

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

Стратегії менеджменту

---

(назва навчальної дисципліни)

**ЗАВДАННЯ**  
для комплексної контрольної роботи  
з навчальної дисципліни  
підготовки докторів філософії

зі спеціальності 073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

2016 рік

РОЗРОБЛЕНО ТА ВНЕСЕНО:

кафедрою менеджменту та бізнесу, протокол №12 від 08.04.2016 року

## 1. ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ

Метою проведення комплексних контрольних робіт (ККР) з навчальної дисципліни «Стратегії менеджменту» є заміри залишкових знань здобувачів

Проведення ККР необхідне в наступних випадках:

- а) проведення самоаналізу ВНЗ (в т.ч. акредитаційного);
- б) проведення самоаналізу спеціальності (в т.ч. акредитаційного);
- в) проведення акредитаційної експертизи;
- г) формування акредитаційної справи.

ККР є обов'язковим елементом комплексу матеріалів навчально-методичного забезпечення навчальної дисципліни, яке входить до складу освітньо-наукової програми підготовки здобувачів ступеня доктора філософії по спеціальності «Менеджмент».

ККР є способом діагностики якості вищої освіти.

До виконання ККР залучаються всі здобувачі спеціальності «Менеджмент» всіх форм навчання, після завершення ними вивчення даної дисципліни. У цих заходах мають прийняти участь не менше 90% спискового складу здобувачів, які перевіряються.

ККР з навчальної дисципліни «Стратегії менеджменту» розробляється у відповідності до програми навчальної дисципліни.

Пакет ККР з навчальної дисципліни «Стратегії менеджменту» включає мінімум 30 варіантів.

Кожен варіант складається з 30 тестових завдань для контролю теоретичних знань і 2 ситуаційних завдань для контролю практичних навичок здобувача.

Максимальна кількість балів, яку може отримати здобувач за виконання всіх завдань комплексної контрольної роботи, - 100.

Розподіл балів за виконання кожного завдання ККР наведено у розділі 3.

Тривалість виконання ККР з навчальної дисципліни «Стратегії менеджменту» - ...-... хвилин.

Пакети ККР розроблено кафедрою менеджменту та бізнесу.

До складу пакетів ККР входить:

1. Програма навчальної дисципліни.
2. Анотація до комплексної контрольної роботи.
3. Комплексна контрольна робота з дисципліни.
4. Критерії оцінювання виконання завдань комплексної контрольної роботи.
5. Рецензія на комплексну контрольну роботу.
6. Перелік довідкової літератури, використання якої дозволяється при виконанні комплексної контрольної роботи.

Наслідки (результати) виконання ККР з навчальної дисципліни «Стратегії менеджменту» є предметом ретельного аналізу кафедрою менеджменту та бізнесу з метою виявлення недоліків у підготовці здобувачів і розробки заходів по їх усуненню.

## 2. ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОМПЛЕКСНИХ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

### 2.1. Зразок ККР.

#### Тести

1. Стратегічне управління – це:
  1. Концепція виживання в конкретних умовах.
  2. Комплекс процесів і способів розробки і реалізації стратегії розвитку підприємства.
  3. Формування місії та цілей організації.
  4. Вибір стратегічних альтернатив.
  
2. Система стратегічного управління передбачає взаємозв'язок таких управлінських процесів:
  1. Аналіз факторів зовнішнього середовища, визначення місії, розробка цілей, вибір стратегії та її реалізація.
  2. Оцінка можливостей та прогноз для підприємства, розробка цілей, вибір стратегії росту, її реалізація та оцінка.
  3. Аналіз макро – мікросередовища і внутрішнього середовища, визначення місії та цілей, вибір стратегії, її реалізація та оцінка, контроль.
  4. Аналіз макро – мікросередовища і внутрішнього середовища, розробка програми підприємства, реалізація стратегії, її оцінка і проведення корегуючих дій.
  
3. Завдання стратегічного управління полягає у:
  1. Підготовці фірми до можливих змін ринкової ситуації; протистояння несприятливому впливу зовнішніх факторів.
  2. Розміщенні ресурсів та виявленні внутрішніх резервів фірми.
  3. Раціональній організації виробництва і створенні раціональної організаційно-управлінської структури.
  4. Адаптації зовнішнього середовища і проведенні відповідної кадрової політики підприємства.
  
4. До основних особливостей стратегічного управління належать:
  1. Ставлення до персоналу як джерела добробуту підприємства, використання системного та ситуаційного підходів, спрямованість на виробництво товарів з метою одержання максимально можливого прибутку.
  2. Орієнтація на постійні зміни у зовнішньому середовищі, розрахунок ефективності системи управління на підставі прибутковості та раціонального використання потенціалу, пошук та творче опанування новими можливостями підприємства.
  3. Ставлення до персоналу як джерела добробуту підприємства, пошук нових можливостей підприємства в конкурентній боротьбі, використання системного та ситуаційного підходів.
  4. Спрямованість на довгострокову перспективу розвитку підприємства, пошук нових можливостей в конкурентній боротьбі, ставлення до персоналу як

джерела добробуту підприємства, використання системного та ситуаційного підходів.

5. Для рішення задачі забезпечення своєчасної адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі та мінімізації негативного впливу необхідно:

1. Сформувати цілі підприємства.
2. Впровадити на підприємстві стратегічне управління.
3. Розробити комплекс заходів щодо досягнення стратегічних цілей.
4. Сформувати місію підприємства.

6. До стратегічного управління належать такі управлінські процеси:

1. Аналіз середовища організації; визначення місії та стратегічних цілей; вибір стратегії та контроль за процесом її реалізації.

2. Визначення місії; аналіз макросередовища; вибір стратегії; реалізація стратегії; виконання стратегічних етапів.

3. Аналіз середовища організації; визначення місії та стратегічних цілей; вибір стратегії та її реалізація; оцінка та контроль виконання стратегічних програм.

4. Визначення стратегічних цілей; аналіз маркетингового середовища; вибір та реалізація стратегії; оцінка та контроль за реалізацією стратегії.

7. До функціональних особливостей застосування стратегічного управління в підприємстві належать:

1. Маркетинг, виробництво та фінанси.

2. Маркетинг, виробництво, фінанси, персонал, НДДКР.

3. НДДКР, фінанси, персонал, документообіг, виробництво, маркетинг.

4. НДДКР, фінанси, маркетинг, персонал, бухгалтерська звітність, екологія.

8. Щоб забезпечити своєчасну адаптацію підприємства до зовнішнього середовища та знизити до мінімуму його негативний вплив, керівництву необхідно:

1. Впровадити у підприємство принципи стратегічного управління.

2. Розробити комплекс заходів по досягненню стратегічних цілей.

3. Скорегувати цілі фірми;

4. Сформувати місію фірми.

9. До етапів процесу стратегічного управління входить:

1. Поточний контроль та оцінка результатів діяльності за рік.

2. Аналіз ситуації та виявлення стратегічних проблем.

3. Визначення стратегічної мети.

4. Стратегічне планування діяльності.

10. Стратегія являє собою систему управлінських рішень, до якої не входять визначення:

1. Перспективних напрямків розвитку організації.
  2. Форм та методів організації виробництва.
  3. Сфери, форми та способів діяльності організації в умовах мінливого навколишнього середовища.
  4. Порядку розподілу ресурсів для досягнення цілей.
11. Найправильнішим визначенням поняття стратегії підприємства є:
1. Узагальнена модель дій, яка необхідна для координації діяльності фірми у перспективному періоді.
  2. Детальний комплексний план, призначений для цільового розподілу стратегічних ресурсів фірм.
  3. Обґрунтований план або курс дій, який забезпечує досягнення цілей організації.
  4. Розрахований на перспективу комплекс заходів, який передбачає реагування фірми на зміни у зовнішньому середовищі.
12. Яка стратегія спрямована на досягнення загальної цілі підприємства та відображає основні напрями розвитку підприємства в цілому:
1. Корпоративна стратегія.
  2. Маркетингова стратегія.
  3. Стратегія нововведень.
  4. Специфічна стратегія.
13. Передумовами використання терміна «стратегія» в управлінській теорії та практиці підприємства є:
1. Труднощі досягнення цілей підприємства.
  2. Посилення нестабільності зовнішнього середовища та значущість його факторів для підприємства.
  3. Необхідність у проведенні ділової політики.
  4. Необхідність реагування на фактори внутрішнього середовища.
14. Специфіка стратегії полягає в:
1. Комплексному характері стратегії.
  2. Виявленні сильних і слабких сторін підприємства.
  3. Однозначному характері дій.
  4. Передбаченні майбутнього фірми.
15. Яка стратегія належить до типу функціональних:
1. Стратегія росту.
  2. Стратегія розвитку.
  3. Стратегія управління виробництвом.
  4. Стратегія маркетингу.
16. Є такі рівні стратегії:

1. Корпоративний, діловий, функціональний.
2. Корпоративний, специфічний, функціональний.
3. Стратегія росту, стратегія обмеженого росту.
4. Глобальний, корпоративний, бізнес-стратегія.

17. До якого рівня управління підприємством належить стратегія виробництва:

1. Функціонального.
2. Корпоративного.
3. Ділового.
4. Операційного.

18. До бізнес-стратегій належать:

1. Стратегія виробництва, стратегія маркетингу.
2. Стратегія маркетингу, фінансова стратегія.
3. Стратегія конкуренції, ділова стратегія.
4. Стратегія конкуренції, інноваційна стратегія.

19. Стратегія конкуренції передбачає:

1. Забезпечення конкурентних позицій фірми, підвищення якості продукції, зниження витрат виробництва, спеціалізацію.
2. Зниження витрат, визначення конкурентоспроможної продукції, асортимент якої підприємство розширюватиме;
3. Підвищення якості продукції, спеціалізацію, розробку заходів щодо підтримання незмінного рівня витрат.
4. Визначення конкурентних позицій фірми, розширення асортименту продукції, розробку заходів щодо підтримання на незмінному рівні витрат.

20. Стратегічне планування діяльності підприємства - це:

1. Процес визначення цілей підприємства.
2. Сукупність дій та рішень щодо розробки стратегій.
3. Розробка стратегій, що спрямовані на досягнення перспективних цілей в певних функціональних сферах підприємства.
4. Розробка календарних планів - графіків виробництва.

21. Головною задачею розробки стратегії є:

1. Досягнення конкурентних переваг та рентабельності організації.
2. Зростання обсягів виробництва та розвитку продукції.
3. Задоволення потреб споживачів.
4. Досягнення перспективних цілей, забезпечення конкурентних переваг та конкурентної позиції підприємства.

22. Місія підприємства - це:

1. Глобальна ціль діяльності підприємства на ринку.
2. Довгостроковий орієнтир підприємства.

3. Генеральна ціль підприємства, яка визначає його призначення.
4. Напрямок діяльності підприємства.

23. Місія підприємства у широкому розумінні розглядається як:

1. Філософія підприємства, яка визначає принципи і цінності, згідно з якими підприємство здійснює свою діяльність.
2. Якісні і кількісні орієнтири діяльності підприємства.
3. Сформований сенс існування підприємства.
4. Словесний вираз загальної і специфічної стратегії підприємства.

24. Ціль фірми: «відтворити частку ринку (10%) за 2 роки» належить до:

1. Якісної стратегічної цілі.
2. Кількісної стратегічної цілі.
3. Тактичної цілі.
4. Оперативної цілі.

25. Планування, яке спрямоване на забезпечення стійкої відповідності між цілями підприємства, його внутрішніми і ринковими можливостями, є:

1. Оперативним.
2. Цільовим.
3. Техніко-економічним.
4. Стратегічним.

26. Подібність довгострокового і стратегічного планування полягає в такому:

1. Майбутнє підприємства може бути визначене шляхом екстраполяції історично сформованих тенденцій розвитку.
2. Формування більш високого рівня показників розвитку підприємства в порівнянні з досягнутим рівнем.
3. Планування діяльності підприємства на перспективу.
4. Неможливість використання методів екстраполяції.

27. Процес стратегічного планування включає такі етапи:

1. Етап цілеутворення, SWOT-аналіз, безпосередня розробка стратегії.
2. Визначення місії, установлення перспективних цілей, розробка політики і стратегії підприємства.
3. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, стратегічний аналіз.
4. Тільки виявлення погроз і можливостей, сильних і слабких сторін.

28. Характерною рисою стратегічного планування є:

1. Використання аналізу внутрішнього середовища і зовнішнього оточення підприємства в якості аналітичної основи планування.
2. Складання тільки довгострокових прогнозів розвитку підприємства.



3. Можливість використання різних методів розробки перспективних планів, у т.ч. і методів екстраполяції.

4. Формування високих показників майбутнього розвитку підприємства на основі SWOT-аналізу.

29. До якої області встановлення належить стратегічна мета: побудувати для співробітників підприємства базу відпочинку на березі Азовського моря:

1. Соціальна відповідальність підприємства перед власними працівниками.
2. Соціальна відповідальність підприємства перед суспільством.
3. Нововведення.
4. Матеріальні ресурси.

30. Визначте тип мети підприємства: підвищити продуктивність праці персоналу до 2005 року на 20% шляхом введення нових форм стимулювання:

1. Фінансова.
2. Оперативна;
3. Стратегічна;
4. Тактична.

### **Ситуаційне завдання 1**

Підприємство випускає два товари: А і Б. Обидва знаходяться на стадії зрілості. Товар А щорічно генерує чистий грошовий потік (чистий прибуток + амортизація) у розмірі 2,5 млн. грн., товар Б – у розмірі 1,3 млн. грн. В кінці року залишок коштів, сформований чистим грошовим потоком і не використаний в інвестиційній діяльності, вилучається власником підприємства.

За прогнозами, стадія падіння почнеться для товару А через 5 років, для товару Б – через 3,5 роки. На стадії падіння чистий грошовий потік для кожного з товарів дорівнюватиме 0.

Для забезпечення майбутньої прибуткової діяльності планується вивести на ринок новий товар – В. Стадія зародження для товару В триватиме 1,5 роки і потребуватиме 3,1 млн. грн. інвестицій щорічно, стадія зростання – 1 рік і потребуватиме 1,1 млн. грн. інвестицій. Визначити межі періоду, впродовж якого підприємство може почати розробку товару В таким чином, щоб інвестиції, необхідні на двох перших стадіях його життєвого циклу, повністю забезпечувалися власними коштами підприємства.

### **Ситуаційне завдання 2**

Успішне кафе, розташоване в центрі міста, розглядає можливість розвитку нового виду діяльності – доставка обідів до офісів. Маркетингове дослідження показало, що такою послугою сьогодні охоплено лише 5% офісів у місті. 35% працівників офісів обідають у найближчому кафе, 15% приносять їжу з дому, 45% купують на обід готову хлібо-булочну, кондитерську, молочну продукцію тощо. Серед працівників, що обідають у найближчому кафе, лише 40% повністю задоволені якістю харчування й необхідністю виходити з офісу на обід. Серед

тих, хто приносить їжу з дому, 25% роблять це лише тому, що поруч немає кафе із задовільною кухнею. Серед працівників, що купують на обід готову хлібо-булочну, кондитерську, молочну продукцію, 40% роблять це лише тому, що не хочуть виходити на обід.

Аналіз діяльності конкурентів показав, що 20% обідів, які доставляються до офісів, мають ту ж ціну та якість, що й обіди в кафе. В інших випадках ціна на обід, що доставляється в офіс, на 30 – 40% нижча за вартість стандартного обіду в кафе, але при цьому використовуються більш дешеві продукти.

Оцінити потенціал діяльності з доставки обідів до офісів. Запропонувати цінову політику для кафе, що розглядає можливість розвитку цього виду діяльності, виходячи з того, що вартість стандартного обіду на 1/3 складається зі змінних витрат, на 1/3 – з постійних і на 1/3 – з прибутку.

## 2.2. Перелік завдань, які включено до складу ККР

1. Тестові завдання – 30 варіантів.
2. Ситуаційні завдання діагностичні – 30 варіантів.
3. Ситуаційні завдання евристичні – 30 варіантів.

## 3. СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ КОМПЛЕКСНИХ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

Виконання кожного завдання комплексної контрольної роботи оцінюється відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82 – 89	B	добре	
74 – 81	C		
64 – 73	D		
60 – 63	E	задовільно	не зараховано
35 – 59	FX	незадовільно	
1 – 34	F		

Розподіл балів за виконання завдань комплексної контрольної роботи наведено в табл. 3.2.

**Розподіл балів за завданнями для комплексних контрольних робіт**

Завдання ККР (у кожному варіанті)	Комплексна контрольна робота			Сума балів
	ЗККР1	ЗККР2	ЗККР3	
Максимальна кількість балів	30	30	40	100

ЗККР – завдання для комплексної контрольної роботи.

Кожна правильна відповідь на тестове запитання оцінюється в 1 бал.

При виконанні ситуаційних завдань враховується правильність розрахунків, обґрунтованість висновків, доцільність обраних альтернатив.

Максимальна оцінка за діагностичне ситуаційне завдання складає 30 балів, що демонструє ефективне застосування системних знань навчального матеріалу, що передбачено навчальною програмою. Завдання виконане з використанням як типового алгоритму, так і за самостійно розробленим алгоритмом, робляться аргументовані висновки.

При оцінюванні евристичного завдання додаткові 10 балів можуть бути надані за використання оригінального алгоритму рішення, а також повноту і доцільність пропозицій.

При цьому, якщо при виконанні будь-якого ЗККР допущена незначні помилки, але вірний хід роботи, то максимальна оцінка за таке ЗККР зменшується на 1-2 бали, при наявності значних помилок, або виконання тільки частини певного ЗККР максимальна оцінка за таке ЗККР зменшується на 5-10 балів. У разі якщо завдання не вирішено здобувач отримує за нього 0 балів.

Оцінки за цією шкалою заносяться до відомостей зрізу залишкових знань здобувачів та іншої академічної документації.

**4. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА****4.1. Основна**

1. Дойль, П. Менеджмент: стратегия и тактика [Текст]. – СПб. : Питер, 1999. – 559 с.
2. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг. – СПб. : Питер, 2000. – 331 с.
3. Отенко И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия / И.П. Отенко. – Х. : ХНЭУ, 2006. – 254 с.
4. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства: навч. посіб. / В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, О.М. Тридід.– Х. : ХДЕУ, 2002. – 639 с.
5. Тищенко О.М. Стратегічне управління: підручник / О.М. Тищенко, Т.М. Хміль, С.К. Василик, О.В. Ревенко. – Х. : ІНЖЕК, 2009. – 278 с.

6. Хміль Т.М. Стратегічний менеджмент: Учебне посібник / Т.М. Хміль, С.К. Василик, Л.О. Шишмарева. – Х.: ІД «ІНЖЕК», 2004. – 136 с.
7. Шершньова З.С. Стратегічне управління: Навч. посіб. / З.С. Шершньова, С.В. Оборська С.В. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.

#### **4.2. Додаткова**

1. Ансофф І. Стратегічне управління: Пер. с англ. – М.: Економіка, 1989. – 518 с.
2. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством: монографія / В.С. Пономаренко. – Х. : Основа, 1999. – 619 с.
3. Пономаренко В.С. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах / В.С. Пономаренко, А.М. Золотарьов, І.М. Волик, С.Л. Кушнар. – Х. : ХНЕУ, 2005. – 451 с.
4. Портер М. Курс МВА по стратегічному менеджменту [Текст] = The Portable MBA in strategi second edition / М. Портер, Дж. Самплер, С.К. Прахалад, М. Бир. – М : Альпіна Бізнес Букс, 2004. – 596 с.
5. Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж. Стратегічний менеджмент: концепції і ситуації для аналізу [Текст] = Strategic Management. Concepts and Cases : [учеб. посібник] / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд. – М. : Вільямс, 2008. – 924 с.
6. Jones, G. R. Contemporary Management / G.R. Jones, J.M. George. – Boston : McGraw-Hill, 2003. – 732 p.

#### **4.3. Ресурси Інтернет**

1. Журнал «Компаньон. Стратегії» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [//www.strategy.com.ua](http://www.strategy.com.ua).
2. Інтернет портал для управлінців. Методологія та практика менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [//www.management.com.ua](http://www.management.com.ua).