

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНІЙ  
УНІВЕРСИТЕТ

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Заступник ректора ХНАДУ  
проф. \_\_\_\_\_ І.П. Гладкий

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2013 р.

**ПАКЕТ**  
**ЗАСОБІВ ДІАГНОСТУВАННЯ**  
**РІВНЯ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ**  
**з дисципліни «Стратегічне управління»**  
(за вимогами кредитно-модульної системи навчання)

**Галузь знань –** 0305 «Економіка та підприємництво»

**Напрямок підготовки –** 6.030503 «Міжнародна економіка»

Пакет засобів діагностування складений к.в.н., доцентом кафедри міжнародної економіки Бабичем Анатолієм Петровичем, асистентом кафедри міжнародної економіки Мельник Оленою Олександрівною.

Рецензент

Зав. кафедри міжнародної економіки  
доктор економічних наук, професор

Д.В. Бабич

Пакет засобів діагностування розглянутий та ухвалений на засіданні кафедри міжнародної економіки  
(протокол №\_\_\_\_\_ від «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ р.)

Завідувач кафедри  
доктор економічних наук, професор

Д.В. Бабич

Схвалено Радою (методичною комісією) факультету управління та бізнесу  
(протокол №\_\_\_\_\_ від «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ р.)

Голова Ради (методичної комісії)  
факультету Управління та бізнесу  
доктор економічних наук, професор

І.А. Дмитрієв

## СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ (СИСТЕМНИЙ ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ)

### 1. Опис навчальної дисципліни «Стратегічне управління»

Характеристика обсягів підготовки	Характеристика лекційного поточку	Характеристика навчального процесу
<p>Загальний обсяг – 3 кредити Усього годин – 108 год. Усього змістових модулів – 15. Усього блоків змістових модулів – 3. Усього залікових модулів – 3. Один змістовий модуль – 8-12 год. Один заліковий модуль – 36 год. Усього аудиторних годин на тиждень – 3 год. (лекцій – 2 год., практичних. занять – 1 год).</p>	<p>Галузь знань 0305 Економіка і підприємництво. Спеціальність 8.03050301, «Міжнародна економіка» Освітньо-кваліфікаційний рівень – магістр. Кількість навчальних груп у потоці – 1. Лектор, відповідальний за курс – проф.. Бабич Дмитро Володимирович.</p>	<p>Навчальна дисципліна – обов’язкова Рік підготовки – 5. Семестр навчання – 9. Кількість годин: лекцій – 48; практичних занять - 24 самостійних робіт студентів (СРС) – 36, Модульний контроль (види контролю: усне опитування в ході лекцій, рішення розрахункових та ситуаційних завдань, модульні тестові завдання, захист рефератів). Підсумковий контроль: інтегрований іспит.</p>

## 2 Основні терміни, поняття та їх визначення

У збірці використано терміни, подані у Законах України «Про вищу освіту» від 17.01.02р. № 2984-111 та «Про інноваційну діяльність» від 04.07.02 р. № 40-У, Державному класифікаторі професій ДК 003-95, Комплексі нормативних документів для розробки складових системи стандартів вищої освіти (додаток № 1 до наказу МОН України від 31.07.98 р. № 285 зі змінами та доповненнями, що введені розпорядженням МОН України від 05.03.01 р. № 28-р):

– *кредитно-модульна система організації навчального процесу* – це модель організації навчального процесу, яка ґрунтується на поєднанні модульних технологій навчання та залікових освітніх одиниць (залікових кредитів);

– *заліковий кредит* – це одиниця виміру навчального навантаження, необхідного для засвоєння змістових модулів або блоку змістових модулів;

– *модуль* – це задокументована завершена частина освітньо-професійної програми (навчальної дисципліни, практики, державної атестації), що реалізується відповідними формами навчального процесу;

– *змістовий модуль* – це система навчальних елементів, що поєднана за ознакою відповідності певному навчальному об'єкту;

– *заліковий модуль* (блок змістових модулів) – це задокументована завершена система змістових модулів освітньо-професійної програми (навчальної дисципліни, практики, державної атестації), що реалізується відповідними формами навчального процесу;

– *обсяг модуля* – це навчальне навантаження студента з даного модуля в кредитах, що включають аудиторну і самостійну роботу.

## 3 Загальні положення

Навчальна дисципліна розбивається на змістові модулі. У кожному модулі визначається тематика й обсяг лекцій, семінарських і практичних занять і самостійної роботи студентів, види контролю. За заліковими модулями розробляються пакети контрольних завдань, що містять перелік теоретичних питань і практичні завдання.

## 4 Модульний контроль

Система оцінки знань студентів за окремий заліковий модуль складається у балах рейтингу згідно таблиці 1.

Таблиця 1

**Система оцінки знань студентів і шкала оцінки  
(за кожний заліковий модуль)**

За шкалою ECTS	За національною шкалою	За шкалою навчального закладу
A	Відмінно	90 – 100
B	Добре	80 – 89
C	Добре	75 – 79
D	Задовільно	67 – 74
E	Задовільно	60 – 66
FX	Незадовільно з можливістю повторного складання	35 – 59
F	Незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	1 – 34

### 5 Підсумковий контроль

Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 30.12.05 р. № 774, підсумкова оцінка  $Q$  знань з навчальної дисципліни визначається як середньозважена результатів засвоєння окремих залікових модулів, тобто

$$Q = a_1 B_1 + a_2 B_2 + \dots + a_n B_n - \text{середньозважена оцінка знань};$$

де  $a_1, a_2, \dots, a_n$  – коефіцієнти вагомості відповідних залікових модулів;

$$a_n = \frac{T_{3Mn}}{T_D};$$

$T_{3Mn}$  – обсяг відповідних залікових модулів, у годинах;

$T_D$  – обсяг навчальної дисципліни, у годинах;

$n$  – кількість залікових модулів;

$$a_1 + a_2 + \dots + a_n = 1.$$

## 6 Приклад оформлення результатів тестування

Результати тестування студент, не переписуючи самих тестових завдань, оформляє на окремому аркуші за такою формою:

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет  
Факультет управління та бізнесу  
Кафедра міжнародної економіки  
Навчальна дисципліна: «Міжнародний маркетинг»  
Проміжний тестовий контроль № 1 (максимальна оцінка – 100 балів)  
Дата проведення контролю \_\_\_\_\_  
ПІБ студента \_\_\_\_\_  
Група \_\_\_\_\_

Завдання частини 1 до залікового модуля 1

1. Стратегія - це \_\_\_\_\_

Завдання частини 2 до залікового модуля 1

1. Відомо \_\_\_\_ (число) основних схем дискретного нарахування процентів, а саме \_\_\_\_\_

Завдання частини 3 до залікового модуля 1

1. так
2. ні

Завдання частини 4 до залікового модуля 1

- A. 1, 5, 8
- B. 3, 7

Завдання частини 5 до залікового модуля 1

1. B
2. A

## 7 Завдання до залікових модулів

### Заліковий модуль 1

(за змістовими модулями 1,2,3,4,5)

Змістовий модуль (тема) 1 Сутність стратегічного управління

Змістовий модуль (тема) 2 Конкурентні переваги

Змістовий модуль (тема) 3 Умови застосування стратегічного управління

Змістовий модуль (тема) 4 Зміст і структура процесу стратегічного управління

Частина 1 (20 балів, кожна вірна відповідь оцінюється у 5 балів)

Умови виконання завдання: вставити пропущені слова, вирази

1. Термін «стратегічне управління» було введено в побут на стику 60-70-х рр.. для того, щоб позначити різницю між \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

2. Які якості повинен мати продукт, щоб мати конкурентні переваги? По-перше, \_\_\_\_\_ і, по-друге \_\_\_\_\_.

3. Поточне планування та бюджетування є характерною особливістю управління, що базується \_\_\_\_\_

4. Стратегія диференціації спрямована на \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

Частина 2 (15 балів, кожна вірна відповідь оцінюється в 5 балів)

Умови виконання завдання: визначити, які показники групи II відповідають показнику групи I?

1. Підприємницький підхід до управління	А. дає змогу «влучити в ціль», яку заздалегідь визначено
2. Адаптивний підхід до управління	Б. визначає загальне уявлення про майбутній стан підприємства і за допомогою послідовних рішень і дій для їх втілення скеровує його розвиток за одним із можливих варіантів;
3. Плановий підхід до управління	В. орієнтується на постійне реагування на проблеми, що виникають

Частина 3. (35 балів, кожна вірна відповідь оцінюється в 5 балів)

*Умови виконання завдання: виберіть правильну відповідь*

1. В чому полягають передумови розвитку стратегічного управління на Україні:

- а). Процес глобалізації бізнесу, посилення інтеграційних процесів та зміна методів, систем та підходів до управління.
- б) Процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідні для досягнення певної мети.
- в) Процес планування, організації, мотивації.
- г) Процес планування, організації, контролю та регулювання.
- д) Процес зміни форм та методів господарювання.

2. Які фактори сприяли впровадженню довгострокового планування:

- а). Високі темпи росту товарних ринків та відносно висока передбачуваність тенденцій розвитку бізнесу.
- б). Підвищення процентної ставки.
- в). Зниження податку на прибуток з капіталу.
- г). Посилення втручання держави в діяльність бізнесу.
- д). Підвищення податку на прибуток з капіталу.

3. Поясніть, що є метою стратегічного управління:

- а). Бажаний стан об'єкта управління в майбутньому.
- б). Досягнення запланованого рівня продуктивності праці.
- в). Виконання поставлених завдань.
- г). Зниження показників ефективності.
- д). Підвищення оплати праці працівникам.

4. Що характерно для стратегічного планування:

- а). Встановлення цілей та завдань розвитку об'єктів управління, визначення шляхів та засобів їхнього досягнення
- б). Встановлення цілей організації
- в). Встановлення способів і засобів виконання завдань
- г). Вивчення майбутнього методом екстраполяції
- д). Визначеність параметрів загального економічного розвитку

5. Стратегічне управління передбачає:

- а). Визначення головних ринкових позицій на перспективу, виділення ресурсів, створення центрів керівництва кожною стратегічною ціллю та оцінка діяльності.
- б). Отримання максимального прибутку.
- в). Мінімізація витрат.
- г). Ліквідацію підприємства.
- д). Реорганізацію підприємства.

6. В чому полягає значення стратегічного управління для організації:

- а). Досягнення конкурентних переваг
- б). Отримання максимального прибутку
- в). Підвищення цін на продукцію
- г). Зниження витрат виробництва
- д). Поліпшення показників фінансової стійкості.

7. Що покладено в основу стратегічного управління:

- а). Стратегічні рішення.
- б). Поточні рішення.
- в). Короткострокові рішення.
- г). Місія підприємства
- д). Типи стратегічного управління.

Частина 4. (30 балів; 10 балів за вірні розрахунки, 20 балів за обгрунтоване рішення )

Умови виконання завдання: Виконати розрахунки, прийняти рішення і обгрунтувати його

#### Завдання 1

На ринку є ряд фірм, які розробляють автомобілі (дивись таблицю)

Модель автомобіля	Параметри				
	максимальна швидкість, км/год	престигність, умов. од.	безпека, умов. од.	вантажопідіймальність, кг	ціна, тис. ДМ*
БМВ 320	214	25	45	470	45
Ауді 80	190	20	35	460	35
Фольксваген «Венто»	198	15	30	505	31
Значущість показників на 100 ДМ	25	15	20	10	30

На основі зазначених характеристик моделей одного класу побудуйте радаграму потреб і визначте конкурентний статус фірми з позиції споживачів продукції.

Які заходи необхідно вжити фірмам, щоб поліпшити свою конкурентну позицію

**Заліковий модуль 2**  
**(за змістовими модулями 6,7,8,9,10)**

Змістовий модуль (тема) 6 Аналіз чакро – і мікросередовища  
 Змістовий модуль (тема) 7 Аналіз внутрішнього середовища  
 Змістовий модуль (тема) 8 Місія організації  
 Змістовий модуль (тема) 9. Цілі організації, «дерево цілей».

Частина 1 (24 балів, кожна вірна відповідь оцінюється у 6 бали)

*Умови виконання завдання:* дати визначення поняттям:

1. Місія організації –
2. Цілі організації -
3. Стратегія -
4. SWOT-аналіз – це

Частина 2 (36 балів, кожна вірна відповідь оцінюється в 3 бали)

*Умови виконання завдання:* Визначити, які показники групи II відповідають показнику групи I?

Внутрішнє середовище організації має декілька зрізів, яким притаманні певні показники

<i>Показники групи I</i>	<i>Показники групи II</i>
1.Кадровий зріз	А). створення і підтримка відносин між працівниками і т.п.
	Б). комунікаційні процеси;
2.Організаційний зріз	В). вибір ринків збуту і систем розподілу.
	Г). здійснення досліджень і розробок.
	Д). стратегія просування продукту на ринку;
3. Виробничий зріз	Є). виготовлення продукту
	Ж). норми, правила, процедури;
4.Маркетинговий зріз	З). ієрархія підпорядкування
	І). оцінка результатів праці і стимулювання;
	К). обслуговування технологічного парку;
	Л). стратегія продукту, стратегія ціноутворення;
	М). взаємодія менеджерів і робітників;

Частина 3 (20 балів, кожна вірна відповідь оцінюється в 5 бали)

*Умови виконання завдання знайти правильну відповідь.*

1. Що є головною метою стратегічного аналізу зовнішнього середовища організації:

- а). Інформація про можливості які необхідно враховувати при формуванні місії організації.
- б). Інформація про загрози, які необхідно враховувати при розробці продуктово-маркетингової стратегії організації.
- в). Інформація про загрози та можливості, які необхідно враховувати при прийнятті всіх головних стратегічних рішень.
- г). Здійснення цілеспрямованого впливу на певний об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин
- д). Робота, що пов'язана з переробкою інформації

2.Що є результатом стратегічного аналізу:

- а). Система модель об'єкта дослідження (організації) та її оточення
- б). Збирання інформації.
- в). Доставка та страхування товару.
- г). Продаж товарів.
- д). Все зазначене.

3.Що таке зовнішнє середовище організації:

- а). Сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість організації і на які вона не може впливати взагалі або має незначний вплив
- б). Сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій
- в). Сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість організації і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації
- г). Сукупність лінійних і функціональних служб
- д). Сукупність лінійних органів управління

4. Методи аналізу зовнішнього середовища:

- а). Матриця SWOT
- б). Матриця Бостонської консалтингової групи
- в). Модель життєвого циклу продукції
- г). Матриця McKinsey
- д). Матриця Ансоффа

Частина 4. (30 балів; 10 балів за вірні розрахунки, 20 балів за обґрунтоване рішення )

*Умови виконання завдання:* Виконати розрахунки, прийняти рішення і обґрунтувати його

### Завдання 1

Портфель видів діяльності міжнародної фірми, яка випускає електронну апаратуру, включає 5 стратегічних одиниць бізнесу (СОБ). Дані про продаж цих СОБ та їх конкурентів наведено в таблиці.

Таблиця – Обсяги продажів СОБ фірми та їх конкурентів

СОБ	Продажі, млн. дол.	Продажі 3-х головних конкурентів, млн. дол.	Темп зростання ринку, %
А	1,0	1,4; 1,4; 1,0	15%
В	3,2	2,0; 1,7; 1,2	20%
С	3,8	3,0; 2,5; 2,3	7%
Д	6,5	4,0; 1,6; 1,4	4%
Е	0,7	3,0; 2,5; 2,0	3%
Усього:	15,2		

1. Розробіть стратегію для кожної СОБ.
2. Сформууйте портфель видів діяльності фірми.
3. Обґрунтуйте оптимальний варіант вибору стратегії.

### Заліковий модуль 3 (за змістовими модулями 11,12,13,14,15)

- Змістовий модуль (тема) 11 Сутність і типи стратегій фірми  
 Змістовий модуль (тема) 12 Вибір стратегії фірми  
 Змістовий модуль (тема) 13 Виконання стратегії організації  
 Змістовий модуль (тема) 14 Стратегічний контроль

Частина 1 (20 балів, кожна вірна відповідь оцінюється в 4 бали)

*Умови виконання завдання:* Дати визначення

- Стратегія – це \_\_\_\_\_
- Стратегічний набір – це \_\_\_\_\_
- Стратегічна прогалина – це \_\_\_\_\_
- Стратегічний аналіз – це \_\_\_\_\_
- Стратегічний контроль – це \_\_\_\_\_

Частина 2 (30 балів, кожна вірна відповідь оцінюється в 2 бали )

*Умови виконання завдання: Виберіть вірну відповідь*

1 *Чим розрізняються STEP і SWOT аналізи:*

- а) SWOT аналіз дозволяє синтезувати результати STEP- аналізу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації;
- б) предметом SWOT- аналізу виступає як зовнішнє, так і внутрішнє середовище організації, а предметом STEP- аналізу – тільки її зовнішнє макросередовище;
- в) SWOT- аналіз є аналізом сил і слабостей організації, а STEP- аналіз – її можливостей і зовнішніх загроз;
- г) STEP- аналіз – це різновид якісного, а SWOT – кількісного аналізу.

2 *Які методи контролю використовуються в стратегічному управлінні:*

- а) попередній;
- б) фільтруючий;
- в) по результатах;
- г) всі попередні.

3 *Основні характеристики цілей в стратегічному плануванні:*

- а) вимірність, несуперечність, визначеність в термінах досягнення, реальність;
- б) вимірність, деталізованість, комплексність;
- в) вимірність і довготерміновість;
- г) стратегічний характер.

4 *Модель ієрархічної структури середовища організації вперше запропонована:*

- а) М.Портером;
- б) У. Діллом;
- в) Г. Мінцбергом;
- г) Дж.Деніелсом.

5 *Хто формулює місію організації :*

- а) керівник організації;
- б) рада директорів спільно з консультантами;
- в) керівництво спільно з працівниками підприємства;
- г) вищестояща установа.

6 *STEP – аналіз базується на:*

- а) аналізі внутрішнього середовища організації;
- б) аналізі ринкового статусу організації;
- в) аналізі зовнішнього середовища організації;
- г) аналізі сильних і слабих сторін організації.

7 *І. Ансофф сформулював п'ять ключових гіпотез стратегічного управління на XXI століття. Одна із них заперечує те, що якийсь один компонент*

*управління є головною умовою успіху. Це твердження належить до:*

- а) гіпотези багатоеlementності;
- б) гіпотези про відповідність;
- в) гіпотези випадковості;
- г) гіпотези про залежність від зовнішнього середовища.

8 *Для оцінювання конкурентного положення за моделлю SPACE –аналізу використовуються наступні групи факторів:*

- а) економічний потенціал; конкурентні переваги, привабливість галузі, стабільність середовища;
- б) ринкове положення, фінансовий стан, економічну ситуацію, конкуренцію;
- в) інвестиційну привабливість підприємства, ресурсний потенціал, фінансовий стан, економічну ситуацію;
- г) стабільність середовища, фінансовий стан, ринкове положення, конкурентні переваги.

9 *«Управління за відхиленнями» відноситься до:*

- а) стратегічного типу управління;
- б) оперативного типу управління;
- в) бюджетного типу управління;
- г) усі відповіді вірні.

10 *Стратегічна планування базується на:*

- а) концепції індикативного планування на державному рівні;
- б) концепції підприємства як «відкритої системи» на мікрорівні;
- в) концепції розвитку і прогнозування;
- г) усі відповіді вірні.

Частина 3 (30 балів, кожна вірна відповідь оцінюється в 5 балів)

*Умови виконання завдання:* Назвіть види загальних стратегій дайте коротке визначення

№	Загальні стратегії
1	
2	
3	
4	
5	
6	

Частина 4 (20 балів, кожна вірна відповідь оцінюється в 5 балів)  
 Умови виконання завдання: Визначити, які стратегії (група I) відповідають визначенню (Група II)

стратегія	Визначення
Група I	Група II
1.Корпоративна стратегія	А). стратегія найвищого рівня для вузькоспеціалізованих компаній або стратегія другого рівня для диверсифікованих компаній. Полягає у розробці заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності і збереження конкурентних переваг; формуванні механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднанні стратегічних дій основних функціональних підрозділів; вирішенні специфічних питань і проблем, пов'язаних з бізнесом.
2.Ділова стратегія	Б). існує окремо для кожного функціонального напрямку діяльності диверсифікованої чи вузькоспеціалізованої компанії. Спрямовується на підтримку стратегії і досягнення поставлених цілей.
3.Функціональна стратегія	В). є вузькою стратегією для окремих структурних одиниць та окремих відділів. Повинна вирішувати специфічні проблеми, пов'язані з досягненням поставлених перед окремими підрозділами компанії цілей.
4.Операційна стратегія	Г). стратегія найвищого рівня для компанії і сфер її діяльності в цілому. Вона характерна для диверсифікованих компаній, вищий менеджмент яких повинен створювати високопродуктивний портфель господарських підрозділів і керувати ним.

## 8 Методичне забезпечення

Навчально-методичні матеріали (навчальна програма дисципліни, завдання до практичних заняття, списки рекомендованої літератури, матеріали для самостійної роботи студентів), що представлені на кафедрі.

Навчально-методичні матеріали (навчальні посібники, навчальна програма дисципліни, плани семінарських занять, методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи студентів, списки рекомендованої літератури), що представлені на кафедрі.

Матеріали кафедри міжнародної економіки з дисципліни на освітньому

порталі ХНАДУ (<http://portal.khadi.kharkov.ua>) та сайті дистанційного навчання ХНАДУ (<http://dl.khadi.kharkov.ua>).

## **9. Література, що рекомендована для самостійної роботи студентів (залікові модулі 1-15)**

1. Господарський кодекс України: Прийнятий Верховною Радою України 16 січня 2003// Все про бухгалтерський облік.-2003.-№85.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1994.
3. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2003 – 396 с.
4. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2004 – 336 с.
5. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник – К.: ТОВ УВПК «ЕксОб», 2001. – 560 с.
6. Соколов Ю.В., Дикань В.Л., Дейнека А.Г., Позднякова Л.А. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент: Учебн. пособие. – Х.: ООО «Отлант», 2002. – 416 с.
7. Томпсон А.А., Стрикленд А.ДЖ. Стратегический менеджмент: Ученик. – М.: Банки и биржи ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
8. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: Учебн. пособие. – К.: Знання-Прес, 2002. – 149 с.
9. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегій: Навч. посібник. – Х.: Консум, 2004. – 208 с.
10. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: Учебн. пособие. – К., 2002, - 414 с.
11. Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління: Навч.-метод. посібник. Для самост. вивч. диск. – К.: КНЕУ, 2001. – 232 с.

Укладачі:  
доцент кафедри  
міжнародної економіки

А.П. Бабич

