

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ
з дисципліни
“СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ”
(для магістрів)**

Київ

ДП «Видавничий дім «Персонал»

2009

Підготовлено старшим викладачем кафедри управління персоналом
М. М. Свіренем

Затверджено на засіданні кафедри управління персоналом МАУП (протокол
№ 5 від 12.05.08)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом

Свірень М. М. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Стратегічне управління” (для магістрів). – К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2009. – 52 с.

Методична розробка містить пояснювальну записку, тематичний план, зміст самостійної роботи з дисципліни “Стратегічне управління”, питання для самоконтролю, критерії оцінювання знань студентів, вибіркові завдання, які передбачають формування у студентів навичок аналітиків та список літератури.

- © Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2009
- © ДП «Видавничий дім «Персонал», 2009

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Самостійна робота студентів — один з основних засобів оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від аудиторних навчальних занять.

Основною **метою самостійної роботи** є закріплення, розширення та поглиблення набутих у процесі аудиторної роботи знань, вмінь та навичок, а також самостійне вивчення та засвоєння нового матеріалу під керівництвом викладача, але без його безпосередньої участі.

Питання, що виникають у студентів стосовно виконання запланованих завдань, вирішуються на консультаціях, які проводяться згідно з графіками, затвердженими кафедрою.

Самостійна робота студентів над навчальною дисципліною “Стратегічне управління” передбачає такі форми:

- підготовку до семінарських (практичних) занять;
- підготовку до виконання модульних (контрольних) завдань;
- виконання домашніх (розрахункових) завдань;
- написання реферату (есе);
- пошук, підбір та огляд літературних джерел;
- аналітичний (критичний) огляд наукових публікацій;
- формування аналітичних звітів (із побудовою схем, діаграм, графіків, таблиць тощо).

Завдання самостійної роботи студентів — засвоєння певних знань, умінь, навичок, закріплення та систематизація здобутих знань, їх застосування при виконанні практичних завдань та творчих робіт, а також виявлення прогалин у системі знань із предмета “Стратегічне управління”.

Зміст самостійної роботи студента з дисципліни “Стратегічне управління” визначається навчальною програмою дисципліни, методичними матеріалами, завданнями викладача.

Самостійна робота студента забезпечується системою навчально-методичних засобів, передбачених для вивчення навчальної дисципліни “Стратегічне управління”: підручниками, навчальними та методичними посібниками, методичними матеріалами для самостійної роботи студентів, конспектом лекцій, періодичними виданнями вітчизняних та іноземних авторів тощо.

Самостійна робота студентів з навчальної дисципліни “Стратегічне управління” організовується з дотриманням низки вимог:

- надання детальних методичних рекомендацій щодо виконання роботи;
- забезпечення можливості творчого підходу у виконанні роботи, не обмежуючи освітній процес виконанням стандартних завдань;
- підтримка у процесі виконання самостійної роботи постійного взаємозв'язку між викладачем та студентами.

Студентів, які розпочинають вивчати дисципліну “Стратегічне управління”, мають інформувати викладачі щодо організації самостійної роботи, її форм та видів, термінів виконання, форм контролю та звітності, кількості балів за виконання завдань.

Організація і контроль процесу та змісту самостійної роботи і її результатів здійснюються викладачами кафедри.

Оцінки (бали), одержані студентами за виконання різних видів самостійної роботи, фіксуються викладачами і доводяться до відома студентів.

Всі завдання самостійної роботи студентів поділяються на обов'язкові та вибіркові, виконуються у встановлені терміни, з відповідною максимальною оцінкою та передбачають певні форми звітності щодо їх виконання. Обов'язкові завдання виконують усі без винятку студенти у процесі вивчення дисципліни, вибіркові завдання є альтернативними.

При цьому **стратегічне управління** — це процес розробки стратегій і управління організацією для успішної її реалізації. Організації і керівники, які мислять стратегічно, дивляться вперед і визначають напрямок, за яким вони хочуть рухатися.

Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації, а його фундаментальне завдання полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах змінного економічного середовища. Стратегічне управління стосується і цілей, і засобів. У площині цілей воно вимальовує загальні контури майбутнього організації; в якості засобів — показує, як цю ціль треба досягати. Отже, стратегічне управління — це прогнозне управління, пов'язане з розробкою і концептуалізацією уявлень про те, куди прямує організація. Стратегічне управління повинне суміщатися з практикою поточного управління. Завжди необхідно пам'ятати, що стратегія — це засіб для створення додаткової вартості.

У керівників, які мислять стратегічно, має бути широке і довгострокове бачення перспектив руху. Але вони повинні також розуміти, що саме керівники відповідають, по-перше, за планування розміщення засобів способом найбільш корисним для впровадження стратегії і, по-друге, за те, щоб управління розвивалось, додаючи значну вартість до результатів, які отримує організація.

Аналіз досвіду провідних закордонних компаній показує, що планування на рівні корпорації в цілому, а також на рівні відділень, їх груп, заводів та інших організаційних підрозділів є загальною практикою. Ця вихідна функція управління накладає відбиток на всі без винятку аспекти діяльності сучасних фірм.

МАУП

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
дисципліни
“СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ”

№ пор.	Назва змістового модуля та теми
	<p>Змістовний модуль I. Теоретико-методологічні засади стратегічного управління</p>
1	Історія розвитку теорії і практики стратегічного управління
2	Логіко-психологічні основи стратегічного управління
3	Стратегія і стратегічне мислення в управлінській діяльності
4	Теоретико-діяльнісні і теоретико-розумові засоби стратегічного управління
	<p>Змістовий модуль II. Організаційно-політичні й економічні засади стратегічного управління</p>
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
	<p>Змістовий модуль III. Стратегічне управління в сфері бізнесу</p>
12	Стратегії в сфері бізнесу
13	Моделі стратегічного управління
14	Особливості стратегічного аналізу в сфері бізнесу
15	Реалізація стратегій
16	Акмеологічний тренінг
Разом годин: 108	

ЗМІСТ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ *з дисципліни* **“СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ”**

Змістовий модуль І. Теоретико-методологічні засади стратегічного управління

Тема 1. Історія розвитку теорії і практики стратегічного управління

Заняття 1. Історія розвитку теорії і практики стратегічного управління Сходу

Зміст дисципліни “Стратегічне управління”, 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 і практика кризового управління. Вплив даосизму і конфуціанства на практику стратегічного управління. “Канон прихованих знаків”, “Дао де цзин”, “Книга змін” як концептуальна основа розробки і реалізації стратегій. Розуміння ролі освіти в суспільстві для розв’язання стратегічних проблем. Взаємозв’язок даоського світогляду і стратегії “Мистецтва війни”.

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

Взаємозв’язок стратегічного управління і японського дзенбуддизму. Синтоїзм як основа японського мислення (фетишизм, жінконенависництво, відданість конкретним людям, священні церемонії, ієрархічність і авторитаризм тощо).

Література [2; 13–15]

Заняття 2. Історія розвитку теорії і практики стратегічного управління Заходу

Досвід стратегічного управління давнього світу. Стратегія і стратегічне мислення. Відмінність стратегічного управління і тактичного, стратегії і тактики, стратегічного і тактичного мислення. Особливості прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень.

Специфіка стратегічного управління в працях військових мислителів. Стратегії та управління організаціями в 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 становлять 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 до стратегічного управління.

Основні принципи стратегічного управління (обґрунтований і свідомий вибір цілей і стратегій, пошук нових форм та видів діяльності, взаємозалежність внутрішнього і зовнішнього середовища організації, індивідуалізація вибраних стратегій, розподіл завдань за рівнями управління). Завдання стратегічного управління (розвиток стратегічного бачення і 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]

Теми рефератів

1. Зміст дисципліни “Стратегічне управління”: її структура та особливості вивчення.
2. Стратегіми як форми стратегічного управління у сфері дипломатії та бізнесу.
3. Специфіка стратегічного управління в працях військових мислителів.
4. Основні принципи стратегічного управління.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Що таке “стратегія”?
2. В чому полягає зміст та мета дисципліни “Стратегічне управління”?
3. Розкрийте досвід стратегічного управління давнього світу.
4. Які ви знаєте особливості стратегічного мислення?

Література [1; 2; 4; 5; 13–15; 22–29; 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.

Теми рефератів

1. Рефлексія та рефлексивність постановки стратегічних проблем.
2. Нова версія методології і методологічного забезпечення стратегічної діяльності.
3. Поняття онтології стратегічної діяльності.
4. Функціональні особливості стратегії і методу.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Розкрийте зміст поняття “стратегічна функція”.
2. Які ви знаєте описи мислення стратегічного управління?
3. Розкрийте зміст поняття розумової культури управління.

Література [2; 9; 32]

Тема 3. Стратегія і стратегічне мислення в управлінській діяльності

Особливості стратегії і діяльності стратега з рефлексивно-розумової позиції. Мотиваційно-самовизначальний і духовний комплекс якостей професіоналізму стратегічного управлінця. Використання стратегом інтегрально значущих критеріїв розумової діяльності: цілісності; каузальності аналізу з досягненням реконструктивної і 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 і його зв'язок з дослідженням (реконструкцією проблемної ситуації, що склалася) і критичним аналізом результатів реконструкції. Стратегія як абстрактна норма (проект, план) і результат депроблематизації. Докритеріальна, ситуаційна і критеріально забезпечена організація нормування (розробки стратегії). Абстрагування розумових і оцінних змістів – умова породження культурних критеріїв при формуванні стратегії.

Функціональна локалізація стратегічного мислення при розробці 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 і культурно-рефлексивні критерії стратегічного мислення в управлінській ієрархії.

Відтворення і розвиток діяльності як типи “механістичних” цінностей управлінця. Збереження і розвиток системи діяльності як умова “правильності” реагування на впливи середовища.

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

Онтології (світоглядні уявлення) як засоби стратегічного конструювання систем діяльності. Онтологема як “системо-діяльнісна кооперація”. Роль онтології в стратегічному управлінні. Ієрархічна участь усіх сил кооперації через онтологему.

Теми рефератів

1. Рефлексія як загальна “сфера” виникнення стратегії.
2. Умови та критерії стратегічного управління.
3. Загальна характеристика цінностей управління.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Особливості стратегії і діяльності стратега з рефлексивно-розумової позиції.
2. Чому нормування є джерелом стратегічного мислення?
3. Які ви знаєте критерії стратегічного мислення в управлінській ієрархії?
4. Роль онтології в стратегічному управлінні.

Література [2; 20; 31]

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

Поняття діяльності і норми діяльності. Типи норм, їх стисла характеристика. Типи відносин між діяльностями. Функціональний і генетичний підхід до аналізу діяльності. Різноманіття діяльностей. Організаційно-управлінські діяльності. Феномен бюрократії. Поняття кооперативної діяльності. Генезис кооперації. Парадокс системотворення 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 як консультант при побудові і розвитку діяльності. Особливості методологічної діяльності.

Поняття спілкування і комунікації. Комунікація і розуміння. Три аспекти комунікації: її функція, процеси, організація. Організація комунікативних процесів у стратегічному управлінні. Управління комунікацією і 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 і понятійного мислення.

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

Теми рефератів

1. Типи норм, їх стисла характеристика.
2. Методолог як консультант при побудові і розвитку діяльності.
3. Комунікація як соціокультурний феномен мислення.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Що таке “діяльність” і “норми діяльності”?
2. Розкрийте зміст кооперативної діяльності.
3. Дайте характеристику типовому циклу управлінського мислення.
4. Визначте необхідність методологізації управлінської діяльності.

Література [2; 20; 21]

Змістовий модуль II. Організаційно-політичні й економічні засади стратегічного управління

Тема 5. Адміністративно-державне (політичне) стратегічне управління

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

Суспільні процеси як об'єкт стратегічного управління. Соціальний механізм формування і 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 і політичний режим реалізації інтересів панівної еліти.

Теми рефератів

1. Держава як суб'єкт стратегічного управління.
2. Виникнення й еволюція стратегічного управління в державній сфері.
3. Стратегічний підхід до державної служби.
4. Зміст стратегічного і ситуаційного управління.

5. Суспільні процеси як об'єкт стратегічного управління.
6. Стратегія як засіб реалізації державної політики.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Дайте характеристику державі як суб'єкту стратегічного управління.
2. Розкрийте сутність і специфіку державного стратегічного управління.
3. Навіщо формувати “дерево” цілей державного управління?
4. Розкрийте зміст алгоритму стратегічного підходу до державної служби.
5. Яким чином політика і державне управління пов'язані між собою?

Література [3; 20; 25; 32]

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

Духовне виробництво як об'єкт стратегічного управління. Культура, духовна сфера і влада. Культура – рушійна сила суспільного прогресу. Феномен культурної політики. Державна культурна політика як чинник стратегічного розвитку суспільства. Суспільні зв'язки і паблік рилейшнз як механізм стратегічного впливу і управління. Стратегічний менеджмент у культурі (аналіз оточення і реалізація стратегії). Програмування індивідуальної і 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.

Теми рефератів

1. Духовне виробництво як об'єкт стратегічного управління.
2. Державна культурна політика як чинник стратегічного розвитку суспільства.
3. Сучасні технології паблік рилейшнз.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Чому культура є рушійною силою суспільного прогресу?
2. В чому полягає зміст програмування індивідуальної і суспільної свідомості?
3. Що таке “паблік рилейшнз”?
4. Яким чином можна забезпечити інформаційну безпеку людині?

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 і духовної сфер. Прогнозування стратегічного розвитку виробництва. Стратегічне забезпечення розвитку виробництва матеріальними і людськими ресурсами.

Концептуальні засади стратегічного проектування матеріального виробництва. Мета і 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. Врахування ризику в антикризовому управлінні.

Теми рефератів

1. Виробництво як об'єкт стратегічного управління.
2. Стратегічний взаємозв'язок політичної, матеріальної і духовної сфер.
3. Проектне стратегічне управління виробництвом товарів і послуг.
4. Стратегічні аспекти антикризового управління виробництвом.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Розкрийте зміст виробництва як об'єкта стратегічного управління.
2. В чому полягає стратегічний взаємозв'язок політичної, матеріальної і духовної сфер?
3. Охарактеризуйте концептуальні засади стратегічного проектування матеріального виробництва.
4. Навіщо враховувати ризики в управлінні виробництвом?

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 і технології.

Концепція технологічного ланцюга виробництва.

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

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

Злиття і поглинання компаній. Досвід злиття і 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 компанії. 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 і 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 і правового механізму управління. Структура організаційного механізму. Структурні механізми. Організаційно-адміністративні механізми. Правові механізми.

Література [17; 18; 23; 27]

Теми рефератів

1. Багаторівневі компанії та типові структури їх побудови.
2. Досвід злиття і поглинання компаній в Україні.
3. Модель системи стратегічного управління.
4. Якості і типи головного керівника.
5. Конкуренція і якість продукції.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Які особливості в Україні має процес злиття і поглинання компаній?
2. Опишіть загальні особливості системи стратегічного управління.
3. Оргпроект: шляхи його розробки.
4. Розкажіть, що входить до комплексу механізмів управління.

Література [1; 17; 18; 23; 27; 28; 30]

Тема 9. Стратегічний аналіз

Зміст стратегічного аналізу. Діагностика внутрішнього і зовнішнього середовища. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Аудит середовища. Поняття стратегічного аналізу. Місія і 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 багатофакторного 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 і метод стратегічної аналітики. Методичні рекомендації щодо сценарного планування. Стратегічність і 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.

Теми рефератів

1. Стратегічний аналіз: його зміст та послідовність проведення.
2. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації.
3. Загальна характеристика SWOT-аналізу.
4. Стратегічність і ефективність сценарного планування.
5. Характеристика стратегічних цільових пріоритетів організації.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Розкрийте зміст стратегічного аналізу.
2. Навіщо проводити аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації?
3. Сценарне планування та його роль у розробці прогнозів розвитку 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 і 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 і вимоги до його підготовки, необхідні для прийняття стратегічних рішень.

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

Теми рефератів

1. Алгоритм прийняття управлінського рішення.
2. Критерії прийняття стратегічних рішень.
3. Стратегічна команда як апарат стратегічного управління.
4. Кооперація прийняття стратегічного рішення.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Які висуваються вимоги до якості та ефективності стратегічних управлінських рішень?
2. Розкрийте зміст економічного обґрунтування управлінського рішення.
3. Перелічіть основні критерії прийняття стратегічних рішень.
4. Командування як засіб реалізації стратегічних рішень.

Література [1; 2; 27; 29]

Тема 11. Стратегічні аспекти антикризового управління

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

Теми рефератів

1. Антикризове управління в системі стратегічного управління.
2. Особливості аналізу мікро- і макросередовища підприємства.
3. Зовнішній стратегічний контролінг.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Чим характеризується початковий етап стратегії антикризового управління?
2. Які ви знаєте методи прогнозування економічної кон'юнктури?
3. Розкрийте зміст концепції контролінгу в системі стратегічного управління.
4. Дайте аналіз “відстежувальній” системі контролінгу.

Література [1; 28; 29; 31; 36]

Змістовий модуль III. Стратегічне управління в сфері бізнесу

Тема 12. Стратегії в сфері бізнесу

Заняття 1. Стратегії розвитку компанії

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

Корпоративна стратегія (для компанії та сфер її діяльності загалом). Ділова стратегія (для кожного окремого виду діяльності компанії). Функціональна стратегія (для кожного функціонального напрямку певної сфери діяльності). Операційна стратегія (для основних структурних одиниць).

Чинники, що формують стратегію: соціальні, політичні, громадянські та регулюючі норми, привабливість галузі й умови конкуренції; специфічні ринкові можливості та загрози; сильні та 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: відповід-

ність 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 і 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, що ґрунтується на диференціації продукції. Умови реалізації стратегій і ризику.

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

Використання оборонних стратегій для захисту конкурентної переваги.

Стратегія вертикальної інтеграції і конкурентна перевага. Стратегічні переваги і недоліки вертикальної інтеграції.

Література [1; 10; 17; 29]

Заняття 3. Корпоративні стратегії диверсифікації

Стратегії диверсифікації. Диверсифікація в 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 та 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 у стадії зрілості, стані стагнації або спаду.

Стратегія для конкуренції в роздроблених галузях. Стратегії для конкуренції на міжнародних ринках. Стратегії фірм, що перебувають на других ролях. Стратегії для слабого 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. Сприймання людиною оточення. Критеріальна база поведінки людини. Індивідуалізація людини. Адаптація і зміна поведінки людини. Концепція навчання поведінки. Свідоме навчання поведінки в організації і модифікація.

Література [18; 26; 27; 29; 31]

Теми рефератів

1. Піраміда розробки стратегії диверсифікованої та вузькопрофільної компанії.
2. Природа конкурентної переваги.
3. Стратегії диверсифікації.
4. Підходи до побудови взаємодії людини та організаційного оточення.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Яким чином будується стратегічна піраміда?
2. Опишіть чинники, що формують стратегію.
3. Розкрийте зміст стратегії диверсифікації.
4. Дайте характеристику сучасній концепції інтернаціоналізації фірми.
5. Охарактеризуйте способи і підходи до встановлення взаємодії людини та організації.

Література [1; 5; 6; 9–11; 16–18; 22; 24–29; 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 продажів – рентабельність”, “Обсяг продажів – рейтинг споживання”.

Модель управління на основі ранжування стратегічних завдань. Система управління вирішенням стратегічних завдань. Модель управління слабкими сигналами.

Теми рефератів

1. Модель стратегічного планування.
2. Зміст та загальні особливості стратегічного планування.
3. Стратегічний аналіз і вибір стратегій.
4. Моделі вибору стратегічної позиції в конкуренції.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Опишіть загальну модель стратегічного планування.
2. Розкрийте загальні особливості стратегічного планування.
3. Яким чином проводиться управлінське обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін компанії?
4. Розкрийте зміст моделі управління на основі ранжування стратегічних завдань.

Література [1; 4; 5; 24; 28]

Тема 14. Особливості стратегічного аналізу у сфері бізнесу

Заняття 1. Аналіз конкурентних переваг

Аналіз факторів 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. Основні 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 для аналізу конкурентів. Концепція ланцюга цінностей.

Аналіз покупців. Сегментація, мотивація, незадоволені потреби покупців.

Аналіз стейкхолдерів (фізичних та юридичних осіб, що 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 ресурсів фірми. Оцінка нематеріальних ресурсів фірми. Оцінка людських ресурсів. Функціональна оцінка організаційного потенціалу. Чинники організаційного потенціалу (НДДКР, фінанси, виробництво, маркетинг, загальний менеджмент, реінжиніринг та ін.).

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]

Теми рефератів

1. Конкурентоспроможність фірми в сучасних умовах господарювання.
2. Ключові чинники успіху багатонаціональної компанії.
3. Оцінка ресурсів фірми (матеріальних, нематеріальних та людських).
4. Бенчмаркінг та його місце в стратегічному управлінні.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Що таке “конкурентні переваги”?
2. Проаналізуйте конкурентоспроможність української економіки.

3. Які елементи входять до мікро- і макросередовища організації?
4. Організаційний потенціал та чинники, що входять у його склад.

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

Тема 15. Реалізація стратегій

Проектування організаційної структури та 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 і культури. Зміна культури і комунікація.

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

Теми рефератів

1. Організаційна структура діяльності сучасного підприємства.
2. Фінансове планування і бюджетування.
3. Корпоративна культура та її роль у реалізації стратегії.
4. Стратегічне лідерство і подолання опору змінам.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Яким чином проектується організаційна структура сучасного підприємства?
2. Розкрийте зміст матричної оргструктури.
3. Опишіть корпоративну культуру вашої організації?
4. Аналіз системи інформаційної підтримки в стратегічному управлінні.

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

Тема 16. Акмеологічний тренінг

Організаційна умова проведення акмеологічного тренінгу. Методика і технологічні елементи акмеологічного тренінгу. Показники ефективності акмеологічного тренінгу. Прикладні психотехнології, вправи, ігри.

Тренінг проводиться з урахуванням рівня підготовки студентів і цільової спрямованості навчання.

Основні цілі тренінгу

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

Теми рефератів

1. Зміст акмеологічного тренінгу.
2. Організаційна умова проведення акмеологічного тренінгу.
3. Методика і технологічні елементи акмеологічного тренінгу.
4. Показники ефективності акмеологічного тренінгу.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Навіщо потрібні акмеологічні тренінги?
2. Розкрийте організаційну умову проведення акмеологічного тренінгу.
3. Які ви знаєте показники ефективності акмеологічного тренінгу?
4. Перелічіть, з якими організаційно-діяльнісними вправами, іграми і тренінгами ви знайомі.

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

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Сутність поняття “стратегічне управління”.
2. Стратегічне управління як галузь діяльності вищого керівництва організації.
3. Стратегічне управління як процес здійснення взаємодії організації з її оточенням.

4. Стратегічне управління в соціальній сфері давнього світу Сходу.
5. Стратегічне управління в соціальній сфері Заходу.
6. Поняття сучасного стратегічного управління.
7. Логіко-психологічні основи стратегічного управління.
8. Стратегія і 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 і 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 і технології.
20. Механізм управління як складна категорія.
21. Комплекс механізмів управління і його використання в стратегічному управлінні.
22. Основи економічного механізму стратегічного управління компанією.
23. Основи мотиваційного механізму стратегічного управління.
24. Основи організаційного і правового механізму управління.
25. Організаційно-адміністративні механізми стратегічного управління.
26. Механістична, органічна та організована структура управління і 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 і роль у стратегічному управлінні.
30. Структура і компетенція органів управління при здійсненні стратегічного управління.
31. Якості і типи головного керівника в стратегічному управлінні.

32. Цільові та програмно-цільові підсистеми в стратегічному управлінні.
33. Функціональні підсистеми в стратегічному управлінні.
34. Основи розробки оргпроекту системи управління компанією.
35. Стратегічна піраміда диверсифікованої та вузькопрофільної компаній.
36. Корпоративні стратегії, їх сутність, особливості.
37. Ділові стратегії, їх сутність, особливості.
38. Функціональні стратегії, їх сутність, особливості.
39. Операційні стратегії, їх сутність, особливості.
40. Фактори, що формують стратегію, їх стисла характеристика.
41. Критерії необхідної стратегії, їх обґрунтування.
42. Підходи до виконання завдання з розробки стратегії, їх особливості, що виявляються в роботі.
43. Стратегія лідерства за витратами, характеристика особливостей.
44. Стратегія широкої диференціації, характеристика особливостей.
45. Стратегія оптимальних витрат, характеристика особливостей.
46. Сфокусована стратегія, що ґрунтується на низьких витратах, характеристика особливостей.
47. Сфокусована стратегія, що ґрунтується на диференціації продукції, характеристика особливостей.
48. Умови реалізації стратегій конкуренції та урахування ризиків.
49. Використання наступальних стратегій у конкурентній боротьбі.
50. Використання оборонних стратегій у конкурентній боротьбі.
51. Стратегіями як форми конкурентної боротьби в бізнесі, дипломатії.
52. Стратегія вертикальної інтеграції і 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 і стратегічне управління.
59. Еволюція теорій міжнародного бізнесу і 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 та 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 при аналізі конкурентних переваг.
69. Зміст і послідовність роботи при аналізі факторів 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), порядок 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. Ідентифікація ключових чинників успіху.
78. Зміст і порядок здійснення внутрішньоорганізаційного аналізу.
79. Бенчмаркінг як метод оцінки становища 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 і прогнозування стратегічних управлінських рішень.
85. Основи аналізу стратегічних управлінських рішень.
86. Основи 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 і національної культури.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАТЬ СТУДЕНТІВ при підсумковому контролі

Контроль знань з дисципліни “Стратегічне управління” складається з двох блоків планових заходів:

- 1) поточного контролю знань студентів;
- 2) підсумкового контролю знань студентів.

Порядок оцінювання знань студентів за результатами вивчення дисципліни

№ пор.	Форма оцінювання знань	Кількість балів	Результат
1	Оцінювання поточної роботи за семестр, в т. ч.: Виконання обов'язкових завдань:	від 1 до 40 балів в т. ч.: до 20 балів, з них:	допуск до заліку (іспиту)
1.1	1. систематичність та активність роботи протягом семестру 2. виконання завдань для самостійного опрацювання	до 10 балів до 10 балів	
1.2	Проходження модульного контролю знань	до 15 балів	
1.3	Ініціатива студента та творчий підхід у виконанні робіт, додаткова участь у освітньо-науковій роботі кафедри	до 15 балів (додаткові мотивуючі бали)	залік (іспит) автоматичний
2	Оцінювання заліку (іспиту)	від 1 до 60 балів	проходження підсумкового контролю знань з дисципліни і одержання заліку (іспиту)

Загальна підсумкова оцінка (в балах) складається з суми балів за результатами поточного контролю знань та за виконання завдань, що виносяться на іспит (залік). На заліку (іспиті) студент повинен набрати не менше 20 балів.

Підсумковий контроль знань за дисципліною проводиться у формі іспиту (заліку) за білетами, кожен з яких має три питання на іспит та два питання на залік.

Відповідь на кожне питання білета оцінюється окремо з диференціацією в 20, 10, 5 і 0 балів.

Відповідь на кожне з питань білета оцінюється в:

20 балів — якщо відповідь студента:

- є повною, правильною та обґрунтованою;
- вказує на високі знання усієї програми навчальної дисципліни, з використанням різноманітних методів наукового аналізу тощо;
- свідчить про знання назв і змісту передбачених програмою документів (для найважливіших — необхідно знати рік їх прийняття).

10 балів — якщо відповідь студента має недоліки:

- є неповною, не містить усіх необхідних відомостей за темою питання;
- є частково правильною у розкритті змісту понять, категорій, закономірностей, назв та змісту нормативно-правових актів тощо;
- не є аргументованою, не містить посилань на нормативно-правові акти (у разі необхідності), інші джерела, аналізу відповідних теорій, концепцій, наукових течій, свідчить про наявність прогалин у знаннях студента.

5 балів — якщо студент не в повній мірі відповів на поставлене запитання, не розкриває сутності питання, що свідчить про відсутність знань у студента або їх безсистемність та поверхневність, не вміння чітко сформулювати думку та викласти її.

0 балів — як для 1 балу результат іспиту (заліку) складається з суми балів, одержаних за всі питання. Коли ж відповіді студента оцінені менше ніж у 20 балів, іспит (залік) вважається не складеним.

Загальне підсумкове оцінювання знань студентів здійснюється з урахуванням результатів оцінювання поточної роботи в семестрі (в діапазоні від 1 до 40 балів) та результатів заліку (не менше 20 і не більше 40 балів) за 100-бальною системою.

Загальне підсумкове оцінювання здійснюється і шляхом автоматичного складання отриманих студентом балів.

*Таблиця відповідності шкали оцінювання
з національною системою оцінювання в Україні*

Оцінка за бальною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	Визначення	Оцінка за національною шкалою
85–100	A	Відмінно — відмінне виконання, лише з незначною кількістю помилок	5 (відмінно)
80	B	Дуже добре — вище середнього рівня, з кількома помилками	4 (добре)
65–75	C	Добре — в загальному правильна робота, з певною кількістю незначних помилок	
60	D	Задовільно — непогано, але зі значною кількістю недоліків	3 (задовільно)
50–55	E	Достатньо — виконання задовольняє мінімальні критерії	
20–45	FX	Незадовільно — серйозне доопрацювання з можливістю повторного складання	2 (незадовільно)
0–15	F	Незадовільно — обов'язкове повторне вивчення дисципліни	

ВИБІРКОВІ ЗАВДАННЯ, ЯКІ ПЕРЕДБАЧАЮТЬ ФОРМУВАННЯ У СТУДЕНТІВ НАВИЧОК АНАЛІТИКІВ

Використання 36 стратегем як основа для мозкового штурму

У цій частині методичних рекомендацій описуються 36 універсальних схем стратегічної взаємодії, 36 ефективних маневрів щодо створення і завоювання переваг, які можуть бути використані менеджерами різних рівнів у своїй практичній діяльності.

Спочатку необхідно зрозуміти ці схеми, а потім використати їх як наочні ілюстрації для мозкового штурму. При такому підході можна систематично знаходити креативні, нешаблонні стратегії або розв'язання ваших проблем.

Крок 1: визначення проблеми. Для того щоб забезпечити цілеспрямованість і продуктивність процесу розв'язання проблеми, ви повинні чітко сформулювати, що саме необхідно виконати. Для цього треба визначити три елементи:

- ситуацію;
- ціль;
- ключових гравців (вас, вашого супротивника та інших учасників).

Визначення ситуації — це короткий опис того, що привело до виникнення проблеми. Цей опис має бути вичерпним, але коротким (одна пропозиція). Ось декілька прикладів:

- На нашому ринку з'явився новий гравець, який забирає у нас частку ринку.
- На нашому ринку відбувається падіння попиту.
- Ми хочемо вийти на ринок XYZ, але там домінує сильний гравець.

Визначення мети означає чітке і коротке формулювання або питання, на яке ви хочете знайти відповідь (наприклад: “Як перешкодити виходу компанії ABC на наш ринок?”), або результату, якого ви хочете досягти (наприклад: “Заморозити спроби компанії ABC вийти на наш ринок, що дасть нам перевагу на один рік”).

Визначення гравців означає просто перелік того, хто є “ви” (компанія ось така), хто “ваш супротивник” (компанія ЛВС) і які ще гравці беруть участь в цій грі (наприклад, орган, регулюючий ринок XYZ). Супротивником необов'язково повинен бути ваш конкурент. Це може бути будь-який учасник вашої гри, на чій дії ви хочете вплинути. Наприклад, це може бути один з ваших покупців або замовників. Може виявитися, що ви визначите більше одного супротивника, скажімо, своїх покупців і свого головного конкурента.

Крок 2: розробка альтернатив. Виберіть стратегию за порядком або випадково. Для кожної стратегії ви вже знатимете ситуацію, ціль і учасників. При відповіді на питання за вибраною стратегією у вас виникнуть додаткові питання. Відповіді на них — це привід для творчого пошуку, що стане поштовхом до розробки нових альтернатив. Записуйте ці альтернативи. Тут вам будуть потрібні папір, біла дошка з маркером (фліпчарт) або блокнот. Фіксуйте альтернативи швидко і утримуйтеся від спокуси негайно їх критикувати.

Крок 3: розстановка пріоритетів серед альтернатив. На цьому першому етапі ви повинні переглянути всі розроблені під час 2-го кроку альтернативи і вибрати з них ті, які, як вам здається, мають найбільший потенціал та/або найбільш прості для здійснення. Можете оцінити їх за шкалою А, В і С, де А — альтернативи з високим потенціалом, прості для здійснення; С — альтернативи з низьким потенціалом, складні для здійснення; В — решта варіантів.

Крок 4: аналіз альтернатив. Не поспішайте впроваджувати кращі альтернативи. Дотепер ми ніде не зважали на факти. Тепер пріоритетні альтернативи необхідно доповнити фактичним матеріалом.

Який саме аналіз і які факти будуть потрібні, залежить від конкретної альтернативи і від рівня визначеності, з яким ви хочете підійти до ухвалення остаточного рішення.

Розпочинайте. У наступних методичних рекомендаціях передбачається, що ви виконали крок перший, тобто визначили проблему. Тепер саме час дати волю думці і сприймати, ініціювати нові ідеї. Треба залишити осторонь офіційні думки і одержувати задоволення від процесу!

Примітка: додаткові інструменти і засоби успішного застосування 36 страгатагем див. на сайті: www.artofadvantage.com.

Страгатагема 1. Щоб захопити, потрібно дати відступити

Супротивник, що тиснить, ще битиметься. Супротивник, що має шляхи для втечі, битися не буде. Потрібно переслідувати його, не даючи йому передиху, але і не тиснути його надмірно. Коли сили супротивника вичерпаються, його прагнення битися зникне, тоді ворожу армію можна буде брати в полон, навіть без зброї, без кровопролиття.

Ключові елементи

- Ви “захопили” свого ворога.
- Ви можете убити його, але не робите цього.

Питання щодо здійснення страгатагеми

- Хто ваш супротивник?
- Які інновації він може подати? (Назвіть 3–5 найвірогідніших і найзначніших)
- Якщо вважати, що кожну інновацію буде виконано, які ваші дії, щоб швидко наздогнати супротивника?

Страгатагема 2. Міняти цеглину на нефрит

Спокусити ворога приманкою, а потім взяти його.

Ключові елементи

- Ви даєте своєму супротивнику те, що для вас не є особливою цінністю.
- Супротивник дає вам щось таке, що ви цінуєте набагато більше.

Питання щодо здійснення страгатагеми

- Хто ваш супротивник (покупець, конкурент, постачальник)?
- Що у вас є такого, що супротивник цінує більше, ніж ви?
- Що у супротивника є такого, що він цінує менше, ніж ви?
- На що ви можете обміняти кожну з цих “речей”? Як можна здійснити такий обмін?

Стратегема 3. Заманити ворога на дах і забрати сходи

Відкрий свої слабкі місця, щоб ворог звернув на них увагу. Коли він проникне в твої лави, оточи його, відріж шлях до відступу.

Ключові елементи

- Ви пускаєте супротивника на контрольовану вами територію.
- Ви відрізаєте своїм солдатам і солдатам супротивника шлях до відступу.
- Це піднімає бойовий дух ваших солдатів і залишає супротивника в не вигідній ситуації.

Питання щодо здійснення стратегіми

- Хто ваш суперник?
- Що може бути вашим “дахом” у контексті цієї стратегіми (ваш товарний сегмент, ваш ринок)?
- Як можна заманити суперника на ваш “дах”?
- Що значить “забрати сходи”?
- Яким буде результат виконання результатуючих стратегій?

Стратегема 4. Виманити тигра з гір

Дочекайся, поки супротивник втомиться. Використай когось для того, щоб заманити звіра в пастку. Зроби небезпечну атаку, але вимани ворога.

Ключові елементи

- Ваш супротивник перебуває в “цитаделі”.
- Ви виманюєте супротивника з цього укриття.
- Ви або (1) атакуєте на відкритому полі, або (2) атакуєте “цитадель”.

Питання щодо здійснення стратегіми

- Хто ваш супротивник?
- Що є його “цитаделлю” (ринкова ніша, компетенція)?
- Яким може бути вихід супротивника з цієї “цитаделі” (вхід у ринкову нішу XYZ, розвиток компетенції ABC)?
- Поставте себе на місце супротивника. Що може схилити його до виходу з “цитаделі”?
- Яку перевагу можна мати від реалізації кожного із сценаріїв, коли ми змушуємо супротивника залишити цитадель?

Стратегема 5. Подружитися з далеким ворогом, щоб воювати з близьким

Із географічних причин завойовувати близьких ворогів вигідніше, ніж віддалених. Тому потрібно на якийсь час укласти союз з далекими ворогами, поступившись відмінностями політичних поглядів.

Ключові елементи

- Ви об'єднуєтеся з далеким ворогом.
- Ви атакуєте близького ворога.

Питання щодо здійснення стратегеми

- Перерахуйте якомога більше супротивників або типи супротивників.
- Для кожного з них визначите як мінімум одну спільну (для вас і супротивника) мету.
- Класифікуйте супротивників або типи супротивників за ступенем збігу їх інтересів з вашими (високий, середній і низький збіг).
- Як ви можете співпрацювати з кожним супротивником/типом супротивників?
- На кого буде спрямована ваша спільна атака?
- Яким буде ваш спільний результат?

Стратегема 6. Убити чужим ножем

З ворогом все ясно, а щодо друга немає упевненості. В такій ситуації використовуйте друга, щоб ліквідувати ворога, а сам не застосовуйте сили. Діалектично, чужа втрата — це ваша вигода.

Ключові елементи

- Ви спонукаєте третю сторону напасти на вашого ворога.
- Ви не робите прямих дій.
- Ви впливаєте на свого супротивника через третю сторону.

Питання щодо здійснення стратегеми

- Хто вони, вороги ваших ворогів? Чи подумали ви про постачальників, дистриб'юторів, товари-замінники, конкурентів?
- Якими джерелами впливу над кожною з цих третіх сторін ви користуєтесь? (Для кожної з них перерахуйте якомога більше джерел.)
- Як можна використати ці джерела, щоб спонукати треті сторони атакувати вашого супротивника?

Стратегема 7. Узяти в облогу Вей, щоб врятувати Чжао
Краще ворогів роз'єднати, ніж дозволити їм бути разом. Той, хто завдає удару першим, програє, хто б'є останнім — перемагає.

Ключові елементи

- Ви перебуваєте в стані прямого конфлікту з вашим супротивником.
- Ваш союзник захищає вас, нападаючи на вашого супротивника.
- Супротивник, обороняючись, залагоджує конфлікт з вами.
- Тепер ваш супротивник повинен битися відразу на двох фронтах (це набагато збільшує ваші шанси на успіх).

Питання щодо здійснення стратегеми

- Хто ще, окрім вас, бентежить вашого супротивника? Хто ще може вплинути на його успіх? (Перерахуйте якомога більше потенційних союзників.)
- Чи подумали ви про конкурентів або інші підрозділи/види діяльності вашої фірми?
- Як ці “союзники” можуть атакувати вашого супротивника або ускладнювати йому життя?
- Як на це відреагує супротивник?

Стратегема 8. Сіяння ворожнечі

Скористайся шпигуном, засланим ворогом, і зможеш перемогти без жодних втрат з свого боку.

Ключові елементи

- Ви схиляєте контрагента вашого супротивника працювати на вас.
- Через цього контрагента ви розриваєте критичний зв'язок, від якого залежить ваш супротивник.

Питання щодо здійснення стратегеми

- Від яких критичних зв'язків залежить ваш супротивник? (Перерахуйте якомога більше.)
- Як ви можете вплинути на кожний з цих зв'язків або ліквідувати їх?
- Які будуть наслідки від кожної дії?

Стратегема 9. Каламутити воду, щоб піймати рибу

Скористайся прихованим розладом у ворожому стані, отримай вигоду з його слабкості і непостійності. Це так само природно, як на ніч лягати спати.

Ключові елементи

- Ви сієте сум'яття у лавах супротивника.
- Це засліплює вашого супротивника і тим самим заважає йому зрозуміти ваші наміри, або побачити ваш підхід.

Питання щодо здійснення стратагеми

- Що ви будете робити, коли ваш супротивник виявиться сліпим, щоб реагувати?
- На які елементи із середовища вашого супротивника (або те, як він сприймає це середовище) ви можете вплинути?
- Як ви можете вплинути на ці елементи?

Стратагема 10. Витягнути хмиз із вогнища

Зіткнувшись з сильним ворогом, не протидій відкрито його силі, а спробуй знайти його опору і розслабляй її. Так слабкий долає сильного.

Ключові елементи

- Замість відкритої атаки на супротивника ви атакуєте джерело його сили.
- Це ослабляє вашого супротивника або заважає йому атакувати.
- Ви розбиваєте ослабленого супротивника.

Питання щодо здійснення стратагеми

- Які джерела сили вашого супротивника? Від яких ресурсів він залежить?
- Опишіть, яким чином ви могли б обмежити супротивнику доступ до кожного джерела або ресурсу.
- Які з цих методів дії найперспективніші?
- Яким буде результат їх здійснення?

Стратагема 11. Замкнути двері, щоб піймати злодія

Якщо ворог нечисленний і він слабкий, оточи його на місці і знищи. Якщо дозволити йому відступити, доведеться витратити сили на переслідування.

Ключові елементи

- Ви визначаєте момент, коли опонент слабкий, розділений або розосереджений.
- Ви використовуєте цей момент, оточуючи ворога, не даєте йому втікати, але не робите прямої атаки.

Питання щодо здійснення стратагеми

- Які дії ви б хотіли не дати зробити своєму супротивнику? Чим загрожує він?

- Якими засобами протидії на супротивника ви володієте?
- Як можна використовувати ці дії, щоб стримувати супротивника (тобто не давати йому діяти)?
- Який це дасть результат?

Стратегема 12. Замінити опори гнилими колодами

Вимушуй союзника постійно міняти структуру. Користуйся безладдям в його лавах, щоб виснажити його сили. Дочекайся, поки він знає поразки, а сам стань переможцем. Це теж саме, що міняти напрямок руху колісниць, пригальмовуючи її колеса.

Ключові елементи

- Перевага вашого супротивника ґрунтується на ряді опорних структур.
- Ви атакуєте ці структури.
- Розбиваючи опорні структури, ви позбавляєте супротивника цілісності, а потім перемагаєте його.

Питання щодо здійснення стратегеми

- Які опорні структури вашого супротивника? Якщо уявити супротивника у вигляді будинку, то на яких опорах він споруджений?
- Як ви можете атакувати ці опорні структури?
- Яким буде результат кожної атаки?
- Яка атака буде найперспективнішою?

Стратегема 13. Красуня

Якщо військо могутнє, нападай на командира. Якщо командир мудрий, впливай на його відчуття. Коли його воєнний дух слабшатиме, сила війська розтане сама. Це стратегема використання ворожої слабкості заради самозбереження.

Ключові елементи

- Ваш супротивник володіє слабкістю або потребою.
- Ви принадуєте супротивника, потураючи цій слабкості або потребі.
- Це стимулює супротивника діяти на збитки самому собі.
- Ви матимете перевагу з цієї помилки.

Питання щодо здійснення стратегеми

- Чого хоче або чого потребує ваш супротивник? Чим може бути це “красуня”?
- Яким чином ви можете надати супротивнику бажане?

- Яким чином ви, надавши супротивнику бажане, зможете мати владу над ним?
- Який вірогідний результат кожної дії?

Стратегема 14. Бити по траві, щоб полохати змію

Розслідуй будь-яку підозру стосовно ситуації в стані ворога. Перш ніж чинити військові дії, переконайся, чи знаєш ситуацію. Багаторазова рекогносцировка — найкращий спосіб знайти ворога, що зачайвся.

Ключові елементи

- Ви недостатньо знаєте сильні сторони або стратегію свого супротивника.
- Ви проводите невелику або непрямую атаку на нього.
- Відповідаючи на вашу “помилкову атаку”, супротивник демонструє свою сильну сторону або стратегію.
- Знаючи це, ви плануєте “справжню атаку”.

Питання щодо здійснення стратегеми

- Якою буде справжня, повномасштабна атака?
- Якою буде несправжня, невелика атака?
- Яку нову інформацію можна одержати при допомозі невеликої атаки? На яке питання ви зможете отримати відповідь?
- Опишіть можливі результати повномасштабної і невеликої атаки.
- Якій із них ви надаєте перевагу?

Стратегема 15. Грабувати будинок під час пожежі

Якщо ворог має великі втрати, скористайся випадком — вступи в пряму конфронтацію. Так сильний перемагає слабого.

Ключові елементи

- Існує проблема.
- Ваш супротивник завмирає або відступає.
- Ви використовуєте бездіяльність або відступ супротивника для свого зміцнення.

Питання щодо здійснення стратегеми

- Проблеми яких типів відкривають вам можливості? (Перерахуйте п'ять або десять найперспективніших.)
- Які саме можливості має кожна з цих проблем?
- Чи готові ви скористатися цими можливостями? Якщо ні, то що ви повинні зробити, щоб підготуватися?
- Вірогідність виникнення яких проблем найвища?
- Які проблеми ви можете викликати самі?

Стратегема 16. Інколи краща стратегія – втеча

Щоб уникнути зіткнення з сильним ворогом, армія повинна відступити і чекати зручного моменту. Це відповідає загальноприйнятим військовим принципам.

Ключові елементи

- Вам трапився сильний супротивник.
- Ви відступаєте.
- Ви застосовуєте свої збережені сили в іншому місці або в інший час.

Питання щодо здійснення стратегіми

- Опишіть, що для вас означає відступ.
- Які ресурси (гроші, робочий час керівництва) будуть вивільнені у разі відступу?
- На яку іншу мету можна спрямувати ці ресурси?
- До чого це приведе?

Стратегема 17. Відвести вівцю, що попалася під руку

Навіть щонайменшу слабкість ворога потрібно використовувати. Щонайменшу вигоду у жодному разі не можна відкидати. Маленька слабкість супротивника — це маленька перевага у мене.

Ключові елементи

- Ваш супротивник не діє (наприклад, тому що відвернувся).
- Ви використовуєте цей момент для активної дії.
- До того моменту, коли супротивник усвідомлює свою помилку, ви вже маєте перевагу.

Питання щодо здійснення стратегіми

- Якби ви були вашим супротивником, які можливості або ініціативи ви б переслідували в цей момент? Які питання стояли б у вас на порядку денному?
- Чи всі ці можливості/ініціативи переслідує ваш супротивник? Чому, на вашу думку, він не використовує деякі з них? Як можна скористатися з цієї бездіяльності?

Стратегема 18. Прикинутися божевільним, але зберігати холонокровність

Часом краще зробити вигляд, що нічого не знаєш і не хочеш нічого робити, ніж вдавати, що володієш знанням і діяти нерозсудливо. Той, хто перебуває у спокої, не розкриває своїх планів, як грозова хмара взимку чекає відповідного часу.

Ключові елементи

- Ваш супротивник сильний та/або ви слабкі.
- Щоб приховати свої загрозливі наміри, ви прикидаєтеся божевільним.
- Коли супротивник втрачає пильність, ви берете над ним гору.

Питання щодо здійснення стратегіми

- Якої реакції (наприклад, на ваші плани) ви хочете запобігти?
- Якої думки про вас повинен дотримуватися супротивник, щоб відмовитися від реагування? Що “безумство” означає в контексті вашої ситуації?
- Як ви можете примусити свого супротивника повірити у ваше безумство? (Наприклад, що можна змінити у вашому плані, щоб він здавався “божевільним”?)
- Який ймовірний результат кожного із знайдених вами підходів?

Стратегіма 19. Спостерігати за пожежею з протилежного берега

Хай в стані ворога назріває розлад. Потрібно триматися від цього подалі і чекати, коли наступить крах. Взаємний розбрат і погляди, сповнені ненависті — знак, що ворог сам себе знищує. Уважно спостерігай і готуйся скористатися будь-якою перевагою, яка постане.

Ключові елементи

- Ваш супротивник зайнятий внутрішнім конфліктом або конфліктом з своїми союзниками.
- Ваша атака може привести до примирення в лавах супротивника (або миру між ним і його союзниками).
- Ви утримуєтеся від дій.
- Конфлікт, що продовжується, заподіює збитки вашому супротивнику.
- Коли супротивник стане достатньо слабким, ви його атакуєте.

Питання щодо здійснення стратегіми

- В чому сутність вашої поточної битви?
- Якою може бути наступна битва?
- Що відбудеться, якщо ви вплутаєтеся в цю битву? Чи стане ваш супротивник сильнішим або слабкішим; чи будете ви більш-менш готовими до наступної битви?
- Що відбудеться, якщо ви утримаєтеся від участі в цій битві? Чи буде ваш супротивник сильнішим або слабкішим; чи будете ви більш-менш готові до наступної битви?

- В якому випадку ви стаєте більш підготовленими до наступної битви?

Стратегема 20. Пожертвувати сливою, щоб врятувати персикове дерево

Якщо ситуація не може бути без втрат, потрібно пожертвувати частиною, щоб укріпити ціле.

Ключові елементи

- Ви не можете перемогти на всіх фронтах.
- Ви дозволяєте своєму супротивнику збобути перемогу на одному фронті.
- Ви зберігаєте і навіть посилюєте інший фронт.
- За допомогою цього збереженого фронту ви розбиваєте супротивника.

Питання щодо здійснення стратегеми

- Які “фронти” вашої битви?
- Якою може бути жертва на кожному з цих фронтів?
- Які позитивні і негативні наслідки такої жертви?
- Опишіть остаточний результат пожертвування на кожному з фронтів. Опишіть ситуацію (в один абзац), до якої приведе кожна така жертва.
- Чи виникає ситуація, що принесення жертви на одному з ваших фронтів ставить вас у вигіднішу позицію щодо битви на інших фронтах?

Стратегема 21. Стратегема відкритих міських воріт

Якщо порожньо у самого — створи ще більшу порожнечу. Хай з власних труднощів у супротивника з'явиться ще більше труднощів. Це тактика для ситуацій, коли ворожих сил багато, а своїх — мало.

Ключові елементи

- Ваш супротивник атакує або готується до атаки.
- Ви демонструєте свою сильну або слабу сторону.
- Супротивник припиняє атаку, оскільки побоюється вашої сили або перестає вважати вас загрозою.

Питання щодо здійснення стратегеми

- Перерахуйте якомога більше супротивників (прямих конкурентів, постачальників, дистриб'юторів).
- Якщо ви продемонструєте супротивнику свою справжню стратегію, якою загрозою ви будете для нього? (На це питан-

ня необхідно відповісти стосовно кожного виявленого супротивника.)

- Як він відреагує на це? (Відповідайте для кожного виявленого супротивника.)
- Враховуючи ці відповіді, чи варто вам розкривати свою стратегію або плани?
- Як би ви хотіли, щоб супротивник відреагував?
- Яка інформація спричинить таку реакцію?

Стратегема 22. Спокійно чекати, коли ворог стомиться

Сили, що черпає ворог, йдуть не із відкритого протиборства. Активно обороняйся: цим ти ослабиш ворога і забезпечиш собі перевагу.

Ключові елементи

- Ви прогнозуєте, що поле бою зміниться.
- Ви займаєте оборонну позицію на новому полі бою.
- Ви чекаєте свого супротивника.
- Коли супротивник з'являється, ви, використовуючи вигіднішу позицію, розбиваєте його.

Питання щодо здійснення стратегіми

- Хто ваш супротивник?
- Як він визначає поле бою?
- Як може змінитися поле бою? (Перерахуйте якомога більше варіантів.)
- Із якої причини може відбутися зміна поля бою (для кожного з перерахованих більше варіантів)?
- Які зміни найімовірніші?
- Ваші дії, щоб підготуватися до цієї зміни або наперед зайняти на новому полі бою позицію?
- Що ви можете зробити, щоб прискорити таку зміну поля бою?

Стратегема 23. Поміняти місцями гостя і господаря

Коли є шанс, нащупуй вхід і просувайся вперед, поки не досягнеш панування над союзником. А потім контролюй його.

Ключові елементи

- Ваш супротивник не сприймає вас як загрозу.
- Ви поступово посилюєте владу над супротивником.
- Ви берете ситуацію під контроль.

Питання щодо здійснення стратагеми

- Хто ваш супротивник?
- Які існують важелі управління ним (наприклад, його виробнича потужність, доступ до фінансування, взаємовідношення з покупцями)? Перерахуйте не менше п'яти.
- Що може викликати з його боку оборонну реакцію?
- Яку слабу позицію ви можете зайняти, щоб запобігти такої реакції?
- Як, відштовхуючись від цієї позиції, ви можете контролювати виявлені вище важелі? Перерахуйте не менше п'яти способів.
- Яка із знайдених вами стратегій (важелі управління, нова позиція, план за контролем над важелями) найпривабливіша?

Стратагема 24. Зажадати прохід через Гао, щоб завоювати його

Хтось слабкий затиснений між двома сильними ворогами. Супротивник загрожує підпорядкувати його собі. Я ж, мовби з наміром допомоги слабкому, укріплюю свої позиції. Одними розмовами довіри того, хто опинився в біді, не завоювати.

Ключові елементи

- У вас з іншою фірмою є спільна мета або спільний ворог.
- Ви укладаєте альянс для досягнення цієї мети, щоб перемогти ворога.
- Потім ви заволдієте своїм союзником.

Питання щодо здійснення стратагеми

- Яка ваша мета?
- Якого навику або компетенції вам не вистачає для досягнення цієї мети?
- Які партнери можуть надати вам те, чого не вистачає, яка спільна мета може забезпечити союз між вами? Перерахуйте не менше п'яти.
- Назвіть дії кожного з партнерів, щоб на майбутнє він не був вашим партнером.
- Який варіант (комбінація партнера і дій) дає якнайкращий результат?

Стратагема 25. Золота цикада скидає луску

Завжди зберігай впевнений вигляд. Не роби помилок, вибравши свою позицію. Так можна не дозволити союзнику піддатися страхам і не дати супротивнику причини зробити напад. Сам же таємно відведи свої основні сили.

Ключові елементи

- Ви створюєте видимість чого-небудь.
- Ваш супротивник концентрується на цій “ширмі”, вважаючи її за реальну діяльність.
- Ви переводите реальну діяльність в інше місце.

Питання щодо здійснення стратагеми

- Хто ваші супротивники або з якими загрозами ви повинні боротися? (Перерахуйте якомога більше.)
- Що привертає цих супротивників або ці загрози?
- Яку видимість ви можете створити, щоб сховатися від своїх супротивників?
- В яке “місце” ви можете перевести діяльність, щоб супротивники її не помітили?

Стратагема 26. Стратагема спричинення собі каліцтва

Ніхто і ніколи не хоче причинити собі рану. Якщо хтось поранився, значить, тут немає підступу. Якщо брехня здається настільки правдивою, що правда здається брехнею, хитрість вдалася. У такому разі скористайся слабкістю ворога, обведеного навкруг пальця.

Ключові елементи

- Вашому успіху перешкоджають підозри супротивника.
- Ви заподієте збитки самому собі шляхом (1) завоювання довір'я супротивника або (2) показуєте, що ви не загрожуєте йому.
- Ваш супротивник стає менш пильним.
- Ви користуєтеся цим і нападаєте на супротивника.

Питання щодо здійснення стратагеми

- Хто ваш супротивник? (Перерахуйте якомога більше.)
- Яка ваша мета?
- Як і чому супротивник перешкоджає вам (для кожного супротивника окремо)?
- Чи перестане супротивник перешкоджати вам, якщо ви станете для нього меншою загрозою?
- Яке “каліцтво” ви можете заподіяти собі, щоб становити меншу загрозу?
- Яким буде результат такого вчинку (стосовно і цієї, і наступної гри)?

Стратегема 27. Позичити труп, щоб повернути собі життя

Коли можеш діяти для себе, не давай себе використовувати. Коли не можеш нічого зробити, старайся чим-небудь скористатися. Користуйся тим, хто не може діяти, так, щоб він служив тобі.

Практичний додаток цієї стратегеми полягає в тому, щоб за допомогою “мертвого” або забутого протистояти нині існуючому.

Ключові елементи

- Ви приймаєте щось забуте/відкинута (модель, ідею, технологію).
- Оскільки ваші супротивники від цього відмовилися, користуєтеся цим тільки ви.
- Ви перетворюєте цю унікальність на ринкову владу.

Питання щодо здійснення стратегеми

- Від яких моделей, ідей, технологій відмовилися ваші конкуренти?
- Для кожної з них опишіть, що відбудеться, якщо ви повернетесь до “забутого старого”.
- Чи зможете ви диференціюватися?
- Як відреагують ваші конкуренти?
- Чи треба вам повертатися до якої-небудь з цих моделей, ідей або технологій?

Стратегема 28. Загрожувати Софорі, указуючи на Тут

Керівник, який хоче приборкати підлеглого, повинен спочатку вселити йому глибокий страх, щоб той служив з попередженням. Часто одним жестом можна заволовати вірність, однією рішучою дією — пошану.

Ключові елементи

- Ви хочете вплинути на поведінку вашого супротивника.
- Замість того щоб прямо атакувати, ви концентруєте увагу на іншій меті.
- Цим ви даєте супротивнику зрозуміти, які ваші сила і наміри.
- Супротивник, усвідомлюючи ваші сили і наміри, змінює свою поведінку.

Питання щодо здійснення стратегеми

- Яких дій ви хочете досягти від свого супротивника?
- За допомогою яких “повідомлень” можна схилити його до цих дій? (Перерахуйте якомога більше варіантів.)
- Яка “помилкова атака” може стати джерелом такого повідомлення?
- Хто може зіграти в цій помилковій атаці роль “уявного супротивника”?

Стратегема 29. Піднявши галас на сході, напади на заході

Дух ворога занепав, і його лави порідшали. Ось слушний момент для раптового нападу. Ця ситуація схожа на підйом талої води, яка у будь-який момент може прорвати гатку. Коли внутрішній контроль ворога ослаблений, використуйте це для його знищення.

Ключові елементи

- Ви імітуєте атаку.
- Ваш супротивник відповідає на цю помилкову атаку.
- Відповідаючи на помилкову атаку, супротивник стає вразливий для вашого справжнього удару.
- Ви завдаєте свого справжнього удару і розбиваєте супротивника.

Питання щодо здійснення стратегеми

- На яку атаку очікує ваш супротивник?
- Які дії супротивника, щоб захиститися від цієї атаки?
- Для якого “справжнього удару” він при цьому стане вразливий? (Перерахуйте якомога більше варіантів.)
- Яким буде результат імітації “помилкової атаки” і нанесення виявленого “справжнього удару”?
- Як можна посилити очікування “помилкової атаки” з боку супротивника?

Стратегема 30. Створити видимість ремонту дороги, але таємно виступити на Чен Цан

Спеціально вияви наступальні дії. Коли ж супротивник упевнений в своїй перевазі й організовує оборону, напади на нього із-за спини.

Ключові елементи

- Ви вимушуєте свого супротивника (або не заважаєте йому) концентрувати увагу на прямій, традиційній атаці.
- Ви проводите непряму, нетрадиційну атаку.
- Супротивника цей хід застає зненацька.
- Ви користуєтеся своєю перевагою.

Питання щодо здійснення стратегеми

- Яку (традиційну) атаку чекає ваш супротивник?
- Які дії чинитиме ваш супротивник, щоб захиститися від цієї атаки?
- Для якої “нетрадиційної атаки” він при цьому стане вразливий? (Перерахуйте якомога більше варіантів.)
- Яким буде результат імітації “очевидної атаки” і проведення кожної виявленої “нетрадиційної атаки”?

- Як можна посилити очікування “очевидної атаки” з боку супротивника?

Стратегема 31. Обдуривши господаря, переправитися через море

Той, хто старається все передбачати, втрачає пильність. Те, що бачиш щодня, не викликає підозр. Ясний день приховує краще, ніж темна ніч. Все розкрити — значить все втратити.

Ключові елементи

- Ваш супротивник напоготові.
- Ви здійснюєте звичайну на перший погляд діяльність (повсякденну рутину).
- Увагу супротивника привертає видимість звичайної роботи. Він не бачить ваших істинних намірів на атаку.
- Ви берете гору над супротивником.

Питання щодо здійснення стратегеми

- Яку атаку ви хотіли б провести?
- Які звичайні, повсякденні події відбуваються у вашому середовищі (скупка акцій, придбання нерухомості)? Перерахуйте якомога більше таких подій.
- Як у цих повсякденних подіях можна приховати вашу бажану атаку?

Стратегема 32. Створити щось з нічого

Приспи пильність ворога, створи уявний фронт. Коли цей трюк спрацює, заміни цей фронт чимось новішим, що зіб'є ворога з толку. В брехливій видимості часто ховається небезпека, що насувається.

Ключові елементи

- Ваша пряма атака (тобто атака з використанням існуючих гравців) неефективна.
- Ви створюєте нового гравця/об'єкт.
- Цей гравець/об'єкт застає супротивника зненацька.
- Ви або новий гравець/об'єкт перемагаєте супротивника.

Питання щодо здійснення стратегеми

- Який вигляд має пряма атака (тобто атака з використанням існуючих гравців)?
- Поява якого нового гравця підвищить ваші шанси на успіх? (Перерахуйте якомога більше варіантів.)
- Яким буде результат введення кожного нового гравця?
- Що буде потрібно для введення кожного нового гравця?

Стратегема 33. Ховати ніж за усмішкою

Добивайся довіри супротивника і всели йому спокій; тоді здійснюй свої приховані плани. Підготуй все, як годиться, нападай без сумнівів і не давай ворогу схаменутися.

Ключові елементи

- Пряма атака зустрине опір з боку супротивника.
- Ви вибираєте дружній (на перший погляд) підхід.
- Супротивник ослаблює оборону і вітає цей підхід.
- Ви перемагаєте суперника за допомогою вторинної або прихованою атакою.

Питання щодо здійснення стратегіми

- Яка ймовірна реакція вашого супротивника на пряму атаку?
- Яким повинен бути очевидно “дружній підхід”?
- Що ви можете зробити таке, щоб супротивник це оцінив? Які дії він вітатиме?
- Як ви зможете досягти своєї мети (тобто, мета прямої атаки), здійснюючи дії, які супротивник вітатиме?
- Яким буде результат такого підходу?

Стратегема 34. Замаскувати сухе дерево кольорами

Введи супротивника в оману, створи видимість значно сильнішої армії, ніж вона є насправді. Розмір ключа лебедів багато в чому обумовлена розмахом їх крил.

Ключові елементи

- Ви дуже слабкі, щоб атакувати супротивника самостійно.
- Ви координуєте індивідуальні елементи свого середовища.
- Коли дії скоординовані, то стають набагато сильнішими.
- Тепер ви достатньо сильні, щоб розгромити свого супротивника.

Питання щодо здійснення стратегіми

- Які компоненти ви можете координувати? (Перерахуйте якомога більше.)
- Які існують потенційні союзники?
- З яких внутрішніх елементів складається ваша організація? (Наприклад, в операції Тянь Даня брали участь бики, жінки, діти і воїни.)
- Які сильні сторони і інтереси/мета кожного перерахованого компонента?

- Яка комбінація сильних сторін у разі координації стане гідним суперником вашому супротивнику?
- Як ви можете зіграти на інтересах кожного компонента, щоб схилити його до співпраці?

Стратегема 35. Щоб схопити розбійників, треба раніше піймати ватажка

Захопи лідера, і тоді ворог терпітиме поразку. Він опиниться в такій безнадійній ситуації, як морський дракон, коли він змушений битися на суші.

Ключові елементи

- Вам трапився наполегливий супротивник.
- Ви виявляєте керівника або керівників супротивника.
- Ви націлюєте свою атаку на цього керівника або керівників.
- Керівник супротивника “ляже”, а разом з ним “ляже” і вся організація.

Питання щодо здійснення стратегіми

- Яких дій ви хочете добитися від свого супротивника?
- Хто в організації супротивника може віддати наказ для здійснення таких дій?
- Як ви можете вплинути на цю людину (людей)?

Стратегема 36. Ланцюжок стратегем

Якщо військо супротивника дуже численне і протистояти йому відкрито немає можливості, потрібно примусити його зв'язати самого себе і так занепасти свої сили. Ключову роль у перемозі на війні відіграє мудре керівництво. Мудрий воєначальник приймає милість Неба.

Ключові елементи

- Замість того щоб здійснювати одну стратегію, ви здійснюєте дещо інше (одночасно або послідовно).
- Якщо якась стратегія виявиться неефективною, інша це виправить. Якщо й інша виявиться неефективною, становище врятує третя.
- Зрештою ваш супротивник виявляється пригніченим або загнаним у безвихідну ситуацію і “ляже”.

Питання щодо здійснення стратегіми

- Які з виявлених раніше стратегій вам найбільше подобаються? (Наприклад, які забезпечують найбільший ефект якнайменшими зусиллями?)
- Які стратегії можна об'єднати? Які можна легко виконати одночасно?

- Які стратегії абсолютно не пов'язані одна з одною, проте допускають одночасне здійснення?
- Які стратегами можна об'єднати, щоб мати нові стратеги?
- Які при цьому відкриваються нові варіанти дій?

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна

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.: Юридическая литература, 1997.
4. *Белошатка 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.: Гардарики, 1998.
7. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. — 2-е изд. — М.: Гардарики, 1996.
8. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Практикум по курсу “Менеджмент”. — М.: Гардарики, 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. *Герчикова И. Н.* Менеджмент: Учебник. — 2-е изд. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1995.

Додаткова

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.* Синология. — М.: Ладомир, 1995.
16. *Котлер Ф.* Основы маркетинга: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1990.
17. *Круглов М. И.* Стратегическое управление компанией: Учебник для вузов. — М.: Русская деловая литература, 1998.
18. *Карлоф Б.* Деловая стратегия: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1991.
19. *Козловский В. А., Макарова Т. В., Макаров В. М.* Производственный и операционный менеджмент. — СПб.: Специальная литература, 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 Жан-Жак.* Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с франц. — 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 и М. Л. Разу. — М.: ФБК-ПРЕСС, 1998.
25. *Портер М.* Международная конкуренция: Пер. с англ. — М.: Международные отношения, 1993.
26. *Социальное управление: Курс лекций.* — М., 2000.
27. *Стратегическое управление. Модуль № 4.* — М., 1998.
28. *Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой /* Под ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина. — СПб.: Специальная литература, 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: Моногр. — К.: МАУП, 2000.
34. *Щёкин Г. В.* Организация и психология управления персоналом: Учеб. пособ. — К.: МАУП, 2002.
35. *Щокин 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
Тематичний план дисципліни “Стратегічне управління”.....	6
Зміст самостійної роботи з дисципліни “Стратегічне управління”.....	7
Питання для самоконтролю.....	24
Критерії оцінювання знань студентів.....	28
Вибіркові завдання, які передбачають формування у студентів навичок аналітиків.....	30
Список літератури.....	50

Відповідальний за випуск *А. Д. Вегеренко*
Редактор *С. М. Толкачова*
Комп'ютерне верстання *А. А. Кучерук*

Зам. № ВКЦ-4128

Формат 60×84/16. Папір офсетний.
Друк ротатійний трафаретний.

Наклад 50 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)

03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

ДП «Видавничий дім «Персонал»

03039 Київ-39, просп. Червонозоряний, 119, літ. XX

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.2008*