

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

**Методичні вказівки**

до практичних занять і самостійної роботи студентів  
з дисциплін

**«СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»,**  
**«СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ (В ГАЛУЗІ)»**

з дидактичним забезпеченням

*(для студентів 5 курсу денної і заочної форм навчання спеціальностей 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)», 7.14010101, 8.14010101 «Готельна і ресторанна справа», 7.14010301, 8.14010301 «Туризмознавство (за видами)»)*

**Харків**  
**ХНАМГ**  
**2011**

Методичні вказівки до самостійної роботи студентів з дисциплін «Стратегічний менеджмент», «Стратегічний менеджмент (в галузі)» з дидактичним забезпеченням (для студентів 5 курсу денної і заочної форм навчання спеціальностей 7. 03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)», 7.14010101, 8.14010101 «Готельна і ресторанна справа», 7.14010301, 8.14010301 «Туризмознавство (за видами)») / Харк. нац. акад. міськ. госп-ва; уклад.: Н. Б Петрова. – Х.: ХНАМГ, 2011.- 44 с.

**Укладач:** Петрова Н. Б.

**Рецензент:** завідувач кафедри туризму і готельного господарства  
проф. І. М. Писаревський

**Рекомендовано кафедрою туризму і готельного господарства, протокол № 1 від 27 вересня 2009 р.**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
1. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ .....	5
2. ЗАГАЛЬНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ .....	6
3. СИСТЕМА ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ .....	31
4. ПИТАННЯ ДО ЕКЗАМЕНУ.....	39
5. СПИСОК ДЖЕРЕЛ .....	43

## ВСТУП

Методичні вказівки до самостійної роботи та виконання науково-дослідного завдання (курсowego проекту) розроблені відповідно до програми і робочої програми з дисципліни і призначені для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст» та «магістр» денної і заочної форм навчання галузі знань 0502 – «Менеджмент організацій», 0504 «Туризм». Вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент» передбачає засвоєння навчального матеріалу у вільний від аудиторних занять час у формі самостійної роботи, призначеної формувати практичні навички роботи студентів із спеціальною літературою, орієнтувати їх на інтенсивну роботу, критичне осмислення здобутих знань та глибоке вивчення теоретичних і практичних проблем функціонування готельного господарства та туристичної індустрії для підвищення якості професійної підготовки управлінських кадрів для підприємств готельного, курортного, ресторанного та туристського бізнесу.

Самостійна робота над засвоєнням навчального матеріалу з дисципліни може виконуватися в бібліотеці, навчальних кабінетах, лабораторіях та в домашніх умовах. Згідно з навчальним планом дисципліни «Стратегічний менеджмент» на самостійну роботу студентів відведено 60 години, з них 36 – на виконання індивідуального розрахунково-графічного завдання. Раціональна організація самостійної роботи вимагає від студента умілого розподілу свого часу між аудиторною та позааудиторною роботою. Виконання завдань із самостійної та індивідуальної роботи є обов'язковим для кожного студента. Методичні вказівки до самостійної роботи студентів включають: тематичний план навчальної дисципліни; загальні рекомендації до організації самостійної роботи з дисципліни, в тому числі до організації індивідуального розрахунково-графічного завдання; систему поточного і підсумкового контролю знань студентів; список рекомендованої літератури. Фінальною формою самостійної роботи є підготовка до екзамену. Вона базується на систематичному вивченні лекційного матеріалу, питань, які розглядаються на індивідуальних заняттях, а також проблемних питань, досліджених самостійно та вмінні логічно викладати їх сутність.

# 1. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

При вивченні дисципліни «Стратегічний менеджмент» студент має ознайомитися з програмою навчальної дисципліни, з її структурою, формами та методами навчання, видами та методами контролю знань.

Навчальний процес здійснюється у таких формах: лекції, практичні заняття, лабораторні заняття, самостійна робота студента, індивідуальна розрахунково-графічна робота.

Тематичний план дисципліни «Стратегічний менеджмент» складається з 3 змістових модулів, кожен з яких поєднує в собі відносно самостійний блок тем і який логічно поєднує декілька навчальних елементів дисципліни за змістом та зв'язком (табл. 1).

Таблиця 1 – Тематичний план навчальної дисципліни

Характеристика дисципліни: підготовка спеціалістів та магістрів	Напрямок, спеціальність, освітньо- кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів, відповідних до ECTS – 1,5; у тому числі: модулів – 1; змістових модулів – 3; самостійна робота; Розрахунково-графічне завдання - РГЗ.	Шифр і назва напрямку: 0201 «Менеджмент» та 0504 «Туризм»	Нормативна. Рік підготовки: 5. Семестр: 9.
Кількість годин: усього – 108 годин; за змістовими модулями: ЗМ 1.1 – 30 годин; ЗМ 1.2 – 36 години; ЗМ 1.3 – 42 годин.	Шифр і назва спеціальності: спеціальності 7.050201 Менеджмент готельної, туристської та курортної справи, 8.050101 Магістр менеджменту готельної туристської та курортної справи, 7.050401 Туризм, 8.050401 Магістр з туризму, 7.050402 Готельне господарство, 8.050402 Магістр з готельного господарства	Лекції: кількість годин – 18. Практичні: кількість годин – 36. Самостійна робота: кількість годин – 24, Виконання РГР – 36.
Кількість тижнів викладання дисципліни: 18. Кількість годин на тиждень – 3.	напрямок підготовки Освітньо-кваліфікаційний рівень: спеціаліст, магістр	Вид контролю: екзамен.

## 2. ЗАГАЛЬНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ

Обов'язковим елементом успішного засвоєння навчального матеріалу дисципліни «Стратегічний менеджмент» є самостійна робота студентів з вітчизняною та зарубіжною спеціальною літературою з питань організації, методології та проведення досліджень, а також моделювання і прогнозування в галузі туризму. Самостійна робота є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від нормованих навчальних занять, тобто лекційних, практичних та лабораторних занять (аудиторної роботи).

Основні види самостійної роботи, на які повинні звертати увагу студенти:

- вивчення лекційного матеріалу;
- робота із законодавчими, нормативними матеріалами;
- робота з опрацювання та вивчення рекомендованої літератури;
- підготовка до практичних занять;
- підготовка до дискусій та інших пропонованих викладачем завдань;
- робота над індивідуальним розрахунково-графічним завданням;
- самоперевірка студентом власних знань за запитаннями для самодіагностики;
- підготовка до проміжного та підсумкового контролю.

*Опрацювання лекційного матеріалу.* У системі різних форм навчально-виховної роботи у вищих навчальних закладах особливе місце належить лекції, де викладач надає студентові основну інформацію, навчає розмірковувати, аналізувати, допомагає опанувати ключові знання, а також спрямовує самостійну роботу студента.

Зв'язок лекції і самостійної роботи студента розглядається в таких напрямках:

- лекція як головна початкова ланка, що визначає зміст та обсяг самостійної роботи студента;
- методичні прийоми читання лекцій, що активізують самостійну роботу студентів;

- самостійна робота, яка сприяє поглибленому засвоєнню теми на базі прослуханої лекції.

Перший етап самостійної роботи починається з процесу прослуховування і конспектування лекції. Правильно складений конспект лекції – найефективніший засіб стимулювання подальшої самостійної роботи студентів. Студент має чітко усвідомити, що конспект – це короткий тезовий запис головних положень навчального матеріалу. Складання та вивчення конспекту – перший етап самостійної роботи студента над вивченням теми чи розділу. Конспект допомагає в раціональній підготовці до практичних та лабораторних занять, у визначенні напрямку і обсягу подальшої роботи з літературними джерелами.

Під час підготовки до лекції студент має опрацювати матеріал попередньої лекції з використанням підручників та інших джерел літератури. На лекціях висвітлюються лише основні теоретичні положення і найбільш актуальні проблеми, тому більшість питань виносять на самостійне опрацювання.

*Підготовка до практичних та лабораторних занять.* Підготовка до практичних та лабораторних занять розпочинається з опрацювання лекційного матеріалу. Студент повинен самостійно ознайомитися з відповідним розділом робочої програми, підготувати відповіді на контрольні питання, які подані в програмі у визначеній послідовності згідно з засвоєнням навчального матеріалу.

Практичні та лабораторні заняття збагачують і закріплюють теоретичні знання студентів, розвиваючи їх творчу активність, допомагають у набутті практичних навичок роботи за предметом навчальної дисципліни.

У процесі підготовки до практичних занять самостійна робота студентів це – обов'язкова частина навчальної роботи, без якої успішне і якісне засвоєння навчального матеріалу неможливе. Це свідчить про необхідність керування самостійною роботою студентів з боку викладача завдяки проведенню цілеспрямованих організаційних і контрольних заходів.

Відповідно до навчального плану з кожної теми курсу проводяться практичні чи лабораторні заняття. Щороку викладачі уточнюють тематичний план проведення семінарських, практичних та лабораторних занять, ознайомлюють з ним студентів на першому занятті.

Викладач у вступній лекції рекомендує студентам основну і додаткову літературу, а також методичні рекомендації до самостійної роботи та до організації

практичних і лабораторних занять з дисципліни. У методичних вказівках з кожної теми наведено перелік питань для теоретичної підготовки до заняття.

У випадку, коли студент не може самостійно розібратися в якомусь питанні, він може отримати консультацію у викладача (згідно з графіком проведення консультацій викладачами кафедри туризму і готельного господарства). Добре організовані консультації дозволяють спрямувати самостійну роботу в потрібному напрямі, зробити її раціональною та підвищити ефективність.

*Робота над індивідуальним завданням.* Індивідуальне розрахунково-графічне завдання передбачає: систематизацію, закріплення, розширення теоретичних і практичних знань з дисципліни та застосування їх при вирішенні конкретних практичних ситуацій. Виконання завдання також передбачає розвиток навичок самостійної роботи й оволодіння методикою дослідження, що пов'язане з метою роботи.

Індивідуальне розрахунково-графічне завдання з дисципліни «Стратегічний менеджмент» видає студенту викладач на початку вивчення дисципліни. Роботу він виконує самостійно при консультуванні викладачем на протязі вивчення предмету відповідно до графіку навчального процесу, але не пізніше терміну проведення підсумкового модульного контролю. Оцінка за виконання завдання враховують при виставленні загальної оцінки з дисципліни.

Розрахунково-графічне завдання виконують з метою закріплення, поглиблення і узагальнення знань, одержаних студентами, за час навчання та набуття практичних навичок їх застосування при вирішенні проблем, пов'язаних з організацією стратегічного менеджменту на підприємствах туристської індустрії.

Розрахунково-графічне завдання виконують згідно з методичними вказівками до виконання розрахунково-графічного завдання з дисципліни «Стратегічний менеджмент».

Практична значущість роботи полягає в обґрунтуванні реальності її результатів для потреб практики. Тобто, робота має бути актуальною для країни, регіону чи туристського підприємства і її результати можуть повністю або частково бути впроваджені до потреб практики.



Комплексний системний підхід до розкриття теми роботи полягає в тому, що предмет дослідження під різними точками зору – з позицій теоретичної бази і практичних навиків, умов його реалізації, аналізу, обґрунтування шляхів удосконалення і т. д. – в тісному взаємозв'язку і єдиній логіці викладу.

У процесі виконання розрахунково-графічної роботи, разом із теоретичними знаннями та практичними навиками за фахом, студент повинен продемонструвати здібності до науково-дослідної роботи, вміння творчо мислити, навчитися вирішувати актуальні завдання та робити ґрунтовні висновки.

У процесі написання роботи студент має опрацювати не менше 10-12 літературних джерел з посиланням на використання певної інформації у тексті роботи. При цьому робота має бути творчою і бути спрямована на вирішення певної проблеми стратегічного менеджменту на підприємстві туриндустрії чи на встановлення особистого погляду автора роботи на питання, які винесені на розгляд в даній роботі (див.табл.2).

Таблиця 2 – Перелік питань для самостійного опрацювання

Назва теми	Питання для самостійного опрацювання (за ЗМ та темами)	Рекоменд ована літератур а
<b>Модуль 1. Технологія обслуговування в готелях і туркомплексах</b>		
<b>ЗМ 1. Теоретичні основи стратегічного менеджменту</b>		
1	2	3
Тема 1. Концепція розвитку стратегічного управління підприємством	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розкрийте поняття „стратегія”. Проаналізуйте історичний контекст розвитку концепції стратегічного управління і теорії стратегії.</li> <li>2. Які передумови переходу від довгострокового до стратегічного планування підприємства?</li> <li>3. Яку роль у стратегічному управлінні відіграє невизначеність та нестабільність середовища?</li> <li>4. Що таке розвиток? Обґрунтуйте дуалістичний взаємозв’язок основних понять стратегічного управління?</li> <li>5. Чим пояснюється існування багатоваріантності дій підприємства? Поясніть зміст поняття „еквіфінальність”.</li> </ol>	Література: основна [1, 9,14]; додаткова [3-5].
Тема 2. Загальна характеристика стратегії	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проаналізуйте основні гіпотези стратегічного управління за І. Ансоффом.</li> <li>2. Поясніть причини необхідності класифікувати стратегії. Назвіть відомі вам класифікації стратегій.</li> <li>2. Що може виступати в якості критеріїв оцінки стратегії? Наведіть їх приклади з досвіду конкретних підприємств.</li> </ol>	Література: основна [1, 9,14]; додаткова [3-5].
<b>ЗМ 2. Стратегічний аналіз підприємства</b>		
Тема 3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Які основні складові стратегічного аналізу?</li> <li>2. Що ви розумієте під зовнішнім середовищем, що до нього відноситься?</li> <li>3. Які основні принципи корпоративної стратегії?</li> </ol>	Література: основна [1, 9]; додаткова [2,7,8 12-14].
Тема 4. Аналіз конкурентоспроможності підприємств, що входять в одну стратегічну групу. Конкурентоспроможність на національному і регіональному рівнях	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Який взаємозв’язок між категоріями „маркетинг” і конкурентоспроможність? Яка роль відводиться маркетингу в стратегічному менеджменті?</li> <li>2. Що таке бенчмаркінг, яке його застосування?</li> <li>3. Що ви розумієте під маркетинг-менеджментом. Які основні принципи маркетинг-менеджменту?</li> <li>4. Що таке стратегічний аналіз, в чому він полягає?</li> <li>5. Які зовнішні й внутрішні фактори впливають на вибір стратегії зовнішньоекономічної діяльності?</li> <li>6. Які існують основні етапи вибору стратегії зовнішньоекономічної діяльності?</li> <li>7. Визначить суть економічного глобалізму.</li> <li>8. Наведіть поняття глобальної стратегії. Чим вона відрізняється від міжнародної стратегії?</li> <li>9. Приведіть приклади глобальних стратегій підприємств.</li> <li>10. Що змушує підприємства займатися розробкою глобальної стратегії? З якими глобальними ризиками зіштовхуються підприємства в Україні?</li> <li>11. Вкажіть можливі напрямки реалізації глобальної стратегії.</li> <li>12. У чому суть багатонаціональної конкуренції і багатонаціональної стратегії?</li> <li>13. Які існують відмінності між багатонаціональною і глобальною стратегіями?</li> </ol>	Література: основна [1, 9]; додаткова [2,7,8 12-14].

1	2	3
Тема 5. Матричні методи прийняття стратегічних рішень	1. У чому полягає базова стратегія та які її основні етапи? 2. У чому полягають рекомендації матриці БКГ? 3. Що таке стратегічні зони господарювання, які їх характеристики? 4. Які етапи об'єднує в собі процес формування портфеля стратегічних альтернатив? 5. Як визначаються границі стратегічних зон господарювання, які параметри при цьому застосовуються? 6. Як співвідносяться стратегічні зони господарювання і стратегічний господарюючий центр?	Література: основна [1, 9]; додаткова [2,7,8 12-14].
<b>ЗМ 3. Функції та технології стратегічного менеджменту</b>		
Тема 6. Алгоритм розробки стратегії підприємства	1. Що таке диверсифікація? Наведіть приклади диверсифікованого підприємства. 3. Як формується загальна стратегія? 5. Як здійснюється стратегічний вибір?	Література: основна [1,9,14]; додаткова [4-6].
Тема 7. Корпоративна стратегія підприємства	1. Які розділи включає процес планування розвитку економіки? 2. Що включає в себе процес розробки стратегії зовнішньоекономічної діяльності?	Література: основна [1,9,14]; додаткова [10-12].
Тема 8. Функціональні стратегії підприємства	1. У чому полягає синергізм функціональних стратегій? 2. Охарактеризуйте взаємозв'язок і співвідношення продуктових, функціональних і ресурсних стратегій підприємства.	Література: основна [1,9,14]; додаткова [2-5].
Тема 9. Стратегічний контроль	1. Що являють собою зміни? 2. Що таке „стратегічні вікна” та які причини їх виникнення? 3. Що необхідно для забезпечення стабільності стратегічної реакції? 4. Як протікає процес стратегічного планування? 5. Яка мета стратегічного планування? 6. Що є перевагами стратегічного планування? 7. Що таке стратегічний контроль, яка його головна мета? 8. Як можна контролювати процес реалізації стратегії? 9. Що входить в систему організації контролю? 10. Які важливі компоненти можна виділити в ході стратегічних змін? 11. На що впливає послідовність дій у процесі організації змін? 12. Дайте коротку характеристику методам проведення змін.	Література: основна [1,9,14]; додаткова [2-5].

### **Контрольні запитання для самодіагностики:**

#### **Модуль 1**

#### **ЗМ 1. Теоретичні основи стратегічного менеджменту**

1. Яка з видів орієнтацій ринку характеризується прагненням до покращення якості товарів без серйозного врахування потреб, смаків, бажань покупців:

- а) продуктова орієнтація;
- б) товарна орієнтація;
- в) збутова орієнтація;
- г) ринкова орієнтація.

2. Яка з видів орієнтацій ринку характеризується забезпеченням максимального збуту за допомогою реклами та інших методів впливу на покупців з метою змусити його здійснити покупку:

- а) продуктова орієнтація;
- б) товарна орієнтація;
- в) збутова орієнтація;
- г) ринкова орієнтація.

3. Яка з видів орієнтацій ринку передбачає відбір товарів найвищої якості, що користується найбільшим попитом та забезпечує максимум продажів саме цих товарів.

- а) продуктова орієнтація;
- б) товарна орієнтація;
- в) збутова орієнтація;
- г) ринкова орієнтація.

4. Система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування підприємств, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідну міру участі впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства називають:

- а) концепцією управління;
- б) стратегічним менеджментом;
- в) плануванням;
- г) стратегічним аналізом.

5. Необхідним елементом визначення місії та цілей підприємства вважається:

- а) аналіз конкурентів;
- б) аналіз зовнішнього та внутрішнього оточення;
- в) планування;
- г) аналіз ринку товарів та послуг.

6. Проблемою №1 для любого підприємства, що діє в умовах ринку, є:

- а) усунення конкурентів;
- б) виживання и забезпечення безперервного розвитку;
- в) задоволення запитів споживачів;
- г) робота на "межі фола" у правовому полі.

7. Яке підприємство називають стратегічно зорієнтованим?

- а) те, на якому проходить безперервний процес стратегічного управління;
- б) те, в якому персонал має стратегічне мислення;
- в) те, в якому реалізуються всі стратегічні цілі;
- г) те, в якому існує підрозділ стратегічного управління.

8. Що робить підприємство конкурентоспроможним?

- а) зв'язки керівництва з керівниками регіону (країни), іншими корпораціями, зі ЗМІ;
- б) вміння добиватися пільгових кредитів;
- в) ресурси (потенціал), продуктивне їх використання;
- г) завантаження потужностей підприємства на 100%.

9. У світовій економіці період 1820 - 1900 рр. характеризувався як період:

- а) економічного зростання;
- б) стагфляції;
- в) промислового перевороту;
- г) гіперінфляції;
- д) застою;
- е) конкуренції.

10. Епоха „масового збуту” бере початок:

- а) в кінці XIX ст.;
- б) на початку XX ст.;
- в) в 30 - х роках XX ст.;
- г) в 50 - х роках XX ст..

11. Для епохи „масового збуту” характерні:

- а) втручання держави в справи вільного підприємництва;
- б) низька собівартість товарів та послуг;
- в) вдосконалення механізму масового виробництва;
- г) комплексна орієнтація маркетингу;
- д) згортання наукових досліджень;
- е) появлення великої кількості малих фірм-виробників.

12. Постіндустріальна епоха бере початок:

- а) на початку XX ст.;
- б) в кінці XIX ст.;
- в) в 30- х роках XX ст.;
- г) в 60 - е роки XX ст.

13. Для економіки постіндустріальної епохи характерні:

- а) інфантилізм;
- б) конформізм;
- в) консьюмеризм;
- г) фетишизм.

14. При визначенні місії фірми до зацікавлених груп НЕ відносяться:

- а) акціонери;
- б) менеджмент фірми;
- в) споживачі;
- г) співробітники;
- д) кредитори;
- е) конкуренти.

15. При визначенні місії фірма повинна орієнтуватися на наступні очікування такої зацікавленої групи як акціонери:

- а) дивіденди, зростання капіталу, надійність, інвестиції;
- б) грошове винагородження, престиж, влада;
- в) якість продукції, обслуговування, цінність;
- г) гарантія зайнятості, грошове винагородження, задоволення в роботі;
- д) відсотки, гарантії виплати, суми кредитів.

16. При визначенні місії фірма повинна орієнтуватися на наступні очікування такої зацікавленої групи як менеджмент фірми:

- а) дивіденди, зростання капіталу, надійність, інвестиції;
- б) грошове винагородження, престиж, влада;
- в) якість продукції, обслуговування, цінність;
- г) гарантія зайнятості, грошове винагородження, задоволення в роботі;
- д) відсотки, гарантії виплати, суми кредитів.

17. При визначенні місії фірма повинна орієнтуватися на наступні очікування такої зацікавленої групи як споживачі:

- а) дивіденди, зростання капіталу, надійність, інвестиції;
- б) грошове винагородження, престиж, влада;
- в) якість продукції, обслуговування, цінність;
- г) гарантія зайнятості, грошове винагородження, задоволення в роботі;
- д) відсотки, гарантії виплати, суми кредитів.

18. При визначенні місії фірма повинна орієнтуватися на наступні очікування такої зацікавленої групи як співробітники:

- а) дивіденди, зростання капіталу, надійність, інвестиції;
- б) грошове винагородження, престиж, влада;
- в) якість продукції, обслуговування, цінність;
- г) гарантія зайнятості, грошове винагородження, задоволення в роботі;
- д) відсотки, гарантії виплати, суми кредитів.

19. При визначенні місії фірма повинна орієнтуватися на наступні очікування такої зацікавленої групи як кредитори:

- а) дивіденди, зростання капіталу, надійність, інвестиції;
- б) грошове винагородження, престиж, влада;
- в) якість продукції, обслуговування, цінність;
- г) гарантія зайнятості, грошове винагородження, задоволення в роботі;
- д) відсотки, гарантії виплати, суми кредитів.

20. Місія фірми є:

- а) філософія та призначення, сенс існування організації, в якому виявляється відмінність даної організації від її подібних;
- б) короткий лозунг, що інформує про діяльність фірми та її завдання;
- в) основні задекларовані тенденції розвитку фірми.

21. Визначення місії складається з наступних етапів:

- а) порівняння підприємства з конкурентами, визначення основних напрямків діяльності, визначення стратегічної зони господарювання, формування лозунгу;
- б) оцінка зовнішнього середовища, формування завдань, формування лозунгу;
- в) визначення області конкуренції; формування стратегічного бачення або

наміру, визначення компетентності персоналу та конкурентних переваг, визначення зацікавлених груп.

22. У розширене формулювання місії НЕ входить:

- а) перелік основних видів діяльності;
- б) основні конкурентні недоліки, що планується ліквідувати;
- в) основні конкурентні переваги, що планується досягти;
- г) порівняння з конкретними конкурентами галузі.

23. Які фактори НЕ враховують при виробленні місії?

- а) історія фірми;
- б) існуючий стиль поведінки та спосіб дії власників та управлінського персоналу;
- в) стан зовнішнього та внутрішнього середовища організації;
- г) відношення фірми з конкурентами;
- д) ресурси, які фірма може застосувати для досягнення цілей.

24. Стан окремих характеристик організації, досягнення яких є для організації бажаним та на досягнення яких направлена її діяльність називається:

- а) метою;
- б) місією;
- в) завданням.

25. Цілі, що стосуються управління, структури та персоналу організації називаються:

- а) організаційними;
- б) виробничими;
- в) фінансовими;
- г) ринковими.

26. Цілі, що стосуються області маркетингу та зв'язками із спільнотою називаються:

- а) організаційними;
- б) виробничими;
- в) фінансовими;
- г) ринковими.



27. Цілі, що включають в себе все, всі види ресурсів, які необхідні для досягнення ринкових цілей називаються:

- а) організаційними;
- б) виробничими;
- в) фінансовими;
- г) загальними.

28. Основними вимогами цілей є:

- а) конкретність, вимірність, погодженість, досягненість, визначеність в часі;
- б) конкретність, погодженість, досягненість, визначеність в часі;
- в) конкретність, вимірність, погодженість, досягненість.

## **ЗМ 2. Стратегічний аналіз підприємства**

1. Модель “національного ромбу” М. Портера дозволяє систематизувати й досліджувати фактори:

- а) конкурентоспроможності товару;
- б) конкурентоспроможності підприємства;
- в) галузевої конкурентоспроможності.

2. Що розуміється під товаром-субститутом?

- а) товар, ідентичний за своїми властивостями базовому товару;
- б) товар, який задовольняє таку ж саму потребу споживача, що й базовий товар, але іншим способом;
- в) товар-аналог, який відрізняється від базового за деякими якісними характеристиками;
- г) товар, який має той же рівень показника “ціна/якість”, що й базовий товар.

3. Що може бути суттєвою перешкодою для входження нових конкурентів в галузь?

- а) наявність широко відомих торгових марок у фірм, що існують в галузі;
- б) наявність в галузі значної кількості фірм, які контролюють невеликі частки ринку;
- в) невеликі масштаби виробництва;
- г) висока матеріаломісткість виробництва в галузі.

4. Інтенсивність конкуренції висока, якщо в галузі існує:

- а) велика кількість постачальників;
- б) декілька монопольних угруповань (олігополія);
- в) різке зростання місткості ринку;
- г) сильна протекціоністська політика держави.
- д) високі вихідні бар'єри (витрати, пов'язані з виходом із галузі);

5. Які з наведених варіантів поведінки підприємства можуть бути обрані для протидії товарам–субститутам?

- а) зниження ціни;
- б) заохочення постачальників сировини;
- в) зниження управлінських витрат;
- г) удосконалення упаковки товарів;
- д) розробка новітніх технологій.

6. В якій ситуації спостерігається велика інтенсивність конкуренції з боку постачальників?

- а) велика кількість дрібних постачальників, які конкурують між собою;
- б) відсутність рівноцінних замінювачів ресурсів, що постачаються;
- в) митна політика держави, що знижує ефективність експорту ресурсів.

7. Що не відноситься до механізму впливу сильних постачальників на конкурентні позиції підприємства?

- а) нав'язування вимог до цінової складової продукції, що випускається підприємством;
- б) підвищення цін на ресурси, що постачаються;
- в) погіршення якості ресурсів;
- г) низька надійність і ритмічність поставок.

8. Вплив покупців на конкурентні позиції підприємства посилюється при:

- а) підвищенні ступеня важливості продукції для споживачів і зниженні рівня інформованості покупців;
- б) монополізації виробництва;
- в) диверсифікації;
- г) монопольному становищі споживача.

9. Загальне та конкурентне середовище частини:

- а) зовнішнього середовища;
- б) внутрішнього середовища;
- в) середнього середовища;
- г) інформаційного середовища.

10. Особливостями загального середовища є:

- а) воно може піддаватися контролю з боку фірми;
- б) воно є чітко прогнозованим;
- в) воно може прогнозуватися на далеку перспективу;
- г) воно не піддається контролю з боку фірми і не є чітко прогнозованим.

11. До компонентів загального середовища НЕ відносяться:

- а) Інституційна компонента;
- б) демографічна компонента;
- в) соціокультурна компонента;
- г) політична (законодавча) компонента;
- д) технологічна компонента;
- е) макроекономічна компонента;
- ж) міжнародна компонента.

12. Метод моніторингу зовнішнього середовища полягає в:

- а) пошуку вже сформованої інформації, що вже існує в ретроспективі;
- б) відстежуванні інформації, що з'являється вперше;
- в) спробі створити інформацію про майбутній стан середовища.

13. PEST – Аналіз – це інструмент, який принагідний для виявлення наступних факторів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію підприємства:

- а) політичні, економічні, природні, технологічні;
- б) патріотичні, економічні, соціальні, технологічні;
- в) політичні, економічні, соціальні, технологічні;
- г) природні, економічні, соціальні, технічні.

14. Карта стратегічних груп застосовується при:

- а) аналізі конкурентного середовища для виявлення конкурентів зі схожими стратегіями;
- б) виявленні часток ринку конкурентів;

в) виявленні слабких та сильних сторін конкурентів;

г) виявленні лідерів ринку;

15. Яким чином будується карту стратегічних груп?:

а) шляхом побудови тривимірного графіку: ціна, якість, обсяг реалізації та виявлення найближчих конкурентів підприємства;

б) побудови двовимірного графіку і виявленні тих характеристик, якими можна охарактеризувати роботу підприємства на ринку, а також групування підприємств, які стоять найближче один до одного;

в) побудови тривимірного графіку і виявленні тих характеристик, якими можна охарактеризувати роботу підприємства на ринку, а також угруповання підприємств, які стоять найближче один до одного;

г) побудови тривимірного графіку: ціна, якість, обсяг реалізації та виявлення найближчих конкурентів підприємства, які потім групуються в стратегічні групи за відстанню один від одного.

16. В чому полягає аналіз зовнішнього середовища за допомогою листа конкуренції?

а) у виявленні впливу політичних, економічних, соціальних і технологічних параметрів на п'ять сил Портера;

б) у виявленні впливу демографічних, економічних, соціальних і технологічних параметрів на п'ять сил Портера;

в) у виявленні впливу демографічних, економічних, природних, соціальних і технологічних параметрів на п'ять сил Портера;

г) у виявленні впливу політичних, демографічних, економічних, природних, соціальних і технологічних параметрів на п'ять сил Портера.

17. Профільна матриця конкурентів визначає:

а) найближчих конкурентів та їх прогнозований майбутній обсяг реалізації;

б) всіх конкурентів, які функціонують в даній ниші;

в) основних конкурентів, а також їх сильні і слабкі сторони відносно до підприємства;

г) ступінь зменшення невизначеності і ризику.

18. Сценарій прогнозованого розвитку передбачає:

а) виявлення можливих тенденцій розвитку підприємства та його

конкурентів виходячи з історичного розвитку;

б) виявлення можливих тенденцій розвитку підприємства та його конкурентів виходячи з економічного розвитку та змін вхідних параметрів;

в) виявлення можливих тенденцій розвитку підприємства та його конкурентів виходячи з розвитку конкурентів;

г) виявлення можливих тенденцій розвитку підприємства, його конкурентів виходячи з соціального, політичного, економічного, інших розвитків та їх прогнозів.

19. Матриця аналізу можливостей та загроз принадна для:

а) визначення сумарного впливу всіх конкурентів, що функціонують в галузі;

б) сумування і оцінки зовнішньої економічної, політичної, соціальної, культурної, демографічної, правової, технологічної, конкурентної та суспільної інформації;

в) визначення сумарного впливу можливостей внутрішнього середовища та загроз зовнішнього;

г) визначення впливу політичних, економічних, соціальних, демографічних, екологічних, суспільних, історичних факторів та оцінка ступеня їх загрози.

20. SNW – аналіз - це:

а) поліпшений аналіз сильних та слабких сторін який також враховує середньо-ринковий стан підприємства шляхом додавання нейтральної сторони;

б) розширений PEST-аналіз;

в) такого аналізу не існує.

21. SWOT – цей аналіз зазвичай застосовують:

а) для співставлення даних аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, зведення їх в єдине ціле, що дозволяє визначити єдину картину дійсності;

б) для аналізу слабких та сильних сторін, щоб виявити ступінь конкурентної боротьби;

в) для виявлення прогалин у функціонуванні бізнесу.

### **ЗМ 3. Функції та технології стратегічного менеджменту**

1. Функції управління виникають на основі:

а) розподілу та спеціалізації праці,

б) розподілу управлінських обов'язків;

- г) розподілу ресурсів;
- д) розподілу доходів між власниками.

2. Система функцій управління — це:

- а) складний взаємозв'язок між ресурсами підприємства та його управлінням;
- б) взаємозв'язок всіх ресурсів підприємства між собою та спроможність впливати один на одний шляхом прийнятих управлінських рішень керівників ресурсних підрозділів;
- в) комплекс взаємозв'язаних у часі й просторі видів діяльності суб'єкта управління при його цілеспрямованому впливі на об'єкт;
- г) комплекс взаємозв'язаних у часі й просторі видів діяльності керівників на ресурси підприємства.

3. У практику менеджменту перший ввів поняття функцій управління:

- а) А. Файоль;
- б) І. Ансофф;
- в) М. Портер;
- г) Г. Мінцберг.

4. Яка з функціональних стратегій найбільш підходить для підприємств, орієнтованих на ринкові цінності?

- а) кадрова стратегія;
- б) ресурсна стратегія;
- в) стратегія НДДКР;
- г) маркетингова стратегія.

5. Яка із стратегій має два орієнтири „ринок” і „продукт”:

- а) ринкова стратегія;
- б) ресурсна стратегія;
- в) продуктова стратегія;
- г) маркетингова стратегія.

6. Яка із функціональних стратегій передбачає розробку продукту, його вдосконалення та модифікацію?

- а) продуктова стратегія;
- б) ресурсна стратегія;
- в) стратегія НДДКР;
- г) маркетингова стратегія.

7. Яка з функціональних стратегій формується з урахуванням таких чинників: обсяги капітальних вкладень, час, оцінка відносної споживчої вартості існуючої і нової продукції, цінові стратегії, техніко-організаційний рівень виробництва та рівень конкурентоспроможності виробничого потенціалу, інноваційна здатність управлінського персоналу; рівень прямого впливу складових середовища?

- а) продуктова стратегія;
- б) виробнича стратегія;
- в) стратегія НДДКР;
- г) маркетингова стратегія.

8. Метод інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства оснований на черзі критеріїв:

- а) задоволення потреб суспільства; максимізації прибутку;
- б) ефективності виробництва; ступеня задоволення потреб споживача;
- в) максимізації прибутку; ефективності збуту продукції;
- г) фінансової стійкості; ступеня задоволення потреб споживача.

9. Для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності продукції підприємства є:

- а) необхідною умовою;
- б) достатньою умовою;
- в) необхідною, але недостатньою умовою;
- г) необов'язковою умовою в разі, якщо підприємство займає сильні позиції.

10. У матриці бостонської консалтингової групи яке поле займають одиниці бізнесу, що мають прибутковий продукт і ринок, який швидко зростає?

- а) зірка;
- б) дойна корова;
- в) знак питання;
- г) собака.

11. У матриці бостонської консалтингової групи яке поле займають одиниці бізнесу, що мають збитковий продукт і ринок, що повільно зростає?

- а) зірка;
- б) дойна корова;
- в) знак питання;
- г) собака.

12. Який з етапів формування стратегії спрямований на визначення сенсу існування підприємства та його стратегічної позиції у зовнішньому середовищі?

- а) вибір місії;
- б) формування цілей;
- в) аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища;
- г) стратегічна діагностика.

13. Який з етапів формування стратегії передбачає обґрунтування цієї стратегії з множини альтернатив, яка приймається підприємством для реалізації як оптимальна з огляду на її результативність і ризикованість?

- а) вибір місії;
- б) формування цілей;
- в) аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища;
- г) вибір стратегії.

14. Оберіть правильне розташування етапів процесу стратегічного вибору підприємства з наведених:

а) 1.Оцінка існуючої стратегії та ідентифікація проблеми; 2. Формування варіантів стратегії; 3. Оцінка варіантів стратегії; 4. Вибір стратегічної альтернативи;

б) 1.Оцінка варіантів стратегії; 2. Формування варіантів стратегії; 3. Оцінка існуючої стратегії та ідентифікація проблеми; 4. Вибір стратегічної альтернативи;

в) 1.Вибір стратегічної альтернативи; 2. Формування варіантів стратегії; 3. Оцінка варіантів стратегії; 4. Оцінка існуючої стратегії та ідентифікація проблеми;

г) 1.Формування варіантів стратегії; 2. Оцінка існуючої стратегії та ідентифікація проблеми; 3. Оцінка варіантів стратегії; 4. Вибір стратегічної альтернативи.

15. Що передумовлює виникненню „стратегічних вікон”?:

- а) несподівані зовнішні зміни;
- б) внутрішні зміни структури;
- в) зміна конкурентної позиції;
- г) недобросовісна конкуренція.



16. До основних причин уповільненої реакції прийняття стратегічних рішень поведінкового характеру НЕ відносяться:

а) затримка, що викликана простим „розгільдяйством” з боку керівництва підприємства;

б) запізнювання психологічного характеру, що викликане затримками протидій тих керівників, які мають безпосереднє відношення до критичної ситуації, що склалася;

в) відставання, що пов’язане з традиційною орієнтацією керівників на минулий досвід, неприйняття нового;

г) відставання, пов’язане зі змінами зовнішнього середовища.

17. Систематизовані й більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, що спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм називаються:

а) стратегічним плануванням;

б) стратегічним прогнозуванням;

в) стратегічним проектуванням;

г) стратегічною архітектурою.

18. Який з принципів реалізації стратегічного планування звучить як: орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об’єкта і взаємозв’язок між ними; в межах стратегічного планування готують систему рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації зовні й всередині підприємства?

а) ефективність і соціальна орієнтованість;

б) безперервність;

в) спадковість і послідовність;

г) глобальність, системність, комплексність і збалансованість.

19. Який з принципів реалізації стратегічного планування звучить як: забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням над витратами, потрібними для його здійснення; з іншого — розв’язання не тільки суто виробничих проблем, а й участь у пом’якшенні суспільних проблем?

а) ефективність і соціальна орієнтованість;

б) безперервність;

в) спадковість і послідовність;

г) глобальність, системність, комплексність і збалансованість.

20. Який з принципів реалізації стратегічного планування звучить як: урахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами «життєвих циклів» (підприємства та пов'язаних з ним окремих підсистем)?

- а) гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію;
- б) безперервність;
- в) спадковість і послідовність;
- г) глобальність, системність, комплексність і збалансованість.

21. Комплекс обґрунтованих самостійних стратегій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства на основі використання наявних ресурсів називається:

- а) стратегічною альтернативою;
- б) стратегічним вікном;
- в) стратегічним прийомом;
- г) стратегічним ходом.

22. Можливість недооцінки споживачем унікальної властивості продукції виступає як загроза стратегії:

- а) диференціації;
- б) диверсифікації;
- в) сегментації;
- г) фокусування.

23. Завеликі витрати на надання продукту тієї чи іншої унікальної властивості виступає як загроза стратегії:

- а) диференціації;
- б) диверсифікації;
- в) сегментації;
- г) фокусування.

24. Систематизовані й більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм -це:

- а) стратегічне прогнозування;
- б) стратегічне програмування;
- в) стратегічне планування;
- г) стратегічний менеджмент.

25. Перелік найефективніших способів досягнення цілей на даному етапі розвитку підприємства називається:

- а) стратегічний план;
- б) стратегічний пріоритет;
- в) стратегічний набір;
- г) стратегічний вибір.

26. Особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає у спостереженні й оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей і виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку називається:

- а) стратегічний план;
- б) стратегічний пріоритет;
- в) стратегічний контроль;
- г) стратегічний вибір.

27. Який з видів контролю базується на імовірнісних оцінках і показниках:

- а) поточний контроль;
- б) стратегічний контроль;
- в) періодичний контроль;
- г) заключний контроль.

28. Сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт, тобто забезпечувати виконання завдань (досягнення цілей) підприємства – головна мета:

- а) стратегічного контролю;
- б) аналізу зовнішнього середовища;
- в) аналізу внутрішнього середовища;
- г) розробки цілей.

29. До факторів, що забезпечують ефективність стратегічного контролю НЕ належать:

- а) єдність цілей та форм контролю;
- б) єдність елементів і цілей контролю;
- в) точність і доступність інформації, необхідної для стратегічного контролю;
- г) заздалегідь відомий результат контролю.

30. Що з нижченаведеного відноситься до привілей графічних методів контролю:

а) дають змогу наочно відобразити досягнутий рівень результатів (проміжних і кінцевих);

б) дають високу точність результатів;

в) дають чітке уявлення про стан результатів;

г) дозволяють швидко виробити дії для поліпшення результатів.

31. Умовою застосування якого з методів реалізації змін є гострий дефіцит часу, що потребує негайної реакції; зміни є вимушеними; кваліфікація співробітників не дозволяє їм в повній мірі зрозуміти важливість змін:

а) жорсткого методу;

б) м'якого методу;

в) компромісного методу.

32. Умовою застосування якого з методів реалізації змін є: зміни є планомірними, тобто мають певний запас часу для їх проведення; особливої терміновості в вжитті заходів немає; загрози або сприятливі можливості в організаційному середовищі легко передбачити; достатній рівень компетентності персоналу; керівники змін заслуговують довіри:

а) жорсткого методу;

б) м'якого методу;

в) компромісного методу.

33. Умовою застосування якого з методів реалізації змін є: середня швидкість, коли не має необхідності в примусових заходах; часу більше, ніж необхідно для застосування примусових методів, і менше, ніж для адаптивних змін; спонтанні явища в зовнішньому середовищі повторюються, а не одиночні:

а) жорсткого методу;

б) м'якого методу;

в) компромісного методу.

34. Позитивними рисами якого методу реалізації зміни є: швидке подолання будь-якого виду опору; перевага в часі стратегічного реагування:

а) жорсткого методу;

б) м'якого методу;

в) компромісного методу.

35. Позитивними рисами якого методу реалізації зміни є: в кожний конкретний момент часу опір незначний; потребує менше часу з боку керівництва та менше ресурсів; залучення знімає дефіцит інформації; активне співробітництво з боку персоналу:

- а) жорсткого методу;
- б) м'якого методу;
- в) компромісного методу.

36. Позитивними рисами якого методу реалізації зміни є: найкращий компроміс між опором та використанням влади в межах часу, що мається; зниження радикальності змін; приводиться до мінімуму недоброзичливе відношення до змін:

- а) жорсткого методу;
- б) м'якого методу;
- в) компромісного методу.

37. Негативними рисами якого методу реалізації зміни є: значний опір змінам; негативне відношення співробітників до ініціаторів змін; високий ступінь ризику:

- а) жорсткого методу;
- б) м'якого методу;
- в) компромісного методу.

38. Негативними рисами якого методу реалізації зміни є: неефективність в разі надзвичайних обставин; процес повільний, потребує багато часу:

- а) жорсткого методу;
- б) м'якого методу;
- в) компромісного методу.

39. Негативними рисами якого методу реалізації зміни є: використання на ранній стадії процесу змін може зашкодити діагнозу проблеми та скоротити час пошуку альтернатив; не призводить до оптимального рішення; проігноровані інші значні фактори, відмова від розсудливих дій:

- а) жорсткого методу;
- б) м'якого методу;
- в) компромісного методу.

40. Основним критерієм ефективності управління в стратегічному управлінні підприємства є:

- а) точність передбачення змін у зовнішньому середовищі та наявність часу на адаптацію;
- б) прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу;
- в) прибутковість, оптимізація виробничого процесу та ефективний розподіл ресурсів між підрозділами;
- г) відстеження та адаптація до змін в оточенні, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі.

41. Обмежене право використовувати ресурси підприємства та спрямування зусиль співробітників на виконання визначених завдань – це:

- а) відповідальність;
- б) повноваження;
- в) функція;
- г) делегування.

42. До системи стратегічного управління не входить:

- а) вибір стратегії;
- б) аналіз середовища;
- в) визначення місії і цілей;
- г) аналіз причин формування кризового стану суб'єкта господарювання;
- д) оцінка і контроль реалізації стратегії.

43. Стратегічний контроль спрямований на:

- а) з'ясування того, в якій мірі реалізація стратегії приводить до досягнення цілей підприємства;
- б) оцінку стану підконтрольного об'єкта відповідно до прийнятих стандартів та вимог законодавства;
- в) аналіз причин формування кризового стану суб'єкта господарювання;
- г) бенчмаркінг.

44. До ознак нестратегічного управління на підприємстві відносяться:

- а) планування діяльності виходячи з того, що зовнішнє середовище буде якісно змінюватись;
- б) формування програм дій починається з аналізу ресурсів і можливостей їх раціонального використання;
- в) визначення місії і цілей підприємства.

45. Фірма «Шаравардес» виробляє і продає один тип вантажівок за одною ціною. Вся реклама фірми однотипна і направлена на весь ринок в цілому. В своїй діяльності фірма «Шаравардес» орієнтується на стратегію:

- а) маркетингову;
- б) сегментацію ринка;
- в) концепції;
- г) масового охоплення.

### **3. СИСТЕМА ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ**

Оцінювання знань, вмінь та навичок студентів включає ті види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» передбачають лекційні, практичні та лабораторні заняття, самостійну роботу та виконання індивідуальних завдань, у тому числі розрахунково-графічного завдання.

Перевірку та оцінювання знань студентів проводять в наступних формах:

- оцінювання роботи і знань студентів під час практичних занять;
- оцінювання роботи і знань студентів під час лабораторних занять;
- оцінювання виконання та захист індивідуальної розрахунково-графічної роботи;
- презентація результатів розрахунково-графічної роботи;
- складання проміжного контролю знань за змістовими модулями (тестування);
- складання екзамену.

Структура засобів контролю з дисципліни «Стратегічний менеджмент» наведена в табл. 3.

*Поточне оцінювання знань студентів здійснюється під час проведення практичних та лабораторних занять і має на меті перевірку рівня підготовленості студентів до виконання конкретної роботи. Об'єктами поточного контролю є:*

- активність та результативність роботи студента протягом семестру над вивченням програмного матеріалу дисципліни;

- відвідування занять;
- виконання індивідуального розрахунково-графічного завдання;
- складання проміжного контролю із змістових модулів.

Таблиця 3 – Структура засобів контролю з навчальної дисципліни

<b>Види та засоби контролю (тестування, контрольні роботи, індивідуальні завдання тощо)</b>	<b>Розподіл балів, %</b>
<b>МОДУЛЬ I. Поточний контроль із змістових модулів</b>	
ЗМ 1.1. Теоретичні основи стратегічного менеджменту <i>Тестування</i>	10
ЗМ 1.2. Стратегічний аналіз підприємства <i>Тестування</i>	10
ЗМ 1.3. Функції та технології стратегічного менеджменту <i>Тестування</i>	10
<i>Складання глосарію</i>	10
<i>Написання та захист розрахунково-графічної роботи</i>	20
<i>Активність на лабораторних заняттях</i>	20
<i>Активність на практичних заняттях</i>	20
<b>Всього за модулем I</b>	<b>100</b>

Контроль систематичного виконання самостійної роботи та активності на практичних та лабораторних заняттях проводиться за 4- бальною шкалою і такими критеріями:

- розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються;
- ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни;
- знайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядаються;
- уміння поєднувати теорію з практикою при розгляді практичних ситуацій, розв'язанні завдань, проведенні розрахунків щодо виконання індивідуальних завдань і завдань, винесених на розгляд в аудиторії;
- оволодіння методами економіко-статистичної обробки даних з використанням комп'ютерних технологій;
- логіка, структура, стиль викладу матеріалу в письмових роботах і при виступах в аудиторії, вміння обґрунтовувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки.



Оцінювання знань студента під час виконання завдань для самостійної роботи проводиться за 4- бальною шкалою.

Оцінка «відмінно» ставиться за умови відповідності виконаного завдання студента або його усної відповіді до всіх зазначених критеріїв. Відсутність тієї чи іншої складової знижує оцінку.

При оцінюванні практичних та лабораторних занять увага приділяється також їх якості та самостійності, своєчасності здачі виконаних завдань викладачу (згідно з графіком навчального процесу). Якщо якась із вимог не буде виконана, то оцінка буде знижена.

*Індивідуальне розрахунково-графічне* є обов'язковою частиною самостійної роботи студента. Написання роботи має сприяти глибшому засвоєнню студентами дисципліни «Стратегічний менеджмент», спонукає ґрунтовно вивчати спеціальні наукові видання вітчизняних і зарубіжних авторів, у яких розглядаються питання, що пов'язані з впровадженням стратегічного менеджменту на підприємствах туристичної галузі.

Розрахунково-графічне завдання оцінюється за критеріями:

- самостійності виконання;
- логічності та послідовності викладення матеріалу;
- деталізації плану;
- повноти та глибини розкриття теми, проблемної ситуації, аналітичної частини;
- наявності ілюстрацій (таблиці, рисунки, схеми і т. д.);
- кількості використаних джерел;
- використання статистичної інформації, додаткових літературних джерел та ресурсів мережі Internet;
- відображення практичного досвіду;
- обґрунтованості висновків;
- наявності конкретних пропозицій і прогнозів з обов'язковим посиланням на використані літературні джерела;
- якості оформлення, презентації та захисту роботи.

*Проміжний контроль* рівня знань передбачає виявлення опанування студентом лекційного матеріалу та вміння застосування його для вирішення практичної ситуації і проводиться у вигляді тестування. При цьому тестове завдання може містити як запитання, що стосуються суто теоретичного матеріалу, так і запитання, спрямовані на вирішення невеличкого практичного завдання. Проміжний тестовий контроль проводиться три рази за семестр (в рамках вивчення змістовного модуля чи теми). Загальна тривалість тестів з модуля I – 1,5 години (по 0,5 години на виконання одного тесту з одного змістового модуля). Поточне тестування з кожного змістового модуля складається з 20 тестів. Одна правильна відповідь на кожен з тестів дорівнює 0,5 бала. Тестове завдання містить запитання одиничного і множинного вибору різного рівня складності. Для оцінювання рівня відповідей студентів на тестові завдання використовуються наступні критерії оцінювання (табл. 4).

Таблиця 4 – Шкала перерахунку оцінок результатів поточного тестування із змістових модулів

Оцінка за національною шкалою	Визначення назви за шкалою ECTS	ECTS оцінка	Кількість набраних балів
<b>ВІДМІННО</b>	<i>Відмінно</i> – відмінне виконання лише з незначними помилками	<i>A</i>	9,1 – 10,0
<b>ДОБРЕ</b>	<i>Дуже добре</i> – вище середнього рівня з кількома помилками	<i>B</i>	8,1 – 9,0
	<i>Добре</i> – в загальному правильна робота з певною кількістю грубих помилок	<i>C</i>	7,1 – 8,0
<b>ЗАДОВІЛЬНО</b>	<i>Задовільно</i> – непогано, але зі значною кількістю недоліків	<i>D</i>	6,1 – 7,0
	<i>Достатньо</i> – виконання задовольняє мінімальні критерії	<i>E</i>	4,1 – 6,0
<b>НЕЗАДОВІЛЬНО</b>	<i>Незадовільно</i> – потрібно попрацювати перед тим, як перездати тест	<i>FX</i>	2,6 – 4,0
	<i>Незадовільно</i> – необхідна серйозна подальша робота з повторним вивченням змістового модуля	<i>F</i>	0 – 2,5

Тести можуть бути застосовані як з метою контролю, так і для закріплення теоретичних знань і практичних навичок.

Тести для проміжного контролю обираються із загального переліку тестів за відповідними темами.

***Підсумковий контроль за модулем I - у формі екзамену.***

До складання екзамену допускаються студенти, що мають задовільну кількість балів із складених тестів з основних навчальних елементів змістових модулів, написання глосарію, написання та захисту курсового проекту (індивідуального науково-дослідного завдання) та інших завдань, передбачених програмою дисципліни.

Екзамен здійснюється за екзаменаційними білетами, які містять одинадцять питань з модуля I (десять тестових та одне практичне у вигляді завдань) і дають можливість здійснити оцінювання знань студента за дисципліною «Стратегічний менеджмент» (рис. 1). Екзаменаційне завдання оцінюється за 4-бальною системою.

Оцінювання знань студента проводиться за 4-бальною шкалою (відмінно, добре, задовільно, незадовільно):

1. Для одержання оцінки 5 (відмінно) студент має:

- укластися в установлений строк підготовки відповіді;
- вірно відповісти на всі тестові запитання;
- уміти оперативно розібратися в запропонованій ситуації, грамотно оцінити її та обґрунтувати ухвалене рішення;
- упевнено відповідати на запитання членів екзаменаційної комісії й без зауважень з їх боку.

Харківська національна академія міського господарства \_\_\_\_\_

( назва вишого навчального закладу)

Спеціальність \_\_ 7.050201, 8.050201, 7.050401, 8.050401, 7.050402, 8. 050402

Семестр \_\_\_\_\_ 1

Навчальний предмет \_\_ Стратегічний менеджмент \_\_\_\_\_

**ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 0**

**1. Яка з видів орієнтацій ринку характеризується прагненням до покращення якості товарів без серйозного врахування потреб, смаків, бажань покупців:**

- а) продуктова орієнтація;
- б) товарна орієнтація;
- в) ринкова орієнтація.

**2. Яка із стратегій передбачає, що з існуючим набором стратегій та робіт на традиційному ринку досягаються кращі позиції?**

- а) посилення позиції;
- б) розвитку ринку;
- в) комбінованих дій.

**3. При визначенні місії фірма повинна орієнтуватися на наступні очікування такої зацікавленої групи як кредитори:**

- а) дивіденди, зростання капіталу, надійність, інвестиції;
- б) гарантія зайнятості, грошове винагородження, задоволення в роботі;
- в) відсотки, гарантії виплати, суми кредитів.

**4. В якій ситуації спостерігається велика інтенсивність конкуренції з боку постачальників?**

- а) велика кількість дрібних постачальників, що конкурують між собою;
- б) відсутність рівноцінних заміновачів ресурсів, що постачаються;
- в) митна політика держави, що знижує ефективність експорту ресурсів.

**5. Матриця аналізу можливостей та загроз принадна для:**

а) визначення сумарного впливу всіх конкурентів, які функціонують в галузі;  
б) визначення сумарного впливу можливостей внутрішнього середовища та загроз зовнішнього;  
в) визначення впливу політичних, економічних, соціальних, демографічних, екологічних, суспільних, історичних факторів та оцінка ступеня їх загрози.

**6. Найголовнішим фактором дестабілізації стратегічного потенціалу є:**

- а) зовнішнє середовище;
- б) зміна елементів стратегічного потенціалу.

**7. Різновидами стратегії зростання є:**

- а) стратегія вертикальної інтеграції; стратегія розвороту;
- б) стратегія горизонтальної інтеграції; стратегія зниження витрат;
- в) стратегія виживання; стратегія вертикальної інтеграції.

**8. Тимчасовий союз господарсько-незалежних підприємств, метою якого є їх скоординована підприємницька діяльність (найчастіше утворюється для високоякісного виконання замовлень і проектів шляхом консолідації зусиль і коштів учасників) – це:**

- а) картель;
- б) синдикат;
- в) консорціум.

**9. Така причина міжнародних ризиків як конкуренція політичних систем відноситься до:**

- а) макропричини;
- б) мікропричини;
- в) ризику рентабельності/платоспроможності.

**10. Таке джерело конкурентної переваги глобальної стратегії як істотні відмінності від продукції конкурентів характеризують такий вид глобальної стратегії:**

- а) оперативного реагування;
- б) інновацій;
- в) диференціація.

**11. Дайте визначення функціональної стратегії. Які функціональні стратегії доцільно використовувати на туристському підприємстві і чому?**

**12. Задача:**

Побудувати „радар” конкурентоспроможності на основі даних таблиці. Визначити фактори-стимулятори і фактори-дестимулятори. Для останніх провести додаткові розрахунки відносно переведення в безрозмірні показники.

Визначити рейтинг підприємств. Надати рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств, що проаналізовані.

Радіус прийняти порівняний 5 см.

Таблиця - Показники діяльності підприємств

Підприємство	Показники									
	Обсяг реалізованої продукції		Витрати на одиницю продукції		Чистий прибуток на одиницю продукції		Фондовіддача		Строк погашення кредиторської заборгованості	
	тис.грн.	см	грн/грн	см	грн/грн	см	грн/грн	см	років	
А	3011		1,06		0,05		2,10		0,55	
Б	2042		1,03		0,05		1,15		0,32	
С	2875		0,90		0,07		0,95		0,81	
Еталон										

Затверджений на засіданні кафедри \_\_ Туризму і готельного господарства

протокол № 1 від 26.08.2009 р.

Зав.кафедрою \_\_\_\_\_ І.М. Писаревський Екзаменатор \_\_\_\_\_ Н.Б. Петрова  
(підпис) (прізвище, ініціали) (підпис) (прізвище, ініціали)

Рис. 1- Зразок екзаменаційного білету

2. Для одержання оцінки 4 (добре) студент має:

- укластися в установлений строк підготовки відповіді;
- вірно відповісти на 9 тестових завдань та розв'язати задачу;
- не викликати проблем у виборі рішення при аналізі запропонованої ситуації;
- уміти обґрунтувати ухвалене рішення;
- добре відповідати на запитання екзаменаторів.

3. Для одержання оцінки 3 (задовільно) студент мусить:

- вірно відповісти не менше ніж на 6 тестових запитань та розв'язати задачу;
- розібратися у запропонованій ситуації і розробити пропозиції щодо

її вирішення;

- позитивно відповідати на запитання членів екзаменаційної комісії;
- допускаються недостатньо впевнені й чіткі відповіді, але вони

повинні бути правильні.

4. Оцінку 2 (незадовільно) одержують студенти, відповіді яких можуть бути оцінені нижче вимог, сформульованих у попередньому пункті.

Кожне завдання екзаменаційного білета оцінюється окремо. Загальна оцінка дорівнює середній арифметичній із суми оцінок кожного завдання. Якщо одна з оцінок «незадовільно», то загальна оцінка не може бути вищою за «задовільно».

Підсумкова оцінка з модуля І навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» визначається як загальна оцінка, яка враховує оцінки з кожного виду контролю (оцінки проміжного контролю за роботу протягом семестру та оцінка за результатами підсумкового екзамену).

У відповідності з набраними студентом балами за Модулем І оцінка знання матеріалу проводиться за 4-бальною системою та перераховується в систему оцінювання за шкалою ECTS згідно з Методикою переведення показників успішності знань студентів (табл. 5).

Таблиця 5 – Шкала перерахунку оцінок результатів навчання в різних системах оцінювання

<b>Система оцінювання</b>	<b>Шкала оцінювання</b>			
Внутрішній вузівський рейтинг, %	100-91	90-71	70-51	50-0
Національна 4-бальна і в системі ECTS	5 <i>відмінно</i> <i>A</i>	4 <i>добре</i> <i>B, C</i>	3 <i>задовільно</i> <i>D, E</i>	2 <i>незадовільно</i> <i>FX, F</i>

## 4. ПИТАННЯ ДО ЕКЗАМЕНУ

1. Види й особливості орієнтацій ринку.
2. Визначення термінів „місія й цілі”.
3. Основні риси стратегічно зорієнтованих підприємств.
4. Визначення терміну конкурентоспроможність. Його суть та значення для підприємства.
5. Еволюція стратегічного менеджменту.
6. Стратегії скорочення та стратегії росту.
7. Стратегія інтеграції, концентрації та диверсифікації.
8. Стратегія розвитку ринку та стратегія розвитку продукту.
9. Роль зацікавлених груп у визначенні місії фірми.
10. Основні етапи визначення місії.
11. Розширене формулювання місії.
12. Цілі фірми та їх класифікація.
13. Основні вимоги до формулювання цілей.
14. Модель „Національного ромбу” М. Портера.
15. Товари субститути. Визначення та роль.
16. Основні бар’єри для входу на ринок.
17. Від чого залежить інтенсивність конкуренції.
18. Заходи протистояння товарам-субститутам.
19. Роль постачальників в конкурентній боротьбі.
20. Роль споживачів в конкурентній боротьбі підприємств.
21. Зовнішнє середовище, загальне середовище, конкурентне середовище.
22. Основні компоненти загального середовища.
23. У чому полягає метод моніторингу зовнішнього середовища.
24. Що уявляє собою PEST-аналіз.
25. Коли застосовується карта стратегічних груп.
26. Яким чином будується карта стратегічних груп.

27. В чому полягає аналіз зовнішнього середовища за допомогою листа конкуренції?
28. Що визначає профільна матриця конкурентів?
29. Що передбачає сценарій прогнозованого розвитку?
30. Для чого прикладна матриця аналізу можливостей та загроз?
31. Що таке SNW – аналіз?
32. Коли застосовується SWOT - аналіз?
33. Що таке потенціал підприємства?
34. Що таке конкурентоспроможність підприємства?
35. Що впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства?
36. Що є відмінними рисами категорій “конкурентоспроможність товару” і “конкурентоспроможність підприємства”?
37. Що таке „синергетичний ефект”?
38. Що таке “Критичні точки” організаційного середовища?
39. Чим визначається кількість і склад “критичних точок”?
40. Які фактори конкурентоспроможності можуть бути віднесені до факторів внутрішнього середовища?
41. Основні етапи оцінки стратегічного потенціалу підприємства.
42. Що є найголовнішим фактором дестабілізації стратегічного потенціалу?
43. Якими факторами характеризується максимальне зростання стратегічного потенціалу?
44. Основні підходи до оцінки стратегічного потенціалу.
45. Які існують принципи оцінки стратегічного потенціалу підприємства?
46. Причини виникнення функцій управління.
47. Що таке система функцій управління?
48. Що уявляє собою маркетингова стратегія?
49. Що уявляє собою стратегія НДДКР?
50. Що уявляє собою виробнича стратегія?
51. Які існують стратегії скорочення?
52. Які існують стратегії зростання?



53. Що уявляє собою вертикальна інтеграція?
54. Що уявляє собою горизонтальна інтеграція?
55. Що таке диверсифіковані підприємства?
56. Що таке життєвий цикл підприємства?
57. Від чого залежить тривалість життєвого циклу підприємства?
58. На чому базується стратегічне управління розвитком підприємства?
59. Трест, концерн, конгломерат.
60. ФПГ, картель, синдикат.
61. Пул, консорціум, стратегічний альянс.
62. В чому полягає стратегія диференціації?
63. В чому полягає сутність глобалізму?
64. Що таке глобальна стратегія?
65. Що таке глобальний ринок?
66. Який з принципів глобальної стратегії дозволяє використовувати ресурси, отримані в одній частині світу, для перемоги в конкурентній боротьбі в іншій його частині?
67. Типи конкурентних переваг глобальної стратегії.
68. Причини виникнення міжнародних ризиків.
69. Джерела конкурентних переваг глобальної стратегії.
70. Стратегічні альянси, стратегічні родини, стратегічні союзи, стратегічні групи.
71. Визначення багатонаціональної конкуренції.
72. Конкурентоспроможність галузі, регіону, національної економіки.
73. Який вклад А.П. Градова в розвиток конкурентоспроможності?
74. Від чого залежить конкурентоспроможність регіону?
75. Матричні методи – гідності й недоліки.
76. Що служить основою матричних методів?
77. Матриця Бостонської Консалтингової Групи.
78. Матриця “General Electric” - “McKinsey”.
79. Метод “Shell”- DPM.
80. Матриця І. Ансофа.

81. Які з факторів входять до побудови моделі “McKinsey -7S” ?
82. Віоленти, пацієнти, комутанти та експлеренти.
83. Модель АДЛ,
84. Модель “Продукт / ринок” А. Дж. Сейнера.
85. Що виступає перевагою інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства?
86. Матриця Хофера.
87. Етапи процесу стратегічного вибору підприємства.
88. Стратегічні „вікна” визначення та передумови виникнення.
89. Причини уповільненої реакції прийняття стратегічних рішень.
90. Стратегічне планування.
91. Принципи реалізації стратегічного планування.
92. Стратегічна альтернатива.
93. Загрози втілення стратегій.
94. Період стратегічного планування для машинобудування, лісового господарства, фармацевтичної галузі, електротехнічної промисловості, легкої промисловості, виробництва ЕОМ.
95. Стратегічний набір.
96. Стратегічний контроль. Мета стратегічного контролю.
97. Фактори, що забезпечують ефективність стратегічного контролю.
98. Методи реалізації змін: жорсткі, м’які, компромісні.
99. Основні критерії ефективності управління в СМ.
100. Що входить до системи стратегічного управління?
101. Повноваження в СМ.
102. Стратегічний контроль та його спрямованість.
103. Що відноситься до ознак нестандартного управління?

## 5. СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 520с.
2. Иванов Ю. Б., Тищенко А. Н., Дробитько Н. А. Абрамова О. С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: Научн. изд. – Х.: Изд. ХНЭУ, 2004. – 256 с.
3. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий.-СПб.: Питер,2000.-336с.
4. Минцберг Г., Куинн Дж., Гошал С. Стратегический процесс.-СПб.:Питер,2001.-684с.
5. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством.-Х.:Основа,1999.-620с.
6. Пономаренко В. С., Пушкар О. І., Тридід О. М. Стратегічне управління розвитком підприємства. - Х.: Вид. ХДЕУ, 2002.- 640 с.
7. Попов С. А. Стратегическое управление:17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» Модуль 4.-М.: «ИНФРА-М»,1999.-344с.
8. Портер М. Международная конкуренция. пер. с англ. - М.: Международные отношения, 1993. – 806 с.
9. Стратегічний менеджмент: Підручник/ І. М. Писаревський, О. М.Тищенко, М. М. Покогодна, Н. Б. Петрова; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 289 с.
10. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / За заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенка.–Х.:ВД „ІНЖЕК”, 2006. – 384 с.
11. Тищенко А. Н., Головка О. С. Стратегия управления развитием предприятия . – Х.: ЭДЭНА, 2003. – 198 с.
12. Тищенко А. Н., Райнин И. Л. Комплексный подход к оценке конкурентоспособности и позиционирования предприятий/Монографія «Конкурентоспроможність: Проблеми науки і практики». – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – С.135 - 156
13. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства.-Х.: ХДЕУ,2002.-364 с.
14. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

Навчальне видання

Методичні вказівки до самостійної роботи студентів з дисциплін  
**«Стратегічний менеджмент», «Стратегічний менеджмент (в галузі)»**

з дидактичним забезпеченням

(для студентів 5 курсу денної і заочної форм навчання спеціальностей 7.  
03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами  
економічної діяльності)», 7.14010101, 8.14010101 «Готельна і ресторанна  
справа», 7.14010301, 8.14010301 «Туризмознавство (за видами)»)

Укладач: **ПЕТРОВА** Надія Борисівна

Редактор *З. І. Зайцева*

Комп'ютерне верстання *О. А. Балашова*

План 2010, поз. 413М

---

Підп. до друку 18.08.10  
Друк на ризографі.  
Тираж 50 пр.

Формат 60x84/16  
Ум. друк.арк. 2,0  
Зам. №

---

Видавець і виготовлювач:  
Харківська національна академія міського господарства,  
вул. Революції, 12, Харків, 61002  
Електронна адреса: [rectorat@ksame.kharkov.ua](mailto:rectorat@ksame.kharkov.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:  
ДК № 4064 від 12.05.2011