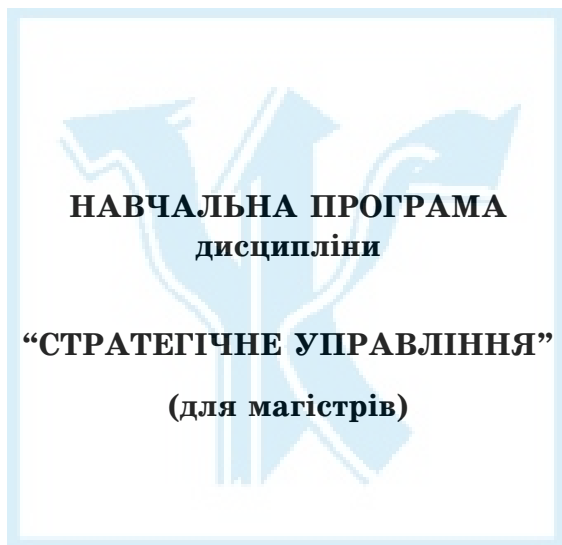


МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

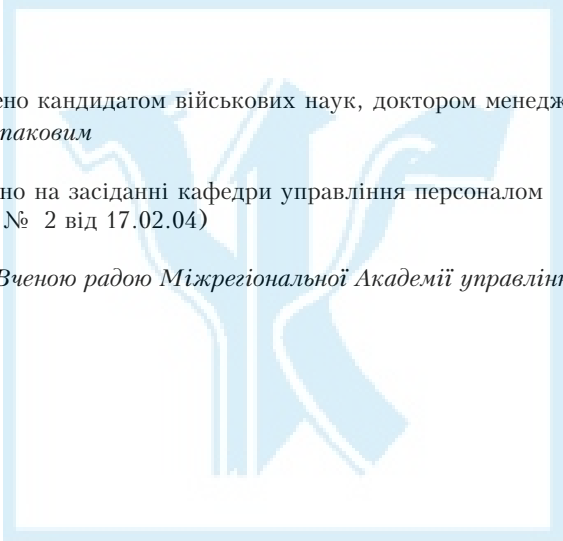


МАУП



МАУП

Київ 2004



Підготовлено кандидатом військових наук, доктором менеджменту
В. М. Колпаковим

Затверджено на засіданні кафедри управління персоналом
(протокол № 2 від 17.02.04)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом

Колпаков В. М. Навчальна програма дисципліни “Стратегічне управління” (для магістрів). — К.: МАУП, 2004. — 28 с.

Навчальна програма містить пояснювальну записку, навчально-тематичний план, програмний матеріал до вивчення дисципліни “Стратегічне управління”, теми контрольних робіт, контрольні питання до екзамену, а також список рекомендованої літератури.

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Курс “Стратегічне управління” входить до програми підготовки спеціалістів вищої кваліфікації. Пов’язаний з управлінськими, економічними, технологічними та іншими курсами, оскільки розробка й реалізація стратегій мають комплексний характер, є творчим синтезом теорії управління, мистецтва і досвіду управлінської діяльності.

Мета дисципліни “Стратегічне управління” — допомогти студентам здобути теоретичні знання у сфері стратегічного управління організаціями, набути навичок та оволодіти вміннями виконувати функціональні обов’язки персоналу управління стратегічного рівня.

Дисципліна ґрунтується на теоретичних положеннях теорії управління, макроекономіки, стратегічного маркетингу, міжнародних відносин, психології управління.

Предметом дисципліни є діяльність управлінців стратегічного рівня управління організацією.

Запропоновану дисципліну вивчають як спеціальний курс “Стратегічне управління” у вищих навчальних закладах, навчальних центрах та інститутах підготовки і підвищення кваліфікації кадрів. Реалізується на третьому та четвертому рівнях вищої (зокрема й післядипломної) освіти на факультетах і відділеннях управлінських спеціальностей.

Завдання вивчення дисципліни:

- сприяти розумінню студентами сутності та соціальної значущості стратегічного управління в сучасних умовах, місця й ролі курсу в системі управління та у формуванні якостей менеджера;
- допомогти розвивати фахові якості відповідно до службового статусу в ієрархії управління;
- засвоїти методологічні засади стратегічного управління, а також набути навичок використання соціальних і психологічних технологій стратегічного управління;
- ознайомити студентів, які самостійно вивчають курс “Стратегічне управління”, з основними завданнями і змістом цієї дисципліни, літературою з теорії та практики стратегічного управління на підприємствах.

У результаті вивчення дисципліни “Стратегічне управління” студент повинен

знати:

- предмет, завдання та зміст дисципліни “Стратегічне управління”;
- теоретико-методологічні, організаційно-економічні засади стратегічного управління;
- історію становлення, розвиток і закономірності послідовних трансформацій стратегічного управління;
- об’єктивні та суб’єктивні причини необхідності впровадження стратегічного управління;
- основи організації процесу стратегічного управління;
- технології та методи стратегічного управління;
- особливості стратегічного управління в умовах глобалізації та використання електронно-обчислювальної техніки;
- створення та послідовність роботи з розробки й реалізації стратегій організації;
- вимоги, що висуваються до персоналу управління стратегічного рівня;
- джерела формування можливостей розвитку конкурентних переваг організації;

уміти:

- застосовувати знання основ стратегічного управління й аналізу стратегій розвитку конкретних переваг організації в межах корпоративних стратегій і механізмів їх реалізації;
- здійснювати стратегічний аналіз місця та ролі організації на ринку;
- використовувати методи обґрунтування стратегічних управлінських рішень;
- застосовувати знання з маркетингу, стратегічного управління кадрами, фінансами тощо для розробки стратегій організації та їх реалізації;
- управляти розробкою стратегії та політики організації;
- координувати діяльність усіх служб і підрозділів організації в сфері ефективного стратегічного управління;

ознайомитися:

- із сучасними концепціями у сфері стратегічного управління;
- з методами, техніками, технологіями, що використовуються передовими школами стратегічного управління у сфері підготовки керівників із стратегічного управління;

- з тенденціями розвитку та проблемами стратегічного управління;
- з технологіями розвитку стратегічного мислення.

Досягти мети вивчення навчальної дисципліни (для кваліфікаційного рівня спеціаліст і магістр) можна завдяки активізації мислення студентів, самостійного опрацювання ними рішень у галузі стратегічного управління, постійної взаємодії суб'єктів навчання — студентів, слухачів і викладачів за допомогою прямих і зворотних зв'язків, творчого мислення. Програмою передбачено наявність у студентів базової освіти, тобто у процесі підготовки фахівців акцент робиться не лише на знання як такі, а на здатність мислити під час вирішення завдання, вміння застосовувати здобуті знання. Це потребує від викладачів володіння складною технікою управління мисленням студентів, вміння створювати проблемні ситуації та стимулювати їхню пізнавальну активність.

Для вирішення завдань, передбачених програмою, використовуються такі методи активного навчання: проблемні лекції, семінари та тематичні дискусії, контрольні й випускні роботи, імітаційні вправи, аналіз ситуацій, розігрування ролей, ділові ігри, оргдіяльнісні ігри. Тематика занять уточнюється відповідно до рівня підготовки і спеціалізації студентів.

МАУП

НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
вивчення дисципліни

“СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ”

№ пор.	Назва розділу і теми
	I. Теоретико-методологічні засади стратегічного управління
1	Історія розвитку теорії та практики стратегічного управління
2	Логіко-психологічні основи стратегічного управління
3	Стратегія й стратегічне мислення в управлінській діяльності
4	Теоретико-діяльнісні й теоретико-розумові засоби стратегічного управління
	II. Організаційно-політичні й економічні засади стратегічного управління
5	Адміністративно-державне (політичне) стратегічне управління
6	Стратегічне управління соціально-культурною сферою (духовним виробництвом)
7	Стратегічне управління виробничою сферою (матеріальним виробництвом)
8	Основи розробки системи стратегічного управління організацією
9	Стратегічний аналіз
10	Розробка стратегічного управлінського рішення
11	Стратегічні аспекти антикризового управління
	III. Стратегічне управління у сфері бізнесу
12	Стратегії у сфері бізнесу
13	Моделі стратегічного управління
14	Особливості стратегічного аналізу у сфері бізнесу
15	Реалізація стратегій
16	Акмеологічний тренінг

ПРОГРАМНИЙ МАТЕРІАЛ
до вивчення дисципліни
“СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ”

Розділ I. Теоретико-методологічні засади стратегічного управління

Тема 1. Історія розвитку теорії та практики стратегічного управління

Заняття 1. Історія розвитку теорії та практики стратегічного управління Сходу

Зміст дисципліни “Стратегічне управління”, її структура, особливості вивчення.

Парадигма давнього військового мистецтва. Розуміння стратегічного управління в трактатах Сунь-цзи, У-цзи та ін. Механізми (соціальні), що призводять до конфліктності в людському суспільстві. Теорія й практика кризового управління. Вплив даосизму та конфуціанства на практику стратегічного управління. “Канон прихованих знаків”, “Дао де цзин”, “Книга змін” — концептуальна основа розробки й реалізації стратегій. Розуміння ролі освіти в суспільстві для вирішення стратегічних проблем. Взаємозв’язок даоського світогляду та стратегії “мистецтво війни”.

Стратегіями як форми стратегічного управління у сфері дипломатії та бізнесу. Поняття стратегічності мислення (“мистецтва хитрості”).

Взаємозв’язок стратегічного управління та японського дзен-буддизму. Синтоїзм як основа японського мислення (фетишизм, жінко-ненависництво, відданість конкретним людям, священні церемонії, ієрархічність та авторитаризм тощо).

Література [2; 13–15]

Заняття 2. Історія розвитку теорії та практики стратегічного управління Заходу

Досвід стратегічного управління Стародавнього світу. Стратегія та стратегічне мислення. Відмінність стратегічного й тактичного управління, стратегії та тактики, стратегічного й тактичного мислен-

ня. Особливості прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень.

Специфіка стратегічного управління у працях військових мислителів. Стратегії та управління організаціями у працях американських фахівців (І. Ансофф, А. Халачмі та ін.). Моделі стратегічного менеджменту Дж. Томпсона, Ф. Девіда. Модель стратегічного процесу Р. Лінча.

Література [1; 2; 27; 29]

Заняття 3. Поняття сучасного стратегічного управління

Вихідні уявлення і визначення. Поняття стратегії, стратегії організації. Класифікація стратегій.

Стратегічне управління як галузь діяльності вищого керівництва організації. Стратегічне управління як процес здійснення взаємодії організації з її оточенням. Стратегічне управління як галузь наукових знань.

Методологія стратегічного управління. Натуралістичний і діяльнісний підходи в методології стратегічного управління. Рівні знань, що складають методологію стратегічного управління: загальнофілософський, загальнонауковий, конкретних методологій наук (про управління в соціально-економічних системах).

Підходи до організації стратегічного управління (системний, маркетинговий, процесний, ситуаційний, програмно-цільовий та ін.). Використання цих підходів у стратегічному управлінні.

Основні принципи стратегічного управління (обґрунтований і свідомий вибір цілей і стратегій, пошук нових форм і видів діяльності, співвіднесення внутрішнього та зовнішнього середовища організації, індивідуалізація обраних стратегій, розподіл завдань за рівнями управління). Завдання стратегічного управління (розвиток стратегічного бачення та місії компанії, визначення мети, створення стратегії, реалізація стратегії, оцінка діяльності, аналіз нових напрямів, внесення корективів).

Зміст і взаємозв'язок основних категорій стратегічного управління: закон, принцип, метод, мета, місія, потенціал організації, стратегія, конкурентоспроможність та ін.

Поняття стратегії й особливостей стратегічного мислення в працях О. Анісімова.

Література [2; 4; 5; 22–28; 32]

Тема 2. Логіко-психологічні основи стратегічного управління

Концептуальні версії стратегічної функції. Особливості властивостей мислення, пов'язані з рефлексивністю вирішуваних стратегічних завдань. Нормативно-функціональні і процесуальні описи мислення стратегічного управління. Логіко-розумові атрибути практики мислення. Рефлексія конструктивно-концептуальних і нормативно-процесуальних процедур постановки стратегічних проблем і завдань управлінням стратегічного рівня.

Нова версія методології і методологічного забезпечення стратегічної діяльності. Поняття розумової культури управління. Рівнева концепція прийняття рішення. Вимоги до рефлексивно-розумового механізму управління. Застосування методологічних засобів рефлексивного і проблемно-проектного аналізу. Поняття онтології (системо-діяльнісного цілого) стратегічної діяльності.

Специфіка нового (методологічного) мислення. Функціональні особливості стратегії і методу.

Література [2; 9; 32]

Тема 3. Стратегія й стратегічне мислення в управлінській діяльності

Особливості стратегії та діяльності стратега з рефлексивно-розумової позиції. Мотиваційно-самовизначальний і духовний комплекс якостей професіоналізму стратегічного управління. Використання стратегом інтегрально значущих критеріїв розумової діяльності: цілісності; каузальності аналізу з досягненням реконструктивної та конструктивної безперервності причинно-наслідкових зв'язків; об'єктної структурності; коректності переходів за різноманітними рівнями абстрактності змісту думки; адекватності застосування "сутнісних" засобів мислення; відмінності типів використовуваних засобів мислення тощо.

Рефлексія як загальна "сфера" виникнення стратегії. Нормування як джерело стратегічного мислення, його зв'язок із дослідженням (реконструкцією проблемної ситуації, що склалася) й критичним аналізом результатів реконструкції. Стратегія як абстрактна норма (проект, план) і результат депроблематизації. Докритеріальна, ситуаційна та критеріально забезпечена організація нор-

мування (розробки стратегії). Абстрагування розумових і оцінних змістів — умова породження культурних критеріїв в процесі формування стратегії.

Функціональна локалізація стратегічного мислення під час розробки стратегії. Вираження “істинності” сутності конкретних уявлень у функції абстрагування. Стратег як втілення стратегічної функції у функціональній цілісності управління організацією.

Цілковите підпорядкування стратегії процесів управління — умова стратегічного управління. Функціональні та культурно-рефлексивні критерії стратегічного мислення в управлінській ієрархії.

Відтворення й розвиток діяльності як типи “механістичних” цінностей управління. Збереження й розвиток системи діяльності — умова “правильності” реагування на впливи середовища.

Сумісність системи діяльності з іншими системами й вписування в універсум діяльності — стратегічні умови проектування їхнього буття. Становлення, функціонування, розвиток, руйнація як типи стратегій у циклі буття системи діяльності.

Онтології (світоглядні уявлення) — засоби стратегічного конструювання систем діяльності. Онтологіями як “системо-діяльнісні кооперації”. Роль онтології у стратегічному управлінні. Ієрархічна участь усіх сил кооперації через онтологему.

Література [2; 20; 31]

Тема 4. Теоретико-діяльнісні й теоретико-розумові засоби стратегічного управління

Поняття діяльності й норм діяльності. Типи норм та їх стисла характеристика. Типи відносин між діяльностями. Функціонарний і генетичний підходи до аналізу діяльності. Різноманіття діяльностей. Організаційно-управлінські діяльності. Феномен бюрократії. Поняття кооперативної діяльності. Генезис кооперації. Парадокс системоутворення в діяльності. Схема соціально-технічної одиниці діяльності. Вимоги до генетичного аналізу розвитку діяльності.

Типовий цикл управлінського мислення: розуміння замовлення, фіксація існуючих ресурсів, моделювання майбутньої діяльності й аналіз труднощів як проблем, депроблематизація, фіксація цілісної програми діяльності, постачання діяльності, контроль діяльності тощо.

Необхідність методологізації управлінської діяльності. Методолог — консультант у процесі побудови й розвитку діяльності. Особливості методологічної діяльності.

Поняття спілкування і комунікації. Комунікація і розуміння. Три аспекти комунікації: функція, процеси, організація. Організація комунікативних процесів у стратегічному управлінні. Управління комунікацією та мислення. Комунікація як соціокультурний феномен мислення.

Логіка систематичного уточнення (логіка “сходження від абстрактного до конкретного”) як логічна форма стратегічного мислення. Поняття предиката, суб’єкта думки й понятійного мислення.

Метод Г. Гегеля й розуміння природи об’єкта стратегічного управління (злиття пізнання з об’єктивною логікою саморозвитку об’єкта).

Література [2; 20; 21]

Розділ II. Організаційно-політичні й економічні засади стратегічного управління

Тема 5. Адміністративно-державне (політичне) стратегічне управління

Держава як суб’єкт стратегічного управління суспільними процесами. Виникнення та еволюція стратегічного управління в державній сфері. Сутність і специфіка державного стратегічного управління. Стратегічне цілепокладання — ресурс антикризового управління. Формування “дерева” цілей державного управління. Алгоритм стратегічного підходу до державної служби. Стратегічне та ситуаційне управління.

Суспільні процеси як об’єкт стратегічного управління. Соціальний механізм формування та реалізації стратегічного державного управління. Система державного стратегічного управління. Забезпечення державного стратегічного управління (правове, інформаційне, кадрове). Політика як діяльність управлінців стратегічного рівня державного управління. Стратегія як засіб реалізації державної політики. Стратегія та політичний режим реалізації інтересів панівної еліти.

Література [3; 20; 25; 32]

Тема 6. Стратегічне управління соціально-культурною сферою (духовним виробництвом)

Духовне виробництво як об'єкт стратегічного управління. Культура, духовна сфера й влада. Культура — рушійна сила суспільного прогресу. Феномен культурної політики. Державна культурна політика як чинник стратегічного розвитку суспільства. Суспільні зв'язки й паблік рилейшнз як механізми стратегічного впливу та управління. Стратегічний менеджмент у культурі (аналіз оточення і реалізація стратегії). Програмування індивідуальної й суспільної свідомості як метод і технологія стратегічного управління. Паблік рилейшнз для соціального контролю мас, політичної, економічної і конкурентної боротьби. Програмування політичної поведінки. Технології паблік рилейшнз, керованість і свобода особистості. Інформаційна безпека людини.

Література [1; 2; 12; 32–34]

Тема 7. Стратегічне управління виробничою сферою (матеріальним виробництвом)

Виробництво як об'єкт стратегічного управління. Стратегічний взаємозв'язок політичної, матеріальної та духовної сфер. Прогнозування стратегічного розвитку виробництва. Стратегічне забезпечення розвитку виробництва матеріальними та людськими ресурсами.

Концептуальні засади стратегічного проектування матеріального виробництва. Мета й стратегія проекту. Проект управління виробництвом як абстрактна норма (стратегія). Проектне стратегічне управління виробництвом товарів і послуг.

Стратегічні аспекти антикризового управління виробництвом. Методи прогнозування економічної кон'юнктури в антикризовому управлінні. Стратегічний контролінг діяльності виробничої організації й антикризове управління. Урахування ризику в антикризовому управлінні.

Література [1–11; 17–19]

Тема 8. Основи розробки системи стратегічного управління організацією

Заняття 1. Основи організації багаторівневих компаній

Кібернетичні основи управління організацією. Концепція єдності життєвих циклів продукції та технології.

Концепція технологічного ланцюга виробництва. Концепція раціонального поєднання властивостей цілісності та відокремленості систем, що розвиваються.

Правовий статус господарських організацій. Багаторівневі компанії. Типові структури багаторівневих компаній. Компанії, що утворюються за технологічним ланцюгом виробництва, стадіями та етапами життєвого циклу продукції та технології. Загальна схема інтеграції підприємств у компанії.

Злиття та поглинання компаній. Досвід злиття та поглинання компаній в Україні.

Література [1; 17; 28; 30]

Заняття 2. Побудова системи управління компанією

Особливості системи стратегічного управління. Модель системи стратегічного управління. Підсистема вищого керівництва компанією. Структура і компетенція органів управління. Якості і типи головного керівника.

Цільові та програмно-цільові підсистеми. Функціональні підсистеми. Дерево функцій управління.

Методологічні засади розробки оргпроекту системи управління компанією. Зміст оргпроекту системи управління.

Література [1; 17; 18; 28; 30]

Заняття 3. Основи механізму стратегічного управління

Механізм управління як складна категорія. Цілепокладання та пріоритети в досягненні цілей. Комплекс механізмів управління.

Основи економічного механізму управління компанією. Складові економічного механізму. Механізм конкуренції. Конкуренція та якість продукції. Ринкове ціноутворення, акціонерний механізм самофінансування.

Основи мотиваційного механізму стратегічного управління. Системний характер мотиваційного механізму. Механізми мотивації: праці, розвитку виробництва, підприємництва, господарювання.

Основи організаційного та правового механізму управління. Структура організаційного механізму. Структурні механізми. Організаційно-адміністративні механізми. Правові механізми.

Література [17; 18; 23; 27]

Тема 9. Стратегічний аналіз

Сутність стратегічного аналізу. Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аудит середовища. Поняття стратегічного аналізу. Місія та цілі організації. Послідовність здійснення SWOT-аналізу:

Можливості/загрози, сильні/слабкі сторони.

Можливості PEST-аналізу (PEST — політика, економіка, суспільство, технологія). Особливості виконання PEST-аналізу в організації.

Можливості багатofакторного системного аналізу з дослідження факторів далекого зовнішнього середовища.

Значення стратегічного аналізу внутрішнього середовища. SNW-підхід (SNW — сильна, нейтральна, слабка позиція) до аналізу внутрішніх ресурсів. Табличний варіант використання SNW-аналізу внутрішнього середовища.

Можливості методу сценаріїв (сценарного планування) у розробці прогнозів розвитку організації. Стратегічні розмови як спосіб сценарного планування та метод стратегічної аналітики. Методичні рекомендації щодо сценарного планування. Стратегічність та ефективність сценарного планування.

Міністратегія (місія, дерево цілей, стратегічні пріоритети) побудови “управлінського моста” від стратегії організації до тактичної діяльності.

МОСТ (місія, цілі, стратегічні пріоритети, тактика) як метод сходження від абстрактного до конкретного. Визначення місії організації. Цілі організації. Порівняння оперативних і стратегічних цілей. Стратегічні цільові пріоритети організації.

Література [1; 2; 5; 10; 27; 28; 31]

Тема 10. Розробка стратегічного управлінського рішення

Вимоги до якості та ефективності стратегічних управлінських рішень. Зміст і послідовність роботи осіб, які приймають стратегічні рішення. Алгоритм прийняття рішення. Принципи аналізу й прогнозування стратегічних управлінських рішень. Основи аналізу стратегічних управлінських рішень. Основи економічного обґрунтування управлінського рішення.

Критерії прийняття стратегічних рішень. Інтелектуальні й онтологічні типи критеріїв. Стратегічне самовизначення особи, яка приймає рішення. Суб'єктивні характеристики стратега та вимоги до його підготовки, які необхідні для прийняття стратегічних рішень.

Стратегічна команда як апарат стратегічного управління. Критерії згуртування стратегічної команди та роль ідеології у згуртуванні. Варіанти командоутворення і реалізації стратегічних рішень. Розумові форми кооперації прийняття стратегічного рішення в управлінській ієрархії. Кооперативно розумовий зв'язок у діяльності персоналу організації під час прийняття стратегічних рішень.

Література [1; 2; 29; 27]

Тема 11. Стратегічні аспекти антикризового управління

Початковий етап стратегії антикризового управління. Особливості аналізу мікро- і макросередовища, ринкових можливостей тощо. Методи прогнозування економічної кон'юнктури. Стратегічний контролінг та антикризове управління. Концепція контролінгу в системі управління. "Слідкуюча" система контролінгу. Стратегічний контролінг діяльності фірми, що здійснюється зовнішньою організацією.

Література [1; 28; 29; 31; 36]

Розділ III. Стратегічне управління у сфері бізнесу

Тема 12. Стратегії у сфері бізнесу

Заняття 1. Стратегії розвитку компанії

Побудова стратегічної піраміди. Піраміда розробки стратегії диверсифікованої та вузькопрофільної компаній.

Корпоративна стратегія (для компанії та сфер її діяльності загалом). Ділова стратегія (для кожного окремого виду діяльності

компаній). Функціональна стратегія (для кожного функціонального напрямку певної сфери діяльності). Операційна стратегія (для основних структурних одиниць).

Чинники, що формують стратегію: соціальні, політичні, громадянські й регулюючі норми, привабливість галузі й умови конкуренції; специфічні ринкові можливості й загрози; сильні й слабкі сторони організації, її конкретні можливості, особисті помилки, філософія бізнесу та етичні погляди менеджерів; вплив цінностей і культури компанії на вибір стратегії. Критерії переможної стратегії: відповідність ситуації, стабільна конкурентна перевага, інтенсивна робота компанії.

Підходи до виконання завдання з розробки стратегії: стратегічний підхід, “делегування повноважень”, загальний підхід, ініціативний підхід.

Література [1; 5; 6; 9; 17; 24; 29]

Заняття 2. Конкурентні переваги й стратегії їх розвитку

Природа конкурентної переваги. Стратегія лідерства за витратами. Стратегія широкої диференціації. Стратегія оптимальних витрат. Сфокусована стратегія, або стратегія ринкової ніші, що ґрунтується на низьких витратах. Сфокусована стратегія, або стратегія ринкової ніші, в основу якої покладено диференціацію продукції. Умови реалізації стратегії і ризику.

Використання наступальних стратегій для збереження конкурентної переваги. Протидія сильним сторонам конкурента та використання слабких. Одночасний наступ на кількох фронтах. Захоплення незайнятих просторів. Партизанська війна. Стратегія випереджуючих ударів. Вибір об'єкта наступу. Стратегіями як форми конкурентної боротьби.

Використання оборонних стратегій для захисту конкурентної переваги.

Стратегія вертикальної інтеграції та конкурентна перевага. Стратегічні переваги й недоліки вертикальної інтеграції.

Література [1; 10; 17; 29]

Заняття 3. Корпоративні стратегії диверсифікації

Стратегії диверсифікації. Диверсифікація у споріднені галузі. Стратегії диверсифікації в неспоріднені галузі. Стратегії продажу та ліквідації бізнесу. Корпоративні стратегії відновлення, економії та реструктуризації портфеля.

Стратегії транснаціональної диверсифікації. Комбіновані стратегії диверсифікації.

Література [1; 10; 17; 28; 29]

Заняття 4. Стратегії міжнародного бізнесу

Сучасна концепція інтернаціоналізації фірми. Стадійність інтернаціоналізації процесу. Рівень інтернаціоналізації фірми.

Еволюція теорій міжнародного бізнесу. Теорії міжнародної торгівлі. Теорії прямих зарубіжних інвестицій і ТНК. Модель Дж. Даннінга.

Динамічна модель конкурентних переваг країн.

Концепція інвестиційних полів: до питання про привілеї іноземних інвестицій в економіку України.

Потенціал інтернаціоналізації галузі і конкурентні стратегії міжнародного бізнесу. Види міжнародних стратегій. Багатонаціональна, або глобальна стратегія. Стратегічні альянси. Стратегічні наміри. Стратегія лідерів галузі. Адаптація стратегій до особливостей інтернаціональних етапів. Міжнародні стратегії промислових підприємств України.

Література [1; 10; 17; 29; 31]

Заняття 5. Маркетингові стратегії

Стратегії для конкуренції в нових галузях, що перебувають на стадії зрілості, стані стагнації, спаду.

Стратегія для конкуренції в роздроблених галузях. Стратегії для конкуренції на міжнародних ринках. Стратегії фірм, що перебувають на других ролях. Стратегії для слабкого бізнесу.

Література [1; 11; 16; 22; 25]

Заняття 6. Стратегії використання людського потенціалу

Підходи до побудови взаємодії людини та організаційного оточення. Способи і підходи до встановлення взаємодії людини та організації.

Входження людини в організацію. Особистісні засади поведінки людини в організаційному оточенні. Сприйняття людиною оточення. Критеріальна основа поведінки людини. Індивідуалізація людини. Адаптація та зміна поведінки людини. Концепція навчання поведінки. Свідоме навчання поведінки в організації та модифікація.

Література [18; 26; 27; 29; 31]

Тема 13. Моделі стратегічного управління

Модель стратегічного планування. Сутність та особливості стратегічного планування. Характеристики цілей. Стратегії зростання. Критерії стратегій.

Стратегічний аналіз і вибір стратегій. Аналіз зовнішнього середовища. Управлінське обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін компанії.

Моделі вибору стратегічної позиції в конкуренції. Двовимірна матриця “Темп зростання – частка на ринку”. Дво-, -тривимірна матриця “Привабливість СЗГ – позиція в конкуренції”. Позиція фірми в конкуренції. Матриці “Обсяг продажу – рентабельність”, “Обсяг продажу – рейтинг споживання”.

Модель управління на основі ранжування стратегічних завдань. Система управління розв’язанням стратегічних завдань. Модель управління за слабкими сигналами.

Література [1; 4; 5; 24; 28]

Тема 14. Особливості стратегічного аналізу у сфері бізнесу

Заняття 1. Аналіз конкурентних переваг

Аналіз чинників ефективності нововведень. Аналіз факторів конкурентної переваги за М. Портером. Аналіз конкурентоспроможності фірми за Ж-Ж. Ламбертом.

Методи аналізу конкурентних переваг (SWOT, GAP, LOTS, PIMS, Мак-Кінсі та ін.).

Аналіз конкурентоспроможності української економіки.

Література [1; 4; 9; 11; 18; 21; 27; 29]

Заняття 2. Зміст і послідовність стратегічного аналізу.

Аналіз макросередовища

Аналіз макросередовища. Головні елементи стратегічного аналізу. Основні складові аналізу макросередовища.

Аналіз мікросередовища. Аналіз галузі. Конкурентні сили бізнесу.

Аналіз конкурентів. Ідентифікація й оцінка конкурентів. Концепція стратегічних груп. Основні аспекти оцінки конкурентів. Інформаційні вимоги до аналізу конкурентів. Концепція ланцюга цінностей.

Аналіз покупців. Сегментація, мотивація, незадоволені потреби покупців.

Аналіз стейкхолдерів (фізичних та юридичних осіб, які мають інтерес і вплив на розвиток фірми). Карта стейкхолдерів.

Ключові чинники успіху. Ідентифікація ключових чинників успіху.

Література [1; 4; 9; 11; 18; 21; 27; 29; 36]

Заняття 3. Внутрішньоорганізаційний аналіз

Оцінка матеріальних і нематеріальних ресурсів фірми. Оцінка людських ресурсів. Функціональна оцінка організаційного потенціалу. Чинники організаційного потенціалу. (НДДКР, фінанси, виробництво, маркетинг, загальний менеджмент тощо.)

Бенчмаркінг як метод оцінки за допомогою детальних порівнянь з іншими фірмами. Основні стадії бенчмаркінгового проекту.

SWOT-аналіз як інструмент оцінки поточного стану фірми. Матриця SWOT-аналізу.

Аналіз розриву як спосіб прогнозування зміни ключових чинників успіху.

Література [1; 4; 9; 11; 18; 21; 27; 29]

Тема 15. Реалізація стратегій

Проектування організаційної структури і приведення її у відповідність до стратегії.

Функціональна стратегія. Регіональна структура. Структура стратегічних господарських підрозділів. Матрична структура.

Розподіл ресурсів і фокусування на стратегічних завданнях. Фінансове планування і бюджетування. Мережний аналіз.

Корпоративна культура та її роль у реалізації стратегії. Управління корпоративною культурою. Сумісність стратегії та культури. Зміна культури та комунікація.

Системи адміністративної підтримки. Плани та системи інформаційної підтримки. Системи винагороди та контролю. Стратегічне лідерство та подолання опору змінам.

Література [1; 4; 9; 11; 18; 21; 27; 29]

Тема 16. Акмеологічний тренінг

Організаційна умова проведення акмеологічного тренінгу. Методика й технологічні елементи акмеологічного тренінгу, показники його ефективності. Прикладні психотехнології, вправи, ігри. (Тренінг проводиться з урахуванням рівня підготовки студентів і цільової спрямованості навчання.)

Основні цілі тренінгу

1. Одержати якомога ширші емпіричні, технологічні, концептуальні уявлення про роль і місце акмеології в системі наукових дисциплін про людину.
2. Набути досвіду щодо виявлення найзначущіших чинників, що сприяють розвитку стратегічного управління або гальмують його.
3. Формування навичок та уявлень щодо реалізації акмеологічного підходу в розвитку стратегічного управління, методології та методах психолого-педагогічних досліджень, організаційно-управлінської діагностики, психологічного консультування.
4. Розвиток здатності стратегічного управління до розумово-технічного, психотехнічного, групотехнічного впливу та рефлексивної самоорганізації.
5. Ознайомлення й оволодіння техніками, психологічними та психофізіологічними технологіями, основами енергоуправління своїм станом і самопізнання, актуалізації, трансформації особистих резервів.

ТЕМИ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

1. Теоретично-методологічні засади стратегічного управління.
2. Історія розвитку теорії і практики стратегічного управління Сходу.
3. Історія розвитку теорії і практики стратегічного управління Заходу.
4. Стратегіми як форми стратегічного управління у сфері дипломатії та бізнесу. Поняття стратегічності мислення (“мислещтства хитрості”).
5. Досвід стратегічного управління Давнього світу.
6. Прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень.
7. Специфіка стратегічного управління у працях військових мислителів. Стратегії та управління організаціями у працях американських фахівців (І. Ансофф, А. Халачмі й ін.).
8. Моделі стратегічного менеджменту Дж. Томпсона, Ф. Девіда. Модель стратегічного процесу Р. Лінча.
9. Методологія стратегічного управління. Натуралістичний і діяльнісний підходи в методології стратегічного управління.
10. Основні принципи стратегічного управління. Завдання стратегічного управління.
11. Зміст і взаємозв'язок основних категорій стратегічного управління: закон, принцип, метод, мета, місія, потенціал організації, стратегія, конкурентоспроможність та ін.
12. Логіко-психологічні основи стратегічного управління.
13. Нова версія методології та методологічного забезпечення стратегічної діяльності.
14. Розумова культура управління.
15. Рівнева концепція прийняття рішення. Вимоги до рефлексивного-розумового механізму управління.
16. Онтології стратегічної діяльності.
17. Специфіка нового (методологічного) мислення.
18. Стратегія та стратегічне мислення в управлінській діяльності.
19. Особливості стратегії та діяльності стратега з рефлексивно-розумової позиції.
20. Рефлексія як загальна “сфера” виникнення стратегії.
21. Стратегія — абстрактна норма (проект, план) і результат депроблематизації.
22. Стратег як втілення стратегічної функції у функціональній цілісності управління організацією.

23. Теоретико-діяльнісні й теоретико-розумові засоби стратегічного управління.
24. Метод Г. Гегеля й розуміння природи об'єкта стратегічного управління.
25. Організаційно-політичні й економічні засади стратегічного управління.
26. Адміністративно-державне (політичне) стратегічне управління.
27. Стратегічне управління соціально-культурною сферою (духовним виробництвом).
28. Духовне виробництво як об'єкт стратегічного управління.
29. Стратегічне управління виробничою сферою (матеріальним виробництвом).
30. Виробництво як об'єкт стратегічного управління.
31. Концептуальні засади стратегічного проектування матеріального виробництва.
32. Стратегічні аспекти антикризового управління виробництвом. Урахування ризику в антикризовому управлінні.
33. Основи розробки системи стратегічного управління організацією.
34. Основи механізму стратегічного управління.
35. Стратегічний аналіз.
36. Розробка стратегічного управлінського рішення.
37. Стратегічне управління у сфері бізнесу.
38. Стратегії розвитку компанії.
39. Корпоративні стратегії диверсифікації.
40. Стратегії міжнародного бізнесу.
41. Маркетингові стратегії.
42. Стратегії використання людського потенціалу.
43. Моделі стратегічного управління.
44. Стратегічні аспекти антикризового управління.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДО ЕКЗАМЕНУ

1. Сутність поняття “стратегічне управління”.
2. Стратегічне управління як галузь діяльності вищого керівництва організації.
3. Стратегічне управління — процес здійснення взаємодії організації з її оточенням.
4. Стратегічне управління в соціальній сфері Стародавнього світу Сходу.
5. Стратегічне управління в соціальній сфері у країнах Заходу.

6. Поняття сучасного стратегічного управління.
7. Логіко-психологічні основи стратегічного управління.
8. Стратегія та стратегічне мислення в управлінській діяльності.
9. Теоретико-розумові засоби стратегічного управління.
10. Теоретико-діяльнісні засоби стратегічного управління.
11. Адміністративно-державне (політичне) стратегічне управління.
12. Стратегічне управління соціально-культурною сферою (духовним виробництвом).
13. Стратегічне управління виробничою сферою (матеріальним виробництвом).
14. Стратегічне управління як галузь наукових знань.
15. Методологія та стратегічне управління.
16. Зміст і взаємозв'язок основних понять стратегічного управління.
17. Наукові підходи до здійснення стратегічного управління.
18. Основні принципи стратегічного управління.
19. Сутність концепції єдності життєвих циклів продукції та технології.
20. Механізм управління як складна категорія.
21. Комплекс механізмів управління та його використання у стратегічному управлінні.
22. Основи економічного механізму стратегічного управління компанією.
23. Засади мотиваційного механізму стратегічного управління.
24. Основи організаційного та правового механізму управління.
25. Організаційно-адміністративні механізми стратегічного управління.
26. Механістична, органічна та організована структура управління й стратегічне управління.
27. Програмування політичної поведінки. Технології публік рилейшнз, керованість і свобода особистості.
28. Організована модель системи стратегічного управління.
29. Підсистема вищого керівництва компанії, її місце та роль у стратегічному управлінні.
30. Структура та компетенція органів управління під час здійснення стратегічного управління.
31. Якості та типи головного керівника у стратегічному управлінні.
32. Цільові та програмно-цільові підсистеми у стратегічному управлінні.
33. Функціональні підсистеми у стратегічному управлінні.
34. Основи розробки оргпроектів системи управління компанією.

35. Стратегічна піраміда диверсифікованої та вузькопрофільної компанії.
36. Корпоративні стратегії, їх сутність, особливості.
37. Ділові стратегії, їх сутність, особливості.
38. Функціональні стратегії, їх сутність, основні риси.
39. Операційні стратегії, їх сутність, головні ознаки.
40. Чинники, що формують стратегію, їх стисла характеристика.
41. Критерії необхідної стратегії, їх обґрунтування.
42. Підходи до виконання завдання з розробки стратегії, їх особливості та вияв у роботі.
43. Стратегія лідерства за витратами, характеристика особливостей.
44. Стратегія широкої диференціації, характеристика основних рис.
45. Стратегія оптимальних витрат, характеристика головних ознак.
46. Сфокусована стратегія, що ґрунтується на низьких витратах, характеристика особливостей.
47. Сфокусована стратегія, що ґрунтується на диференціації продукції, характеристика головних ознак.
48. Умови реалізації стратегій конкуренції та врахування ризиків.
49. Використання наступальних стратегій у конкурентній боротьбі.
50. Використання оборонних стратегій у конкурентній боротьбі.
51. Стратегіями як форми конкурентної боротьби в бізнесі та дипломатії.
52. Стратегія вертикальної інтеграції та конкурентна перевага в бізнесі, характеристика особливостей.
53. Стратегія диверсифікації, характеристика особливостей (споріднені та неспоріднені галузі).
54. Стратегії продажу та ліквідації бізнесу, їх характеристика.
55. Корпоративні стратегії відновлення, економії та реструктуризації портфеля.
56. Стратегії транснаціональної диверсифікації, їх характеристика.
57. Комбіновані стратегії диверсифікації, їх характеристика.
58. Концепція інтернаціоналізації фірми та стратегічне управління.
59. Еволюція теорій міжнародного бізнесу та стратегічне управління.
60. Стратегічне управління з позицій теорій міжнародної торгівлі.
61. Стратегічне управління з позицій теорій прямих зарубіжних інвестицій і ТНК. Модель Дж. Даннінга.
62. Концепція інвестиційних полів і стратегічне управління.
63. Потенціал інтернаціоналізації галузі і конкурентні стратегії міжнародного бізнесу.

64. Міжнародні, або глобальні стратегії, їх характеристика.
65. Стратегія лідерів галузі, їх характеристика.
66. Стратегії використання людського потенціалу, їх характеристика.
67. Модель стратегічного управління.
68. Зміст і послідовність роботи у процесі аналізу конкурентних переваг.
69. Зміст і послідовність роботи під час аналізу чинників ефективності нововведень.
70. Аналіз факторів конкурентної переваги за М. Портером.
71. Аналіз конкурентоспроможності фірми за Ж-Ж. Ламбертом.
72. Методи аналізу конкурентних переваг (SWOP, GAP), порядок їх використання.
73. Методи аналізу конкурентних переваг (LOTS, PIMS, Мак-Кінсі) та їх використання.
74. Зміст і порядок здійснення аналізу макросередовища.
75. Зміст і порядок здійснення аналізу конкурентів.
76. Зміст і порядок здійснення аналізу стейкхолдерів.
77. Ключові чинники успіху, їх ідентифікація.
78. Зміст і порядок здійснення внутрішньоорганізаційного аналізу.
79. Бенчмаркінг як метод оцінки положення фірми на ринку.
80. Аналіз розриву як спосіб прогнозування зміни ключових чинників успіху.
81. Вимоги до якості та ефективності стратегічних управлінських рішень.
82. Зміст і послідовність роботи осіб, які приймають стратегічні рішення.
83. Алгоритм прийняття стратегічного рішення.
84. Принципи аналізу й прогнозування стратегічних управлінських рішень.
85. Основи аналізу стратегічних управлінських рішень.
86. Засади економічного обґрунтування управлінського рішення.
87. Проектування організаційної структури та приведення її у відповідність до стратегії.
88. Корпоративна культура та її роль у реалізації стратегії.
89. Системи адміністративної, інформаційної підтримки в реалізації стратегій.
90. Сумісність стратегії, системи управління та національної культури.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989.
2. *Анисимов О. С.* Стратегия и стратегическое мышление. — М.: РАГС, 1999.
3. *Атаманчук Г. В.* Теория государственного управления: Курс лекций. — М.: Юрид. лит., 1997.
4. *Белошапка В. А., Загорий Г. В.* Стратегическое управление: принципы и международная практика: Учебник. — К.: Абсолют, 1998.
5. *Боумен К.* Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997.
6. *Виханский О. С.* Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд. — М.: Гардарика, 1998.
7. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. — 2-е изд. — М.: Гардарика, 1996.
8. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Практикум по курсу “Менеджмент”. — М.: Гардарика, 1996.
9. *Винокуров В. А.* Организация стратегического управления на предприятии. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
10. *Дэниэлс Дж., Радеба Л.* Международный бизнес: Пер. с англ. — М.: Дело, 1994.
11. *Герчишкова И. Н.* Менеджмент: Учебник. — 2-е изд. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1995.
12. *Карпунин О. И., Макарович Э. Ф.* Влияние на человека. — М.: Пикет, 2000.
13. *Китайское искусство войны.* Постигание стратегии. — СПб.: Евразия, 2000.
14. *Клири Т.* Японское искусство войны: Постигание стратегии. — СПб.: Евразия, 2000.
15. *Конрад Н. И.* Синалогия. — М.: Ладомир, 1995.
16. *Котлер Ф.* Основы маркетинга: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1990.
17. *Круглов М. И.* Стратегическое управление компанией: Учеб. для вузов. — М.: Рус. деловая лит., 1998.
18. *Карлоф Б.* Деловая стратегия: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1991.

19. *Козловський В. А., Макарова Т. В., Макаров В. М.* Производственный и операционный менеджмент. — СПб.: Спец. лит., 1998.
20. *Колтаков В. М.* Теория и практика принятия управленческих решений. — К.: МАУП, 2003.
21. *Коно Т.* Стратегия и структура японских предприятий: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1982.
22. *Ламбер Шан-Шак.* Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с фр. — СПб.: Наука, 1996.
23. *Мескан М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1995.
24. *Менеджмент: Учебник / Под ред. Ф. М. Русинова, М. Л. Разу.* — М.: ФБК-ПРЕСС, 1998.
25. *Портер М.* Международная конкуренция: Пер. с англ. — М.: Междунар. отношения, 1993.
26. *Социальное управление: Курс лекций.* — М.: Рагс, 2000.
27. *Стратегическое управление: Модуль № 4.* — М., 1998.
28. *Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина.* — СПб.: Спец. лит., 1996.
29. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник: Пер. с англ. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998.
30. *Уткин Э. А. и др.* Инновационный менеджмент. — М.: АКАЛИС, 1996.
31. *Фатхутдинов Р. А.* Стратегический менеджмент: Учебник. — М.: ЗАО, 1998.
32. *Щедровицкий Г. П.* Избранные труды. — М.: Школа культур. политики, 1995.
33. *Щёкин Г. В.* Социальная теория и кадровая политика: Монография. — К.: МАУП, 2000.
34. *Щёкин Г. В.* Организация и психология управления персоналом: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2002.
35. *Щокін Г. В.* Людство і віра: Навч.-метод. посіб. — К.: МАУП, 2002.
36. *Юданов А. Ю.* Конкуренция: теория и практика. — М.: АКАЛИС, 1995.

ЗМІСТ

Пояснювальна записка	3
Навчально-тематичний план вивчення дисципліни “Стратегічне управління”	6
Програмний матеріал до вивчення дисципліни “Стратегічне управління”	7
Теми контрольних робіт	21
Контрольні питання до екзамену	22
Список рекомендованої літератури	26



Відповідальний за випуск *Н. В. Медведєва*
Редактор *Н. П. Підлудна*
Комп'ютерне верстання *Т. В. Кулік*

МАУП
Зам. № ВКЦ-1761

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП