрунтування та пояснення ходу мислення під час складання цієї відповіді.

Розв'язання ситуаційного завдання: якщо відповідь не правильна взагалі, то вона не зараховується.

Максимальна оцінка за два практичних ситуаційних завдання – 5 балів.

Максимальна кількість балів за контрольну роботу – 10.

ЗРАЗОК ВАРІАНТА ПИСЬМОВОГО КОНТРОЛЬНОГО ОПИТУВАННЯ ЗНАТЬ ЗА ДРУГИМ МОДУЛЕМ

ВАРІАНТ 1

Теоретична частина

1.1. Період, коли маркетинг складався з пропозиції стандартного продукту за найменшою ціною, – це є:

- а) епоха масового виробництва;
- б) епоха масового збуту;
- в) період після Першої світової війни;
- г) період після Другої світової війни.

1.2. Здатність соціально-економічної системи – підприємства – адаптуватися до зміни умов є особливістю, яка виникає з того, що:

- а) одним із внутрішніх елементів є засоби праці;
- б) одним із внутрішніх елементів є предмети праці;
- в) одним із внутрішніх елементів є людина;
- г) складовими елементами тут є стратегічні ресурси.

1.3. Те, яким чином буде здійснюватися набір правил під час досягнення цілей – це:

- а) стратегія;
- б) тактика;
- в) план;
- г) політика.

1.4. Процедура – це опис:

- а) виконання конкретних дій конкретним способом;
- б) того, що необхідно зробити у специфічній окремій ситуації;
- в) дій та того, з чого варто почати у конкретній ситуації;
- г) усі відповіді правильні.

1.5. За ієрархією стратегії поділяються на:

- а) загальнокорпоративну, ділову, функціональну, оперативну;
- б) стратегію маркетингу, фінансів, виробництва, соціальну, екологічну, організаційних перетворень;
- в) довгострокову, середньострокову, короткострокову;
- г) стратегію зростання, стабілізації, скорочення.

1.6. У вузькоспеціалізованій компанії відсутній такий рівень ієрархії стратегій:

- а) загальнокорпоративна стратегія;
- б) ділова стратегія;
- в) функціональна стратегія;
- г) оперативна стратегія.

1.7. В умовах ринку глобальною метою стратегічного управління підприємством є:

- а) створення умов для самофінансування;
- б) максимізація прибутку, який одержує підприємство;

- в) поширення обсягів діяльності та частки ринку;
- г) зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

1.8. Визначити тип мети підприємства, що має перевагу, якщо вид цінностей – економічний:

- а) зростання, прибутковість, результат;
- б) якість і привабливість навіть за рахунок зменшення прибутку;
- в) довгострокові дослідження та розробки;
- г) соціальна відповідальність.

1.9. Накопичений досвід і система цінностей керівництва, динаміка змін середовища діяльності, розуміння основних механізмів, які діють на підприємстві, – це складові:

- а) місії підприємства;
- б) культури підприємства;
- в) мети підприємства;
- г) філософії підприємства.

Питання впорядкованого вибору відповідей

1.10. Визначити послідовність етапів формування стратегії підприємства:

- а) аналіз зовнішнього середовища;
- б) аналіз внутрішнього середовища;
- в) розробка місії та цілей підприємства;
- г) вибір альтернативних стратегій та обґрунтування базового варіанта стратегії підприємства;
- д) реалізація стратегії та контроль виконання.

Практична частина

Ситуаційне завдання 1.1

Сформулювати місію підприємства, що бажає вийти на український ринок безалкогольних напоїв (соки, нектари, муси).

Обґрунтувати, що в наведеній місії підприємства визначає кожний із обов'язкових елементів формулювання місії.

Ситуаційне завдання 1.2

Розподілити наведені цілі підприємств на дві групи: стратегічні й тактичні (віднесення до тієї або іншої групи обґрунтувати):

- вийти на перше або друге місце в кожній зі сфер діяльності;
- досягти прибутковості за акціями у 20% і вище, середнього зростання прибутку на 5% або вище;
- стати маркетологом великих торговельних марок споживчих товарів;
- підвищувати прибутковість компаній з низьким рівнем прибутку або позбуватися від них.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Базова

1. Господарчий кодекс України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2003. – № 18; № 19–20; № 21–22. – ст. 144. – Режим доступу : zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15/
2. Ансофф І. Стратегическое управление [Электронный ресурс] / И. Ансофф. – Режим доступа : <http://www.vuzlib.net/beta3/html/1/5182/>
3. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – 2-ге вид., виправл. і допов. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 400 с.
4. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посібник / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – 2-ге вид. – К. : ЦУЛ, 2011. – 440 с.
5. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : навч. посібник / Л. Д. Забродська. – Х. : КОНСУМ, 2004. – 208 с.
6. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: розробка стратегії : навч. посібник / Л. Д. Забродська. – Х. : ХДУХТ, 2007. – 216 с.
7. Забродська Л. Д. Стратегія підприємства : навч. посіб. / Л. Д. Забродська. – Х. : ХДУХТ, 2008. – 214 с.
8. Стратегія підприємства : навч. посібник для самостійного вивчення дисципліни / Л. Д. Забродська, М. В. Чорна, І. Ю. Мелушова, Г. І. Забродська. – Х. : ХДУХТ, 2010. – 389 с.
9. Зуб А. Т. Стратегічний менеджмент [Електронний ресурс] : підручник / А. Т. Зуб. – Режим доступу : http://stud.com.ua/7042/menedzhment/strategichniy_menedzhment
10. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент [Електронний ресурс] : підручник / І. А. Ігнат'єва. – К. : Каравелла, 2015. – 464 с. – Режим доступу : <http://www.caravela.kiev.ua/pages/view/189>
11. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент [Електронний ресурс] : навч. посібник / Г. І. Кіндрацька. – Режим доступу : <http://westudents.com.ua/knigi/332-strategichniy-menedjment-kndratska-g.html>
12. Корецький М. Х. Стратегічне управління : навч. посібник / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, Н. В. Дацій. – К. : ЦУЛ, 2007. – 240 с.
13. Литвак Б. Г. Стратегічний менеджмент [Електронний ресурс] : підручник / Б. Г. Литвак. – Режим доступу : http://stud.com.ua/18588/menedzhment/strategichniy_menedzhment
14. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підручник / Б. М. Мізюк. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – Львів : Магнолія плюс, 2006. – 392 с.
15. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посібник / А. П. Міщенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
16. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : ТОВ «УВПК ЕксОб», 2002. – 560 с.

17. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент теорія та практика : навч. посібник / Г. В. Осовська, О. Л. Іщук, І. В. Жалінська. – К. : Кондор, 2003. – 194 с.
18. Пічугіна Т. С. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Х. : ХДУХТ, 2008. – 215 с.
19. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посібник / К. І. Редченко. – 2-е вид., допов. – Львів : Новий Світ-2000 : Альтаір-2002, 2003. – 272 с.
20. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій [Електронний ресурс] : підруч. для студ. вищ. навч. закл. [Електронний ресурс] / В. П. Сладкевич – К. : Персонал, 2008. – 496 с. – Режим доступу : http://maur-sevastopol.narod.ru/e_katalog/p09_18.pdf
21. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент : учеб. пособие / Ю. В. Соколев, В. Л. Дикань, А. Г. Дейнека, Л. А. Позднякова. – Х. : Олант, 2002. – 416 с.
22. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов [пер. с англ.] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; под общ. ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
23. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 7-е изд., испр. и доп. – М. : Дело, 2005. – 448 с.
24. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
25. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента : [пер. с англ.] / К. Боумэн ; под общ. ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, 2007. – 272 с.

Допоміжна

26. Бурак О. М. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегія підприємства» / О. М. Бурак. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 59 с.
27. Гагарский В. Оптимизация оргструктуры [Электронный ресурс] / В. Гагарский // Управление компанией. – 2006. – № 11. – Режим доступа : www.management.com.ua/cm/cm072.html
28. Котлер Ф. Маркетинг Менеджмент / Ф. Котлер. – СПб. : Питер, 2000. – 752 с.
29. Костусев О. Конкурентне середовище в Україні: стан та тенденції розвитку / О. Костусев, М. Пугачова // Конкуренція. – 2007. – № 4. – С. 52–53.
30. Кравченко В. М. Побудова схеми організаційної структури підприємства у MS Visio [Електронний ресурс] / В. М. Кравченко / Моделирование экономических систем. – Режим доступу : <http://modeling.at.ua/publ/10-1-0-54>

31. Лагоша Б. А. Методы и модели совершенствования организационных структур / Б. А. Лагоша, В. Г. Шаркович, Т. Г. Дегтярева. – К. : Наукова думка, 2003. – 364 с.

32. Новиков Д. А. Теория управления организационными системами / Д. А. Новиков. – М. : МПСИ, 2005. – 584 с.

33. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М. Е. Портер ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Спільський. – К. : Основа, 1997. – 390 с.

34. Пригожин А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – М. : МЦФЭР, 2003. – 864 с.

35. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія / І. В. Смолін. – К. : КНТЕУ, 2004. – 344 с.

Інформаційні ресурси

36. Бібліотека з менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу : management.com.ua

37. Ділова література з економіки, менеджменту, реклами і маркетингу, управління персоналом, психології бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.profibook.com.ua

38. Бізнес-рішення для розвитку підприємств, управління маркетингом і збутом, фінансовий менеджмент, управління персоналом, інформаційні технології управління персоналом, бюджетування [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.kmci.com.ua

Навчальне електронне видання
комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

ЗАБРОДСЬКА Ганна Іванівна
ЗАБРОДСЬКА Любов Давидівна

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник
у структурно-логічних схемах
У 3 частинах

Частина 2 **Методичний інструментарій стратегічного аналізу середовища** **функціонування підприємства**

Відповідальна за випуск проф. кафедри менеджменту
д-р екон. наук, проф. Л. М. Яцун

Видано в авторській редакції

План 2020 р., поз.121

Підп до друку 09.11.2020 р. Один електронний оптичний диск (CD-ROM),
супровідна документація. Об'єм даних 0,31 Мб. Тираж

Видавець і виготівник

Харківський державний університет харчування та торгівлі
вул. Клочківська, 333, Харків, 61051

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4417 від 10.10.2012 р.