

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ БІЗНЕС-КОЛЕДЖ**



С.В. Харченко

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

**Тренінгові завдання та ігрові практики розвитку
стратегічного мислення**



Черкаси – 2023

УДК 658.2 (075)

*Рекомендовано до друку рішенням методичної ради
Черкаського державного бізнес-коледжу
Протокол № __ від _____ 2023 р.*

Укладач: Харченко С.В.

Тренінгові завдання та ігрові практики розвитку стратегічного мислення. Черкаси, 2023 р. – 85 с.

Рецензент: Л. В. Шірінян, д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів Національного університету харчових технологій

У навчально-методичному посібнику наведено завдання, що охоплюють основні теми дисципліни «Стратегія підприємства» і підготовлені відповідно до програми курсу. Доробок містить тренінгові завдання та ігрові практики розвитку стратегічного мислення, які дозволять організувати повторення та поглиблену роботу з базовими питаннями дисципліни, а також виконувати завдання в малих групах за допомогою онлайн-інструментів спільної роботи. Навчально-методична розробка містить завдання та вправи по темам дисципліни з ключових питань розвитку стратегічного мислення, а також кейси, тести та кросворд.

Призначений для студентів фахової передвищої та вищої освіти, а також для всіх тих, хто цікавиться особливостями стратегування в сучасних умовах господарювання.

Затверджено на засіданні
кафедри економіки,
підприємництва та маркетингу

Протокол № 5 від 28.22.2023 року ©Харченко С.В., 2023

ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ БІЗНЕС-КОЛЕДЖ

*Стратегія підприємства. Тренінгові завдання та ігрові практики
розвитку стратегічного мислення*

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ТЕМА 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції	5
ТЕМА 2. Місія та цілі підприємства	9
ТЕМА 3. Стратегічний контекст підприємства	14
ТЕМА 4. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства	19
ТЕМА 5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства	25
ТЕМА 6. Стратегії бізнесу	30
ТЕМА 7. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства	35
ТЕМА 8. Стратегія зовнішнього розвитку підприємства	39
ТЕМА 9. Корпоративна стратегія підприємства	44
ТЕМА 10. Матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства	49
ТЕМА 11. Альтернативність у стратегічному виборі	57
Кейси: компетентнісне поле діяльності	61
Тестові завдання	70
Кросворд	75
Список використаних джерел	78
Список рекомендованих джерел	79
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Дисципліна «Стратегія підприємства» ознайомлює студентів з теоретичними та методологічними основами розробки стратегії підприємства та забезпечення процесу її реалізації. Під час вивчення дисципліни учасники освітнього процесу знайомляться з поняттям, характерними рисами та видами стратегії підприємства, підходами до аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, альтернативністю вибору стратегії підприємства та особливості його здійснення, впровадження стратегії підприємства з врахуванням необхідних змін.

Метою навчального посібника є допомогти студентам, які вивчають дану дисципліну, перевірити свої знання з предмету та набути навички з структурування необхідної вихідної інформації, аналізу ситуаційного контексту та організації процесу стратегування. Начальний посібник складено відповідно до освітньо-професійної програми підготовки здобувачів фахової передвищої та вищої освіти.

Посібник містить 11 тем, кожна з яких складається з переліку теоретичних питань, для перевірки засвоєння лекційного матеріалу та поглиблення набутих знань з актуальних питань розвитку стратегічного мислення. Окрім цього, в практикумі представлено кейси, тести, кросворд, ігропрактики зі «скарбнички» неформальної освіти, а також пропонується опанувати креативні інструменти розробки та оформлення стратегічних рішень в *майстерні ігропрактик та креативних ідей*.

Призначений для студентів фахової передвищої та вищої освіти, а також для всіх тих, хто цікавиться особливостями стратегування в сучасних умовах господарювання.

ТЕМА 1. СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ, ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ

*Оскільки майбутнє непередбачуване – необхідна стратегія.
Майбутнє – це Ваше минуле і те, що ви робите зараз.*

Т. Пітерс

Питання для повторення та обговорення:

1. Походження, дефініції та підходи до визначення терміна «стратегія» та «стратегія бізнесу»
2. Еволюція концепції теорії стратегії підприємства
3. Стратегія як план дій. Етапи формування стратегії підприємства

Тренінгові завдання та ігрові практики

1. Стратегія: дефініції, школи та грані в підприємстві.

Завдання. Проаналізувати класичні дефініції (визначення) поняття «стратегія» відомих авторів-розробників стратегії [4; 5; 8; 10; 12; 14; 15] (*А.Чендлер, І.Ансофф, А.Томпсон, А. Дж. Стрікленд, М.Портер, Г.Мінтцберг та ін.*) та прокоментувати, яке з них, на Вашу думку, є найбільш актуальним на даний час.

2. Стратегія бізнесу: види стратегічної поведінки.

Завдання. На рис. 1.1 подано позиції шкіл відносно процесу формулювання стратегії організації. Спробуйте поставити себе на місце представника стратегічної школи та визначте відповідності між школою стратегії та підходом, що репрезентує школа [7]. На яких аспектах Вашого бізнесу Ви маєте акцентувати увагу як керівництво підприємства в тому чи іншому випадку? Опишіть ці аспекти у вигляді 4-5 найбільш важливих факторів.

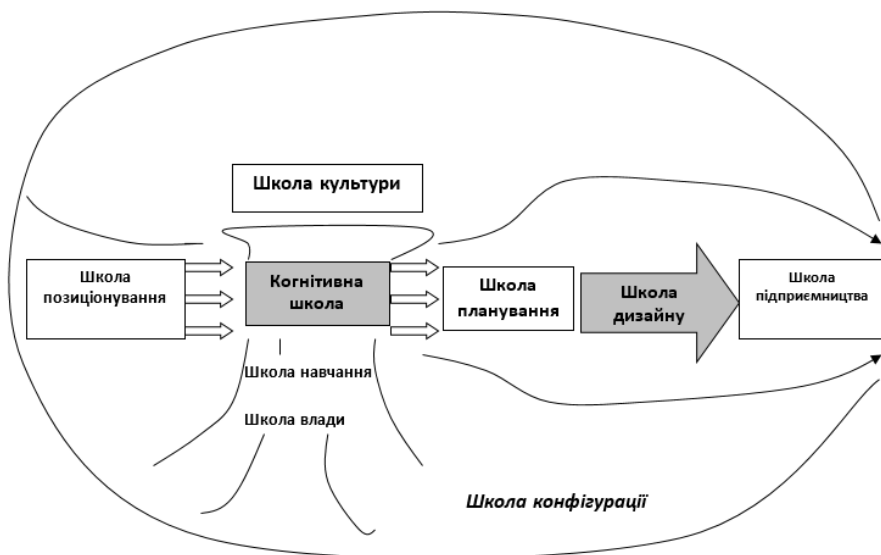


Рис. 1.1. Позиції шкіл відносно процесу формулювання стратегії [12]

3. Ядро та ДНК бізнесу: бачення (візія), місія, цінності, стратегія.

Завдання. Дати обґрунтовані відповіді на питання.



- «Ядро (унікальність) бізнесу». В чому полягає відмінність поняття «ядро бізнесу» в контексті стійкості та стабільності та як передумова для розвитку і зростання?
- Де шукати джерела нарощування ядра бізнесу та як визначати наступні горизонти розвитку?

4. Ключові тенденції: тренди, виклики майбутнього.

Завдання. Як Ви розумієте вислів: «Стратегії як відбитки пальців. У всіх різні, і при цьому вони простежуються у всьому, що Ви здійснюєте»? Підготувати доповідь з

презентацією на тему: «Секрети виживання і стратегії успіху: досвід відомих компаній-лідерів».

5. Дорожня карта: аспекти розробки та реалізації стратегії.

Завдання. Здійснити порівняння двох стадій проектування та здійснення стратегії бізнесу за характеристиками (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика стадій проектування та реалізації стратегії

Найменування стадії	Перша стадія	Друга стадія
	Проектування	Здійснення стратегії
Мета стадії	Спроекувати чи підтвердити правильність стратегії	Провести аналіз відповідності дій стратегії
Критерій оцінки	Поняття (теорія), абсолютне, сутнісне, незалежне від волі людини, закон	Стратегія
Процес стадії	Стратегічне чи коригуючи стратегію нормування	Нормування, що коригує дії
Продукт стадії	Стратегія	План дій , що реалізують стратегію

6. Стратегічний консалтинг: оцифровка та підготовка успіху.

Завдання. «Розвиваємо візуальне мислення». Користуючись ментальними візуальними образами здійснити характеристику понять (рис. 1.2).

Поміркуйте, як можна зобразити візуально «Діяльність» та «Активність»?

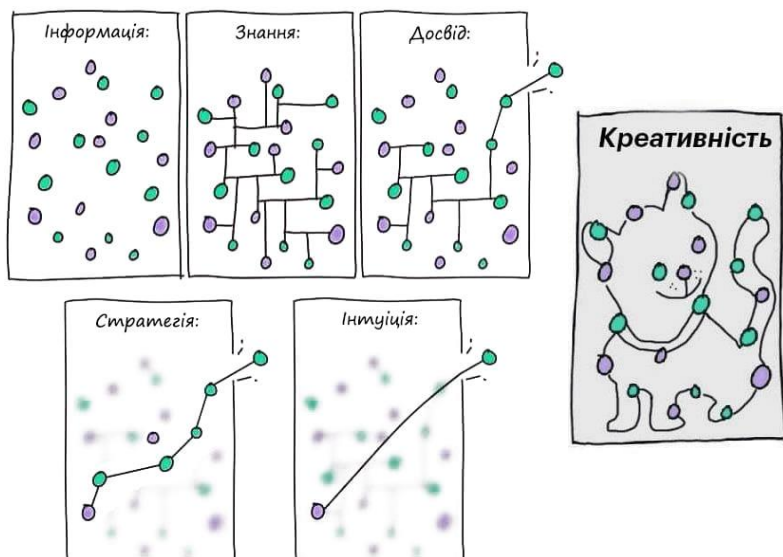


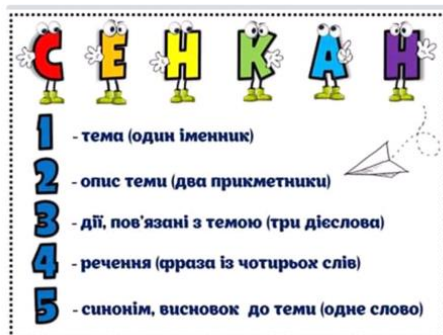
Рис. 1.2. «З'єднуючи крапки» - візуальні нотатки понять в розвитку стратегічного мислення

7. Майстерня ігропрактик та креативних ідей.

Вправа. «Сенкан/сінквейн» як форма вірша, що не передбачає наявність рими та складається з п'яти елементів-рядків.

Пропоновані на вибір теми:

- стратегія;
- бізнес-діяльність;
- стратег;
- розвиток.



Рекомендовані джерела: [5; 7; 10; 13].

ТЕМА 2. МІСІЯ ТА ЦІЛІ ПІДПРИЄМСТВА

*Полководець не поспішає, тому що не бачить перемоги...
Перемогу потрібно розглядувати
...з військових хронік*

Питання для повторення та обговорення:

1. Стратегічне бачення як основа для формування місії та стратегічних цілей підприємства
2. Сутність та роль місії в процесі визначення напрямку розвитку організації
3. Поняття, класифікація та вимоги, що висувуються до цілей підприємства

Тренінгові завдання та ігрові практики

1. Стратегія: дефініції, школи та грані в підприємстві.

Завдання. З запропонованих трактувань терміну «стратегія» обрати ті, якими б Ви описали найбільш влучніше це поняття, в контексті мислення, зв'язків, планування та трансформацій.



Рис. 2.1. Сучасні погляди на роль стратегії в діяльності підприємства [12]

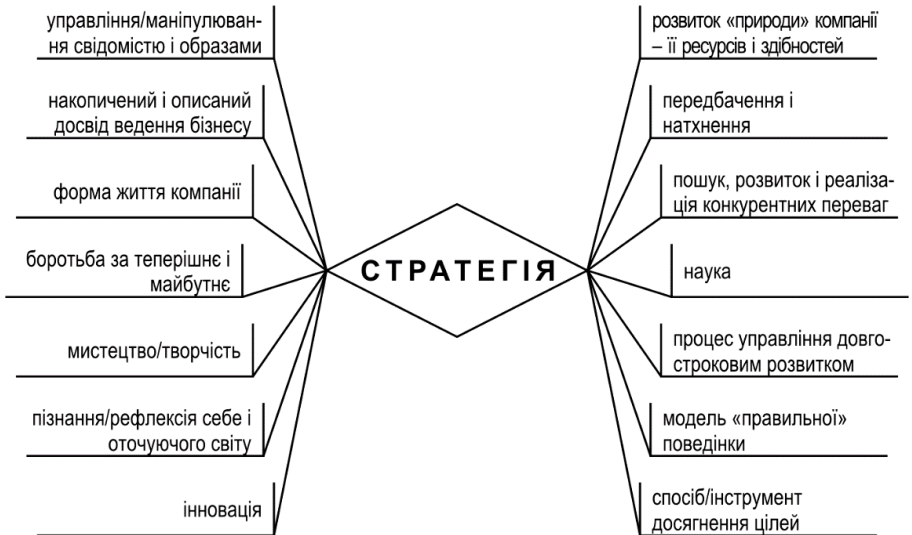


Рис. 2.2. Тракткування терміну стратегія в сучасних дослідженнях [12]

Обрати та обґрунтувати найбільш актуальне, на вашу думку, визначення поняття стратегії в забезпеченні стійкості та подальшого розвитку бізнесу.

2. Стратегія бізнесу: види стратегічної поведінки.

Завдання. Навести основні характеристики стратегій червоних і блакитних океанів [13] у табл. 2.1.



Таблиця 2.1

Стратегічна логіка: традиційні та нові сфери діяльності

Стратегія червоного океану	Стратегія блакитного океану
1.	1.
2.	2.
3.	3.

3. Ядро та ДНК бізнесу: бачення (візія), місія, цінності, стратегія.

Завдання. Ознайомтесь на сайті зі стратегією розвитку навчального закладу, в якому Ви навчаєтесь, за складовими ДНК організації: візія, місія та цінності.

Таблиця 2.2

ДНК організації

Місія «Для чого організація існує?»	Бачення «Яку організацію ми будуємо?»
Цінності «Що ми цінуємо, як робимо те, що робимо?»	Стратегія «За рахунок чого ми будемо успішними на ринку, в довгостроковій перспективі?»

Відмітьте ті риси, які виокремлюють навчальний заклад серед навчальних закладів регіону, країни та на міжнародному рівні.



4. Ключові тенденції: тренди, виклики майбутнього

Завдання. Які світові цифрові тренди лежать в основі цифрових трансформацій бізнесу (*минулі, теперішні, близькі і далекі горизонти*). Охарактеризуйте у вигляді таблиці цифрові технології як джерела конкурентних переваг за параметрами: *управління компанією та розвиток кадрів; прийняття рішень, планування та творчі задачі; взаємодія; роботизація; збір даних та обробка.*

5. Дорожня карта: аспекти розробки та реалізації стратегії.

Завдання. Визначте в табл. 2.3 відповідність між рангами учасників бізнесу та їх стратегічними завданнями: *окремі завдання, головні бізнес-напрямки, комплекси завдань,*

концепції майбутнього, програми та проекти, майбутнє фірми.

Таблиця 2.3

Бачення та стратегічні завдання учасників бізнесу

Ранг	Часовий горизонт	Бачення
Голова правління	20 років	
Члени правління	12-15 років	
Керівники бізнес-напрямків	3-7 років	
Керівники відділів	0,5-1 рік	
Керівники груп	0,5 року	
Виконавці	Тиждень-1 місяць	

6. Стратегічний консалтинг: оцифровка та підготовка успіху.

Завдання. Сформулюйте за поданим нижче переліком «стратегічне бачення» для навчального закладу, у якому Ви навчаєтеся, стратегічні цілі та завдання з кожного пункту програми розвитку організації.

- освітня діяльність;
- наукова діяльність;
- інформатизація;
- міжнародна діяльність;
- виховна робота зі студентами;
- кадрова політика і соціальна сфера;
- управління ВНЗ;
- фінансово-економічна діяльність;
- господарська діяльність і матеріальна база.



7. Майстерня ігропрактик та креативних ідей.

Вправа 1. Тарабарщина та оксюморон – створюємо нові нейронні зв'язки.

1.1. **Тарабарщина** (джиберіш) - старовинні методи шифрування. *Оробутас, Бразовитий, Драбоколан, Лірофрензія.* Що можуть означати на Вашу думку ці слова?

1.2. **Оксюморон** – поєднання слів з протилежним значенням. Пропонована тема: *віртуальна реальність, осягнути неосяжне, безмежний світ у долонях, слабкість сили, вікно в нове минуле, говорити мовчки, падати вгору, торкаючись зірок.*

Вправа 2. Шукаємо взаємозв'язок.

2.1. Знайти в книгах та презентаціях з дисципліни «Стратегія підприємства» два випадкових слова, відшукати взаємозв'язок між ними та сформуванати міні-історію про актуальність стратегування бізнесу (2-3 речення).

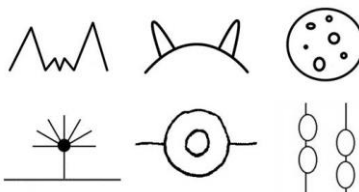


2.2. Поєднайте два поняття, використовуючи дві картки (терміни) - *бізнес та знання* (інформація, технологія, мистецтво) та створити міні-історію (2-3 речення).

Вправа 3. «Друдли»

(картинки для розвитку уяви та прокачування навички креативного ідея-творення).

Користуючись візуальними загадками та докладаючи крапельку фантазії, розгледіти найбільш неочікувані історії та написати якомога більше назв для пропонованих друдлів з даної теми.



Рекомендовані джерела: [2; 4; 7; 14].

ТЕМА 3. СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТЕКСТ ПІДПРИЄМСТВА

*Стратег – людина, яка володіє, безсумнівно,
більш широким кругозором,
і головне - значно більш високим рівнем суб'єктивності*

Питання для повторення та обговорення:

1. Діяльність і розвиток підприємства в стратегічному контексті
2. Класифікація та ієрархія стратегій та завдань
3. Стратегічний набір підприємства

Тренінгові завдання та ігрові практики

1. **Стратегія:** дефініції, школи та грані в підприємстві.

Завдання. Охарактеризуйте переваги і недоліки фаз еволюції систем планування [5; 10; 12].

Таблиця 3.1

Аналіз фаз еволюції систем планування [12]

Тип передбачення майбутнього	Переваги	Недоліки
<i>Бюджетування (майбутнє - незмінне минуле)</i>		
<i>Довгострокове планування (майбутнє-екстрапольоване минуле)</i>		
<i>Стратегічне планування (майбутнє – це рішення щодо змін ситуації на ринках)</i>		
<i>Стратегічне управління (майбутнє – визначене у стратегічних рішеннях)</i>		
<i>Стратегічне підприємництво</i>		

2. Стратегія бізнесу: види стратегічної поведінки.

Завдання. Теорія спіральної динаміки. Визначити: які, на Вашу думку, тенденції вплинули на розгортання економічного та стратегічного мислення в сучасних умовах господарювання.

Заповніть останню колонку в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Поведінка людини та стилі мислення власника бізнесу

Колір	Умови життя	Цінність	Рушійна сила	Поведінка людини	Мислення власника
Бежевий	Природний світ	Інстинкт	Виживання		
Фіолетовий	Світ, повний духів та чародійства	Безпека	Містика		
Червоний	Світ жорстокий, кожен сам за себе	Влада	Сила		
Синій	Вища влада регламентує поведінку	Порядок	Закон		
Помаранчевий	Світ повний альтернатив і можливостей	Успіх	Амбіції		
Зелений	Рівноправність, взаємопідтримка	Люди	Відносини		
Жовтий	Світ – природний і органічний хаос	Розвиток	Гнучкість		
Бірюзовий	Світ – єдиний організм, що динамічно розвивається	Рівновага	Єднання		

Які фактори на даний час визначають стиль мислення керівників різних типів організацій за теорією спіральної динаміки?

Наведіть приклади бізнесу (проекту, колективу, організації), в т.ч. місцевого, який презентує стиль взаємодії, що відповідає різним кольорам компаній.

3. Ядро та ДНК бізнесу: бачення (візія), місія, цінності, стратегія.

Завдання. Сформулюйте з пропонованих елементів *місію* компанії *Nokia* (2 речення):

<i>“З’єднуючи ми допомагаємо між людьми — задоволенню людей, зводить мости</i>	<i>людям перебувають вони нарізно і допомагає одержувати або віч-на-віч — соціальному</i>	<i>необхідну фундаментальної контактні. людської потреби інформацію”.</i> <i>у зв'язку й</i> <i>Nokia</i>
--	---	--

4. Ключові тенденції: тренди, виклики майбутнього.

Завдання. Проаналізувати процес формування сучасних підходів до теорії та практики стратегічного управління (рис. 3.1):

- *розвиток бізнесу в умовах відносної стабільності;*
- *зародження та зростання рівня конкуренції;*
- *посилення нестабільності бізнес-умов діяльності;*
- *започаткування бізнесу чи трансформація на засадах творчості, унікальності та економічної доцільності.*



Рис. 3.1. Етапи формування сучасних підходів до планування підприємницької діяльності

Джерело: розробка укладача

5. Дорожня карта: аспекти розробки та реалізації стратегії.

Завдання. З'ясуйте роль менеджера: менеджера-цілепокладача і реалізатора стратегії. В нижче наведеному шаблоні опишіть компетенції кожного з них.

Таблиця 3.3

Ролі менеджерів (цілі та реалізація)

Компетенції менеджера - цілепокладача	Компетенції менеджера - реалізатора стратегії

6. Стратегічний консалтинг: оцифровка та підготовка успіху

Завдання. Як не «потонути» в лавині інформації? Яка економічна інформація в дослідженнях Вас найбільше зацікавлює?

Співставити наступні умови та підходи до роботи з інформацією в стратегічному та економічному консалтингу (рис. 3.2):

- інформаційна пустеля;
- інформаційні джунглі;
- інформаційне сафарі;
- інформаційний серфінг.



Рис. 3.2. Стратегічне сафарі економічного консалтингу

7. Майстерня ігропрактик та креативних ідей.

Вправа. «Перетворення» (технічний розвиток інтелекту).
Придумати принцип роботи того чи іншого приладу (1-2 речення): *аркуш паперу в ксероксі, власний голос та його шлях від мобільного телефону через супутник зв'язку в мобільний друга на іншому кінці планети, процес фотографування на телефоні.*

Завдання. Створення концепцій чи сюжетів для сфери бізнесу.

Скористатись методом таксономії Блума (знання, осмислення, аналіз, оцінка, творчість). Поєднати в 1 сценарій п'ять елементів з карток, визначити сферу бізнесу та цільову аудиторію. *Наприклад, Інтерес-Компетенції-Світогляд-Діти/Підлітки–(ос)Мислення*

Рекомендовані джерела: [1; 2; 6; 7; 8; 9].

ТЕМА 4. ОЦІНЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

*Найкраще, що можна зробити по відношенню
до майбутнього, це визначити тенденції...*

Питання для повторення та обговорення:

1. Поняття, рівні та групи факторів зовнішнього середовища підприємства
2. Галузевий та конкурентний аналіз середовища
3. Методичні підходи до оцінки та прогнозування змін у зовнішньому середовищі

Тренінгові завдання та ігрові практики

1. Стратегія: дефініції, школи та грані в підприємстві.

Завдання. Знайти в публікаціях зі стратегування бізнес-діяльності (за останні 2-3 роки) визначення поняття «стратегія» (із вказанням джерел) та визначити, в чому між ними різниця (*зміст, параметри характеристик, фокус управління*).

2. Стратегія бізнесу: види стратегічної поведінки.

Завдання. Модель п'яти сил М. Портера – корисний інструмент стратегічного планування.

Здійсніть аналіз п'яти конкурентних сил у галузі за моделлю М. Портера - *на прикладі сфери надання освітніх послуг*.

3. Ядро та ДНК бізнесу: бачення (візія), місія, цінності, стратегія.

Завдання. Ознайомтесь на сайті з стратегією розвитку відомої міжнародної компанії.

Таблиця 4.1

ДНК бізнесу (бізнес-ідеї)

Місія «Для чого організація існує?»	Бачення «Яку організацію ми будуємо?»
Цінності «Що ми цінуємо, як робимо те, що робимо?»	Стратегія «За рахунок чого ми будемо успішними на ринку, в довгостроковій перспективі?»

Відмітьте ті риси, які виокремлюють компанію серед інших компаній в країні, на міжнародному рівні.

4. Ключові тенденції: тренди, виклики майбутнього.

Завдання. За допомогою PEST-аналізу здійснити дослідження за ключовими аспектами, що сприяють розвитку бізнесу та факторами, що збільшують ризики: *політичні, економічні, соціальні, технологічні.*

Розширити аналіз двома факторами **LE**.

Визначити мету проведення та заповнити таблицю 4.2. та зробити висновки.

Групи факторів PEST-аналізу:

P – політичні.

E – економічні.

S – соціальні.

T – технічні.

Скористатись наступними стадіями дослідження факторів:

- збір і обробка первинної інформації;
- оформлення результатів в таблицю;
- прямий або перехресний аналіз постулатів таблиці;
- висновок про стан бізнесу і рекомендації щодо його подальшого розвитку;
- розробка стратегії і поетапне втілення згенерованих ідей в практику.

Результати представити у вигляді табл.4.2.

Таблиця 4.2

Результати дослідження факторів PEST-аналізу

Що	Хто	Коли
1.		
2.		
3.		

Проаналізувати за допомогою цього інструмента макроекономічні можливості старту нового проекту чи продукту.

5. Дорожня карта: аспекти розробки та реалізації стратегії.

Завдання. Обрати привабливу бізнес-ідею (бажано на основі хобі). Оберіть з однокласників (команди) експерта та опрацюйте пропозиції. Заповніть табл. 4.3 та підготуйте висновки.



Таблиця 4.3

Складові елементи оцінки життєздатності бізнес-ідеї

Ключові питання	Характеристика
<i>Ідея діяльності</i>	
<i>Знання, вміння та досвід</i>	
<i>Візія та місія</i>	
<i>Бізнес-модель: ціннісна пропозиція</i>	
<i>Цільова аудиторія</i>	
<i>Ціноутворення</i>	
<i>Фінансове планування (основні показники)</i>	
<i>Комунікації</i>	
<i>Зв'язки з громадськістю (PR-компанія)</i>	
<i>Брендування (назва та фірмовий стиль)</i>	
<i>Проектний менеджмент (SWOT-аналіз)</i>	
Пропозиції	

Зобразіть основні етапи реалізації ідеї бізнесу у вигляді Дорожньої карти (Road map).

6. Стратегічний консалтинг: оцифровка та підготовка успіху

Завдання. Ознайомитись та узагальнити формулювання стратегічної місії та бачення у стратегіях розвитку регіонів України (на прикладі Черкаської області).

Таблиця 4.4

Система основних стратегічних документів [3]

Документ	Строк/ горизонт дії	Розробник	Інструмент затвердження	Частота актуалізації
Загальна стратегія України				
Загальна стратегія розвитку регіону				
Загальна стратегія розвитку місцевої громади				
Стратегія розвитку України та її регіонів (цілі, плани, ризики)				
Стратегія розвитку регіону				
Стратегія розвитку місцевої громади				

Стратегічні цілі як спосіб досягнення стратегічного бачення. Які обрані стратегічні цілі будуть реалізовані через систему операційних цілей?

Таблиця 4.5

Стратегічні цілі, операційні цілі та завдання

Стратегічні цілі	Операційні цілі	Завдання

Операційні цілі: очікувані результати, індикатори та завдання, можливі сфери реалізації проєктів та програм. Навести положення стратегії регіону.

7. Майстерня ігропрактик та креативних ідей.

Завдання «Скрайбінг». Ознайомитись з поняттям «скрайб-презентація».

Скрайбінг – графічний спосіб привернути увагу читача і забезпечити додатковою інформацією.

Скрайбінг перетворює тези матеріалу в слова і образи, обмальовує зв'язки і підкреслює ключові моменти.

Скрайб-презентація складається не стільки зі схем і діаграм, скільки з картинок-піктограм, що ілюструють ключові поняття матеріалу.

Керуючись етапами створення візуальних конспектів підготувати скрайб за одним із понять дисципліни «Стратегія підприємства».

Наприклад, *дерево цілей; ієрархія стратегій; стратегічний набір; стратегічний план.*



Етапи створення візуальних конспектів (нотаток):

- обрати тему;
- пошук і аналіз інформації;
- опрацювати матеріал, що стосується теми;
- побудувати план;

- обрати загальну композицію розміщення елементів (інформації). Для оформлення продумати: шрифти, контейнери для інформації, стрілки та нумерацію, використання піктограм, вигляд людей в скрайбі тощо;
- малювання-візуалізація, відобразити суть;
- довершити нотатку, підписати скрайб.



Рис. 4.1. Приклади оформлення візуальних нотаток
Джерело: матеріали освітніх заходів.

Рекомендовані джерела: [1; 2; 4; 7; 9; 12].

ТЕМА 5. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*Щоб показати свої переваги,
треба набагато більше розуму, ніж для того,
щоб приховати свої недоліки.*

Питання для повторення та обговорення:

1. Стратегічний потенціал підприємства як об'єкт стратегічного управління
2. Конкурентні переваги і конкурентний статус підприємства
3. Побудова матриці SWOT - аналізу як один з підходів до завершального етапу аналізу стратегічного контексту

Тренінгові завдання та ігрові практики

1. Стратегія: дефініції, школи та грані в підприємництві.

Завдання. В табл. 5.1. здійсніть характеристику процесу формулювання стратегії бізнесу, особливості та специфіка їх застосування [7].

Таблиця 5.1

Школи стратегій

Назва школи	Відмітна характеристика (формування стратегії)	Суть процесу формулювання стратегії бізнесу	Особливості та сфера застосування
<i>Прескриптивні школи стратегій</i>			
Дизайну	процес осмислення		
Планування	формальний процес		
Позиціювання	аналітичний процес		

Прод. табл. 5.1

<i>Дескриптивні школи стратегій</i>			
Підприємницька	процес передбачення		
Когнітивна	ментальний процес		
Навчання	процес, що розвивається		
Влади	процес ведення переговорів		
Культурна	колективний процес		
Середовища	реактивний процес		
Конфігурації	процес трансформації		

Завдання. Здійснити моніторинг та визначити теми освітніх навчальних онлайн-курсів з розвитку стратегічного мислення. Які мета-навички та здібності необхідно розвивати зараз (*рефлексія, увага, уява, мислення, інтуїція, здатність себе мотивувати, лайф-менеджмент*) для більш легкого включення в економічне життя суспільства.

2. Стратегія бізнесу: види стратегічної поведінки.

Завдання. Проаналізуйте кожну з внутрішніх стратегій зростання (табл. 5.2):

- *концентрації;*
- *розвитку ринку;*
- *оновлення чи розробка нового продукту;*
- *диверсифікація.*

Таблиця 5.2

Фінансовий вплив різних стратегій внутрішнього зростання [5; 12; 14]

Фінансові критерії	Стратегії внутрішнього зростання			
	Проникнення на ринок (концентрація)	Розвиток ринку	Розробка нового продукту чи оновлення	Диверсифікація
Необхідні фінансові ресурси				
Рівень очікуваної фінансової віддачі				
Розподіл фінансової віддачі за часом				
Існування фінансової синергії				
Ступінь пов'язаного зі стратегією ризику				

3. Ядро та ДНК бізнесу: бачення (візія), місія, цінності, стратегія.

Завдання. Сформулювати, що приваблює споживачів в читанні книжок, в т.ч. електронних книжок. Які потреби і запити вирішує доступ до бази електронних книг для людей, що навчаються та особистісно розвиваються? Визначити вигоди для читача. Сформулюйте ціннісну пропозицію. За бажанням, оформити *інтелект-карту*.

4. Ключові тенденції: тренди, виклики майбутнього.

Завдання. Підготувати у вигляді табл. 5.3 SWOT-аналіз України та бізнес-середовища підприємницької діяльності [3].

Таблиця 5.3

SWOT-аналіз України та бізнес-середовища

Можливості •	Загрози: •
Сильні боки •	Слабкі боки •

5. Дорожня карта: аспекти розробки та реалізації стратегії.

Завдання. Галузевий ланцюжок цінності М. Портера. Розгляньте основні елементи вартісного ланцюга в галузевому розрізі дій. Оцініть сильні і слабкі сторони підприємства, базуючись на ланцюжку цінності.

Таблиця 5.4

Сильні та слабкі сторони підприємства

Сильні сторони підприємства		Слабкі сторони підприємства	
Процес	Фактори успіху в галузі	Процес	Фактори успіху в галузі

6. Стратегічний консалтинг: оцифровка та підготовка успіху.

Завдання. Визначте відмінності між *стратегічною, проектною, аналітичною та ситуаційною сесією*. Які компетенції учасників, мотиваційні та організаційні особливості їх проведення.

Підготуйтеся до проведення однієї з сесій.

7. Майстерня ігропрактик та креативних ідей.

Вправа. Порада від «казкового коуча». Якби казковий герой працював ментором/коучем - яку б він давав пораду щодо досягнення бажаного успіху в справі чи реалізації задумів чи в ситуації, коли необхідно зробити вибір чи впоратися з труднощами.

Наприклад, чарівник Мерлін в «Меч у камені»: «Прийде час, коли ти зрозумієш, що весь Всесвіт ти можеш знайти всередині себе, і тоді ти станеш Чарівником. Ставши чарівником, ти вже не будеш жити в світі – світ буде жити в тобі».



Або *Пенні Довга Панчоха*: «Я ніколи раніше не пробувала це робити, тому я думаю, що в мене точно вийде!».

Досліджуючи особистісний потенціал, реалізуючи схильності та розгортаючи мислення людина прагне формування життєву стійкість та вміння справлятися з будь-якими життєвими задачами.

Завдання. Метод вигаданих персонажів. Які поради можна отримати від впливових експертів щодо навчання підприємництва та організації власного успіху.

Таблиця 5.5

Думки та поради (від імені обраних авторитетів)

Авторитети	Думки
Рідні, друзі Колеги по навчанню Відомі особистості Герої книг та фільмів Я сам через 5 років Спеціаліст-експерт	
Загальні рекомендації:	

Рекомендовані джерела: [2; 3; 4; 6; 7; 9; 13; 14].

ТЕМА 6. СТРАТЕГІЯ БІЗНЕСУ

Сутністю конкурентної стратегії є ставлення
компанії до свого зовнішнього середовища.

М.Е. Портер

Питання для повторення та обговорення:

1. Поняття, призначення і зміст стратегій бізнесу
2. Типові стратегії бізнесу, їх цільове призначення
3. Практика конкурентної боротьби в галузі

Тренінгові завдання та ігрові практики

1. Стратегія: дефініції, школи та грані в підприємстві.

Завдання. Охарактеризувати вектори досліджень сучасних вчених - представників стратегічних шкіл щодо: *джерел здобуття конкурентних переваг та способів ефективної взаємодії підприємств в бізнес-середовищі*. Скористатись переліком найвпливовіших бізнес-мислителів консалтингових компаній (*Thinkers*).

2. Стратегія бізнесу: види стратегічної поведінки.

Завдання. Здійснить характеристику глобальних стратегій бізнесу за відповідними параметрами в табл. 6.1.

Таблиця 6.1

Глобальні стратегії бізнесу

Параметри стратегії	Мінімізація витрат	Диференціація	Нішова	Інновацій	Оперативного реагування
Основне джерело конкурентних переваг					

Прод.табл.6.1

Величина сегмента					
Ширина продуктової лінії					
Найбільш вразливі місця					

3. Ядро та ДНК бізнесу: бачення (візія), місія, цінності, стратегія.

Завдання. Встановіть правильну відповідність SMART-критеріїв постановці цілей ДНК бізнесу (табл.6.2).

Таблиця 6.2

Відповідність SMART-критеріїв постановці цілей ДНК бізнесу

SMART-критерії	Роль критерію для зв'язку цілей з іншими елементами стратегії
Specific (конкретний)	Зв'язок із баченням через категорію «час»
Measurable (вимірний)	Визначається конкретна сфера місії, бачення або цінностей. Це може бути конкретизований клієнт, продукт тощо.
Assignable (хто це зробить)	Зв'язок із планами, заходами, ресурсами
Realistic (реалістичний)	Можливість переходу на операційний рівень, вхід у цикл «спостереження-орієнтація-рішення-дія»
Time-bound (обмежений у часі)	Зв'язок із відповідальними, які в подальшому можуть бути «спонсорами» проєктів щодо досягнення цілей

Наведіть перелік стратегічних цілей підприємства. Яким чином вони транслюються на завдання підрозділів, особисті цілі/завдання підлеглих?

4. Ключові тенденції: тренди, виклики майбутнього

Завдання. Оформити у вигляді *Чек-листа* - дослідження розвитку середовища бізнесу в Україні. Підготувати висновки щодо умов здійснення бізнес-діяльності з огляду на актуальну ситуацію за наступними питаннями:

- *глобальні тренди* (економічні, політичні, культурні, соціальні, технологічні) – в епоху нанотехнологій і нових можливостей;
- *економічні тренди та «агенти змін»* (*change agents* - маленькі зміни, каталізатори великих змін, майбутніх трендів);
- *показники розвитку по країнах* (рейтинги та опитування);
- *бізнес-середовище в Україні:* оцінки та прогнози експертів;
- *тенденції розвитку окремих сфер підприємницької діяльності;*
- *аналіз умов розвитку стартапів в Україні;*
- *вектори розвитку бізнесу та перспективні бізнес-формати* (бізнес-моделі).

5. Дорожня карта: аспекти розробки та реалізації стратегії.

Завдання. В табл. 6.3. наведено характеристику системи стратегічних завдань і показників на підприємстві, відповідно до якої здійснюється оцінка результатів реалізації обраної стратегії [2; 11; 12; 15].. Наведіть приклади цих показників.

Таблиця 6.3

Система стратегічних завдань і показників

Стратегічна сфера розвитку	Завдання	Показники
Фінансова діяльність	Стійка позиція	
	Успіх	
	Процвітання	
	Визнання	

Прод. табл.6.3

Господарська діяльність	Технології	
	Виробництво	
	Якість	
Споживачі	Задоволеність споживачів	
	Швидкість реакції на запити	
	Лояльність клієнтів	
	Доля на ринку	
Внутрішній потенціал	Працівники	
	Зростання за рахунок внутрішніх ресурсів	
	Інновації	
	Розвиток персоналу	

6. Стратегічний консалтинг: оцифровка та підготовка успіху.

Завдання 1. Доберіть до графічної формули успіху смислові компоненти (слова чи словосполучення).

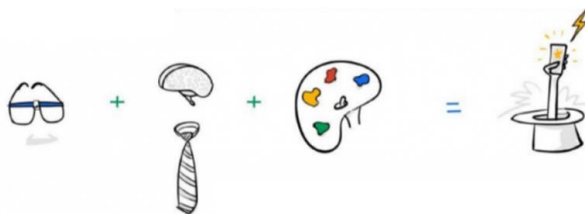


Рис. 6.1. УСПІХ – це ...(*інформація, знання, мислення, компетенції, досвід, рішення, креатив*)

Як формулюють складові успіху відомі гравці ринку, експерти зі стратегування та ментори.

Наведіть приклади.

Завдання 2. Проаналізуйте ключові фактори успіху

навчального закладу, в якому Ви навчаєтесь, у вигляді табл. 6.4.

Таблиця 6.4

Ключові фактори успіху навчального закладу

	Сьогодні	Через 3-5 років
Стратегічні фактори		
Базові фактори		

7. Майстерня ігропрактик та креативних ідей

Ігропрактика «Підприємницьке мислення» (©ХлоФло)

Формування здатності адаптувати проекти «під себе» - професійна діяльність, яка враховує особисті потреби та інтереси, забезпечує реалізацію здібностей.

Пропонується три сфери діяльності:

- **виробництво** (одяг, меблі, годинники, харчування),
- **послуги** (студія танців, копірайтинг, турагентство)
- **торгівля** (аптека, хліб, квіти, продукти, тканини)

По кожній сфері обрати по дві форми, які точно «не про Вас», є менш пріоритетними, щоб займатись цим. Є можливість адаптувати ідею для себе (особливості запуску, назва, яку цінність планується створювати для клієнта, вибір форми та особливостей реалізації).

Всього отримаємо **6 сфер діяльності**, обрані Вами. Якомога більше спробуйте адаптувати кожен проект під себе.

Переглянувши ідеї щодо пристосування бізнес-ідеї та форми бізнесу до себе, визначити, які описані можливості для адаптації повторюються в кожній формі, які креативні способи Ви частіше обираєте (фішки), хто є споживачами (клієнтами) вашого проекту, яку цінність для вас важливо забезпечити в проекті. *Власне, це шлях для відкриття особистої унікальності в підприємстві. Успіхів!*

Рекомендовані джерела: [2; 4; 5; 7; 8; 11; 12].

ТЕМА 7. СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сили повинні бути сконцентровані в переважну масу.

Це фундаментальна думка.

Завжди готуйтеся до всього і якомога раніше.

Карл фон Клаузевіц

Питання для повторення та обговорення:

1. Поняття та види диверсифікації діяльності підприємства
2. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства
3. Синергізм як необхідна умова успішної реалізації стратегії диверсифікації

Тренінгові завдання та ігрові практики

1. Стратегія: дефініції, школи та грані в підприємстві.

Завдання. Опишіть обмеження, які накладає знання стратегії підприємства на повсякденну управлінську діяльність: у вигляді двох колонок - *що потрібно робити і чого не слід робити?*

2. Стратегія бізнесу: види стратегічної поведінки.

Таблиця 7.1

Стратегічні альтернативи залежно від умов діяльності та ресурсних можливостей підприємства

Стратегічні альтернативи	Тип виробництва	Розмір підприємства	Стійкість підприємства	Витрати на НДДКР	Конкурентні переваги
<i>Силова</i>					
<i>Нішова</i>					
<i>Прийосування</i>					
<i>Новаторська</i>					

Завдання. Заповніть таблицю 7.1. щодо типів стратегічних альтернатив в залежності від умов діяльності (середовища) та ресурсних можливостей підприємств [5].

3. Ядро та ДНК бізнесу: бачення (візія), місія, цінності, стратегія.

Вправа. «Що для вас найбільш важливо?». Оберіть найбільш важливі для Вас цінності та сформууйте список з 16 пунктів. Викресліть п'ять пунктів – найменш важливих з шістнадцяти. Тепер викресліть з списку ще три пункти. Потім ще чотири. І ще один. Розташуйте їх тепер в порядку пріоритету. Цінності потрібні в першу чергу для того, щоб допомагати робити правильний вибір як в малих, так і у великих справах. Відповідним чином Ви будете розставляти пріоритети.

4. Ключові тенденції: тренди, виклики майбутнього.

Завдання. За теорією поколінь на сучасному ринку праці представлені покоління X, Y, Zoom.

Основним завданням працедавців є узгодження їх цінностей та переконань в єдиному робочому просторі (організації), в тому числі на міжнародному рівні.

Таблиця 7.2

Цінності та розвиток компетенцій різних поколінь

Покоління	Конкурентна перевага	Цінності та переконання	Потреба в додаткових компетенціях
Покоління X	Будування стратегії		
Покоління Y	Спілкування		
Zoom-ери	Мислення		
Покоління Альфа	Розкриття унікальності		

Які особливості мислення представників кожного з поколінь та в чому є кращим кожне. Які можна запропонувати ефективні стилі їх взаємодії?

5. Дорожня карта: аспекти розробки та реалізації стратегії.

Завдання «Карта інновацій». Стратегія – це завжди про зміни і інновації. Оберіть компанію. Намалюйте карту на аркуші паперу чи на дошці. В першому стовпці пропишіть цінності компанії. У верхньому рядку – позначте сектори для покращення. Пропонуйте свої ідеї покращення і зміни в карту, виходячи з цінностей компанії (табл.7.3).

Таблиця 7.3

Карта інновацій

	Нові продукти	Нові сервіси	Зміна бізнес-моделі	Інтернет-просування
Цінність № 1				
Цінність № 2				

Ідеї можна написати на стікері і приклеювати в потрібну чарунку. Також можна позначити проблеми, для вирішення яких потрібні інновації та обговорювати далі.

6. Стратегічний консалтинг: оцифровка та підготовка успіху.

Завдання. Підготувати Дашборд. Користуючись наявною інформацією з різних джерел (актуальна наочна інформація про стан сектору економіки, ринку), сформууйте у вигляді Дашборду - що важливо знати підприємцю про ринок – *ринкові можливості*? Для одержання необхідної інформації скористатися відкритими джерелами по компаніям, звіти, публікації, дослідження, думки провідних експертів, проекти, аналіз періодичних видань та інтернет.

Скористатись типовою структурою дослідження ринку:

- *основні гравці ринку;*
- *обсяги продажу на ринку;*
- *зовнішня торгівля;*
- *ціноутворення на ринку;*
- *споживачі та їх вподобання;*
- *канали збуту;*
- *асортимент продукції на ринку;*
- *прогнозні показники;*
- *інвестиційна привабливість галузі;*
- *аналіз факторів впливу на ринок;*
- *існуючі ризики та бар'єри входу на ринок.*



Проаналізувати галузеві можливості старту нового проекту чи продукту.

7. Майстерня ігропрактик та креативних ідей.

Завдання. Як Ви впливаєте на простір і людей навколо Вас. Чим «заряджаєте?». До лідерських якостей відносять *вміння масштабуватись, енергійність, вміння перетворювати середовище навколо себе*. Подумайте, що трапляється з людьми після взаємодії з Вами. Ви це чули від інших людей, чи це спостерігали самі не раз, і ви відчуваєте, що це правда.

Рекомендовані джерела: [2; 3; 4; 5; 7; 8; 10; 11].

ТЕМА 8. СТРАТЕГІЯ ЗОВНІШНЬОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*Того, хто не бачить труднощів,
в перспективі чекають близькі неприємності.
Конфуцій*

Питання для повторення та обговорення:

1. Зовнішній розвиток підприємства: поняття та види
2. Стратегія горизонтальної та вертикальної інтеграції
3. Порядок формування стратегії зовнішнього розвитку підприємства

Тренінгові завдання та ігрові практики

1. Стратегія: дефініції, школи та грані в підприємстві.

Завдання. Обрати п'ять книг з економіки (відомі *стратегії розвитку бізнесу*), що очолюють рейтинги популярності. Визначте, на чому фокусують увагу автори бестселерів.

Які, на Вашу думку, теми освітніх навчальних онлайн-курсів з економіки є найбільш актуальними і затребуваними для формування економічного світогляду фахівців, розгортання економічного бачення та стратегічного мислення та формування міждисциплінарних та крос-функціональних вмінь та навичок?

2. Стратегія бізнесу: види стратегічної поведінки.

Завдання. Вкажіть місце відповідної конкурентної стратегії в моделі М.Портера: *стратегія «низьких» витрат, диференціації, фокусування* [10; 12].

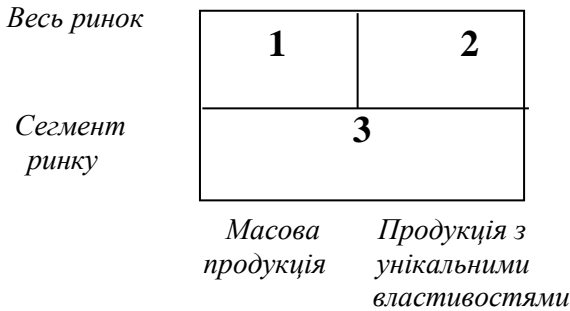


Рис. 8.1. Конкурентні стратегії за М.Портером

3. Ядро та ДНК бізнесу: бачення (візія), місія, цінності, стратегія.

Вправа «Внутрішній консультант». Оберіть компанію та станьте на один день її внутрішнім консультантом. Ваше завдання – провести *міні-аудит* і додати ще більше цінності у все, що роблять її працівники. Дайте відповіді на питання щодо топ-3 елементів бізнесу: які дають клієнтам найбільшу цінність, не дають велику цінність та які могли б давати ще більшу цінність клієнтам. Всього отримаємо 9 пунктів для покращення. Як запланувати стратегічні покращення?

4. Ключові тенденції: тренди, виклики майбутнього.

Вправа «Дзеркало «заднього виду» - для розвитку вміння прогнозувати і стратегічної ініціативи. Подумки піти на 50 років назад і знайти щось значиме: *поява нової технології, народження крупного бренду, винайдення девайсу*. Потім разом проаналізувати причини і наслідки цієї події. До яких змін вона привела, що стало *краще/гірше?*

5. Дорожня карта: аспекти розробки та реалізації стратегії.

Завдання. Здійсніть порівняльну характеристику поняття «стратегія» і «тактика» з посиланням на джерела, а також

описати - в чому полягає відмінність між *стратегічним та оперативним управлінням*.



Стратегія як загальний «бойовий» план для управління тактиками (карта з попереднім маршрутом руху)

Тактика як конкретні дії, які допомагають реалізувати стратегію бізнесу (рішення і дії відповідно до внутрішніх і зовнішніх умов)

Рис. 8.1. Стратегія і тактика у вигляді дорожньої карти

У формі дискусії здійсніть пошук відповіді на питання (на вибір робочої групи): як стати лідером, як підготуватись до невідомості; як працювати з інноваціями; якими інструментами вимірювати ефективність; яка ідеальна структура компанії; як приваблювати клієнтів; як влаштований локальний і глобальний ринок; як виходити на світовий ринок; що необхідно робити для співробітників; яким має бути моральний кодекс компанії?

6. Стратегічний консалтинг: оцифровка та підготовка успіху.

Завдання. В чому полягають особливості наступних дій та процесів, їх взаємозв'язок та практичне значення як інструментів налагодження ефективної взаємодії як всередині організації, так і з зовнішнім бізнес-середовищем: стратегування, структуризація, деталізація, візуалізація,

комунікація.

7. Майстерня ігропрактик та креативних ідей.

Завдання. «Прокачка» стратегічного мислення.
Особистий SWOT-аналіз - один із найпоширеніших аналітичних методів, який дозволяє в комплексі оцінити *сильні й слабкі сторони компанії*, а також *можливості й загрози*, що впливають на неї. Метод є універсальним. Можна застосовувати в рішеннях, пов'язаних з завданнями бізнесу, а також при аналізі *особистих питань* (різні етапи життя, в т.ч. навчання розглядаються як проект).

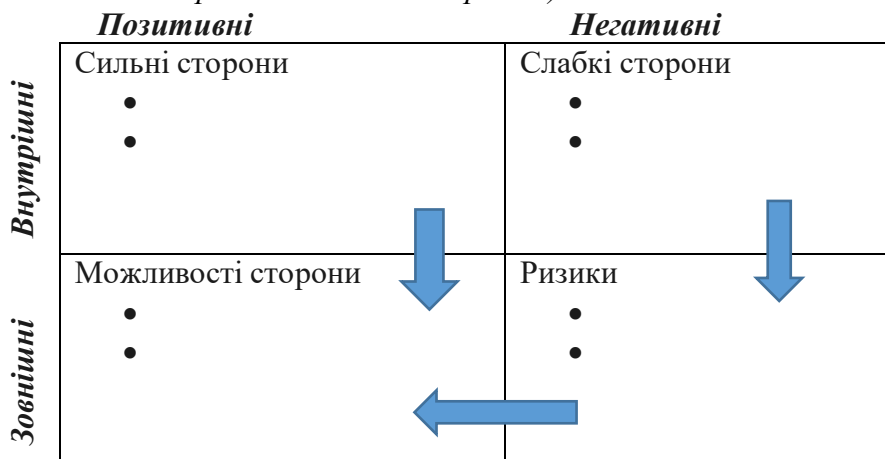


Рис. 8.2. Матриця SWOT-аналізу

S – навички, знання, здібності та інші якості, які дають переваги.

W – що заважає в досягненні цілей. Наприклад, відсутність потрібних знань, над якими особистими якостями необхідно працювати.

O – зовнішні фактори, які відкривають перспективи

T – зовнішні фактори, які служать бар'єрами чи заважають в досягненні цілей.

Для оформлення особистого SWOT-аналізу підготувати відповіді на питання:

Ваші внутрішні точки опори

Ваші сильні сторони: S

- освіта, досвід;
- ділові якості;
- окремі вміння, навички;
- цінності та здібності;
- «Я вмю, можу....»;
- в чому Ви впевнені в собі?
- на що Ви опираєтесь всередині себе в непростих ситуаціях?

Ваші слабкі сторони: W

- що Вам складно?
- в чому Ви недостатньо добре розбираєтесь?
- що викликає дискомфорт?
- чим зловживають інші люди по відношенню до Вас?
- що Ви не любите робити?

Ваші зовнішні точки опори?

Ваші можливості: O

- чому Ви можете і хочете навчитись?
- на що у Вас є сили, час, мотивація, засоби?
- що Вам доступно і залежить від Вас?
- що може Вас посилити, якщо Ви цьому приділите час?

Що Вам поки не доступно: T

- що слід робити, чому варто приділити слід увагу, але Ви поки не можете це зробити?
- що викликає хвилювання і поки ще не підконтрольне?

Рекомендовані джерела: [1; 4; 5; 7; 8; 10; 11; 12].

ТЕМА 9. КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

*Якщо абсолютної переваги досягнути неможливо,
ви, вміло використовуючи наявні ресурси, повинні досягнути
відносної переваги в найбільш важливій точці.*

Карл фон Клаузевіц

Питання для повторення та обговорення:

1. Поняття і зміст корпоративної стратегії підприємства
2. Характеристика корпоративних стратегій підприємства
3. Портфельний аналіз диверсифікованого підприємства

Тренінгові завдання та ігрові практики

1. **Стратегія:** дефініції, школи та грані в підприємстві.

Завдання. Визначте основні параметри та елементи аналізу відповідно до основних питань стратегії бізнесу (табл. 9.1).

Таблиця 9.1

Параметри та елементи аналізу стратегії бізнесу

Запитання	Параметри та елементи аналізу
<i>Як ми тут опинились?</i>	
<i>Які наші сильні сторони і слабкі сторони, зовнішні можливості і загрози прогнозуються в плановому майбутньому?</i>	
<i>Яким ми бачимо бізнес в майбутньому? Хто ми і ким хочемо стати?</i>	
<i>Для чого ми існуємо на ринку і що ми робимо?</i>	
<i>Що дає нам перевагу перед конкурентами?</i>	
<i>Що ми повинні досягнути для забезпечення нашого бачення і місії і що необхідно для цього зробити?</i>	

Прод. табл.9.1

Що ми маємо зробити в функціональних областях, щоб досягти поставлених стратегічних цілей?	
Що визначає успіх і без чого його не буде?	
Що характеризує якість наших продуктів, послуг, робіт і які показники його визначають?	
Що конкретно ми будемо робити, хто відповідальний, які терміни і як реалізувати прийняті рішення?	
Які витрати і доходи передбачаються при виконанні визначеного плану дій?	

2. Стратегія бізнесу: види стратегічної поведінки.

Завдання. Вибір стратегії фірми залежно від її розміру.

Здійснити коротку характеристику вибору стратегії **для малих фірм**, що ілюструє матриця "продукт-форма існування фірми"[5].

Таблиця 9.2

Матриця «Продукт фірми-форма її існування»

Форми існування фірми	Продукт малої фірми	
	Подібний продукт до продукту великої фірми	Оригінальний продукт
Суверенітет	Стратегія копіювання	Стратегія оптимального розміру
Симбіоз	Стратегія використання переваг великої фірми	Стратегія участі у бізнесі великої фірми

Навести приклади.

3. Ядро та ДНК бізнесу: бачення (візія), місія, цінності, стратегія.

Завдання. «Візуалізація місії». Оберіть компанію та поставте себе на місце співробітників та консультантів. На стікерах напишіть ціль бізнесу та його місію. Кожен учасник стратегічної сесії має намалювати просту картинку, яка розкриває місію бізнесу. В процесі поспостерігайте, як «оживляється» команда, поки буде візуалізувати місію компанії в малюнках.

4. Ключові тенденції: тренди, виклики майбутнього.

Вправа «Каталізатор» – виховання вміння помічати висхідні тренди та можливості для розвитку бізнесу. Відводимо 10 хв. часу для обговорення аномалій і дивних моментів, які присутні на ринку чи в навколишньому світі.

Ціль спостереження – виявити відхилення від норми і знайти спосіб використовувати їх на користь бізнеса або скласти для них антикризовий план.

5. Дорожня карта: аспекти розробки та реалізації стратегії.

Завдання. Відповідно до ієрархії формування стратегії здійсніть характеристику: основних завдань кожного рівня розробки стратегії (*корпоративний, діловий, функціональні, операційний*) [12]:

- *хто несе головну відповідальність;*
- *за які конкретні стратегічні дії.*

Чи присутній в стратегічній піраміді не диверсифікованого бізнесу корпоративний рівень?

Таблиця 9.3

Розподіл завдань з розробки стратегії

Рівень стратегії	Призначення	Основні завдання кожного рівня
Корпоративна стратегія	Для організації і сфер її діяльності	
Ділова стратегія	Для кожного окремо виду діяльності організації	
Функціональна стратегія	Для кожного функціонального напрямку в рамках окремого виду діяльності	
Операційна стратегія	Для структурних підрозділів в середині функціональних напрямків	

6. Стратегічний консалтинг: оцифровка та підготовка успіху.

Завдання. «Стратегічний глазомір». *Стратегія не просто зазирає у майбутнє, вона формує його.*






З використанням стратегічного мислення Ви зможете побачити те, що раніше було непомітно, розширити власні горизонти, а також уникнути багатьох помилок.

До кожної піктограми підібрати стиль фокусу управлінця - на чому він зосереджується в забезпеченні виживання і розвитку підприємства (*близьке чи дальнє оточення, стратегічна прогалина*).

Наприклад, здатність мислити крок уперед можна порівняти з хорошим біноклем. Що можна розглянути далеко неозброєним поглядом? А якщо використати бінокль?

Таблиця 9.4

Особисті «інструменти» роботи фахівця-стратега

7. Майстерня ігропрактик та креативних ідей.

Завдання. Особистий кейс «Я-держава». Підібрати та оформити на листку паперу наступні візуальні елементи: *ім'я, внутрішній простір, символіка, природа, ресурси, цінності, мова, атмосфера, закони, національна кухня, традиції, інфраструктура, кордони, інтеграція.*

Який стиль переважає в обраних елементах?

Рекомендовані джерела: [1; 4; 5; 7; 8; 13; 14].

ТЕМА 10. МАТРИЧНІ МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

*Перешкода – це те, що тебе лякає,
коли ти відводиш погляд від цілі.*

Г.Форд

Питання для повторення та обговорення:

1. Поняття про матричні методи при проведенні портфельного аналізу
2. Типові матричні моделі оцінки бізнесу: переваги і недоліки
3. Інші матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства

Тренінгові завдання та ігрові практики

1. Стратегія: дефініції, школи та грані в підприємстві.

Завдання. Здійснить порівняльну характеристику в табл. 10.1 класичних портфельних матричних моделей оцінки позиції бізнесу [12].

Таблиця 10.1

Порівняльна характеристика портфельних моделей

Модель	Основна мета стратегії	Зовнішні фактори оцінки	Внутрішні фактори оцінки	Загальна характеристика
BCG (2 x 2)				
GE/ McKinsey (3 x 3)				
ADL/LC (5 x 4)				

2. Стратегія бізнесу: види стратегічної поведінки.

Завдання. Вибір стратегії фірми залежно від її розміру. Здійснити коротку характеристику вибору стратегії *для середніх фірм* здійснюється за матрицею "темپ зростання фірми - темп розширення ніші" [5]. Навести приклади.

Таблиця 10.2

Матриця «Темп зростання фірми-темپ розширення ніші»

Темпи зростання фірми	Темпи розширення ніші	
	<i>Помірні</i>	<i>Швидкі</i>
<i>Високі</i>	Стратегія виходу з ніші	Стратегія лідерства у ніші
<i>Низькі</i>	Стратегія збереження	Стратегія пошуку "загарбника"

3. Ядро та ДНК бізнесу: бачення (візія), місія, цінності, стратегія.

Завдання. Встановити правильну відповідність між особливістю *мислення підприємця*, розвитку підприємницької свідомості та етапами розвитку стартап-проекту.

Таблиця 10.3

Уявлення підприємця про бізнес та стан справ

Етапи розвитку	Мислення підприємця
Seed-стадія	Забезпечити продукту міцні позиції на ринку, відмежуватись від клієнтів чи сильно випередити їх
Стартап ранньої фази	Будувати і постійно уточнювати стратегію компанії з горизонтом мінімум в два-три роки. Донести цю стратегію до ключових менеджерів. Побудувати і розвивати взаємовідносини з інвесторами, можливими майбутніми покупцями
Зростаючий малий бізнес	Сформувати найкращий у всіх відношеннях продукт, який одразу після виходу вразить світ своєю величністю
Середній бізнес	Терміново внести в продукт зміни, на які вказує перевірка ринком та запитамі клієнтів

4. Ключові тенденції: тренди, виклики майбутнього.

Завдання. Проаналізуйте міжнародні краудфандингові платформи («Indiegogo», «Kickstarter», «GoFundMe») [6].

Виявіть особливості їх функціонування.

Таблиця 10.4

Міжнародні краудфандингові платформи

Назва платформи	Indiegogo	Kickstarter	GoFundMe	(свій приклад)
Профільні напрямки проектів				
Вимоги до фінансування				
Доступність для громадян				
Безкоштовний старт				
Переваги				
Витати				
Можливість благодійних проектів				

Які можливості для компаній відкривають цифрові платформи та в яких елементах стратегії бізнесу це відображається?

5. Дорожня карта: аспекти розробки та реалізації стратегії.

Завдання. Вкажіть місце окремих складових в моделі BCG [12].

Сформулюйте можливі стратегії відповідно до матриці (рис.10.1).

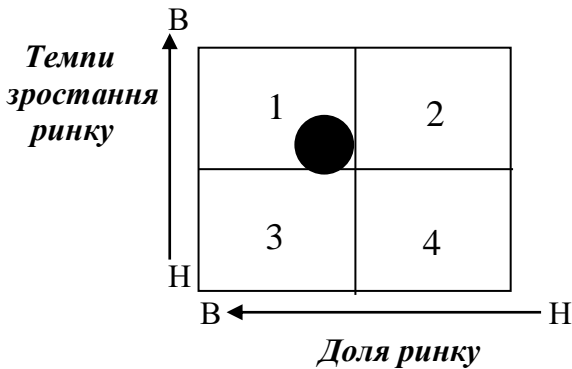


Рис. 10.1. Матриця BCG та позиція бізнес-одиниці

Визначити відповідну стратегію, виходячи з позиції, яку займає бізнес у матриці BCG.

Завдання. Матриця McKinsey-GE [12]. Запропонувати відповідну стратегію, виходячи з позиції, яку займає бізнес у матриці McKinsey-GE.

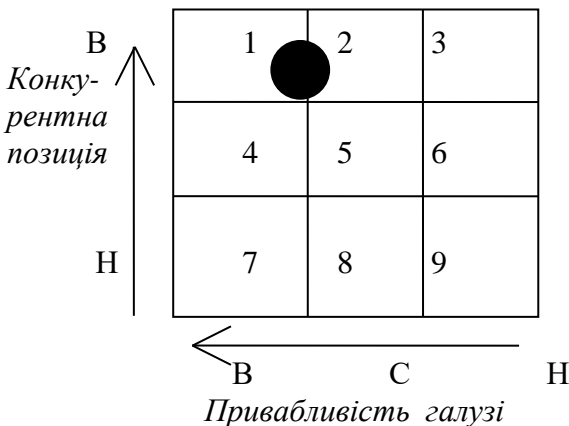


Рис. 10.2. Матриця McKinsey-GE та позиція бізнес-одиниці

6. Стратегічний консалтинг: оцифровка та підготовка успіху.

Ситуаційне завдання. Стратегічний аналіз бізнесу.

Підприємство «Мрія» (м. Черкаси) працює на українському ринку як виробник безалкогольних напоїв з використанням натуральних компонентів. В асортименті безалкогольних напоїв представлені: натуральні води (А), квас (В), солодкі води (С), соки (D), морси (Е), енергетичні напої (І). Іншою продукцією, що виробляється на підприємстві, є майонез: «Салатний», «Укріпний», «З хроном», «Часниковий», «Грибний», «Лимонно-перцевий», «Шинковий», гірчиця, ванільний цукор. Дана продукція досить швидко знаходить свого споживача й показує себе досить ефективним видом продукції.

Два роки тому підприємство виходило на ринок з новою продукцією – кавою. Проте насиченість даного сегмента ринку та відсутність достатньої кількості обладнання відповідного рівня змусили підприємство незабаром згорнути цей вид виробництва.

Основними ринками збуту для продукції підприємства є м. Черкаси, м. Золотоноша та інші населені пункти Черкаської області.

Стратегічні групи А і D діють на перспективних ринках збуту і мають стійкі ринкові позиції. Стратегічні групи В та Е діють на ринку, темпи росту якого не дуже високі, але і не низькі. При цьому вони мають незначні ринкові позиції. Стратегічні групи С та І відповідно займають значну та незначну частку ринку, при цьому темпи зростання ринку невисокі.

У цілому ринкове положення підприємства «Мрія» можна охарактеризувати як задовільне і перспективне.

В таблиці представлено основні показники для подальшого аналізу.

Таблиця 10.5

Характеристика продукції та ринків збуту

Показники	Види продукції					
	A	B	C	D	E	I
Частка ринку, %	40	10	30	30	8	12
Темпи зростання ринку, %	12	10	2	20	5	4
Частка ринку основного конкурента, %	30	47	15	20	30	15
Відносна частка ринку, %						

Відповідно до ситуації та інформації, опублікованої в спеціалізованих газетах та журналах, виконати завдання за нижченаведеною структурою:

1. Здійснити загальний аналіз макросередовища підприємства.
2. Здійснити аналіз середовища підприємства за методикою структурного аналізу п'яти конкурентних сил М. Портера.
3. Здійснити SWOT-аналіз.
4. Сформулювати місію та стратегічні цілі підприємства.
5. Сформулювати загальну стратегію за допомогою матриці BCG.
6. Сформулювати загальну стратегію за допомогою матриці портфеля продуктів McKinsey-GE.
7. Сформулювати загальну стратегію, виходячи із стадії життєвого циклу продуктів.
8. Обґрунтувати конкурентні стратегії для кожного продукту підприємства.

При виконанні завдання необхідно в повній мірі використовувати методичний апарат курсу, надавати наукове обґрунтування висновків та рекомендацій.

У разі відсутності певної інформації для дослідження, варто зробити власні припущення та прогнози.

7. Майстерня ігропрактик та креативних ідей.

Завдання 1. Перетворіться на «стратегічного кондитера».

Storytelling (інформаційна цукерка) - сторі, яка здатна зачепити, запасти в душу, і в пам'ять.

Рецепт інформаційної цукерки простий. Додати дрібку гумору, багато емоцій і накладати смаколик шарами: *зав'язка* (щоб захопити слухача/читача/глядача), *кульмінація* (переломний момент в історії); і не забувайте про *емпатію* - добре, коли на місці головного героя слухач або читач може представити себе.



Скласти сторі (story) на тему: **«Чим насправді керує підприємець? Фактори, що впливають на ефективність і успішність бізнесу».**

Завдання 2. Ігропрактика «Свій інструмент»

(©ХлоФло)

Уявіть, що Вас призначили на роботу: *допомагати людям щось змінювати в їхньому житті, оточенні, відносинах* тощо. Для Вас обрано **інструмент/технологію/метод/здібність/вміння** – те, що дозволить Вам виконувати цю справу найкращим чином.



1. Ви підходите до зачинених дверей і Вам говорять, що за ними лежить **головний інструмент** Вашої роботи. Уявити ці двері в деталях. Якщо складно уявити це, щоб включатись в ігрову реальність, можна закрити очі. Ви відкриваєте двері, і бачите перед собою пусту кімнату, в центрі якої стоять декілька коробок. Уявіть їх в деталях. Ви підходите до коробок і зразу розумієте, яка з них Ваша, берете її до рук. Тепер глибоко вдихніть і уявіть як Ви повільно відкриваєте кришку. Яка річ лежить на дні Вашої коробки? Важливі перші спонтанні образи, навіть якщо вони здаються несподіваними і не вкладаються у Ваш логічний ланцюжок.

Те, що Ви тримаєте в руках – це хитромудрий предмет, що активує Вашу природню унікальну компетенцію на повну потужність для виконання поставленого перед Вами завдання.

Декодувавши цей зовнішній інструмент, Ви зможете зробити його своїм внутрішнім інструментом. Зафіксуйте та напишіть для себе: яку практичну корисність може принести людям Ваш інструмент, що лежить в коробці? Вкажіть лише те, для яких цілей придумані і використовуються ці предмети. Яким людям і ситуаціям Ваш інструмент буде найбільш необхідним, змінювати на краще життя?

Отже, **перша деталь** – сформулюйте короткою фразою головну функцію предмета – на приклад, *«допомогати розгледіти, побачити те, що не видно»*.

2. **Друга і третя деталь.** Вам кажуть, що зараз до Вас підйдуть дві людини. Це можуть бути реальні люди, які жили в іншій епохи чи хто і зараз живе, персонажі книг та фільмів. В цих людей є інструмент, подібний Вашому, тільки він вже давно став їх внутрішнім інструментом. Вони – два **Майстри-віртуози**, які володіють своїм інструментом в досконалість, виконуючи своє завдання і допомагаючи людям. Ви бачите, що до Вас наближаються дві фігури. *Хто це?* Запишіть рід діяльності цих людей. Наприклад, *«письменник-фантаст», «лікар», «клоун», «Коко Шанель»*.
3. Отже, у Вас тепер **три назви**. Ваше завдання, декодувати, розшифрувати, про що це для Вас. Потрібно зрозуміти свій інструмент, об'єднавши три компоненти. Для запуску ключового процесу Вам необхідно поєднати **три деталі коду**, розгадати *чарівну головоломку*.

Що важливо взяти з собою після гри? Це всі знахідки та відкриття, але в першу чергу - ті думки, які виникли у Вас під час виконання останнього завершального завдання. Поєднання трьох компонентів, які «відгукнулись» у Вас. Ось це беремо собі неодмінно. **Який самий маленький усвідомлений крок я можу зробити на шляху до своєї майстерності?**

Рекомендовані джерела: [3; 4; 7; 8; 10; 11].

ТЕМА 11. АЛЬТЕРНАТИВНІСТЬ У СТРАТЕГІЧНОМУ ВИБОРІ

*Життя – це те, що трапляється з нами,
поки ми будуємо плани на майбутнє.*

Питання для повторення та обговорення:

1. Поняття про вибір стратегії та чинники вибору
2. Вибір стратегічного напрямку розвитку підприємства
3. Обмеження, критерії і методи стратегічного вибору

Тренінгові завдання та ігрові практики

1. Стратегія: дефініції, школи та грані в підприємстві.

Завдання. Які позитивні та негативні сторони традиційних підходів до візуалізації та формалізації стратегії? Відповіді внесіть в табл. 11.1.

Таблиця 11.1

Порівняння підходів до розробки стратегії бізнесу

Форма	Переваги	Недоліки
Дерево цілей		
Стратегічна карта		
Стратегічна концепція		
Стратегічний план		

2. Стратегія бізнесу: види стратегічної поведінки.

Завдання. Вибір стратегії фірми залежно від її **розміру** [5]. Здійснити коротку характеристику вибору *стратегії для великих фірм, що* залежить в основному від темпів їх зростання та рівня диверсифікації і зводиться до таких альтернатив (табл. 11.2).

Навести приклади.

Таблиця 11.2.

Матриця вибору стратегії для великих фірм [5]

Стратегічні альтернативи великої фірми	Характеристика стратегії		
	зростання	профіль	прибуток
"лев"			
"слон "			
"бегемот "			

3. Ядро та ДНК бізнесу: бачення (візія), місія, цінності, стратегія

Завдання. Здійсніть порівняльну характеристику ДНК співробітника та ДНК компанії. В чому полягають відмінності в рівнях розробки та узгодження особистих цілей та планів компанії?

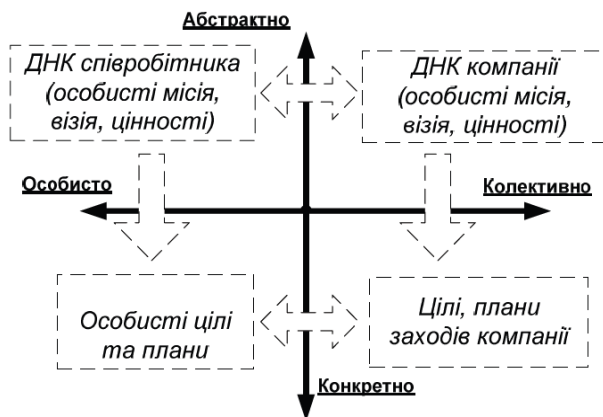


Рис. 11.1. Загальна теорія стратегування як базис узгодження особистих і колективних стратегій [3]

4. Ключові тенденції: тренди, виклики майбутнього.

Завдання. На рис. 11.2 наведено еволюцію освітлення. Сформулюйте *головну проблему людства* в ефективному і дешевому освітленні. Який комплекс ідей (поетапно) привів до сучасного стану задоволення важливої потреби людства (*драйвери пошуку нових способів*).

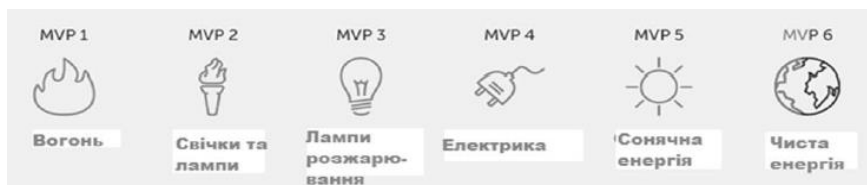


Рис. 11.2. Еволюція потреб людства в освітленні

5. Дорожня карта: аспекти розробки та реалізації стратегії.

Завдання. Охарактеризуйте в табл. 11.3 чотири типи ситуацій для двох компаній.

Таблиця 11.3.

Матриця потенціалу узгодження стратегій організацій

Компанія «Х»	Компанія «У»	
	Є стратегія	Немає стратегії
Є стратегія	А	Б
Немає стратегії	С	Д

6. Стратегічний консалтинг: оцифровка та підготовка успіху

Завдання. Описати процес планування певного заходу (проект), який відбувається в чотири етапи: *ініціація, планування, реалізація, оцінка ефективності* з деталізацією необхідних робіт обсягу завдань (рис. 11.3).

Наприклад, *підготовка презентації для семінару, підготовка квесту-сюрпризу, організація дня народження,*

проведення волонтерського заходу, організація презентації книги тощо.

Скористатись рисунком-прикладом (приготування гарячого напою).

ЯК ПРИГОТУВАТИ КАВУ ВИКОРИСТОВУЮЧИ КЕРУВАННЯ ПРОЕКТАМИ.



Рис. 11.3. Як приготувати каву, використовуючи керування проектами

7. Майстерня ігропрактик та креативних ідей

Завдання «Особистий кейс». Я-Мрія-Ідея-проект.

«Я як проект своєї мрії»: опишіть, що дійсно важливо для Вас реалізувати за допомогою певних кроків. Продовжувати робити ці кроки далі і спостерігати як розгортається простір навколо Вас.

Рекомендовані джерела: [1; 2; 3; 4; 6; 7; 9; 12].

Ми знаємо, хто ми є, але не знаємо,
ким ми можемо бути...

Вільям Шекспір

КЕЙСИ: компетентнісне поле діяльності

1. Притча «Про навички (*skills*)»



П'ять мудреців заблукали в лісі.

Перший сказав: «Я піду вліво – так підказує мені моя *інтуїція*».

Другий сказав: «Я піду вправо – недарма вважається, що «право» від слова «*правий*».

Третій сказав: «Я піду *назад* – ми звідти прийшли, а це означає, що я обов'язково вийду з лісу».

Четвертий сказав: «Я піду *вперед* – потрібно рухатись далі, ліс неодмінно закінчиться, і відкриється щось нове».

П'ятий сказав: «Ви всі не праві. Є *кращий спосіб*. Почекайте мене». Він знайшов саме велике дерево і заліз на нього. Поки він ліз, всі інші розійшлись – кожен в свій бік. Зверху він побачив, куди треба йти, щоб швидше вийти з лісу. Тепер він навіть міг сказати, в якій черговості доберуться до краю лісу інші мудреці. Він піднявся вище і зміг побачити самий короткий шлях. Він опинився «*над проблемою*» і вирішив задачу краще всіх. Він знав, щоб все зробив правильно. А інші – ні. Вони були вперті, та його не послушали. Він був справжнім мудрецем.

Але це не все – тому що.... Він помилявся. Всі вчинили правильно.

Той, хто пішов вправо, потрапив в саму гущавину. Йому довелось голодувати і боротися з дикими тваринами. Але він навчився виживати в лісі, став частиною лісу і міг навчити цьому інших.

Той, хто пішов вправо, зустрів розбійників. Вони відібрали в нього все і змусили грабувати разом з ними. Але через деякий час він поступово розбудив в розбійниках те, про що вони забули – людяність і співчуття. Каяття деяких з них було таке сильне, що після його смерті вони самі стали мудрецьми.

Той, що пішов назад, проклав через ліс стежку, яка скоро перетворилась в дорогу для всіх бажаючих насолодитись лісом, не ризикуючи заблукати.

Той, хто пішов вперед, став першопрохідцем. Він побував в місцях, де не бував ніхто, і відкрив для людей прекрасні нові можливості, надзвичайні цілющі рослини і величні тварини.

Той, хто заліз на дерево, став фахівцем по знаходженню коротких шляхів. До нього звертались всі, хто хотів пошвидше вирішити свої проблеми, - навіть якщо це не приведе до розвитку.

Так всі п'ять мудреців виконали своє призначення.

Прокоментуйте наступні вислови:

- *вмій піднятися вище і побачити короткий шлях;*
- *вмій дозволити іншим йти власним шляхом;*
- *вмій визнавати мудрецьми всіх – кожен шлях важливий і заслуговує на повагу.*

2. Стратегічне бачення компанії Delta Airlines [12]

Проаналізуйте стратегічне бачення компанії Delta Airlines. З приводу трактування терміна «*стратегічне бачення*» можна сперечатися досить довго. Однак краще розглянути вже давно відомі формалізовані приклади розуміння стратегічного бачення. Одним із таких прикладів є

практика компанії *Delta Airlines*. Наприкінці 1993 р. Р. В. Алєн, виконавчий директор компанії *Delta Airlines*, так описав стратегічне бачення і місію компанії: «... *Ми хочемо, щоб Delta стала обраною Всесвітньою Авіалінією*».

Всесвітньою, оскільки ми збираємося залишатися новаторською, агресивною, етичною та успішною компанією-конкурентом, забезпечуючи найвищі стандарти обслуговування клієнтів. Ми будемо продовжувати шукати можливість розширення нашого бізнесу внаслідок освоєння нових маршрутів і створення світового альянсу.

Авіалінією, оскільки ми збираємося залишитися в бізнесі, який ми знаємо найкраще. Це авіаперевезення й супутні послуги. Ми віримо в довгострокові перспективи зростання прибутку в даній галузі і будемо продовжувати концентрувати увагу на посиленні своїх позицій у цій сфері діяльності і спрямовувати сюди інвестиції.

Обраною, оскільки ми цінуємо лояльність наших клієнтів, службовців та інвесторів. Для пасажирів і вантажовласників ми будемо продовжувати забезпечувати кращий сервіс і додаткові вигоди. Для персоналу ми будемо продовжувати пропонувати цікавішу, орієнтовану на кінцевий результат роботу, що дає змогу оцінити й відповідним чином винагородити їхній внесок у загальну справу. Для наших акціонерів ми будемо постійно заробляти, забезпечуючи високу фінансову віддачу».

Дайте відповіді на запитання та виконайте завдання.

- *Якою бачиться менеджерам їхня компанія до кінця другого тисячоліття?*
- *Прокоментуйте елемент мотивації «Чому так, а не інакше?».*
- *Через стратегічне бачення визначте місію компанії.*
- *Які основні напрямки роботи компанії стосовно виконання місії?*

3. Притча про слона та сліпих мудреців [9]

Давно це було. Привели якось в одне місто слона. Багато хто захотів побачити його. Серед них були і відомі на всю округу сліпі мудреці. Але як побачити слона, якщо ти сліпий?

Я знаю, - сказав один мудрець, - ми обмацати його.

Хороша ідея, - погодилися інші. - Так ми зможемо дізнатися, який він цей СЛОН.

Отже, шість мудреців пішли "дивитися" слона.

Перший намацав велике плоске вухо. Воно повільно рухалася вперед і назад.

Це віяло! Слон схожий на віяло! - вигукнув він.

Другий мудрець стояв біля ноги слона і чіпав її. Вона була круглою і могутньою.

М-м-м ... це щось кругле і товсте ... Слон схожий на дерево! - вигукнув він.

Ви обидва не маєте рації. - сказав третій. - Так, він круглий, але не товстий і до того ж дуже гнучкий! Він схожий на мотузку! Цей мудрець намацав хвіст слона.

Ну немає! Слон схожий на спис! Так - круглий, так - тонкий, але не гнучкий! - вигукнув четвертий, який обмацував бивні слона.

Ні, ні, - закричав п'ятий, - слон, як висока стіна. Велика, широка і шорстка. - говорив той, обмацуючи бік слона.

Шостий мудрець в руках тримав хобот слона.

Всі ви не праві, - сказав він, - слон схожий на змію.

Ні, на мотузку!

Ні, змію!

Ви помиляєтесь!

Шестеро сліпих мудреців нестримно кричали один на одного. Їх суперечка продовжувалася цілий день. Потім ще один, потім тиждень, а до єдиної думки вони так і не прийшли.

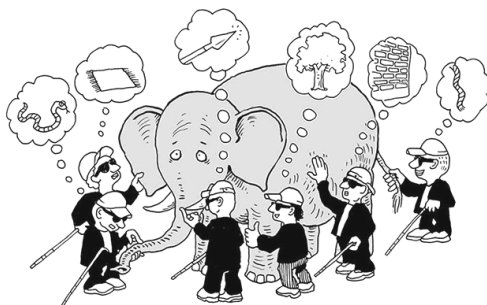
Кожен мудрець уявляв собі лише те, що могли відчувати його руки і вірив він тільки собі.

В результаті, кожен думав, що тільки він має рацію і знає, на що схожий слон. Ніхто не хотів слухати те, що кажуть йому інші.

Тому вони ніколи так і не дізналися, як виглядає слон.

Прокоментуйте наступний вислів:

«Не можна зрозуміти поведінку системи лише за частинами, що належать їй».



4. Притча «Що таке стратегія?» [9]

— Учителю, ми вже пів року вивчаємо мистецтво стратегії, а ти нам так і не сказав, що це таке, — якось зранку завважили учні, що зібралися на чергове заняття.

— Добре, спробуймо дати визначення разом. Що робить стратег?

— Ухвалює рішення! — вигукнув молодий учень Жень.

— Правильно. Чим вирізняється ухвалення рішень стратегом? Назвіть мені чотири основні риси.

— Невизначеність! — вигукнув Бай Лан.

— Так, це правда. Стратег завжди діє в умовах невизначеності, неповноти інформації, сумнівності відомостей. А ще?

— Брак ресурсів, — додав Хей Хе.

— І це правда, — підтвердив Хай Тао. — Завжди чогось не вистачає, а зазвичай не вистачає усього. І найгірше, що бракує часу. А ще?

— Наявність супротивника, — зауважив Шан Сюнь.

— Справді, і на війні, і в мирній боротьбі за владу, і в стратегічних іграх завжди є супротивник. А ще?

Учні мовчали.

— Супротивник живий, — натякнув Хай Тао, — він найчастіше розумний, стійкий і розважливий, і зовсім не збирається здаватися без бою. Можливо, це допоможе вам зрозуміти останню важливу рису стратегічного мистецтва...

— Гадаю, — обережно вимовив Бао Цинь, — що йдеться про своїх. Свої воїни й командири — живі люди, які мають вільну волю і власний погляд на світ.

— Правильно, — підтвердив Хай Тао. — Якщо ви маєте хоча б три ознаки з чотирьох — будьте певні, тут йдеться про стратегічне мистецтво. **Полководець має супротивника та живих людей на своєму боці, він діє в умовах невизначеності та браку ресурсів** — всі чотири ознаки. Придворний, що бореться за владу, діє в таких самих умовах. І так само торговець, що має конкурентів. Навіть якщо він не має конкурентів, то є три ознаки з чотирьох, і тут йдеться про правильний вибір товарів і цін та шлях караванів (хоча розбійники додадуть четверту ознаку й тут). Дипломат чи

шпигун також діють в умовах невизначеності, браку ресурсів і наявності супротивника. Як не крути, а коли є невизначеність, брак ресурсів і супротивник — для ухвалення рішень потрібна стратегія.

Прокоментуйте наступний вислів:

«Якщо вам треба йти через скло. То не затримуйтесь».

Вінстон Черчіль

4. Кейс «Система кар'єрних рекомендацій»

В одному з провідних університетів є магістерська програма, по закінченню якої у студентів в основному є два шляхи: обрати науковий шлях і займатись наукою як дослідники; чи займатись підприємницькою діяльністю, пов'язаною з винахідництвом і просуванням/комерціалізацією своїх розробок.

Завдання навчального закладу - за два роки дати відповідні знання студентам, розказати про переваги і недоліки різних видів діяльності і допомогти визначитись з наступними кар'єрними кроками. Один з курсів на першому році навчання - створення підприємницького проекту.

Одна з команд розробляє проект, який називається “Система кар'єрних рекомендацій”.

Команда проекту складається з п'яти учасників, які вступили до університету з різних регіонів країни. Всі вони - талановиті програмісти. Коли вони переїхали в столицю, то відкрили багато для себе кар'єрних можливостей, в тому числі нові напрямки, які ще навіть не представлені в регіонах. Спілкуючись між собою, вони прийшли до висновку, що, можливо, якби вони дізнались раніше про ці нові напрямки, то це могло б вплинути на вибір їх майбутньої професії і

програми навчання. Вони зійшлись на тому, що в регіонах залишається підростаюче покоління і було б класно, якби вони попередньо змогли б дізнатись про існування кар'єрних можливостей. Ще б краще, якби вони мали можливість дистанційно поспілкуватись з професіоналами на різних стадіях кар'єрних шляхів, щоб дізнатись про їх досвід, освіту і навички, які їм дозволили б професійно “зростати”. Так з'явилась ідея створення проекту “Система кар'єрних рекомендацій”.

Ідея проекту полягає в створенні платформи, де будуть збиратись анкети користувачів, які мають відображати їх кар'єрні шляхи (основна освіта, додаткова освіта, стажування, участь в проектах). За допомогою розробленого командою коду, анкети будуть проходити відбір, і інтегруватись у відповідності з запитами клієнтів. *Наприклад*, я консультант в аудиторській компанії, але мрію працювати з кадрами в сфері HR. Користувач залишає на сайті свій запит і система дає підбірку користувачів, які в свій час змінили вектор кар'єри з роботи консультанта на роботу в HR. У мене є можливість отримати консультацію в цих фахівців, щоб дізнатись які навички і знання їм знадобились, щоб це робити.

На протязі семестру команда розробляла бізнес-план і підготували презентацію свого проекту, але в результаті стикнулись з критикою зі сторони менторів і підприємців.

З самого початку їх вчили, що для створення проекту одним з головних завдань є розробка глобальної ідеї. На їх думку, ціль і завдання розробленого ними проекту масштабні, і головне, спрямовані на те, щоб зробити світ кращим.

Команда була так захоплена доведенням до ідеалу сайту проекту (в команді всі учасники - програмісти) і донесенням до аудиторії цієї користі молодим людям, яку принесе проект, що вони толком не змогли відповісти, як будуть заробляти. У критиків було багато питань стосовно фінансової складової

(зокрема, про оцінку обсягу ринку і проникнення компанії на ринок, моделі монетизації), яка була представлена досить образно в презентації.

Менторами був повністю розкритикований маркетинговий план. Автори проекту були так захоплені ідеєю допомогти людям, що забули про те, що першочергово планували *підприємницький проект*.

Після корисної і безжальної критики зі сторони менторів автори проекту відчують себе пригнічено і стоять перед вибором: врахувати всі зауваження і далі пропрацювати проект чи залишити свою задумку.

Питання по кейсу:

1. Що Ви порадите команді? Якими були б Ваші кроки і рекомендації?

2. За допомогою яких інструментів можна перевірити, наскільки є адекватними ідеї підприємницького проекту та чи є можливість їх?

3. Наскільки важливо мати готовий, відпрацьований і працюючий прототип, щоб презентувати його аудиторії?

4. В кейсі одна з проблем пов'язана з тим, що всі учасники команди - програмісти, наскільки важливо мати в команді фахівців з різними навичками? Які спеціалісти найбільш необхідні на ранніх стадіях розвитку проекту?

5. Які основні фінансові показники потрібно враховувати при розробці підприємницького проекту? Які з них необхідно продемонструвати потенційним інвесторам?

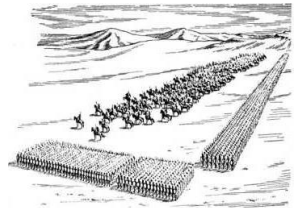


Тестові завдання

Складено укладачем на основі джерел: [1; 4; 5; 8; 10; 11; 12; 14; 15].

1. *Історично термін «стратегія» був запозичений із:*

- а) політичного лексикону;
- б) права;
- в) військового лексикону;
- г) лексикону державних службовців.



2. *Значна кількість дефініцій та визначень терміну стратегія пов'язана з...*

- а) необхідністю визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства;
- б) загальним планом управління підприємством;
- в) його конкретним застосуванням залежно від ситуації;
- г) поведінковою моделлю поведінки підприємства на ринку.

2. *Яке означення найбільш точно визначає предмет дисципліни «Стратегія підприємства»:*

- а) способи формування довгострокових цілей;
- б) оцінювання потенційних можливостей підприємства;
- в) стратегічний процес на підприємстві;
- г) вивчення сильних і слабких сторін підприємства.

3. *У менеджменті термін стратегія тлумачать як...*

- а) мистецтво керівництва, загальний план бачення боротьби, що ґрунтується на конкретних умовах певного етапу розвитку суспільства
- б) програма дій, що визначає розвиток підприємства, і відповідне управління, а також досягнення поставлених цілей;

- в) система упорядкованих знань про суть, методологію, методику і організацію планування;
- г) передбачення процесу і явищ дійсності.

3. Яка з перерахованих ознак відповідає етапу стратегічного планування:

- а) відхід від уяви, що майбутнє підприємства має бути кращим, ніж сьогодні;
- б) планування від досягнутого рівня;
- в) контроль за відхиленнями;
- г) в основі планування – екстраполяційні прогнози.

4. Необхідність розробки стратегії підприємствами викликано:

- а) насиченням світового ринку;
- б) неповнотою інформації про майбутній стан середовища;
- в) нестабільністю ринкового середовища;
- г) всі відповіді правильні.

5. Кому належить такий вислів: «Стратегія — це продуманий вибір набору видів діяльності, які забезпечують унікальну природу створюваної вартості (цінності)»?

- а) А. Стрікленду; б) А. Томпсону;
- в) Г. Мінцбергу; г) Б. Карлофу;
- д) М. Портеру; є) І. Ансоффу.

6. Сучасна стратегія підприємства — це:

- а) метод пристосування й налагодження взаємодії із зовнішнім середовищем та «інструмент» діяльності керівництва й управлінського персоналу;
- б) «визначник», «індикатор» основних напрямів досягнення поставленої мети та основа для стратегічного аналізу;

в) обидві відповіді вірні.

7. За змістом стратегія підприємства - це:

- а) наказ керівництва;
- б) модель дій, направлена на досягнення цілей підприємства;
- в) рішення, прийняті на зборах директорів або акціонерів;
- г) інструмент для ведення конкурентної боротьби.

8. При визначенні стратегії слід керуватись підходом:

- а) стратегія як процес; б) стратегія як результат;
- в) стратегія як засіб;
- в) стратегія як комбінація процесу, засобу та результату.

9. На якому етапі формування і реалізації стратегії підприємства можливий зворотний зв'язок:

- а) в процесі реалізації стратегії;
- б) після стратегічного аналізу;
- в) після розробки тактичних і операційних планів;
- г) після завоювання сильних конкурентних позицій.

10. У сучасній літературі з менеджменту описано достатньо багато концепцій стратегії. Які з них є основними?

- а) філософська та управлінська;
- б) філософська й організаційно-управлінська;
- в) технічно-економічна;
- г) організаційна й управлінська.

11. Призначення стратегії полягає...

- а) у побудові організації, здатної успішно працювати, долаючи непередбачені обставини, виклики конкуренції, внутрішні проблеми, здобувати все нові вигідні позиції на ринку;
- б) у створенні конкурентних умов;
- в) постійній боротьбі за ринки і споживачів;

г) належній адаптивності до змін зовнішнього середовища.

12. Вибір стратегії є центральним моментом процесу стратегічного планування та здійснюється, коли...

а) розглянуті всі можливі варіанти напрямків розвитку підприємства;

б) у керівництва підприємства немає сумнівів щодо довгострокових перспектив розвитку;

в) утворено цілісний образ підприємства в очах споживачів;

г) обраний маршрут руху підприємства в успішне майбутнє.

13. Вибір має бути в найбільшому ступені відповідним до...

а) умов зовнішнього середовища;

б) умов внутрішнього середовища;

в) обмежень, які встановлюють в результаті ситуаційного аналізу організаційного середовища, а також обраним цілям діяльності підприємства;

г) усі відповіді правильні.

14. Ефективність вибору стратегії багато в чому залежить від...

а) місця підприємства на ринку;

б) умов та факторів зовнішнього середовища;

в) адекватної оцінки стратегічних альтернатив;

г) сумнівів керівництва щодо довгострокових перспектив розвитку.

15. Після вибору, стратегію необхідно реалізувати, об'єднавши з...

а) іншими організаційними функціями; б) планами роботи;

в) умовами зовнішнього середовища;

г) обмеженнями, які встановлюють в результаті ситуаційного аналізу.

16. Тактика, політика, процедури і правила – це...

- а) обмеження, які встановлюють в результаті ситуаційного аналізу;
- б) основні компоненти ув'язування стратегії з діями під час її реалізації;
- в) заходи щодо диверсифікації фінансових ресурсів;
- г) форми і способи організації та розвитку.

17. Що з наведеного нижче переліку можна вважати ключовим фактором успіху підприємства:

- а) обсяг виторгу і прибутку;
- б) рівень продуктивності ресурсів;
- в) активи, що використовуються в конкурентній боротьбі;
- г) знання, що дозволяють ранжувати підприємства.

18. Діяльність підприємства здійснюється за напрямками:

- а) поточна (операційна) діяльність;
- б) стратегічна діяльність;
- в) інформаційна діяльність;
- г) соціальна діяльність.

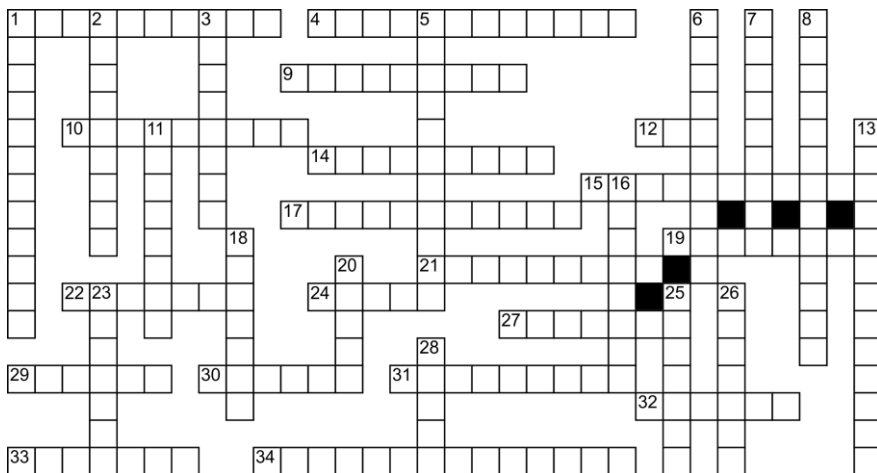
19. Інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями розвитку підприємства в зовнішньому оточенні, та бажаними орієнтирами – це...

- а) «стратегічний набір»;
- б) стратегічний контекст;
- в) «стратегічна прогалина»;
- г) стратегічні рішення.

20. За стадіями життєвого циклу бізнесу розрізняють стратегії:

- а) корпоративну, ділову, функціональну, операційну;
- б) маркетингову, виробничу, фінансову, організаційну, соціальну, екологічну;
- в) зростання, утримання, скорочення;
- г) лідерства, претендента, послідовника, новачка.

Кросворд [12]

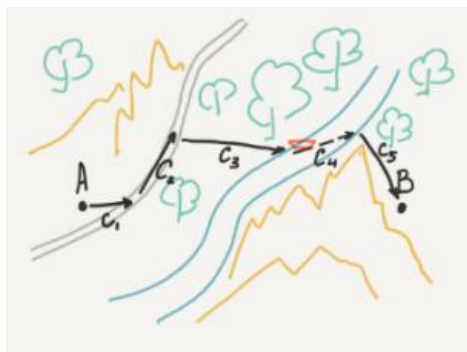


По горизонталі: 1. Компонент SWOT-аналізу. 4. Суб'єкти відносин, що мають певні інтереси до підприємства. 9. Стратегія конкурентної боротьби, що полягає у випуску обмеженої кількості вузькоспеціалізованої продукції найвищої якості, яка реалізується за дуже високою ціною. 10. Стратегії, спрямовані на збільшення масштабів діяльності, а саме: збільшення обсягів збуту, розширення географічної представленості, товарного набору. 12. Сегмент на ринку підприємства, на якому воно присутнє або на який планує вийти. 14. Додаткові економічні переваги, що утворюються у разі успішного об'єднання двох чи декількох підприємств (їх злиття чи поглинання). 15. Пов'язаний з безпосереднім здійсненням тих чи інших завдань, планів, починань. 17. Атрибут ринку покупця, оскільки саме боротьба фірм за його гроші примушує глибше вникати в потреби споживача. 19. Її утворюють всі рівні стратегій, що пов'язані між собою. 21. Природна складова стратегії організації. 22. У давньогрецьких

містах-державах головнокомандувач військом з повноваженнями розпоряджатись фінансами і вершити суд у ввіреному йому війську, а також будувати зовнішні відносини у межах, необхідних для досягнення завдань, поставлених перед довіреним йому військом. 24. Констатація філософії і призначення, смислу існування організації. 27. Найбільш вузька форма планів, що повторюються (опис змісту дій, які вимагаються від виконавця). 29. Є одним з провідних спеціалістів в галузі вивчення природи конкуренції. 30. Позиція бізнес-одиниці в середині матриці BCG, що підказує можливу стратегію – вихід з ринку чи низьку активність. 31. Декілька взаємопов'язаних дій, які доцільно використовувати в конкретній ситуації. 32. Його часто називають «батьком стратегічного менеджменту». 33. Цю стратегію застосовують фірми, які намагаються увійти у новий бізнес, залежить від здатності подолати вхідні бар'єри галузі. 34. Поділ системи цілей на окремі складові (підсистеми), кожна з яких розглядається окремо з метою виявлення зв'язків між ними.

По вертикалі: 1. Визначає найефективніший, з точки зору бізнес-стратегії, зміст комплексу маркетингу підприємства. 2. Ця стратегія спрямована на досягнення конкурентних переваг за рахунок низьких витрат на елементи товару чи послуги і відповідно більш низької собівартості. 3. Опис майбутнього, складений з урахуванням правдивих припущень. 5. Суперництво між суб'єктами ринкового господарства за найбільш вигідні умови виробництва, продажу і купівлі товарів. 6. В загальному випадку означає об'єднання яких-небудь елементів в ціле. Процес взаємного зближення чи утворення взаємозв'язків. 7. Інтервал між можливостями, зумовленими тенденціями зростання підприємства, та орієнтирами, необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій

перспективі. 8. Зміна споживчих якостей товару даного підприємства по відношенню до продукції конкурента або зміна іміджу підприємства і його частки на тому ж ринку по відношенню до конкурентів. 11. Вимагає від підприємства надання йому статусу значущості, права голосу, що впливає на формування в нього лояльності до компанії, її продукції значно більше, ніж система пропонувананих знижок. 13. Першочерговий, стратегічний, той що стосується стратегії. 16. Представляє собою загальне керівництво до дії і прийняття рішень, яке полегшує досягнення цілей. 18. Одна із стратегічної альтернативи великої компанії, яка передбачає сповільнене зростання. 20. Позиція бізнес-одиночки в середині матриці BCG, яка говорить про висококонкурентний бізнес на швидкозростаючих ринках. 23. Сукупність методів і засобів з виконання стратегічних цілей і задач в короткостроковому періоді. 25. Картина того, про що можна мріяти, стан бізнесу, якого можна досягти у віддаленому майбутньому за найбільш сприятливих умов і до якого спрямовані сподівання власника підприємства. 26. Компонент SWOT-аналізу. 28. Символ віри; основа світогляду, переконань.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанас'єв М.В. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2016. 272 с.
2. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. К.: Вища школа, 2016. 265 с.
3. Вишневський О.С. Загальна теорія стратегування: монографія. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 156 с.
4. Клівець П.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. К: «Академвидав», 2015. 320 с.
5. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: навч. посіб. Л.: «Новий світ», 2016. 388 с.
6. Котлубай В. О. Практикум для проходження тренінг-курсів. Одеса, 2021. 116 с.
7. Мінцеберг Г., Альстренд Б., Лемпел Дж. Школи стратегій. Бізнес Букс, 2017. 330 с.
8. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: короткий курс лекцій. К.: МАУП, 2016. 127 с.
9. Пекар В. Бесіди майстра Хай Тао про стратегію. Видавництво «Фоліо», 2020. 221 с.
10. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: «Економічна думка», 2016. 390 с.
11. Сумець О.М. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека: навч. посіб. К.: «Хай-Тек Прес», 2015. 399 с.
12. Харченко С.В. Стратегія підприємства: базовий курс лекцій та практикум. Черкаси, 2010. 212 с.
13. Чан Кім В., Моборн Рене. Стратегія блакитного океану. Клуб сімейного дозвілля, 2019. 266 с.
14. Шевченко Л. С. Стратегії підприємства: навчально-методичний посібник. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 148 с.
15. Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 302 с.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базецька Г. І. Економічний консалтинг: навч. посібник. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 167 с.
2. Варналій З. С., Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Білик Р. Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посіб. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
3. Воронков О. О. Потенціал і розвиток підприємства: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 133 с.
4. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
5. Клей А., Філіпс К. Економіка бунтівників. Видавництво «Книголав», 2018. 269 с.
6. Кокінз Г. Управління результативністю. Альпіна Бізнес Букс, 2021. 316 с.
7. Краснокутська Н.С. К 12 Стратегічне управління. Харків: НТУ «ХП», 2017. 460 с.
8. Мінцберг Г., Альстранд Б., Лемпель Дж. Стратегічне сафарі: екскурсія по нетрях стратегічного менеджменту.– Альпіна Паблішер, 2017. 367 с.
9. Орлова К.Є. Управління бізнесом: підручник. Житомир, 2019. 319 с.
10. Пекар В. Бесіди майстра Хай Тао про стратегію. Видавництво «Фоліо», 2020. 221 с.
11. Портер.М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Наш формат, 2020. 424 с.
12. Рокоча В.В., Одягайло Б.М. Терехов В.І. Бізнес-стратегії європейських компаній: навчальний посібник. Київ, 2018. 312 с.
13. Румельт Р. Гарна стратегія. Погана стратегія. У чому різниця і чому це важливо. Видавництво «Фабула#Про», 2019. 324 с.
14. Сміт С., Гірт М., Бредлі К. Стратегія за межами «хокейної ключки». Видавництво «Лабораторія», 2021. 256 с.

ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ БІЗНЕС-КОЛЕДЖ

Стратегія підприємства. Тренінгові завдання та ігрові практики розвитку стратегічного мислення

ДОДАТКИ

Додаток А

Заходи в рамках роботи **Майстерні креативних ідей та креативного стратегування**

Учасники: викладачі кафедри економіки підприємництва та маркетингу та студенти, що формують навички стратегування розвитку бізнесу



Майстерня креативних ідей

МУДРИСТЬ, ЗНАННЯ, ДОСВІД

**Філософія та економіка:
міждисциплінарний синтез та полеміка**

Джерело: <http://csbc.edu.ua>



Business Club

КОМАНДНИЙ ТРЕНІНГ З РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОСТІ

Що таке креативність?



Інформаційне співробітництво



Формування здатності до майбутнього – навчатися мислити...



Формування навичок командної роботи



Розкриття особистого потенціалу та розвиток професійного образу мислення



Мудрість, знання, досвід



Сприяння живому творчому спілкуванню учасників



КОЛИ НАВЧАННЯ – В ЗАДОВОЛЕННІ!

Джерело: <http://csbc.edu.ua>



КОМАНДНИЙ ТРЕНІНГ З РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОГО МИСЛЕННЯ



Шляхом живого спілкування між учасниками обговорювались проблеми формування професійної здатності до майбутнього; глобальні тенденції, якими живе і переймається світ, практичне значення креативної економіки як творчого хаосу. Не залишив байдужим перегляд популярного анімаційного фільму «*Alike short*» про місце креативності та оригінальності в повсякденному житті суспільства.

«Прокачати мозок» допомагали популярні техніки розвитку креативності:

- фото-пазли, лабіринти, друдли (розвиток уваги, асоціації);
- контекст глибинних давніх висловлювань та бізнес-цитат;
- особистий креативний портрет;
- інтелектуальна гра «права/брехня»;
- сінквейн на тему «Бізнес» та «Економіка»;
- вправи на розвиток гнучкості мислення;
- стратегічні малюнки, інтелект-карта.



За підсумками роботи команд було відзначено творче мислення «зеленого капелюха», позитивне мислення «жовтого» та концептуальне - «червоного». З метою розкриття особистісного потенціалу учасників та подальшого розвитку культури креативного мислення запрошуємо студентів Business Club на наступні тренінги **Майстерні креативних ідей**.



Джерело: <http://csbc.edu.ua>

ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ БІЗНЕС-КОЛЕДЖ

Стратегія підприємства. Тренінгові завдання та ігрові практики розвитку стратегічного мислення

Секрети успіху відомих компаній: від стратегічного мислення до реалізації

amazon

Цінності, місія, стратегічні цілі компанії

SWOT-аналіз

Позиції компаній в міжнародних рейтингах та оцінки експертів

Формула успіху бізнесу = 10% знання та навички; 40% спосіб мислення; 50% оточення

Стратегії виживання та розвитку: виклики і можливості

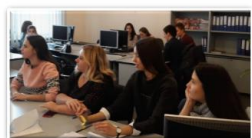
Стратегічна канва

Стратегічні коридори розвитку

Стратегії як відбитки пальців. У всіх різні, і при цьому вони простежуються у всьому, що Ви здійснюєте...

Джерело: <http://csbc.edu.ua>

Майстерня креативних ідей Business Club



Формуємо простір для розвитку навичок майбутнього



Розвиваємо особистісний потенціал



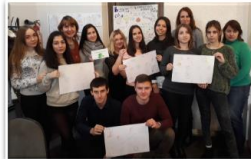
«емоційні»



Використовуємо креативні інструменти



«конструктивні»



Отримуємо навички командотворення



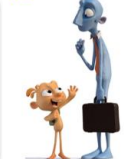
«поміркувані»



Генераємо Візуалізуємо Комунікуємо



«позитивні»



...в пошуках джерел натхнення!

Джерело: <http://csbc.edu.ua>

Generation
X, Y, Z

Business Club



Комуникативний тренінг
**«Народжені в епоху цифрових технологій:
хто вони, чого хочуть і про що мріють?»**

Формуємо простір для розвитку навичок майбутнього

Джерело: <http://csbc.edu.ua>

Інсайт-орієнтований захід 

Формуємо простір для розвитку навичок майбутнього 

Розвиваємо особистісний потенціал 

Використовуємо креативні інструменти 

Отримуємо навички командотворення 

Генеруємо...
Візуалізуємо...
Комунікуємо... 

РОЗГОРТАЄМО СТРАТЕГІЧНЕ МИСЛЕННЯ    

**МАЙСТЕРНЯ
КРЕАТИВНОГО
СТРАТЕГУВАННЯ**

Business Club 

Джерело: <http://csbc.edu.ua>

Про автора

Харченко Світлана Вікторівна – спеціаліст вищої категорії, викладач кафедри економіки, підприємництва та маркетингу Черкаського державного бізнес-коледжу.

Закінчила Черкаський державний бізнес-коледж з відзнакою за спеціальністю “Комерційна діяльність” (1998 р.), факультет економіки та управління Черкаського державного технологічного університету з відзнакою за спеціальністю «Економіка підприємства» (2004 р.).

Одержувач гранту за Програмою «Трансформ» уряду ФРН (1999 рік).

Є автором понад 22 наукових та навчально-методичних праць та учасником Всеукраїнських та Міжнародних науково-практичних конференцій за фахом.

Наукові інтереси: *управління результативністю використання потенціалу підприємства.*

ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ БІЗНЕС-КОЛЕДЖ

*Стратегія підприємства. Тренінгові завдання та ігрові практики
розвитку стратегічного мислення*

Навчальне видання

Харченко Світлана Вікторівна

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

**Тренінгові завдання та ігрові практики розвитку
стратегічного мислення**

Комп'ютерний набір С.В. Харченко

Підписано до друку 2023 р. Формат 60x80¹/₁₆
Папір офсет. Гарнітура Times New Roman. Друк офсетний.
Умов. друк. арк. 2,07. Тираж прим. Зам. № _____

За довідками з питань реалізації
звертатись за тел. (0472) 64-05-15