

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ**

*ІНСТИТУТ ЕКОЛОГІЧНОЇ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра економіки підприємства*

Стратегічне управління підприємством

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
для студентів спеціальності
8.03050401 “Економіка підприємства”

ЛЬВІВ – 2015

УДК 338:658.5

ББК 65.290

Укладачі:

завідувач кафедри економіки підприємства,
доктор економічних наук, професор *Шевченко Григорій Сергійович*,
асистент кафедри економіки підприємства,
кандидат економічних наук *Павлюк Уляна Володимирівна*.

Рецензенти:

професор кафедри економічної теорії,
доктор економічних наук *Кульчицький Ярослав Володимирович*,
доцент кафедри економіки підприємства,
кандидат фізико-математичних наук *Маселко Тетяна Євгенівна*,

Рекомендовано до видання Науково-методичною радою Інституту екологічної економіки та менеджменту Національного лісотехнічного університету України 17.09.2015 р., протокол №7.

Стратегічне управління підприємством. Конспект лекцій для студентів спеціальності 8.03050401 «Економіка підприємства» / уклад. Г.С. Шевченко, У.В. Павлюк. – Львів: НЛТУ України, 2015. – 140 с.

У конспекті лекцій розглянуто теоретико-методологічні підходи щодо управління стратегічними змінами на підприємстві, аналізу стратегічного потенціалу підприємства, організації, реалізації та контролю за виконанням стратегії; охарактеризовано особливості та ключові аспекти стратегічного управління діяльністю підприємства.

Для студентів вищих навчальних закладів.

© Шевченко Г.С., Павлюк У.В., 2015.

© НЛТУ України, 2015.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
ТЕМА 1. ЗАГАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ	
ЗМІНАМИ.....	7
1.1. Еволюція концепції стратегічного управління. Школи стратегічного управління	7
1.2. Поняття стратегічного управління	13
1.3. Принципи стратегічного управління підприємством	14
1.4. Система стратегічного управління підприємством	17
1.5. Стратегічні зміни та їх види	21
1.6. Формування сучасної парадигми стратегічного управління підприємством	24
<i>Запитання для самоконтролю</i>	<i>25</i>
ТЕМА 2. ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ТА ПОСЛІДОВНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ	
ЗМІН.....	25
2.1. Класифікація стратегічних змін на підприємстві	25
2.2. Визначення рівня стратегічних змін, необхідних підприємству	30
2.3. Обґрунтування послідовності стратегічних змін через концептуальні моделі управління змінами	31
2.4. Опір стратегічним змінам і види опору	37
<i>Запитання для самоконтролю</i>	<i>41</i>
ТЕМА 3. ЕТАПИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	41
3.1. Загальна характеристика і складові процесу реалізації стратегії	41
3.2. Етапи впровадження стратегічних змін	42
3.3. Оцінка результатів впровадження змін	49
<i>Запитання для самоконтролю</i>	<i>51</i>
ТЕМА 4. ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО	
ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	51
4.1. Характеристика концепцій життєвого циклу, які враховуються в процесі стратегічного управління підприємством	51
4.2. Обґрунтування необхідних перетворень за моделлю організаційного розвитку Л. Грейнера	52
4.3. Зміни в управлінні організацією в ході її життєвого циклу згідно моделі І. Адізеса	55
4.4. Концепція управління життєвим циклом організації І. Адізеса (РАЕІ)....	59
<i>Запитання для самоконтролю</i>	<i>65</i>
ТЕМА 5. КОГНІТИВНІСТЬ ЯК ПЕРЕДУМОВА СТРАТЕГІЧНОГО	
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	65

5.1. Роль знань у розвитку сучасної організації	65
5.2. Когнітивність організації.....	67
5.3. Поняття знань та їх класифікація	69
5.4. Сучасні підходи до управління знаннями.....	73
5.5. Процес управління знаннями підприємства	77
<i>Запитання для самоконтролю</i>	<i>81</i>
ТЕМА 6: РЕСУРСНО-КОМПЕТЕНЦІЙНА БАЗА СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН..	82
6.1. Влада як головний ресурс стратегічних змін на підприємстві та її джерела	82
6.2. Завдання керівництва підприємства в процесах реалізації стратегії	85
6.3. Розподіл ресурсів у процесі проведення стратегічних змін	88
<i>Запитання для самоконтролю</i>	<i>95</i>
ТЕМА 7: ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПРОВЕДЕННЯ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	95
7.1. Організаційний розвиток підприємства.....	95
7.2. Концепція стратегічного організаційного розвитку. Рівні стратегічного організаційного розвитку	97
7.3. Система планів розвитку організації.....	98
7.4. Розробка тактики і політики на підприємстві.....	100
7.5. Вироблення правил і процедур управлінських дій	100
7.6. Мотиви, методи, мотиватори, які допомагають формувати стратегічну поведінку	101
<i>Запитання для самоконтролю</i>	<i>105</i>
ТЕМА 8: ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН.....	105
8.1. Суть та призначення функціональних стратегій	105
8.2. Види функціональних стратегій та їх загальна характеристика.....	106
<i>Запитання для самоконтролю</i>	<i>113</i>
ТЕМА 9: ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТРАТЕГІЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	113
9.1. Значення організаційної структури в реалізації стратегії підприємства	113
9.2. Варіанти взаємодії стратегії і структури.....	114
9.3. Стратегічні переваги та недоліки різних організаційних структур управління	117
<i>Запитання для самоконтролю</i>	<i>121</i>
ТЕМА 10: ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА Й УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	121
10.1. Концепція організаційної культури підприємства	121
10.2. Сутність організаційної культури підприємства	123

10.3. Фактори, які впливають на організаційну культуру	125
10.4. Формування організаційної культури підприємства.....	130
10.5. Організаційна культура в забезпеченні ефективності стратегії	131
<i>Запитання для самоконтролю</i>	<i>133</i>
ТЕМА 11: УЧАСНИКИ ПРОЦЕСУ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ	
ЗМІН.....	133
11.1. Середовище функціонування підприємства	133
11.2. Персонал, керівники та роль керівництва у впровадженні стратегічних змін.....	136
11.3. Інші учасники процесу впровадження стратегічних змін.....	138
<i>Запитання для самоконтролю</i>	<i>140</i>
ТЕМА 12: ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	
ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	140
12.1. Фінансування природоохоронної діяльності	140
12.1. Екологічність як фактор конкурентоспроможності вітчизняних підприємств	143
ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА	145

ВСТУП

Метою викладання дисципліни є формування у студентів знань зі стратегічного управління діяльністю підприємства та практичних навиків їх використання, виходячи з перспективних потреб підприємства, зокрема управління стратегічними змінами.

Основними завданнями дисципліни є вивчення основних теоретичних положень і здобуття практичних навичок у сфері стратегічного управління й планування на рівні підприємства, підходів до вибору цілей та стратегій його діяльності, теоретичних засад управління змінами, методів аналізу ресурсів і компетенцій підприємства; розгляд основних методів отримання та реалізації конкурентних переваг організації; набуття навичок аналізу і розвитку організаційної структури і культури підприємства, впливу на агентів стратегічних змін на підприємстві; виявлення найбільш ефективних способів впровадження стратегічних змін на підприємстві.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

• **знати:**

- суть, зміст і структуру стратегічного управління, основні категорії теорії стратегічного управління;
- методичні основи проведення стратегічного аналізу та оцінки стратегічного потенціалу підприємства;
- види стратегій підприємства та їх особливості;
- підходи до стратегічного управління діяльністю підприємств у ринковій економіці;
- методи стратегічного планування;
- особливості стратегічного управління;
- інструментарій оцінки альтернативних стратегічних варіантів та обґрунтування найбільш доцільної стратегії.

• **вміти:**

- оцінити зовнішнє оточення підприємства та виявити його загрози і можливості;
- оцінити поточний стан і перспективу розвитку підприємства, дослідити його слабкі та сильні сторони;
- розробити альтернативні варіанти розвитку підприємства;
- обґрунтувати найбільш доцільні варіанти розвитку підприємства та сформулювати його стратегію;
- розробити організаційне забезпечення реалізації обраної стратегії, а також створити систему стратегічного управління та забезпечення її функціонування в динамічному ринковому середовищі;
- формувати місію та цілі організації;
- організовувати реалізацію та контроль виконання стратегії.

Теоретичною базою курсу є знання, отримані під час вивчення дисциплін «Економіка підприємства», «Менеджмент», «Стратегія підприємства», «Економічний аналіз», «Потенціал підприємства», «Фінансова діяльність підприємства» та ін.

ТЕМА 1. ЗАГАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ

Основні поняття: стратегічне управління, стратегічне планування, концепція управління, концепція управління, принципи стратегічного управління, система стратегічного управління, стратегічні зміни, види стратегічних змін, сучасна парадигма стратегічного управління.

1.1. Еволюція концепції стратегічного управління. Школи стратегічного управління

У 60-ті роки у США та більшості країн Західної Європи почався «бум стратегічного планування», який базувався на домінуванні концепції підприємства як «відкритої системи» на мікрорівні та на розвитку прогнозування та індикативного планування на державному рівні.

Виникла потреба розробляти реальні та надійні плани майбутнього розвитку підприємств з урахуванням ситуації, що склалася, визначати перспективи на основі альтернатив розвитку, орієнтуватися передусім на ринкові та фінансово-економічні перспективи, наприклад, на обсяги реалізації та доходу (підприємства та індивідуума), прибутків, рентабельності капіталовкладень, ефективності тощо. Підприємство ставало більш залежним від попиту споживачів у визначенні перспектив свого розширення та подальшого існування.

Дж.А.Стайнер визначив *чинники*, що сприяли розвитку стратегічного планування у 60-80-х роках: зростання розмірів підприємств завдяки підвищенню комплексності та багатопрофільності діяльності; науково-технічний прогрес; використання зв'язків з іншими організаціями; зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках внаслідок заповнення ринків; розвиток методології та інструментарію планування; наявність необхідної ЕОТ і кваліфікованих кадрів; лідирування підприємств, котрі більше уваги приділяли стратегічному плануванню.

Стратегічне планування як явище та процес передбачення майбутнього та підготовки до майбутнього трактується досить широко: як інтегральний процес підготовки та прийняття рішень певного типу, як формулювання цілей та визначення шляхів їхнього досягнення, як забезпечення підготовленості підприємства для конкурентної боротьби на ринках тощо.

Стратегічне планування - це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їхнього виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства. Стратегічне планування охоплює систему довго-, середньо- та

короткострокових планів, проектів і програм, однак головний змістовний акцент при цьому робиться на довгострокові цілі та стратегії їхнього досягнення.

Спочатку стратегічне планування обмежувалося визначенням цілей та стратегій їхнього досягнення, тобто визначенням стратегічної політики підприємства у системі «продукт - ринок».

У межах стратегічного планування широко застосовуються такі категорії: «життєвий цикл продукту», цикл попиту на продукцію, що виготовляється, період, потрібний для досягнення цілей, тощо. Усе це сформувало потребу в більш гнучких підходах до визначення горизонтів планування, необхідність балансування різних за тривалістю дій для досягнення цілей, а також зумовило необхідність підвищення ролі стратегічного аналізу в діяльності підприємств.

Планування набирало все більш органічної форми з орієнтацією на визначення цілей (з ринковими та «виробничими» характеристиками) та альтернативні заходи щодо їхнього досягнення. Застосування стратегічного планування зумовило необхідність інтеграції різних видів планової діяльності, що здійснювались всіма підсистемами підприємства, а також потребу подальшого розвитку стратегічної діяльності на підприємстві, оформленої у вигляді системи стратегічного управління.

У травні 1971 р США було проведено розширену конференцію з питань стратегічного управління, де в 14 розгорнутих доповідях було підбито підсумки розвитку стратегічного підходу в управлінні західними та східними компаніями, а також визначено основні напрямки розвитку стратегічного управління. 1973-й рік вважається початком регулярного теоретичного дослідження та практичного впровадження стратегічного управління. Відтоді цей напрямок у теорії та практиці управління продовжує розвиватися, дослідження в цій галузі провадяться в усьому світі, більшість процвітаючих організацій досягли своїх результатів завдяки впровадженню системи стратегічного управління. Так, більшість корпорацій США та Західної Європи мають кваліфікований персонал, що пройшов спеціальну підготовку зі стратегічного управління.

У 70-ті рр. ХХ ст. відбувся розподіл між поточним та стратегічним управлінням, почали закладатися основи його розвитку. Варто зазначити, що будь-який тип управління базується на відповідній концепції.

Концепція управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер відносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також про необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства.

Теорія управління відзначає наявність різних концепцій, що домінували на різних етапах розвитку теорії та практики управління. Певна послідовність існує і в розвитку концепцій стратегічного управління.

Дослідження еволюції розвитку концепцій стратегічного менеджменту у різних країнах дає підстави говорити про наявність різних підходів до розробки стратегій та про багатозначність тлумачення складу елементів системи стратегічного управління (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Характеристика підходів до розробки стратегій

Назва підходу	Час виникнення	Характеристики методів розробки стратегій	Критичні зауваження
Школа дизайну	1960-ті роки	Процес формування стратегії як процес осмислення намірів	Нехтування можливості навчання інструментарію стратегічного управління; структура розробляється після стратегії (стратегії не розрізняються); втрата гнучкості реакції на зміни; відрив процесу мислення від практичної діяльності
Школа планування	1970-ті роки	Процес формування стратегії як формальний процес	Домінуюча ідея контрольованості, стабільності середовища; спроба прилаштування середовища до своїх потреб формальними інструментами; нехтування людського фактора; бюрократизація процедур розробки та реалізації стратегій
Школа позиціонування	1980-ті роки	Процес формування стратегії як аналітичний процес	Орієнтація на переважно кількісні оцінки, розрахунки «ринкових показників»; звужування підходу щодо розробки стратегій (зосередження на певному сегменті ринку); визначення стратегії як жорсткого курсу поведінки організації на ринку; орієнтація на шаблонне поведіння, визначене стандартними висновками щодо реалізації ринкових стратегій
Школа підприємництва	1990-ті роки	Процес формування стратегії як процес передбачення	Зведення стратегії до процесу впровадження поглядів (інтуїції) людини-підприємця; істотний вплив особистих якостей підприємця на зміст стратегії; домінування «культури залежності» та підпорядкування їй працівників під час виконання стратегій; нехтування формальними процедурами розробки та реалізації стратегій

Когнітивна школа	Te same	Процес формування стратегії як ментальний процес	Домінування індивідуального підходу над колективним; деякий розрив між процесом розробки (усвідомлення, розуміння) та виконання стратегій; надвисоке значення факторів, що впливають на процес мислення; залежність змісту стратегій від особистих якостей розробників
Школа навчання	— « —	Процес формування стратегії як процес розвитку	Акцент на децентралізоване самонавчання кожного організаційного елемента системи; провідна ідея: стратегії виникають як результат самонавчання, тому формальні процедури розробки стратегій не потрібні; стратегічний «дрейф» за подіями; можливості не отримати стратегії, взагалі або отримати необґрунтовані стратегії; великі витрати часу, грошей за сумнівних результатів
Школа влади	— « —	Процес формування стратегії як процес ведення переговорів	Розробка стратегії не обмежується використанням влади у процесі ведення переговорів; надвисока роль альянсів, на які орієнтуються вищі рівні управлінської ієрархії; можливість блокування стратегічних змін окремими зацікавленими групами; намагання всі (навіть взаємовиключні) ідеї стратегічного розвитку урахувати у стратегії, неможливість досягти критеріїв ефективності
Школа культури	— « —	Процес формування стратегії як колективний процес	Концептуальна невизначеність, декларативність; домінування ідей підтримки «статус-кво», спрямованість на інтереси персоналу, визнання опору змінам як свого невід’ємного права; будь-яка стратегічна перевага тлумачиться як організаційна унікальність; специфічне використання «теорії ресурсної бази»
Школа зовнішнього середовища	— « —	Процес формування стратегії як реактивний процес	Імператив зовнішнього середовища під час розробки стратегій; нехтування інтересів підприємства як організаційної цілісності; домінування абстрактних, розпливчастих стратегій; можливості запізнення з реакціями в разі використання складних методів аналізу та прогнозування розвитку середовища
Школа конфігурації	1990-ті роки	Процес формування стратегії як процес трансформації	Орієнтація на ідеальні типи організацій та їх складових без урахування специфічних особливостей підприємств та їх оточення; переважний тип вибору стратегій: «або-або»; нехтування складними взаємозв’язками організацій між собою та оточенням; затеоретизованість моделей розвитку

Кожна школа акцентує увагу на певних моделях та методах розробки стратегій, однак практика використання стратегічного управління доводить, що, з одного боку, немає єдиного «ідеального» підходу, а з другого — існують елементи, що їх використовують усі автори.

Вихідною ідеєю, що відображає сутність концепції стратегічного управління, є ідея необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні цілей підприємства; стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі.

Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегії.

Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираз у певних характерних *рисах її застосування*:

1. Базується на певному поєднанні теорії: системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів - розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

2. Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відрізнятися одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

3. Концентрує увагу на необхідності збору та застосуванні баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

4. Дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу.

5. Передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку підприємств (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору»), стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю.

Існує багато описів послідовності проходження окремих етапів стратегічного управління (деякі досить детальні, інші - дуже узагальнені), однак з тим, що треба визначити місію (сферу діяльності), проаналізувати

зовнішнє та внутрішнє середовище, сформулювати цілі та стратегії їхнього досягнення, розробити й виконати стратегічні плани, проекти та програми, - погоджуються всі.

Необхідність підтримки стратегічної орієнтації підприємства робить стратегічне управління процесом безперервним і динамічним, отже, одноразовий аналіз та діагностика не можуть бути основою такого процесу, оскільки надають обмежену певним відтинком часу інформацію. Стратегічне управління не претендує на те, щоб дати одне рішення на всі часи.

Стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.

Так само як важко уявити собі два однакових підприємства, неможливо створити тотожні системи стратегічного управління. Характерні риси системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії таких *чинників*:

- галузевої приналежності;
- розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей);
- типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації;
- характерних рис виробничого потенціалу;
- наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу;
- рівня розвитку управління;
- рівня кваліфікації персоналу тощо.

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств, які в загальному вигляді можна сформулювати через мету стратегічного управління.

Мета стратегічного управління – це визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства.

Існує багато описів послідовності виконання окремих етапів стратегічного управління (деякі досить детальні, інші — дуже узагальнені), однак з тим, що треба визначити місію (сферу діяльності), проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище, сформулювати цілі та стратегії їх досягнення, розробити й виконати стратегічні плани, проекти та програми, — погоджуються всі. На практиці процес стратегічного управління не має таких точних, відокремлених один від одного етапів: порушується послідовність, оскільки більшість робіт виконується одночасно, спостерігається повернення до

вже «пройдених» етапів для уточнення; межа між окремими видами робіт є дещо розмитою (наприклад, це твердження є дуже актуальним для етапів установлення цілей та визначення стратегій їх досягнення). Проте, стратегічне управління, що являє собою комплексний інноваційний процес, не може відбуватись ізольовано від того, що відбувається на підприємстві: кризові ситуації, конфлікти або, навпаки, прориви в ту чи іншу сферу знань і діяльності. Стратегічне управління не може розглядатися як робота винятково менеджерів вищого рівня управління.

1.2. Поняття стратегічного управління

Кожна організація в процесі своєї діяльності дотримується певної стратегії поведінки і це не залежить від того, в який час і за яких умов вона функціонує. Термін «стратегічне управління» був прийнятий на початку 70-х рр. ХХ століття для того, щоб внести різницю між поточним управлінням і управлінням, котре здійснюється на найвищому рівні.

Існує значна кількість конструктивних визначень стратегічного управління, що приводиться західними фахівцями. Так Д. Шендел і К. Хаттен розглядають стратегічне управління «як процес визначення і встановлення зв'язку організації (фірми) з її оточенням, що полягає в реалізації вибраних цілей і в намаганнях досягти бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і підрозділам».

За Дж. Хіттенсом, «*стратегічне управління* — це процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією фірми з її оточенням».

Наприклад, Дж. Ліро і Р. Робертсон визначають стратегічне управління «як набір рішень і дій по формуванню і виконанню стратегій, розроблених для досягнення мети діяльності фірми».

Стратегічне управління дає більш чи менш конкретне уявлення про те, якою повинна бути організація в майбутньому: в якому оточенні їй необхідно буде працювати, яку позицію займати на ринку, які мати конкурентні переваги, які зміни слід здійснити в організації.

Стратегічне управління дозволяє досягти таких основних результатів:

1. Створити системний потенціал для досягнення цілей підприємства. Цей потенціал складається:
 - з фінансових, сировинних і людських ресурсів, що входять до
 - підприємства;

- виробленої продукції (послуг), що затребуються ринком;
- сформованого позитивного іміджу підприємства.

2. Забезпечити чутливість підприємства до змін зовнішнього середовища та його відповідну адаптацію до цих змін.

Узагальнюючи розглянуті особливості стратегічного управління і наведені визначення, під стратегічним управлінням матимемо на увазі такий вид управління підприємством, фірмою тощо, який базується на людському потенціалі як основі організації, орієнтує виробничу діяльність на запити ринку, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають змінам навколишнього оточення і дозволяють отримати конкурентні переваги, що в сукупності допомагає організації вижити і досягти своєї мети в довготерміновій перспективі.

Мета стратегічного управління — це визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі.

Об'єктом стратегічного управління виступають процеси планування, регулювання, координації, контролю в різноманітних організаціях, підприємствах, фірмах, установах тощо, та управління їх розвитком і функціонуванням.

Суб'єктом стратегічного управління виступає керівництво підприємства. Для стратегічного типу управління характерним є участь всього персоналу в обговоренні і опрацюванні стратегії. Так, наприклад, в ряді західних компаній активну участь у формуванні й реалізації стратегії беруть її співробітники.

1.3. Принципи стратегічного управління підприємством

Враховуючи напрями і результати аналізу об'єктів стратегічного управління, процесів, які визначають їх функціонування, і суперечностей, які є джерелом розвитку, можна сформулювати базові принципи стратегічного управління підприємством.

Принцип рефлексії. Ефективність стратегічних рішень визначається не тільки ступенем оцінки об'єктивних чинників, але і тим, як враховуються інтереси суб'єктів з їх рефлексіями (відображають розуміння того, як сприймають цінності, інтереси особи, що ухвалює рішення, інші виконавці з даної системи). Необхідно враховувати інтереси суб'єктів зовнішнього середовища. Підприємство або інша організаційна форма економічної

діяльності в основному управляється людиною з її суб'єктивними інтересами і особливостями, тому принцип рефлексії виступає одним з основних при підготовці стратегічних рішень. Принцип може використовуватися при визначенні достовірності і цінності інформації на етапі стратегічного моніторингу, при стратегічному аналізі компонентів зовнішнього середовища, розробці планів впливу на зовнішнє середовище.

Принцип самоорганізації. Підприємство як система може функціонувати не тільки зменшуючи небажані відхилення, але і збільшуючи бажані за допомогою позитивного зворотного зв'язку. Система знаходить корисні для себе стимули зовнішнього середовища і підсилює їх позитивним зворотнім зв'язком. Система самоорганізовуватиметься, якщо про її елементи можна стверджувати, що вони самі ухвалюють рішення. В результаті між елементами виникають деякі відносно стійкі зв'язки, які дають їм певні переваги.

Принцип обмеженої раціональності. Основний дестабілізуючий вплив на сформовану парадигму ухвалення рішень в економічних системах створює ідея про обмежену можливість особи, що приймає рішення (ОПР), переробляти інформацію, а таким чином, обмеженість в реалізації **принципу «повної раціональності»**. При ухваленні стратегічних рішень ОПР має справу з дуже специфічною інформацією, яка за визначенням не може бути повністю достовірною і достатньою. З іншого боку, сам факт ухвалення «раціонального» рішення не є гарантією його виконання елементами системи. До цих пір не існує задовільної і повної моделі раціональної поведінки.

Серед типових недоліків підходу, заснованого на принципі «повної раціональності», слід виділити такі: менеджери прагнуть ухвалювати надмірно деталізовані стратегічні рішення, засновані на критерії оптимальності, тобто що виключають альтернативність; ОПР ухвалюють рішення, що виключає паралелізм і конкурентність між підрозділами того ж підприємства при розробці нових зразків продукції і т.п.; ОПР не прагнуть використовувати творчі можливості кожного робочого, а вимагають жорсткого дотримання інструкцій на всіх рівнях управління зверху вниз.

Звідси витікає доцільність використання при стратегічному управлінні принципу «обмеженої раціональності», при якому рішення виробляється на основі прогнозової інформації і знаннях про тенденції зміни економічних інтересів елементів, складових систему і компоненти зовнішнього середовища. Ці рішення підлягають корегуванню по мірі надходження нових даних до моменту початку реалізації рішення і подальшої адаптації в ході реалізації. Цей принцип накладає обмеження на застосування класичних моделей дослідження

операцій і теорії оптимального управління для розробки інструментів і методів стратегічного управління.

Принцип самовизначення. Підприємство є відкритою системою, оскільки його функціонування неможливе без взаємодії із зовнішнім середовищем. Співвідношення активності прямого і непрямого впливу різне. Якщо вплив системи на середовище незначний, то говорять про домінування середовища над системою. Високоорганізовані адаптивні системи мають таку здатність змінювати зовнішнє середовище, щоб зміна власної поведінки системи не була необхідною. Вони здатні адаптувати зовнішні умови для досягнення власних цілей. Ці системи реалізують принцип самовизначення, який полягає в тому, що система сама по собі не тільки визначає своє положення у зовнішньому середовищі, але й оцінює свій вплив на це середовище, тобто є активним її елементом. Протилежним даному є **принцип пасивізму**, якщо система відмовляється впливати на зовнішній світ.

Принцип диверсифікації припускає, з одного боку, одночасний розвиток різноманітних видів засобів виробництва, а з іншого — концентрацію різноманітних видів діяльності. Його суть полягає не тільки в диверсифікації виробництва, в об'єднанні різноманітних областей і видів матеріального виробництва в одному підприємстві, але й у включенні у нього сфер і видів діяльності не виробничої сфери, зокрема фінансової, сфери послуг і тому подібне. Цей принцип в своїй матеріальній реалізації спрямований як на залучення в обіг незв'язаних ресурсів підприємства, так і може сприяти ефективному перерозподілу ресурсів між різнорентабельними видами діяльності, якнайповнішому використанню виробничого потенціалу, зайнятості населення. Принципове значення диверсифікації полягає в тому, що вона є одним із засобів вирішення основної суперечності економічної науки — уявлення про рідкість ресурсів і необмеженість потреб. Інакше кажучи, вона сприяє, з одного боку, вирішенню проблеми раціонального використання ресурсів шляхом повнішого залучення у виробничий оборот всіх наявних ресурсів підприємства, а з іншої — пов'язана з найбільш ефективним розподілом ресурсів між альтернативними варіантами використання.

Крім того, цей принцип може застосовуватися при виборі джерел інформації, форм організації виробництва, експертів. Він визначає диференціацію фахівців стратегічного впливу, постачальників, оптових торговців, видів реклами, виробників технологій і так далі. Таким чином, при розробці інструментів і методів, за допомогою яких реалізуються технологічні етапи стратегічного управління, слід передбачати різноманіття

як дій, що дозволить підприємству забезпечити своє виживання в умовах екстремальної нестабільності зовнішнього оточення.

Принцип резервування ресурсів. До чинників успіху підприємства належать його ресурси і ефективне управління ними. Потреба в ресурсах не залежить від ринкового положення підприємства, швидше її ресурсний потенціал зумовлює успішне положення його на ринку. Тобто, стратегічне управління підприємством зводиться до управління ресурсів, а резервування ресурсів є одним з головних принципів, що визначає інструменти і методи стратегічного управління підприємством.

Принцип безперервної адаптації витікає з динамічного характеру стійкості. Існує деяка точка рівноваги, в якій необхідно підтримувати стан системи, для чого використовується управління в реальному масштабі часу. Підприємство повинне розглядатися як відкрита система, успіх діяльності якої залежить не тільки від внутрішніх чинників, пов'язаних з організацією виробництва, підвищенням продуктивності роботи, виявленням резервів зниження витрат виробництва і тому подібне, а також визначається тим, наскільки вдало система в своїй діяльності може пристосуватися до особливостей поведінки зовнішнього оточення в умовах перехідного етапу розвитку економіки.

Адаптивний характер стратегічного управління забезпечує можливість випереджаючих дій на випадок непередбачених обставин. По суті, адаптивний підхід до планування як функції управління забезпечує отримання на виході сукупності стратегічних планів діяльності підприємства, будь-який з них призначений для використання при певному збігу обставин.

1.4. Система стратегічного управління підприємством

Цілісна чітко структурована система управління на промисловому підприємстві, що об'єднує всі господарські процеси в єдиний налагоджений керований механізм, здатна запобігти проникненню кризових явищ у функціонування й розвиток суб'єктів господарювання і не допустити розповсюдження їхніх негативних наслідків. Формування такої системи управління, що має вирішувати стратегічні завдання, повинно здійснюватися за певними принципами, що забезпечують задовільний рівень управлінського впливу на фінансово-господарські відносини, процеси, окремі операції та дозволяють вчасно досягти цілей розвитку.

Характерні риси системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії таких чинників:

- галузевої приналежності;
- розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей);

- типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації;
- характерних рис виробничого потенціалу;
- наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу;
- рівня управління;
- рівня кваліфікації персоналу тощо.

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств, які в загальному вигляді можна сформулювати через мету стратегічного управління.

Зміст базових і додаткових **принципів формування системи стратегічного управління** розвитком підприємства:

— базові принципи:

- *гнучкість* як здатність системи передбачати, протистояти та пристосовуватися до змін середовища (за кожним керованим елементом), спроможність корегувати управлінські рішення щодо розвитку суб'єкта господарювання при змінених умовах функціонування;
- *комплексність* як поєднання всіх управлінських рішень у єдину систему, що дозволяє визначити пріоритети в управлінні господарською діяльністю, забезпечити взаємопов'язаність і взаємний вплив рішень у процесі їх реалізації;
- *оптимальність* – має прояв у забезпеченні оптимального вибору між першочерговістю виконання завдань за кожним елементом системи управління та всередині кожного елемента;
- *ефективність* передбачає на основі використання системного підходу до управління досягнення мінімізації витрат за ресурсами, процесами, видами діяльності в часі й за обсягами, а також максимізації доходів за джерелами їх виникнення за кожним керованим елементом системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства;
- *результативність* – отримання позитивних (необхідних і достатніх) результатів за показниками оцінювання (на підставі абсолютних і відносних показників оцінки кількісних і якісних характеристик) при управлінні керованими елементами системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства, а також позитивних результатів при управлінні підсистемою виробництва й реалізації продукції, підсистемами фінансового й ресурсного стану;

— додаткові принципи:

- *раціональність*, що має прояв у розумному, гармонійному, узгодженому управлінні всіма елементами системи, у досягненні ефективності

розвитку промислового підприємства, в обґрунтованості управлінських рішень щодо завдань управління елементами системи;

- *відповідність*, що проявляється в правильному визначенні економічної ситуації в країні, галузі, безпосередньо на промисловому підприємстві; в урахуванні світових тенденцій на ринках товарів, ресурсів, фінансових і фондових ринках; у споріднених галузях як усередині країни, так і за її межами; у визначенні конкурентних позицій як серед вітчизняних, так і закордонних виробників промислової продукції;
- *динамізм*, зміст якого полягає в необхідності врахування стану зовнішнього середовища, тобто показників підсистеми зовнішнього стану (економічних, політичних, ринкових, соціальних, екологічних), при реалізації цілей розвитку за підсистемами внутрішнього стану, які знаходяться під впливом різних факторів;
- *контроль* – здійснення постійного контролю за процесом упровадження в дію управлінських рішень на всіх рівнях управління, за всіма функціональними службами з урахуванням необхідності адаптації до змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі підприємства.

На рисунку 1.1 бачимо, що формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства за принципом ефективності та принципом результативності сприяє отриманню задовільних (позитивних) результатів розвитку; формування системи за принципом відповідності та принципом динамізму – вибору адекватної цілі розвитку; за іншими принципами - розробці дієвих управлінських заходів для досягнення цілі розвитку підприємства.

Принципи формування підсистем у системі стратегічного управління розвитком промислового підприємства наведено на рисунку 1.2. Усі управлінські рішення в даній системі мають відповідати принципу оптимальності, принципу раціональності і принципу контролю. Принцип ефективності та принцип результативності характеризують підсумок роботи всіх складових частин системи.



Рисунок 1.1. Розподіл принципів формування системи за її складовими частинами

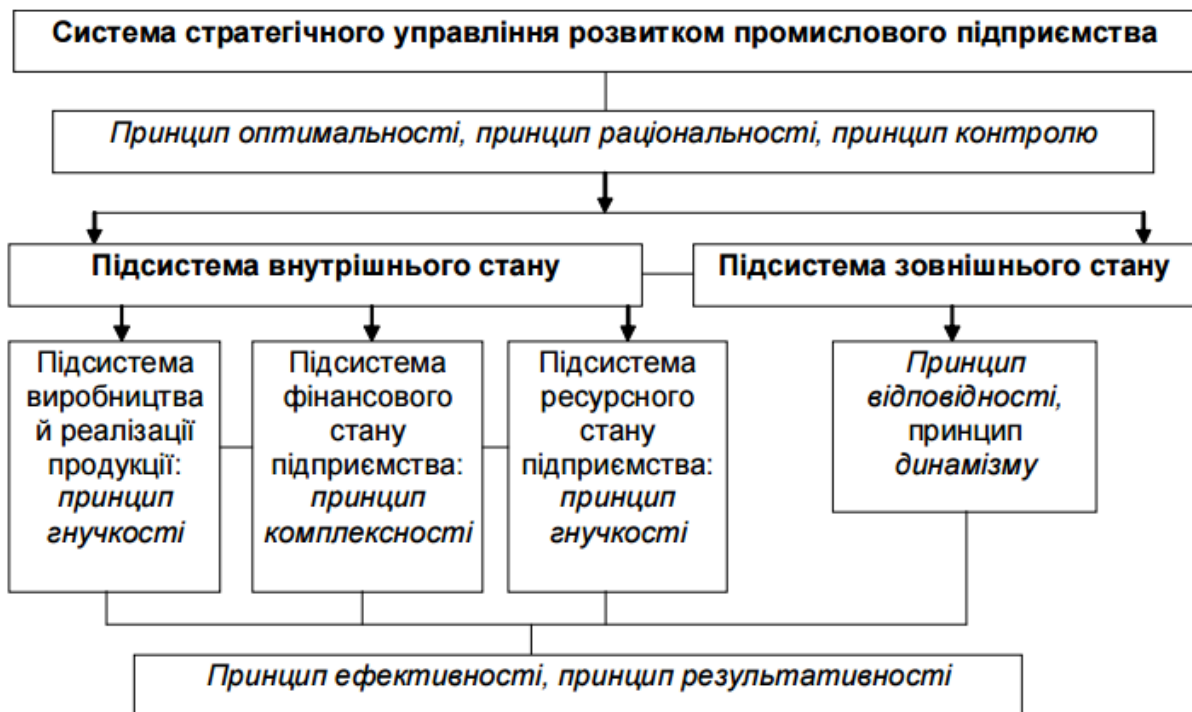


Рисунок 1.2. Відповідність розроблених принципів стадіям розвитку промислового підприємства

1.5. Стратегічні зміни та їх види

Розглядаючи процеси розвитку підприємства, варто мати на увазі під даними процесами тільки їхній прогресивний характер. Об'єктивними критеріями таких процесів є: удосконалювання, диференціація й інтеграція елементів системи; ускладнення зв'язків усередині системи й відносин між системами; збільшення інформаційної ємності системи; розширення діапазону реальних можливостей для подальшого розвитку; наростання темпів розвитку. Управління даними процесами носить стратегічний характер.

Для того, щоб зрозуміти сучасні підходи до стратегічного управління підприємством, необхідно спершу розкрити поняття стратегічних змін і визначити їх місце в системі стратегічного управління.

В теперішній час існує багато визначень поняття „зміни” або „організаційні зміни”. До найбільш розповсюджених визначень відносяться такі:

- „зміни в організації означають зміни в тому, як організація функціонує, хто її члени і лідери, яку форму вона приймає і як вона розподіляє свої ресурси” (Губер, Міллер, Глік, 1993 р.)
- „зміни – це емпіричне спостереження різниці у формі, якості або стані якого-небудь організаційного елемента протягом часу”. Організаційним елементом може бути робота конкретного працівника або робочої групи, організаційна стратегія, програма, продукція або організація в цілому (Ван не Вен, Пул, 1995 р.)
- „організаційні зміни – це перетворення організації між двома моментами часу”(Барнет, 1995 р.).

Як бачимо, у перших двох визначення під зміною розуміється зміст змін, у третьому – процес реалізації змін. Отже необхідно відрізнити дві складові організаційних змін: зміст – що змінилось?, та процес – як змінювалось? Змістовний аналіз допомагає зрозуміти які характеристики організації змінились за період часу, що вивчається. Процесний аналіз визначає спосіб проведення організаційних змін. Одним з вдалих визначень, яке акцентує уваги як на змістовній так і на процесній складовій змін, є визначення Р. Дафта (2001 р.): „Організаційні зміни визначаються як опанування компанією нових ідей або моделей поведінки”.

Під **стратегічними організаційними змінами** слід розуміти упровадження нових методів і технологій з метою суттєвого перетворення діяльності підприємства у відповідності з вимогами ринку, що змінюються, або отримання вигоди з можливостей, що виникають у бізнесі.

Слід зазначити, що стратегічні зміни можуть стосуватись головних або допоміжних бізнес-процесів підприємства, але не передбачати змін у стратегічних цілях та напрямках діяльності. Також до стратегічних змін безперечно відносяться ті перетворення, які мають на меті повну або часткову зміну стратегічних цілей підприємства.

Зміни, що вносяться в організацію з метою адаптації та виживання підприємства, можуть бути класифіковані за ознакою масштабності:

- *поступові* або *східчасті* (характеризуються як серія поточних сталих рухів уперед, що дозволяють підприємству підтримувати свою рівновагу та діяльність в нормальному стані і звичайно впливають тільки на окремі частини системи організації у конкретній точці в даний час),
- *фундаментальні* або *революційні* (є найбільш масштабним процесом, що призводить до перетворення всієї системи організації).

А. Мейер, Дж. Гоус і Г. Брукс виділяють такі ознаки цих двох типів змін: частота виникнення; обсяг та повнота впливу.

Із часом підприємство може розвивати або змінювати свою стратегію, але, згідно з Г. Джонсоном і К. Скулзом, воно буде здійснювати це поступово. З точки зору організації такі зміни менш руйнівні, ніж фундаментальні та революційні та ними легше управляти. Кожний з цих видів змін визначається таким чином:

- *спадкоємні*, за ходом яких установлені стратегії залишаються незмінними, за винятком мінімальних модифікацій;
- *східчасті* мають на увазі поступові зміни в стратегіях частинами, систематично;
- *коливальні*, що включають зміни стратегії, які не мають конкретної мети або спрямованості;
- *глобальні*, що відносяться до стратегічних змін революційного або перетворювального характеру за певний період часу.

Д. Дафт визначив чотири типи стратегічних змін відповідно до об'єкта, на який направлено такі зміни:

- *технологічні*, що пов'язані з процесом виробництва в організації і включають базу знань та навичок, що забезпечують відмітні від конкурентів можливості й направлені на те, щоб зробити виробництво більш ефективним або зростити його обсяги. Зміни в технології включають способи виготовлення продукції та надання послуг. Їх об'єктом є методи роботи, устаткування та процес роботи;

- у *продукції та послугах*, що стосуються процесів випуску продукції або надання послуг. Нова продукція включає досконало нові продукти або модифікацію тих, що випускаються, що істотно впливають на ринкові можливості організації;
- *структурні або системні*, пов'язані з діючою в організації адміністративною методологією, політикою, системою управління;
- у *персоналі*, що відображують зміни в цінностях, підходах, класифікації та досвіді працюючих для того, щоб вони накопичували та нарощували зусилля для досягнення цілей організації.

Інструментарій реалізації стратегічних змін на підприємстві включає способи та критерії управління, стратегії змін та об'єкти стратегічних змін:

- *способи реалізації* – реформація, реорганізація, реструктуризація, рефреймінг, реінжиніринг, реконструкція, ревіталізація, трансформація, перепроєктування;
- *критерії управління* успішної реалізації змін на підприємстві – стійкість фінансово-економічного стану підприємства, поживлення та ефективність діяльності, наявність зростання та інноваційного розвитку;
- *стратегії змін* – відбудови або виходу з кризового стану, поживлення або уникнення кризи, переорієнтації напрямку діяльності, трансформації напрямку діяльності/масштабів діяльності/ забезпечення стійкої конкурентної переваги, структурні або системні (зміни у функціональних сферах діяльності, зміни в системі управління), навчання та розвитку персоналу;
- *об'єкти стратегічних змін* на підприємстві – система прийняття рішень, відповідальності й інтересів; структура власності та влади; система мотивації і навчання персоналу; корпоративна культура; система управління; система управління персоналом; науково-дослідна система; маркетингова й комерційна системи; фінансово-інвестиційна система; виробнича система.

Існуючі концепції реалізації стратегічних змін створюють певний методологічний базис для розробки та реалізації рішень щодо стратегічних змін підприємства: визначення стратегічних напрямів розвитку, критеріїв досягнення цілей, моделей і засобів управління, виявлення ключових факторів успіху, методів аналізу та оцінювання процесів стратегічних змін.

1.6. Формування сучасної парадигми стратегічного управління підприємством

Результатом стратегічного управління є розроблення стратегії розвитку підприємства, що є досить складним і тривалим процесом, де враховується постійна переоцінка і періодична перевірка вибраних цілей, аналізується стан середовища діяльності суб'єкта господарювання.

Основне завдання стратегічного управління підприємством полягає в «створенні потенціалу для досягнення цілей». Основною ознакою розробки й досягнення поставлених цільових орієнтирів для підприємства є потенціал. Потенціал підприємства повинен бути «налаштований» під можливості, що відкриваються, і стратегічні завдання для того, щоб на основі обраних цілей і своєчасного їхнього коректування забезпечити конкурентні позиції на ринку.

Удосконалювання й розвиток теоретичних основ стратегічного управління підприємством виражається в зміні й становленні нової парадигми (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

ПАРАДИГМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Компоненти парадигми	Традиційна концептуальна модель стратегічного управління підприємством	Сучасна концептуальна модель стратегічного управління підприємством
1	2	3
1. Конкурентні переваги підприємства	Ключова ланка в ланцюгу формування вартості, що представляє систему взаємозалежних видів діяльності	Унікальні комбінації ресурсів і відмітні компетенції, бачення перспектив, стратегічна гнучкість для виробництва успішних продуктів і технологій
2. Умови конкурентного середовища	Низький ступінь невизначеності, що дозволяє робити досить точні прогнози щодо поведінки учасників конкурентної боротьби й вибирати відповідну стратегію	Динамічна гіперконкуренція, що характеризується високим ступенем невизначеності
3. Вид організації підприємства	Класична виробнича організація, що спирається на матеріально-енергетичні ресурси та технології	Інтелектуальне підприємство, що спирається на інформаційні технології, які орієнтовні на знання
4. Модель функціонування підприємства	На основі минулого досвіду й традицій	На основі аналізу та проектування бізнесу
5. Адміністративні функції керівника й менеджерів	Контролюючі й керуючі (формальні секретарські)	Змістовні лідируючі (забезпечення мотивації членів команд) і тренерські (допомога команді у вирішенні проблем)
6. Методологічний підхід до розробки стратегій підприємства	Статичний — необхідність фокусування зусиль менеджерів на поглибленні стратегічної позиції, а не на її розширенні	Динамічний — активне управління розвитком стратегії
7. Модель стратегії	Універсальна: або мінімізувати виробничі витрати, або диференціювати продукт, або сконцентруватися на певному сегменті ринку	Немає єдиної універсальної стратегії, її модель визначається ситуацією
8. Стратегічний потенціал підприємства	Можливості від ефективного використання ресурсів для виробництва товарів і послуг	Здатності формувати унікальні комбінації ресурсів і відмітні компетенції, стратегічної гнучкості управління з метою виробництва успішних продуктів і технологій

У рамках сучасної парадигми стратегічний потенціал підприємства може бути визначений як підґрунтя створення й розвитку стійких конкурентних переваг підприємства на основі формування унікальних комбінацій ресурсів та компетенцій, стратегічної гнучкості управління з метою виробництва успішних продуктів і технологій.

Процес стратегічного управління потенціалом відіграє неабияку роль у розвитку господарсько-фінансової діяльності підприємства, що дає змогу господарюючому суб'єкту: поліпшити своє становище на ринку, тобто завоювати клієнтуру; виробляти продукцію, що задовольняє вимоги ринку при відносно низьких витратах; визначити обсяги реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) з точки зору їх беззбитковості; виявити резерви збільшення прибутку та розробити заходи для використання виявлених резервів; ефективно використовувати потенціал підприємства у коротко- та довгостроковому періоді.

Запитання для самоконтролю:

1. Розкрийте міст поняття «стратегічне управління підприємством».
2. Охарактеризуйте ключові принципи стратегічного управління.
3. Опишіть особливості функціонування системи стратегічного управління.
4. Які основні види стратегічних змін вам відомі?
5. Дайте коротку характеристику сучасної парадигми стратегічного управління підприємством?

Використані джерела: [2], [3], [4], [5], [13].

ТЕМА 2. ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ТА ПОСЛІДОВНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

Основні поняття: стратегічні зміни, види стратегічних змін, рівень стратегічних змін, послідовність стратегічних змін, моделі управління стратегічними змінами, опір стратегічним змінам.

2.1. Класифікація стратегічних змін на підприємстві

Існує багато класифікаційних ознак, за якими можна визначити види стратегічних змін і зрозуміти їх багатоаспектність.

Основні критерії розподілу і види стратегічних змін представлені в таблиці 2.1.

Однією з найпоширеніших ознак, за якою можна класифікувати зміни – це їх ступінь.

Класифікація стратегічних змін у підприємствах

Класифікаційна ознака	Види змін
1. Ступінь змін	- Трансформаційні - Перетворюючі - Розвиваючі*
2. Предмет змін	- Технологічні - Зміни бізнес-моделі - Структурні - Культурні - Орієнтовані на персонал
3. Характер спрямовуючого імпульсу	- Добровільні - Вимушені
4. Спосіб (час) реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища або внутрішнього стану	- Реактивні - Проактивні
4. Характер змін за рівнем інноваційності	- Адаптаційні - Іноваційні у т.ч. - інкрементні - напіврадикальні на основі бізнес-моделі - напіврадикальні на основі технології - радикальні
5. Вплив на ієрархію стратегій	- Зміни в корпоративній стратегії - Зміни в конкурентній (діловій) стратегії - Зміни в функціональній стратегії
6. Вплив на стратегічні цілі	- Ті, що не змінюють стратегічних цілей - Ті, що змінюють стратегічні цілі
7. Спосіб здійснення змін	- Еволюційні - Революційні
8. Вплив на бізнес-процеси	- Зміни в основних бізнес-процесах - Зміни в допоміжних бізнес-процесах - Змішані
9. Періодичність змін	- Безперервні - Періодичні (стрибокподібні)
10. Джерела, яка спонукають до змін	- Ендогенні - Екзогенні - Змішані
11. Механізм, що визначає логіку протікання змін	- Раціонально сплановані - Спонтанні
12. Вплив попереднього розвитку підприємства на майбутні зміни	- Волонтариські - Історичні - Змішані
13. Організаційна форма здійснення змін	- Реструктуризація - Реорганізація
14. Область змін, стосовно охоплення усіх підсистем	- Часткові - Цілісні
15. Результат впровадження змін	- Прогресивні - Регресивні

* Примітка. Ці види змін можуть не носити стратегічний характер

Розвиваючі зміни, як правило, спрямовані на покращення поточної або оперативної діяльності підприємства, тобто не орієнтовані на рішення глобальних проблем. Їх метою і результатом є підвищення ефективності вже існуючих на підприємстві процесів без принципової їх зміни. Як правило, здійснюються такі зміни швидко і не вимагають розкладання на етапи.

Метою **перетворюючих змін** є поступове принципове перетворення окремих або навіть усіх процесів на підприємстві. Йдеться про перетворення організаційних, технічних, кадрових процесів, упровадження нової продукції або послуг, побудову нових систем і технологій, які забезпечують поступовий перехід від існуючого процесу до нового. При цьому чітко формулюються характеристики очікуваного (нового) процесу і встановлюється етапність його досягнення.

Трансформаційні зміни мають на увазі проведення комплексних перетворень цілісної системи, тобто всього підприємства. Вони пов'язані з істотними змінами, що відбуваються в зовнішньому середовищі господарювання або із змінами генеральної стратегії управління підприємством. Визначними особливостями трансформаційних змін є: широке охоплення, пристосування до специфіки ситуації і еволюційний характер. Трансформаційні зміни – це докорінні зміни корпоративної стратегії, зміни напрямів діяльності, повна зміна технологій та бізнес-моделі підприємства тощо. Перетворюючі і трансформаційні зміни завжди носять стратегічний характер, розвиваючі – здебільшого тактичний. Слід зазначити, що трансформаційні зміни зазвичай здійснюють вплив і вимагають як розвиваючих так і перетворюючих змін.

Дуже важливою ознакою є *предмет змін*, за якою виділяється 5 видів описаних нижче змін.

Технологічні зміни. Кінцевим завданням технологічних змін є підвищення ефективності виробництва товарів або послуг і зв'язані вони найчастіше з виконанням основної виробничої функції підприємства. З іншого боку, в сучасних підприємствах ці зміни стосуються також сервісних або сприяючих технологій.

Таким чином, технологічні зміни можуть стосуватись 3-х аспектів:

- пропозиції товарів і послуг;
- виробничих технологій;
- сприяючих технологій.

Зміни в товарі або послугі, які підприємство надає на ринку, або впровадження абсолютно нового товару або послуги, є найбільш відомим видом технологічних змін, тому що їх видно в першу чергу споживачам. На сьогоднішньому ринку, що швидко змінюється, споживачі звикли чекати істотні і постійні зміни такого типу.

Результатом змін в технології можуть бути покращені, швидкі і менш дорогі товари і послуги. Підприємства постійно прагнуть внести зміни в свої виробничі технології, які б знизили собівартість і покращили якість існуючих товарів і послуг. Такі зміни у виробничих технологіях зазвичай невідчутні споживачеві, але часто вони життєво важливі для конкурентоспроможності нового продукту. Наприклад, технології виробництва продуктів, виробництва автомобілів, нафтопереробки, виробництва електроенергії тощо. Виробничі технології також включають матеріали, використані у виробництві, оскільки виробництво і сировинні ресурси тісно зв'язані між собою.

Третє джерело технологічних змін стосується так званих *сприяючих технологій*. Замість того щоб змінювати функціональність товару або процесу, сприяючі технології дозволяють підприємствам здійснювати стратегію набагато швидше і використовувати час в ролі джерела конкурентної переваги. Наприклад, інформаційні технології полегшують обмін інформації між різними учасниками ланцюжка нарощування вартості. Більш тісне спілкування прискорює бізнес процеси від розробки продукту до управління ланцюжком постачань. Хоча вони найменш помітні для споживачів, зміни в сприяючих технологіях, таких як інформаційні технології, допомагають ухвалити краще рішення і забезпечити управління фінансами.

Зміни бізнес-моделі. Бізнес-модель описує спосіб створення, продажу і постачання цінності клієнтам від підприємства. Існує три сфери, в яких може відбуватись зміна бізнес-моделі :

- ціннісна пропозиція: що продається і постачається на ринок;
- ланцюг постачання: як воно створюється і постачається на ринок;
- цільовий споживач: кому воно постачається.

Зміною в *ціннісній пропозиції* товару або послуги може бути абсолютно новий товар або послуга або ж розширення існуючої пропозиції. Наприклад, не так давно декілька брендів зубних паст додали до списку формування споживчої цінності відбілювання, поставивши його поряд з таким властивостями, як захист від карієсу, освіження подиху і контроль над зубним каменем. Так само, виробники автомобілів часто додають нові характеристики в моделі своїх легкових і вантажних автомобілів, або пропонують покращене післяпродажне обслуговування.

Другим елементом зміни бізнес-моделі є *ланцюг постачань*, а саме те, як цінність створюється і постачається на ринок. Зміни в ланцюзі постачань, як правило, невидимі для клієнта. Такий тип зміни бізнес-моделі впливає на етапи ланцюжка нарахування вартості, включаючи спосіб, яким структура організовує, співпрацює і функціонує для виробництва і постачання своїх товарів і послуг. Також зміни в ланцюжку постачань можуть бути результатом

об'єднання частин ланцюжка постачань, які, як правило, надаються різними підприємствами.

Зміни в тому, *кому реалізувати свої товари* — цільові споживчі сегменти — зазвичай відбуваються, коли підприємство визначає сегмент клієнтів, до яких на даний момент не спрямовує свої зусилля маркетингу, продажів і розповсюдження, проте які вважає цінними для себе. Наприклад, розробники енергетичних батончиків спочатку націлювалися на атлетів і учасників екстремальних видів спорту. Пізніше вони усвідомили, що існують інші споживчі сегменти, наприклад, жінки, які можуть стати потенційно великою частиною споживачів. Після відносно невеликих змін складу, упаковки і реклами цих товарів потенційний споживчий ринок батончиків збільшився у декілька разів.

Зміни, які організація проводить в своїх продуктових лініях або послугах, пов'язані, перш за все, із змінами в потребах і перевагах споживачів. Організація, яка уловила ці зміни і запропонувала ринку відповідний продукт, набуває серйозних конкурентних переваг.

Структурні зміни. Це зміни, пов'язані з цілями, ієрархією, процедурами і структурами підприємства. Найбільш поширені тенденції структурних змін: перехід від класичних ієрархічних структур управління до адаптивних, сплюснення ієрархії, децентралізація управління. Перегляд системи оцінки якості роботи, введення нових правил і процедур — це теж приклади структурних змін. На відміну від технологічних, структурні зміни виявляються ефективнішими тоді, коли вони здійснюються зверху «вниз», оскільки в цьому випадку вищий менеджмент компетентніший, ніж фахівці, що працюють в низових ланках.

Культурні зміни. Це зміни, які передбачають реформацію організаційної культури і які, як показує досвід відбуваються найбільш повільно. Тут маються на увазі зміни в цінностях, нормах, відносинах, переконаннях і поведінці працівників підприємства. У сучасному менеджменті розроблено достатньо багато інструментів зміни культури організаційних груп і підприємства в цілому. Один з них реалізується в рамках концепції організаційного розвитку, що має на увазі застосування спеціально розроблених поведінкових методів для поліпшення соціально-психологічного клімату підприємства і вдосконалення системи внутрішніх взаємин.

Зміни, орієнтовані на персонал стосуються змін в загальних підходах до управління персоналом підприємства, зокрема, системи оплати праці і мотивації, підвищення кваліфікації і досвіду, системи кар'єрного просування тощо. Метою таких змін здебільшого є нарощування зусиль працівників для досягнення цілей підприємства.

2.2. Визначення рівня стратегічних змін, необхідних підприємству

Рішення про те, якого рівня зміни потрібні підприємству в ситуації, що склалася, є дуже важливим в розробці подальшої програми перетворень і вибудовуванні її архітектури.

Для загального розуміння того, який рівень змін необхідний підприємству і на яку базову стратегію змін йому потрібно орієнтуватися можна скористатися матрицею конкурентних станів підприємства (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Матриця можливих конкурентних ситуацій підприємства

	Зовнішні умови ведення бізнесу					
		Дуже сприятливі	Частково сприятливі	Невизначені	Частково несприятливі	Дуже несприятливі
Ресурси підприємства	Повністю адекватні	Відмінна ситуація	Стійка ситуація			
	Швидше адекватні	Стійка ситуація	Стійка ситуація	Вразлива ситуація		
	Майже адекватні		Вразлива ситуація	Вразлива ситуація	Рух за інерцією	
	Мало адекватні			Рух за інерцією	Рух за інерцією	Кризова ситуація
	Неадекватні				Кризова ситуація	Кризова ситуація

Для того, щоб вибрати відповідну стратегію змін, перш за все слід визначити, які вимоги пред'являють до підприємства існуючі зовнішні умови, а потім — перевірити, наскільки її ресурси дозволяють їй відповідати цим вимогам. Нижче наведені співвідношення між групами чинників і вказано п'ять можливих конкурентних станів (ситуацій) підприємства.

Ця матриця передбачає, що стан підприємства може мінятися в результаті комплексної дії змін зовнішніх умов і ефективності дій, що робляться у відповідь на них її керівництвом. Теоретично можливі будь-які поєднання параметрів, представлених в матриці. Проте можна зазначити, що при погіршенні або поліпшенні стану організації по одній групі параметрів її стан по іншій групі також пропорційно погіршується або покращується під впливом так званого «хвилевого ефекту». Тому на практиці можливі стани організації групуються поблизу діагоналі матриці. Кожна з вказаних ситуацій характеризується власною динамікою, що описується з використанням різних коефіцієнтів-індикаторів.

Різні стани підприємства або ситуації відповідно до їх динаміки вимагають різних підходів до впровадження змін в його діяльність. У загальному випадку:

- чим ближчим є стан підприємства до відмінного, тим більша увага повинна приділятися стратегіям, заснованим на поступових і безперервних удосконаленнях. Такі стратегії мають на меті вдосконалення або оптимізацію тієї практики роботи підприємства, що вже склалася. Іншими словами, цілями змін є поліпшення того, що вже є (збільшення обсягів виробництва, скорочення витрат, підвищення якості);
- чим ближчим є стан підприємства до кризового, тим більшого значення набувають радикальні стратегії змін, засновані на розриві спадкоємності. Такі стратегії пов'язані із змінами напрямів і методів роботи підприємства і зазвичай ведуть до зміни домінуючої політики (парадигми) — до зміни ринків, до повної перебудови організаційної структури, зміні стратегічних альянсів і таке інше.

2.3. Обґрунтування послідовності стратегічних змін через концептуальні моделі управління змінами

Проведення змін не може спиратися на інтуїцію, а вимагає систематичного підходу. Щоб управляти змінами потрібно впорядкувати процес, обґрунтувати його структуру. Структура процесу змін має характер багатоступінчатого і повторюваного процесу рішення проблеми. Вона включає процеси розпізнавання проблем, їх рішення, дії по контролю і закріпленню змін.

В управлінській літературі представлені різні підходи та моделі управління процесом змін. Для того, щоб краще осмислити особливості застосування цих моделей можна скористуватись *концепцією Гаретта Моргана* (1986 р.) щодо „організаційних метафор”. В основі цієї концепції полягає те, що керівники по-різному бачать принципи функціонування підприємства в залежності від свого досвіду, освіти, стилю керівництва тощо. Найкращим чином ці принципи можна відобразити саме за допомогою метафор. Деякі керівники ототожнюють діяльність підприємства з машиною. Розглядаючи організацію як машину вони сприймають її як раціональне підприємство, яке побудоване і структуроване для досягнення поставлених стратегічних цілей. На такому підприємстві виконуються загальноприйняті операції, чітко визначені структура і ролі, ефективно працюють деталі „машини” – функціональні підрозділи. Співробітникам слід чітко дотримуватись встановленим процедурам і стандартам. Інші керівники розглядають підприємство як політичну систему. Для них воно є павутинням політичних інтриг, де формуються коаліції і діють закони влади.

Загалом, Морган виділяє 7 організаційних метафор, 4 з яких є найбільш поширеними (табл. 2.3):

- машини;
- організми;
- мозок;
- культура;
- політична система;
- душевні грати;
- потік і трансформація.

Як було зазначено, у практиці господарювання найчастіше зустрічаються такі чотири „організаційні метафори”, як „підприємство як машина”, „підприємство як політична система”, „підприємство як організм” та „підприємство як потік і трансформація”. Ці метафори є найбільш важливими при обґрунтуванні стратегічних змін. Основні підходи до здійснення змін, як бачимо, залежать від тієї чи іншої метафори

Доцільність застосування тієї чи іншої моделі (концепції) до відповідної організаційної метафори відображено у таблиці 2.4.

Перед тим, як докладно розглянути кожну із перелічених моделей слід зазначити, що жодну з них не можна вважати повноцінною або комплексною. Кожна модель (концепція) має свої переваги і недоліки та цільові умови застосування.

Для того, щоб процес управління змінами був ефективним та відлагодженим, керівникам або працівникам, відповідальним за впровадження змін, необхідно оперувати кількома моделями.

Відомо, що дослідження змін в організації, як окремого напряму управлінської науки, почалось після Другої світової війни разом з розвитком теорії стратегічного управління. Більшість досліджень, які стосувались змін, були присвячені їх процесній складовій. Тобто головна увага концентрувалась на найбільш ефективних методах впровадження перетворень і подоланні опору персоналу. Протягом кількох десятиріч домінувало розуміння процесу організаційних змін «за Левіном».

Триступенева модель змін, запропонована соціальним психологом Куртом Левіном у 1951 р., є прикладом класичного підходу до змін. Вона і на сьогодні залишається найбільш розповсюдженим «рецептом» впровадження змін. Левін розбив організаційні зміни на три послідовні кроки (рисунок 2.1):

1. Розморожування (усвідомлення необхідності змін і чинників, сприяючих і перешкоджаючих їм).
2. Здійснення змін (процес вивчення і освоєння нового).
3. Заморожування (підкріплення нововведень на основі позитивних результатів).

Таблиця 2.3

Підходи до здійснення змін у відповідності з організаційними метафорами Г. Моргана

Метафора	Підхід до змін	Відповідальний	Керуючі принципи
Підприємство як машина	На такому підприємстві виконуються загальноприйняті операції, чітко визначені структура і ролі, ефективно працюють деталі „машини” – функціональні підрозділи. Топ-менеджери визначають цілі и часові межі. Консультанти залучаються для запропонування дієвих методів і технік впровадження змін. Проект змін спрямовується зверху. Працівники проходять навчання.	Топ-менеджер	Зміни необхідно впроваджувати. Опором змінам можна керувати. Стратегічні цілі визначають напрям руху.
Підприємство як політична система	Впливова група працівників створює коаліцію з новими керуючими принципами. Дебати та переговори призводять до перемоги або до програшу нової коаліції. Зміни відбуваються тоді, коли до влади приходять нові люди з свіжими поглядами і новими способами розподілу дефіцитних ресурсів. Їх найближче оточення позиціонується скоріше як переможці, ніж як ті, що програли.	Ті, хто реально мають владу на підприємстві	Переможці та ті, хто програли обов’язково будуть далі працювати на підприємстві. Для змін необхідні нові коаліції та нові переговори.
Підприємство як організм	Спочатку відбувається збір інформації (стадія дослідження): опитуються працівники, клієнти. Отримані дані передаються працівникам, відповідальним за впровадження змін. Йде колективне обговорення проблем і необхідних дій. Рішення стосовно змін також приймається і впроваджується колективно з максимальною кількістю учасників. Навчання і підтримка надається тим працівникам, які долучені до здійснення важливих перетворень.	Топ-менеджер, керівники проектів або розвитку бізнесу, підрозділ управління персоналом	Важливим є підтримка і участь працівників а також визнання ними необхідності змін. Зміни „будуються” у відповідь на зміни у середовищі господарювання. Працівникам слід надавати суттєву підтримку.
Підприємство як потік та трансформація	Початкова „іскра” змін виникає сама по собі. Дехто з керівників проявляє ініціативу і організує початкове обговорення можливих змін. До обговорення долучаються всі зацікавлені. Проект впровадження змін формується після кількох дискусій. До мережі долучається все більше працівників.	Впливові працівники підприємства	Змінами важко керувати, вони виникають самі по собі. Головними імпульсами до змін є конфлікти та напруга на підприємстві. Головною задачею менеджерів є виявляти проблеми та протиріччя у діяльності підприємства та долати їх.

Доцільність застосування концептуальних моделей управління змінами до відповідних організаційних метафор

Модель (або концептуальний підхід)	Організаційна метафора			
	Машина	Політична система	Організм	Потік або трансформація
1. К. Левін (1951) „Треступеневий підхід”	+			+
2. Л. Грейнер (1967) „Шість етапів управління змінами”	+	+	+	
3. Дж. Коттер (1995) „Восьмиетапна модель перетворень”	+	+	+	+
4. Бекхард і Харріс (1987) „Формула змін”	+		+	
5. Надлер, Тушман (1997) „Модель узгодження”		+	+	+
6. Ф. Гуїяр, Дж. Келлі (2000) «Модель перетворення бізнесу»			+	+
7. Кемерон, Грін (2001) „Модель циклу змін”	+	+	+	+
8. Баллок і Баттен (1985) „Фази запланованих змін”			+	

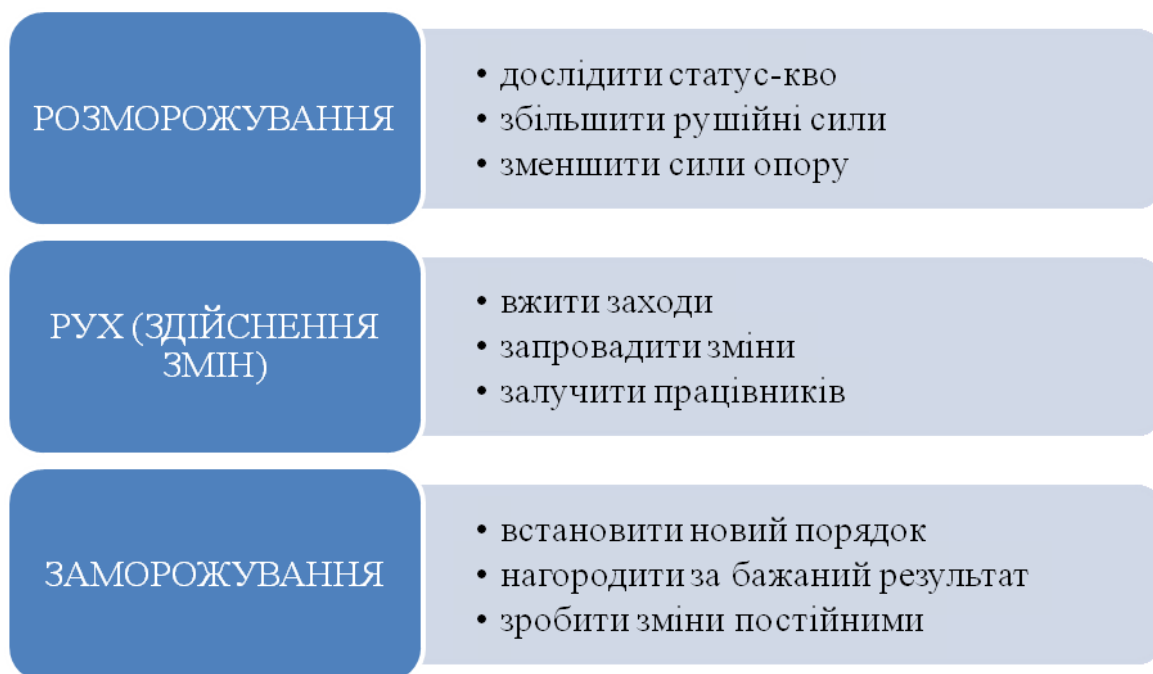


Рисунок 2.1. Треступенева модель змін Курта Левіна

В основі цієї методології лежить концепція "поля сил". Левін запропонував розглядати будь-яку організацію або ситуацію як таку, що характеризується балансом або рівновагою рушійних і стримуючих сил змін. Аналізу поля сил

показує, що набагато простіше ослабити стримуючі сили, ніж нарощувати рушійні сили змін. Саме для цього і необхідний такий важливий *етап як "розморозжування"*.

Ця стадія починається з моменту, коли співробітник отримує повідомлення про зміну. Прикладами можуть бути майстер, що оцінює нові способи організації робіт, запропоновані відділом якості, або торговий представник, що цікавиться тим, чи дійсно йому слід заповнювати нову форму анкети-опитувальника для покупців, як того вимагає відділ маркетингу. У обох випадках, цих людей примушують до змін в роботі, і вони цілком законно цікавляться тим, наскільки запропоновані зміни підходять для них. Таким чином, ми маємо справу з періодом реагування, протягом якого люди зважують всі за і проти, щоб виробити своє ставлення до змін. Залежно від результатів оцінки це відношення може бути позитивним, байдужим або негативним. Відповідно, реакцією людей будуть ентузіазм, апатія або рішуче заперечення. Залежно від їх реагування на запропоновані зміни, людей можна поділити на наступні три типові групи.

- *прихильники* — ті, хто бачать очевидні переваги запропонованих змін і з ентузіазмом підтримують їх упровадження. Вони беруть активну участь в проведенні змін і докладають зусилля для того, щоб до них пристосуватися;
- *амбівалентні* — ті, для яких переваги і недоліки змін здаються рівноцінними. Стан справ, що склався, видається для них менш ризикованим, і вони, загалом, побоюються будь-яких змін. Разом з тим, якщо натиснути на них сильніше, то вони будуть готові змиритися зі змінами як з неминучим злом. Вони не стануть чинити сильного опору змінам, але також і не виявлятимуть великої зацікавленості. Отже вони, швидше за все, просто чекатимуть, поки їх не проведуть через стадію експериментів, без яких вони б могли цілком обійтися;
- *супротивники* — ті, чиє відношення до ситуації змін є негативним, і вони використовують всю свою енергію на те, щоб перешкодити змінам. Вони проявлятимуть небажання впроваджувати їх, можуть навіть бунтувати проти перетворень. Супротивники ніколи не шукатимуть способи пристосування до змін. В кращому випадку, вони змиряться з ними, затаївши при цьому обурення і образу.

Люди, налаштовані амбівалентно, і супротивники змін, швидше за все, робитимуть все від них залежне, щоб чинити опір змінам. Наприклад, майстер вишукуватиме нескінченні приводи для дискредитації запропонованої реорганізації. Якщо ж нічого не допоможе, то він діятиме механічно і

безініціативно, виконуючи лише необхідний мінімум того, що від нього вимагають. Іншими словами, він всіляко демонструватиме, що діє з примусу, і від нього марно чекати мотивованої участі.

Таким чином, на стадії «розморожування» *головна задача керівників* полягає в створенні на підприємстві досить значної кількості прихильників змін. Тому першою і обов'язковою умовою того, щоб працівники були зацікавлені в реалізації змін, повинне бути їх широке залучення в процес вивчення існуючих на підприємстві проблем.

Успішне проходження стадії «розморожування» залежить також від наявності на підприємстві досить вагомих чинників, які змогли б зіграти роль механізму запуску процесу змін. До числа таких чинників звичайно відносяться наступні три:

- наявність недоліків, що очевидні для працівників і викликають незадоволеність серед них або хоча б наявність ризику виникнення подібної ситуації в майбутньому;
- підтримка користі змін хоча б частиною місцевих неформальних лідерів;
- можливості отримання співробітниками персональних вигод від майбутніх змін.

Стадія «розморожування» може породити велику тривогу серед співробітників. Дійсно, коли ставляться під сумнів існуючі методи і стиль роботи, люди схильні до автоматичних реакцій, тобто у них спрацьовує природне прагнення до стабільності. Тому на даному етапі існують значні ризики, які стосуються індивідуальних інтересів співробітників, якими не можна нехтувати. Саме тому на цій стадії важливо дати можливість всім зацікавленим працівникам досконально вивчити нову систему орієнтирів.

Другий крок в процесі здійснення змін – власне зміна - пов'язаний з освоєнням людьми нових навичок, ролей, норм і стандартів поведінки, взаєностосунків і культурних цінностей. Найпоширенішими і ефективними способами здійснення організаційних змін є: створення команд; консультування з питань групової динаміки; розробка програм підвищення якості трудового життя, налагодження міжгрупової взаємодії. Головною задачею менеджера на другому етапі є здійснення запланованих змін.

Третім і останнім кроком в процесі планових змін є *"заморожування"*. Воно концентрує увагу на підкріпленні нової поведінки і відносин високими результатами і винагородами. Існує три основні засоби вбудовування нововведення в організацію. Це - підтримка вищої ланки управління; підкріплення нововведення і оцінка результатів зміни. Головною задачею менеджера на останньому етапі є стабілізація.

2.4. Опір стратегічним змінам і види опору

Будь-яка зміна, як відомо, зустрічає опір. Тим більше – стратегічна, від проведення якої нерідко залежать людські долі. Опір – не просте відхилення, а фундаментальна проблема, яка заслуговує не меншої уваги, ніж саме формулювання стратегії. Опір виникає завжди, коли зміни не пов'язані з минулою поведінкою організації, її культурою і структурою влади.

Опір стратегічним змінам проявляється, як багатоликий феномен, що призводить до несподіваних затримок, непередбачених витрат, нестабільності процесу стратегічних змін, погіршення очікуваних результатів.

З погляду аналізу стратегії опір — вираз «ірраціональності» підприємства, відмова від усвідомлення нового виміру реальності, ігнорування логічними доводами. Проте з позиції поведінкової теорії опір є природним проявом різних понять про розумне.

Опір виникає в ході всього процесу проведення змін.

➤ *Під час проведення змін з'являються:*

- зволікання з початком процесу змін;
- непередбачувані затримки в ході реалізації стратегії, що уповільнюють зміни, збільшують пов'язані з ними витрати;
- спроби втягнути персонал в загальний круговорот інших завдань або відкриті дії працівників, направлені проти змін.

➤ *Після запровадження змін:*

- спостерігається неминуче погіршення показників діяльності компанії, зміни далеко не відразу приводять до бажаних результатів;
- на підприємстві виникає невдоволення, ностальгія і рух за повернення до колишнього становища.

Симптоми опору стратегічним змінам можна визначити по висловлюваннях окремих менеджерів і працівників підприємства. Ось декілька таких висловлювань, зібраних в американських компаніях, що здійснювали стратегічні переривчасті зміни (рисунок 2.2).

Наявність опору виявляють шляхом аналізу подібних висловлювань, під час співбесід з окремими працівниками чи їх групами, а ще за допомогою анкетування, а також в ході проведення нарад, зборів колективів, інших масових заходів тощо.

Опір характеризується за комбінацією двох параметрів:

- за наявністю опору (тобто приймаються чи не приймаються зміни);
- за формою опору (відкритий чи прихований).

За цими параметрами будується *матриця „зміна-опір”*, яка полегшує планування заходів по послабленню опору, оскільки дає можливість розподілити персонал підприємства на чотири категорії і застосувати індивідуальний підхід до кожної (таблиця 2.5).



Рисунок 2.2. Симптоми опору стратегічним змінам за висловлюваннями персоналу

Таблиця 2.5

Матриця «зміна-опір»

Форми опору	Ставлення до змін	
	сприймаються	не сприймаються
Відкритий опір	1. прихильники	2. противники
Прихований	3. пасивні прихильники	4. небезпечні елементи

До кожної з категорій застосовують свій підхід:

- на осіб, що попали в перший і третій квадранти матриці в проведенні стратегічних змін можна опиратися;
- щодо осіб з квадрантів 2 і 4 слід з'ясувати насамперед причини неприйняття змін, провести роз'яснюючу роботу;
- стосовно ж тих, хто і після проведеної роботи не зрозуміє чи не захоче розуміти необхідності змін, можна зробити навіть оргвисновки.

Основні *причини опору стратегічним змінам*:

- інстинкт самозбереження, що виражається в упередженому ставленні до будь-яких змін, які можуть не принести очікуваних результатів;
- збільшення невизначеності в умовах недостатньої інформованості про економічні, трудові і соціальні наслідки змін;
- очікування небезпеки і втрат: зменшення повноважень, погіршення умов і оплати праці, підвищення відповідальності, невідповідність наявних знань і навиків новим умовам;
- психологічне несприйняття нового, вроджений консерватизм, небажання змінювати звичний спосіб життя і виконання обов'язків.

А тому, приступаючи до стратегічних змін на підприємстві, треба бути готовим прикласти особливі зусилля:

- на передбачення характеру, направленості і сили опору, форм його прояву;
- до послаблення опору змінам;
- на власне проведення стратегічних змін.

Виділяють наступні два основних *види опору стратегічним змінам*, які слід знати, щоб успішно проводити заходи по його послабленню.

➤ *Індивідуальний опір*

Індивідуальна реакція працівника на зміни залежить від його особистих якостей і гнучкості. Опір залежатиме від упевненості особи в своїх переконаннях, готовності захищати себе, від ставлення до влади, від наявності у неї почуття нового, схильності до його освоєння, навчання, від рівня консервативності тощо. Тобто всі люди різні. Одні упевнені в собі, інші схильні до турботи про себе, одні горді, інші — ні, одні активно шукають влади і престижу, інші ж до них байдужі. Деякі вже народжуються із задатками керівника, інші приречені підкорятися. Одні з народження відрізняються рідкісною цілеспрямованістю і ніколи не зраджують наміченому курсу, інші відкриті для змін і завжди готові вчитися.

І досвід, і психологічна наука стверджують, що людина чинить опір змінам, які позбавляють її *відчуття безпеки* (невпевненість, ризики, незатребуваність, некомпетентність, втрата особистості, небажання змінюватися/навчатися новому). А ще людина чинитиме опір, коли під загрозу ставляться її позиції, *матеріальний стан і влада*, якою вона володіє (зменшення доходів, впливу на ухвалення рішень, скорочення контролю над ресурсами фірми, підривання репутації).

➤ *Груповий опір*

Реакцію групи на стратегічні зміни розглядають як сукупність переконань і очікувань більшості її членів. Якщо врахувати аксіому, що організаційна культура і влада групи нерідко існують самі по собі, то з рівною вірогідністю,

це можуть бути як переконання людей, що давно покинули організацію, так і тих, хто продовжує працювати.

Для груп характерна стабільність і постійність, що перевершують особисті якості окремих людей. Усунути або перемістити одну людину, що чинить найбільший опір, набагато простіше, ніж змінити організаційну культуру групи або позбавити її влади.

У менеджерів і працівників, об'єднаних в групи за спільністю обов'язків, що працюють над одними і тими ж завданнями, з часом розвиваються спільні погляди, виробляються схожі поведінкові норми.

В таких групах встановлюються свої норми і системи цінностей, які заохочують одні типи поведінки і не схвалюють інші. Наприклад, в деяких фірмах і бюрократичних системах ідея не «розгойдувати човен» зведена в ранг безперечного постулату. В новаторських фірмах, навпаки, «погано все, що не нове».

Групи визначають те, що соціологи називають моделлю реальності — яка поведінка приносить бажані результати, а яка ні.

В групах виробляється лояльність до її культури, яка сумісними зусиллями захищається від вторгнення і впливу інших культур.

Наука і звичайні спостереження стверджують, що групи:

- об'єднуються і поводяться як окремі центри влади всередині підприємства;
- прагнуть накопичення влади і впливу;
- вперто захищають свої позиції.

Отже, правомірно зробити висновок, що групи чинитимуть опір змінам прямо пропорційно тому, наскільки останні:

- загрожують владі групи;
- порушують прийняті в групі цінності і норми;
- базується на інформації, яка вважається недоречною;
- засновані на моделі дійсності, відмінної від сповідуваного в групі світогляду.

На опір стратегічним змінам суттєво впливає *швидкість цих змін*.

Основні характеристики опору, якнайкраще, визначив Н. Макіавеллі, який стверджував, що опір змінам пропорційний ступеню відмінності нової культури та/чи структури влади від колишньої.

При даному рівні переривчастості, опір буде обернено пропорційним до часу, протягом якого проводяться зміни.

Це в певній мірі пояснюється тим, що при поступовому, повільному проведенні змін, в кожний даний момент часу вони торкаються тільки однієї частини підприємства. Опір носить місцевий характер і не знаходить підтримки з боку підрозділів, чії функції і задачі залишилися незмінними.

Запитання для самоконтролю:

1. Що таке стратегічні зміни?
2. Як класифікуються стратегічні зміни підприємства?
3. Які основні види стратегічних змін вам відомі?
4. Опишіть як визначити, який рівень змін необхідний підприємству.
5. У чому полягає зміст концепції Гаретта Моргана?
6. Які організаційні метафори вам відомі? Дайте коротку характеристику кільком із них?
7. Що таке опір змінам і які його різновиди вам відомі?

Використані джерела: [2], [3], [4], [5], [11].

ТЕМА 3. ЕТАПИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Основні поняття: стратегія підприємства, стратегічні зміни, управління змінами, стратегічне планування змін, проект змін.

3.1. Загальна характеристика і складові процесу реалізації стратегії

Враховуючи багатоаспектність стратегічних змін і різні підходи до управління ними складно сформулювати одну універсальну модель, яка б чітко і детально описувала етапи процесу змін для будь-якого підприємства. Залежно від глибини і цілей планованих перетворень, а також поточної ситуації на підприємстві порядок здійснення тих або інших дій з управління змінами може бути різним. Лише взявши до уваги специфіку діяльності підприємства, оцінивши всі можливості і проблемні зони, можна встановити порядок та етапність планування й впровадження змін.

Але на підставі концептуальних моделей управління змінами, які в тій чи іншій мірі розкривають послідовність здійснення змін і досвіду роботи вітчизняних підприємств, можна виділити основні стадії і етапи, з якими більшість підприємств все-таки стикаються (рисунок 3.1).

Як бачимо, процес управління змінами можна розділити на три принципові стадії (фази), які у свою чергу можна розподілити на окремі етапи.

Дотримання всіх наведених нижче етапів не є обов'язковим для всіх підприємств. Залежно від терміновості перетворень, попереднього досвіду управління ними керівництво може об'єднувати деякі етапи або міняти їх черговість.

У практиці зустрічаються випадки, коли команда змін спершу розробляє один проект змін (без розгляду альтернативних варіантів і вибору найбільш відповідного) і приступає до його реалізації.

Таким чином, приймаючи даний методичний «кістяк» за основу, слід пам'ятати, що зміни можуть бути різними за своїм характером, обсягом і функціональним змістом. Отже, деяким етапам може приділятися більша увага, а решті – менша. Проте, процес управління змінами не має бути хаотичним і основні його стадії не можуть бути упущеними. Лише зміни, здійснювані в логічній і впорядкованій послідовності, є прогресивними. Розглянемо кожен з етапів процесу управління змінами докладніше.



Рисунок 3.1. Послідовні етапи процесу управління змінами

3.2. Етапи впровадження стратегічних змін

Планування змін на підприємстві охоплює два рівні – стратегічний та оперативний.

Стратегічне планування змін – довготермінове планування, що систематизує та більш-менш формалізує виконання перспективних завдань

підприємства, охоплює всі сторони його діяльності й спрямоване на розроблення, організацію та реалізацію змін через систему стратегічних планів, проектів і програм.

У зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства існують певні передумови, які спонукають підприємство до стратегічного планування змін:

- необхідність реагування на зміну умов зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства;
- потреба в об'єднанні різних напрямів діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації;
- необхідність створення нових або підтримка існуючих конкурентних переваг, посилення конкурентоспроможності підприємства;
- наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних за допомогою системи стратегічного управління вирішувати складні питання;
- розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;
- наявність доступної інформації для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища, умов конкуренції;
- посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей;
- необхідність упровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам та на стимулювання розвитку підприємства.

Оперативне планування змін – це пошук і узгодження найефективніших шляхів і засобів реалізації прийнятої стратегії змін та розвитку організації.

Оперативне планування змін в організації передбачає:

1) планування змін виробничої програми: завдань з виробництва окремих видів продукції в натуральному й вартісному вираженні з урахуванням підвищення якості та обґрунтування виробничої програми потужністю підприємства;

2) планування змін техніки і технології в організації, тобто заходів щодо створення й освоєння нових виробів, упровадження нової техніки й технології;

3) планування змін у сфері праці й кадрів: зростання продуктивності праці, чисельності персоналу за категоріями, фонду оплати праці, середньої заробітної плати працівників, розрахунку додаткової потреби в робітниках та службовцях і джерел її забезпечення;

4) планування змін у матеріально-технічному забезпеченні підприємства: визначення потреб виробництва у матеріально-технічних ресурсах та джерел їх забезпечення, а також розрахунків щодо зниження питомих витрат сировини, матеріалів, палива й енергії;

5) планування змін у собівартості, прибутку й рентабельності: собівартості основних видів продукції, валової, товарної та реалізованої; кошторису витрат на виробництво; прибутку і рентабельності за видами діяльності та в цілому по підприємству;

6) планування змін у фінансовому забезпеченні: потреби у власних оборотних коштах, балансу доходів і витрат;

7) планування змін у соціальному розвитку колективу: заходів щодо поліпшення умов праці, відпочинку й побуту працівників підприємства.

Кожен з наведених варіантів планування змін на підприємстві відрізняється від інших складом способів досягнення цілей, необхідними ресурсами, термінами виконання і виконавцями.

Етап підготовки до змін починається з визнання керівниками підприємства необхідності міняти статус-кво.

Керівники підприємства приймають рішення про необхідність змін інтуїтивно, або спираючись на сигнали, що поступають із зовнішнього середовища господарювання, або реагуючи на негативну ситуацію, що вже склалася. При цьому необхідне точне розпізнавання і діагностика стану, в якому знаходиться підприємство (щоб відповісти на питання: «Куди ми прямуємо?», необхідно точно знати «Де ми знаходимося?»), шляхом збору інформації про ситуацію підприємства в її зв'язках з оточенням, завдяки точному визначенню її власних засобів і можливостей.

Даний етап передбачає проведення комплексної діагностики проблем підприємства із залученням власних і сторонніх фахівців. Деякі великі підприємства створюють для цього власні дослідницькі колективи співробітників (так звані «команди управління змінами»), а також користуються послугами спеціалізованих фірм-консультантів. Лише після цього слідує ухвалення остаточного рішення про необхідність впровадження змін на підприємстві і визначення рівня необхідних змін.

Створення команд управління змінами є суттєвою частиною не тільки процесу підготовки змін, але і їх проведення до останнього етапу.

При формуванні команди управління змінами слід обов'язково врахувати два аспекти:

- забезпечити присутність всіх ключових ролей в команді управління змінами;
- обґрунтувати джерела залучення працівників в цю команду.

Першочерговим завданням сформованої команди управління змінами є визначення цілей майбутніх змін і розробка альтернативних варіантів їх здійснення.

Плануючи зміни, підприємство повинне визначити *пріоритетні цілі*, які йому потрібно досягти за допомогою перетворень. У загальному вигляді ці головні (пріоритетні) цілі змін можна розділити на три групи:

- економічні цілі;
- розвиток організаційних здібностей (цілі соціальної спрямованості);
- одночасне фокусування на економічних цілях і розвитку організаційних здібностей.

Детальний опис цих цілей, що допомагає обґрунтувати їх вибір, наведений в табл. 3.1.

Після визначення цілей майбутніх перетворень команда управління змінами приступає до вибору оптимального варіанту їх реалізації і ухвалення остаточного рішення щодо його проектування.

Проект стратегічних змін, як і вся стратегія підприємства не підлягає чіткій регламентації.

До основних принципових завдань розробки проекту стратегічних змін слід віднести:

- комплексну бізнес-діагностику діяльності підприємства;
- визначення основних цілей, завдань і принципів управління змінами;
- визначення бюджету, термінів та необхідних заходів для реалізації проекту змін;
- обґрунтування очікуваної ефективності проекту, головних ризиків та способів їх мінімізації.

Основні завдання проекту змін на підприємстві, добре сформульовані

Ж. Левінгтоном. Такий проект повинен:

- гарантувати, що організація реагує на впливи оточення і раціонально змінюється;
- ретельно оцінити засоби, необхідні для реалізації проекту і переконатися, що всі джерела цих засобів були встановлені, і жоден не був забутий;
- повністю оцінити всі витрати, понесені на реалізацію проекту з погляду економічної і корисної ефективності;
- розвивати існуючу систему організації і існуючі ресурси так, щоб вони могли справитися із змінами, які передбачені цим проектом.

Як бачимо, планування і реалізацію проекту стратегічних змін необхідно здійснювати згідно принципів та методів проектного менеджменту, які розглядаються під час вивчення дисципліни «Управління проектами».

Характеристика цілей стратегічних змін

<i>Пріоритетні цілі</i>	<i>Економічні</i>	<i>Розвиток організаційних здібностей (соціальні)</i>	<i>Одночасне фокусування на економічних цілях і розвитку організаційних здібностей</i>
Приклади	Збільшення прибутку, зростання об'ємів виручки, підвищення рентабельності власного капіталу	Посилення мотивації працівників та їх емоційної зв'язку із цілями розвитку підприємства	Збільшення прибутку водночас із удосконаленням корпоративної культури і посиленням самостійності підрозділів
Обґрунтування вибору	Від економічного успіху підприємства безпосередньо залежить добробут засновників і всіх його співробітників	Метою змін є всестороннє навчання. Зростання продуктивності працівників усіх рівнів приводить до зростання фінансово-економічних показників підприємства вцілому	Економічні і соціальні цілі однаково важливі для підприємства. Для найбільш ефективної роботи співробітників необхідні як фінансові так і нефінансові стимули
На що в спрямовані зміни (об'єкт)	«жорсткі елементи» – організаційна структура, система управління, основні правила і процедури	«гнучкі елементи» – цінності і поведінка, розвиток здібностей і можливостей для самореалізації працівника	«жорсткі елементи» + «гнучкі елементи»
Особливості керівництва змінами	Як правило, носить автократичний характер (керівництво зверху вниз)	Як правило, носить партисипативний характер, тобто високий рівень залучення співробітників	Поєднання керівництва зверху вниз і партисипативного, тобто наявність двох лідерів, які по-різному підходять до керівництва
Планування змін	Зміни чітко сплановані	Зміни можуть бути як запланованими так і спонтанними (швидка реакція на нові можливості)	Керівники планують зміни, але не оголошують заздалегідь про всі шляхи вирішення проблем підприємства
Основні акценти в мотивації співробітників	Фінансово-економічні стимули	Реорганізація роботи, стилю управління, поєднання різних стимулів	Поєднання різних стимулів
Роль консультантів і сторонніх фахівців у впровадженні змін	Консультанти пропонують готові рішення і технології проведення змін, а керівник вирішує які з них використовувати	Консультанти полегшують процес управління змінами, підштовхуючи працівників до нових ініціатив. Допомагають встановлювати процес активного залучення співробітників до змін	Пропонують готові технології роз'яснюють принципи організації, що самонавчається

Підготовлений таким чином проектом є документ особливого значення, як результат творчої роботи команди управління змінами на стадії підготовки. Він повинен бути не тільки чітким і зрозумілим для майбутніх виконавців проектних рішень, але також представлений в такій формі, щоб він забезпечував схвалення керівництва, що виражається в рішенні про його впровадження, і працівників – активне включення в його реалізацію на практиці.

Узагальнено, проект стратегічних змін складається з програми змін та плану впровадження змін.

Програма змін – це перелік заходів у межах основних напрямів, що дозволяють досягти поставленої мети - підвищення прибутковості діяльності підприємства та забезпечення зростання його ринкової вартості. Програма змін розробляється для усього підприємства і може мати достатньо укрупнений характер. Вона повинна визначати служби та підрозділи підприємства, задіяні у її виконанні. Також програма змін визначає орієнтовні стоки реалізації перетворень та етапність запровадження тих або інших дій.

Програма змін повинна задовольняти такі вимоги:

- забезпечувати комплексну оптимізацію усіх бізнес-процесів підприємства;
- бути підпорядкованою інтересам підприємства, привабливою для керівництва і персоналу, а також переконливою для зовнішніх партнерів;
- висвітлювати існуючі та можливі проблеми підприємства, а також загрози для його існування;
- встановлювати цілі, які вимірюються та контролюються;
- містити рішення, які усувають проблеми та загрози;
- визначати готовність персоналу до змін;
- пропонувати заходи, які реально впровадити;
- конкретизувати завдання у розрізі підрозділів та окремих працівників;
- представляти фінансово-економічні та змістовні (кількісні та якісні) наслідки запропонованих дій.

На основі програми змін розробляється детальний план змін, який має містити перелік конкретних дій з кожного заходу, строки початку і закінчення, відповідальних осіб і виконавців, необхідні ресурси, очікувані економічний та соціальний результат.

Орієнтовна **структура проекту змін** підприємства може включати розділи, відображені на рисунку 3.2.

Впровадження проекту змін, що є остаточним етапом тривалого циклу, є одночасно виключно важким етапом. Якщо навіть припустити, що перші сфери впроваджуваного проекту відповідно підготовлені і мають фінансове забезпечення для їх реалізації, то четверта сфера – що стосується людей, їх поведінки, позицій і ухвалення «нового» виходить за рамки економічного

аспекту почину. Тут мова йде не тільки про подолання колишніх стереотипів і рутини в роботі, але і про зміну ментальності як керівних кадрів, так і безпосередніх виконавців процесу роботи. Перші стереотипи найчастіше вдається змінити завдяки хорошій підготовці, тобто завдяки професійному навчанню і підвищенню кваліфікації кадрів. Друга проблема, значно важча і триваліша за часом, потребує не тільки знання джерел виникнення психологічних бар'єрів при ухваленні змін загалом, але і подолання колишніх зразків організаційної культури, перебудови на інші способи мислення і роботи. А це вимагає неодноразової зміни поколінь, і, отже, тривалішого часу, ніж припускає графік впровадження. Психологічні аспекти в реалізації процесу змін будуть детальніше розглянуті подальших розділах даної допомоги.



Рисунок 3.2. Базова структура проекту змін

3.3. Оцінка результатів впровадження змін

Якщо більшість етапів процесу планування і впровадження змін досить широко обговорено в закордонній і вітчизняній літературі, то визначення ефективності, або методика оцінки їх результатів після введення в практику роботи підприємства (або після закінчення пускового періоду) розглядається дуже стисло.

У традиційному підході до оцінювання ефективності організаційних перетворень звертається увага, насамперед, на визначення економічної ефективності у кількісному вимірі, наприклад, підвищення продуктивності (індивідуальної продуктивності) робітників, загальної рентабельності підприємства, і, отже, одержання позитивної різниці між результатами і витратами. Врахування суб'єктів цих змін – робітників, і суспільні наслідки проведення змін нечасто виступає головним предметом оцінки.

Провідні вчені А. А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд, Попов С.А. зазначають, що останнім часом найбільш прогресивним є підхід, який передбачає визначення того, чи була реалізована й у якому ступені загальна мета і всі конкретні організаційні починання. Отримані результати при цьому оцінюються як кількісними, так і якісними показниками. В контексті підвищення значущості соціальних факторів такий підхід до оцінки ефективності стратегічних змін вважаємо найбільш доцільним і потребує удосконалення.

На практиці визначення величини загального ефекту змін на підприємстві є важким з погляду необхідності сформулювати придатні для практичного використання критерії оцінки, оскільки тільки деякі результати змін можна визначити в «твердих» економічних показниках, таких як: кількість, вартість продажу, прибуток і т.д.

У більшості випадків, оцінюючи ефективність впроваджуваних змін, керівники підприємств зазначають такі критерії:

- отримання більшого прибутку;
- збільшення обсягів реалізації;
- зростання заробітної плати працівників;
- зміни в системі роботи з постачальниками та споживачами.

Нерідко оцінка результатів впровадження будь-яких змін на підприємстві проводиться за «середніми галузевими результатами». Типовими «середніми показниками» вважаються:

- 15-20% зростання продуктивності;
- 10-20% зменшення складських запасів;

— 20-50% скорочення виробничого, операційного, фінансового циклів підприємства.

При цьому обґрунтованої методики, яка б дозволяла чітко визначити вплив кожного перетворення на ефективність підприємства, у багатьох підприємств досі не існує.

Загалом, для оцінки економічної і соціальної ефективності змін визначено наступні принципи:

- оцінку ефективності необхідно виконувати шляхом порівняння економічних і соціальних порівнянь з визначеними передумовами (і критеріями оцінки) перед початком процесу змін, або з положенням, визначеним у процесі діагностичних досліджень;
- при оцінці вимірних результатів використовувати методи підведення балансу про стан до змін і після них, для якісної оцінки – відповідні інструменти збору інформації (анкети, опитування, спостереження), що використовувалися при необхідності аналізу і діагнозу організації.

На основі вищевикладеного пропонується схема оцінки ефективності впроваджених змін, яка враховує глибину змін на усіх рівнях підприємства і блок загальних соціальних показників (рисунок 3.3).

		Рівні	Критеріальні показники оцінки ефективності змін	
Глибина (ступінь) змін	Трансформаційні	Корпорація	Зростання ринкової вартості, ціни акцій, збільшення інновацій	↔
		Бізнес-одиниця або підрозділ	Зростання рентабельності активів, власного капіталу, продажу; зміцнення ключових компетенцій	↔
		Товарна (виробнича) серія	Збільшення ринкової долі	↔
	Перетворюючі	Підрозділ	Скорочення стандартних витрат	↔
		Робітник	Підвищення навичок, вмінь, цінностей, власних компетенцій	↔
Розвиваючі				
				Критерії для обґрунтування загальних соціальних показників: умови роботи; організація використання робочого часу; кваліфікація робітників; соціально-психологічний клімат; майбутні перспективи

Рисунок 3.3. Схема оцінки ефективності стратегічних змін

Починати оцінювати результати стає можливим з моменту закінчення «пускового періоду». Щодо змін в управлінських процесах – повинний пройти визначений проміжок часу, щоб їхня оцінка могла бути об'єктивною.

Запитання для самоконтролю:

1. Які послідовні етапи процесу управління змінами ви знаєте?
2. Дайте загальну характеристику етапам впровадження стратегічних змін.
3. Які цілі стратегічних змін вам відомі?
4. Що таке програма і проект змін?
5. опишіть базову структуру проекту змін?
6. Які підходи до оцінки результатів впровадження змін найчастіше використовуються в світовій практиці?

Використані джерела: [2], [3], [4], [5], [8], [11].

ТЕМА 4. ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Основні поняття: життєвий цикл організації, модель Грейнера, стилі керівництва, кризи, модель Адізеса, управління життєвим циклом організації.

4.1. Характеристика концепцій життєвого циклу, які враховуються в процесі стратегічного управління підприємством

Концепція життєвого циклу широко використовується в сучасних організаційних і управлінських дослідженнях. Часто метафора життєвого циклу служить для пояснення причин розвитку і змін в організації.

В процесі розробки і реалізації стратегії необхідно враховувати, принаймні три області застосування концепції життєвого циклу – рівень розвитку галузі; організаційний рівень; внутрішньоорганізаційний рівень. Сучасні дослідження дозволяють виділити наступні загальні закономірності використання концепції життєвого циклу (рисунок 4.1).

Порівняльний аналіз моделей життєвого циклу показує, що практично всі вони припускають наявність стадії виникнення або становлення, що характеризується, і появою нової суті; стадії зростання або швидкого розвитку, активізації діяльності, що супроводжується, посиленням конкуренції, високими темпами зростання продажів тощо; стадії зрілості, на якій відбувається стабілізація всіх процесів, темпи зростання сповільнюються і основним завданням стає утримання досягнутого рівня; і стадії занепаду, яка означає повільне вмирання і руйнування всіх процесів життєдіяльності. Виключенням є життєвий цикл динамічних здібностей, на розвиток яких здійснюють вплив

різноманітні організаційні події, в результаті яких організаційна здатність може перейти в стадію не тільки занепаду, але і оновлення, реплікації, рекомбінації і т.д. Аналогічним чином представлений життєвий цикл організацій, де стадія занепаду не є обов'язковим наслідком стадії зрілості.



Рисунок 4.1. Порівняльний аналіз концепцій життєвого циклу

Традиційна модель життєвого циклу галузі, використовувана більшістю дослідників, припускає чотири ключові стадії розвитку, такі як виникнення галузі, зростання галузі, зріла галузь і галузь в стані занепаду, або кризи.

4.2. Обґрунтування необхідних перетворень за моделлю організаційного розвитку Л. Грейнера

Модель Грейнера – класична модель життєвих циклів і розвитку організації, розроблена в 1970-х рр. професором Гарвардської школи бізнесу Ларрі Грейнером, яка описує розвиток організацій через послідовність кризових точок. Згідно цієї теорії в організаційному розвитку підприємства виділяють п'ять етапів організаційного розвитку, відокремлюваних один від одного моментами організаційних криз: творчість, централізація, делегування, координація і співробітництво (рисунок 4.2).

Шлях організації з однієї стадії свого розвитку в наступну лежить через подолання відповідної кризи даного перехідного періоду.

Творчість – стадія від моменту зародження організації до її першої організаційної кризи – *кризи лідерства* – початковий етап розвитку підприємства, на якому її засновники-однодумці самостійно приймають рішення, час від часу радячись між собою. Організація з’являється в результаті підприємницьких зусиль менеджерів і розвивається завдяки, як правило, винятково реалізації творчого потенціалу її засновників. Основна увага в цей період зосереджується на розробці продукту і його маркетингу. Організаційна структура підприємства при цьому найчастіше залишається неформалізованою. В міру збільшення контрактів виникають неузгодженості між рішеннями учасників організації. Проте у міру зростання організації її засновникам все більше доводиться контролювати і направляти її розвиток в специфічних напрямках, що вимагає нових спеціалізованих знань, якими вони поки не володіють. Це стає причиною першої кризи, головне питання якої полягає в тому, куди слід вести організацію і хто здатний це зробити. Кризу вирішують переходом до наступного етапу – централізації. Кількість проектів обмежується 15-ма на рік, а паралельно можуть виконуватися до 2 проектів.

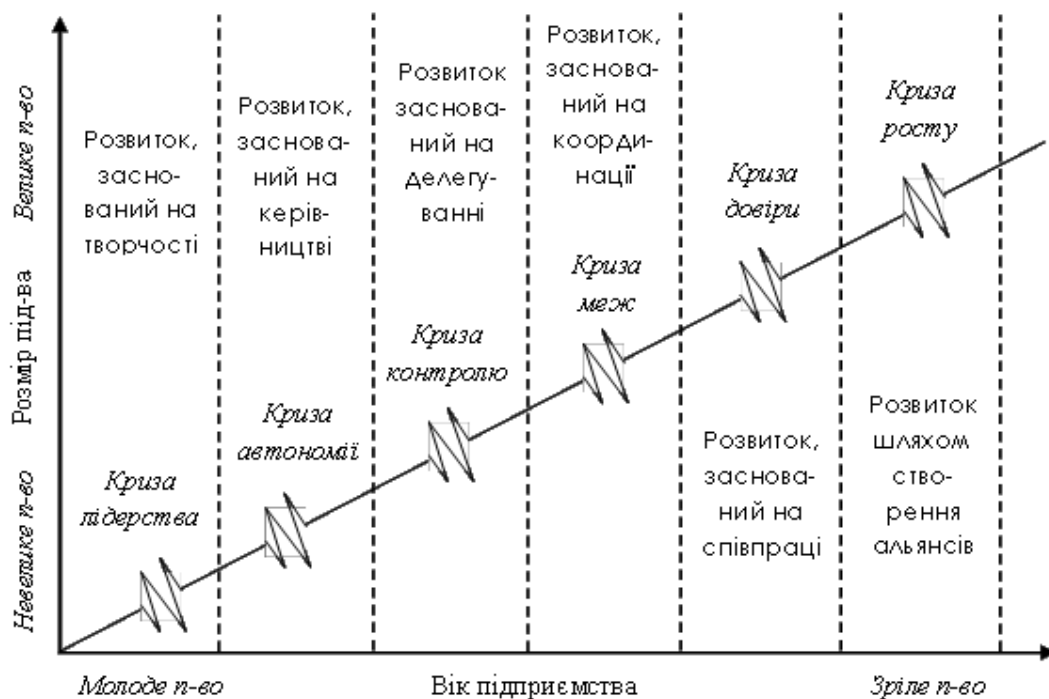


Рисунок 4.2. Модель Грейнера

Централізація. Коли перша криза – криза лідерства успішно подолана, настає період організаційного зростання, основою якого в першу чергу є чітко спланована робота і професійний менеджмент. На цьому етапі відбувається формалізація організаційної структури підприємства. Управління стає директивним. Загальна кількість проектів на рік може зрости до 30, а кількість паралельних – до 5. Проте з подальшим розширенням компанії стає

все важче контролювати її діяльність на всіх рівнях. Бюрократична структура управління і концентрація більшості процесів ухвалення рішень на її верхніх рівнях починають обмежувати творчість керівників середньої ланки. Сама система управління в організації стає джерелом суперечності між необхідною і достатньою свободою різних рівнів управління. Це – *криза автономії*, внаслідок якої виникає необхідність делегування повноважень, тобто переходу до наступного етапу розвитку.

Делегування. На третьому етапі в процесі реалізації проектів паралельно беруть участь декілька підрозділів. Успішне подолання кризи автономії пов'язане із структурною перебудовою і децентралізацією функцій, а також подальшим делегуванням повноважень ухвалення певних рішень з верхніх рівнів на нижчі. Це до певного ступеня збільшує потенціал розвитку організації, але врешті-решт стає причиною нової кризи – *кризи контролю*, коли вищі менеджери починають усвідомлювати, що втрачають контроль над організацією в цілому. Загальна кількість проектів зростає до 120, а паралельних – до 25. У зв'язку із конкуренцією підрозділів за доступ до ресурсів організації (фінанси, інфраструктура, персонал) виникає потреба в загальній координації ресурсів і роботи підрозділів.

Координація. На четвертому етапі стиль вищого керівництва організації змінюється на сприяння. Загальна кількість проектів може сягати 300, а одночасних – 60. Управління здійснюється з допомогою центрів планування та інвестицій. У цей період в структурі організації виділяються стратегічні підрозділи, що мають достатньо високий ступінь оперативної самостійності, але, разом з тим, жорстко контрольовані з центру з погляду використання стратегічних ресурсів організації: фінансових, технологій, трудових і т.п. Підрозділи все частіше працюють незалежно один від одного і воліють замовляти послуги у зовнішніх постачальників. Це дає новий імпульс до розвитку, але поступово приводить до виникнення своєрідних меж між штаб-квартирою і функціональними підрозділами організації, які врешті-решт стають причиною *кризи меж*. Як наслідок під великі проекти створюються окремі організації і виконується перехід на етап співпраці.

Співпраця – п'ятий, найбільш розвинутий етап роботи організації. Загальна кількість проектів може досягати 1000, а одночасних – 200. Для подолання кризи меж потрібно висока майстерність психологів, здатних вирішувати міжособистісні конфлікти. Компанії взаємодіють на рівні спільної постановки цілі. Об'єднання команди в організації на цьому етапі може відбутися завдяки спільності інтересів і цінностей, а не витонченості формальної структури. Структурна перебудова на даному етапі даремна і безглузда. Створення в організації команди односторонців дає їй новий імпульс до

розвитку. Дана стадія не є останньою. Вона лише указує на логічну завершеність певного циклу розвитку організації. Л. Грейнер вважає, що ця стадія може завершитися *кризою психологічної утомленості або довіри*, коли всі втомлюються від роботи як єдина команда.

Спершу вважалося, що після розв'язання цієї кризи може наступити 6-та стадія організаційного розвитку, заснована на дуальній структурі: «звичній» структурі для забезпечення виконання щоденних рутинних операцій і структурі «рефлексії» для стимулювання розвитку нових перспективних видів діяльності і особистого духовного збагачення. Проте в 1998 році Л. Грейнер додав у модель шостий етап, а саме *«ріст шляхом створення альянсів»*. Криза п'ятого етапу дістала назву *«криза росту»*.

Теорія організаційного розвитку, запропонована Л. Грейнером, підводить до думки, що всі зміни в організації практично запрограмовані і їх можна та потрібно передбачати. Крім цього із розвитком організації необхідно змінювати стилі управління відповідно до описаних вище етапів. Якщо механізм управління вчасно не змінюється, існує суттєвий ризик втрати контролю над роботою підприємства і, як наслідок, його вихід з ринку.

4.3. Зміни в управлінні організацією в ході її життєвого циклу згідно моделі І. Адізеса.

Іцхак Адізес – відомий сучасний учений-практик, який вже більше 20-ти років досліджує проблеми управління організацією на різних стадіях життєвого циклу. Адізесом розроблена власна оригінальна концепція життєвого циклу організації, яку він постійно удосконалює і деталізує. Оскільки всі його розробки базуються на великому практичному досвіді, вони є дуже популярними і ними користуються як закордонні, так і українські підприємства.

У своєму розвитку організація, як вже згадувалося, проходить певні етапи. Кожна стадія пов'язана з рішенням різних задач і подоланням суперечностей. Відповідно, різні періоди життєвого циклу організації характеризуватимуться певними конфліктами. Які ж конфлікти чекають організації на різних етапах її розвитку, з чим вони можуть бути пов'язані.

Модель Адізеса народилася на підставі уподібнення підприємства живому організму. Вона показує, що до розквіту доживають далеко не всі підприємства, за розквітом неминуче слідує бюрократизація бізнесу, а потім смерть.

Модель Адізеса визначає ряд небезпек, які чекають підприємство на шляху свого розвитку, але не дає відповіді на питання: до якого організаційного стану підприємство повинне прагнути.

Він виділяє 10 основних стадій: залицяння, дитинство, стадія швидкого зростання, юність, розквіт, стабільність, аристократизм, рання бюрократизація, бюрократизація і смерть (рисунок 4.3).

Кожна стадія характеризується певними ознаками і вимагає рішення певних задач, реалізації певних дій, інакше, організація може загинути.

Виникаючі на певних стадіях конфлікти є закономірними, а успішне їх подолання дозволяє перейти до наступного ступеня розвитку підприємства.

1. «Виходжування» (Courtship)

На цьому етапі організація ще не існує, але є ідея про її створення. Засновником збираються думки, необхідна інформація, що закладається теоретичний фундамент для майбутньої організації. Він збирає навколо себе людей, які поступово вникають в ідею, приймають її і погоджуються ризикнути, спробувати втілити її в життя.

Засновник організації повинен мати відповіді на питання: «Що організація буде робити? Як і коли це може бути зроблено? Хто і чому збирається це робити?».

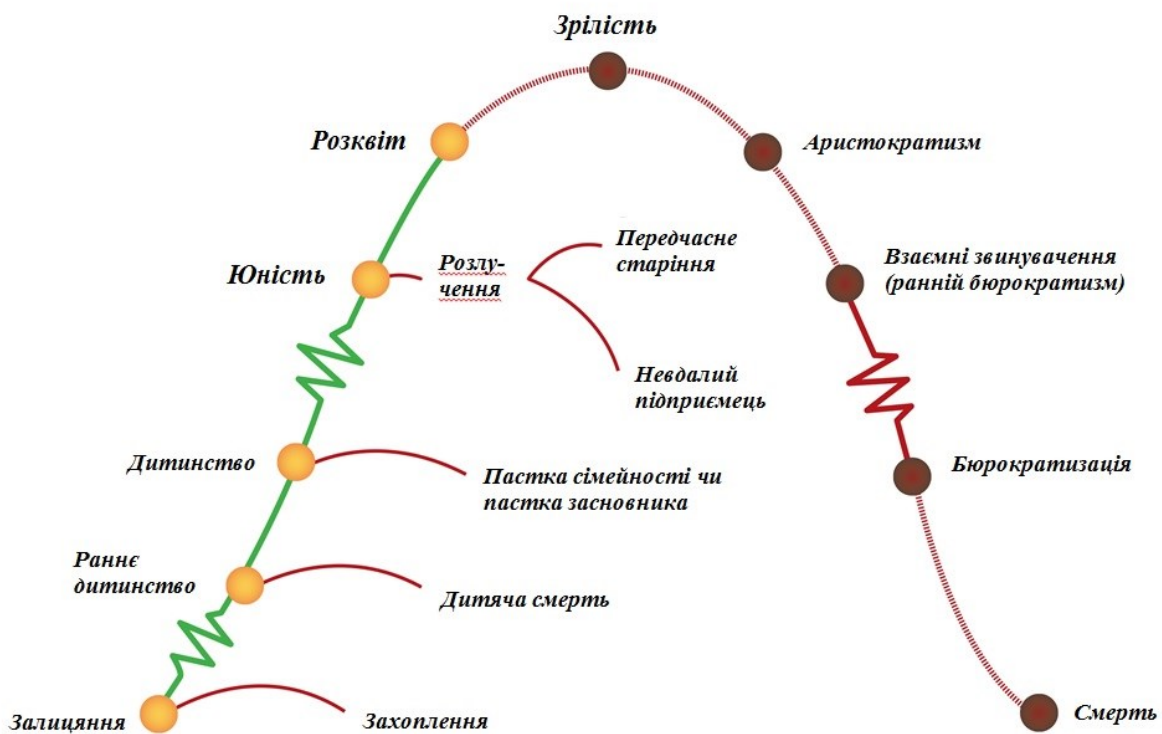


Рисунок 4.3. Пріоритетні цілі підприємства за моделлю життєвого циклу
I. Адізеса

2. «Дитинство» (Infancy)

На цьому етапі в організації немає чіткої структури і системи розподілу повноважень, відповідальності, системи прийому на роботу, проте в цей період

починається процес організації, перехід від чистих ідей до практичних дій. Організація дуже персоніфікована, має невеликий бюджет.

Велика увага приділяється результатам виробництва і задоволенню потреб кінцевих споживачів. Рішення на цьому етапі зазвичай приймаються швидко, але через відсутність достатнього досвіду, вони можуть бути не завжди успішні.

Розвиток організації буде продовжуватися, якщо забезпечити постійне надходження грошових коштів. І якщо її засновник повністю впевнений в успішності власної ідеї, відданий їй.

3. «Дитинство» або «Давай-давай» (*Go-go*)

Компанія починає працювати все продуктивніше, долаючи перші перешкоди. Діяльність і грошові потоки стають стабільними. Організація успішно розвивається, відбувається бурхливе зростання.

В організації немає ні чіткої структури, ні встановлених функціональних обов'язків. Організація концентрується не навколо завдань, а навколо людей, які усвідомлюють, що ідея почала працювати і може бути економічно ефективною. На підставі цього змінюється уявлення людей про майбутнє компанії; бачення розширюється і охоплює практично безмежні горизонти.

Організація буде розвиватися далі, якщо керівник вчасно почне делегувати свої повноваження і відповідальність.

4. «Юність» (*Adolescence*)

На цьому етапі організація дуже сильно змінюється. Її подальший розвиток буде можливо лише в разі встановлення дисципліни, системи та порядку. Засновник усвідомлює неможливість керувати бізнесом, що зростає, самотійно. Виникає потреба в зміні структури компанії і делегуванні повноважень. Змінюється структура організації, наймаються професійні менеджери, які вносять зміни у структуру, систему мотивації і контролю.

З'являється велика кількість конфліктів і протиріч між старими і новими співробітниками організації, можуть виникнути протиріччя в її цілях. Для продовження розвитку необхідно провести систематизацію адміністративної діяльності.

5. «Розквіт» (*Prime*)

Цей етап настає в тому випадку, якщо систематизація адміністративної діяльності була проведена успішно.

На стадії розквіту організація має відносно чітку структуру, прописані функції, системи заохочення і покарання. Успішність діяльності організації оцінюється по чинниках задоволення потреб клієнтів і досягнення поставлених цілей.

На даному етапі організація водночас і гнучка, і керована, має прописані функції і чітку структуру. Цінується вміння передбачати майбутнє. Організація

займається плануванням своєї діяльності і згодом слідує своїм планам, орієнтована на результат і задоволення потреб своїх клієнтів, ефективно працює. Її співробітники – хороші командні гравці. Часто на цьому етапі створюються дочірні організації.

6. «Зрілість», «Стабілізація» або «Пізній розквіт» (*The Fall*)

Це перша стадія старіння організації. Вона поступово відходить від політики швидкого розвитку, захоплення нових ринків і розширення. Зменшується гнучкість організації, йде скорочення інновацій, вона не прагне до змін. Все більше значення приділяється з'ясуванню міжособистісних стосунків у колективі, ніж ризикам, пов'язаним з веденням бізнесу. Все це може негативно вплинути на задоволення потреб клієнтів організації в майбутньому.

7. «Аристократизм» (*Aristocracy*)

На цьому етапі організація володіє значними грошовими ресурсами, які витрачаються на зміцнення наявної системи контролю, облаштування власної діяльності, страхування. З'являються негласні формальні правила, пов'язані в першу чергу із стилем одягу і іншими традиціями, які не мають практично ніякого раціонального обґрунтування. Компанія прагне «купити» інноваційність, нові продукти і ідеї, набуваючи (поглинаючи) інші компанії, що знаходяться на нижчих стадіях розвитку. Але орієнтація організації на довгостроковий результат значно нижча, ніж на попередніх етапах. Для збереження наявного рівня прибутку підвищуються ціни на її продукцію або послуги, але цей процес нескінченний.

8. «Рання бюрократизація» (*Early bureaucracy*)

Цей етап характеризується великою кількістю структурних конфліктів і проблем, віддаленням від задоволення клієнтів. Тепер основна увага в організації концентрується на тому, хто винен у проблемах, а не на тому, що потрібно зробити, щоб їх вирішити.

9. «Бюрократизація» (*Bureaucracy*)

Компанія повністю зосереджується на собі, на внутрішніх невирішуваних проблемах, намагаючись дотримуватися всіх процедур, процесів і розпоряджень з надією, що це допоможе в їх рішенні. У компанії панують направлені на досягнення результату структури, які все сильніше заплутують внутрішню організацію. Немає схильності до підвищення ефективності, змін, немає орієнтації на потребі клієнта. Підтримується громіздка і складна система контролю над поточною діяльністю, яка вимагає від працівників дотримання набору правил і процедур, але не ефективної праці.

10. «Смерть» (*Death*)

Смерть організації, орієнтованої на клієнта, відбувається відразу ж після того, як клієнти масово перестають користуватися послугами компанії. Якщо ж

організація надає монопольний продукт або підтримується державою, то її смерть може бути відстрочена в часі. В цьому випадку ступінь бюрократизації збільшуватиметься і у результаті все одно досягне свого апогею, що приведе до неминучої загибелі.

Основні конфлікти між співробітниками підприємства пов'язані з відсутністю правил, стабільності і досвіду, на який можна було б вважатися при ухваленні рішень *Основні задачі, які повинні бути вирішені* – це стабілізація грошових потоків і діяльності в організації.

4.4. Концепція управління життєвим циклом організації І. Адізеса (РАЕІ)

Згідно сучасній концепції І. Адізеса «РАЕІ» існують чотири необхідних менеджменту вітаміни (рис. 4.4.):

Р – виробника результатів (producer),

А – адміністратора (administrator),

Е – підприємця (entrepreneur),

І – інтегратора (integrator), які він назвав «функціями менеджменту».

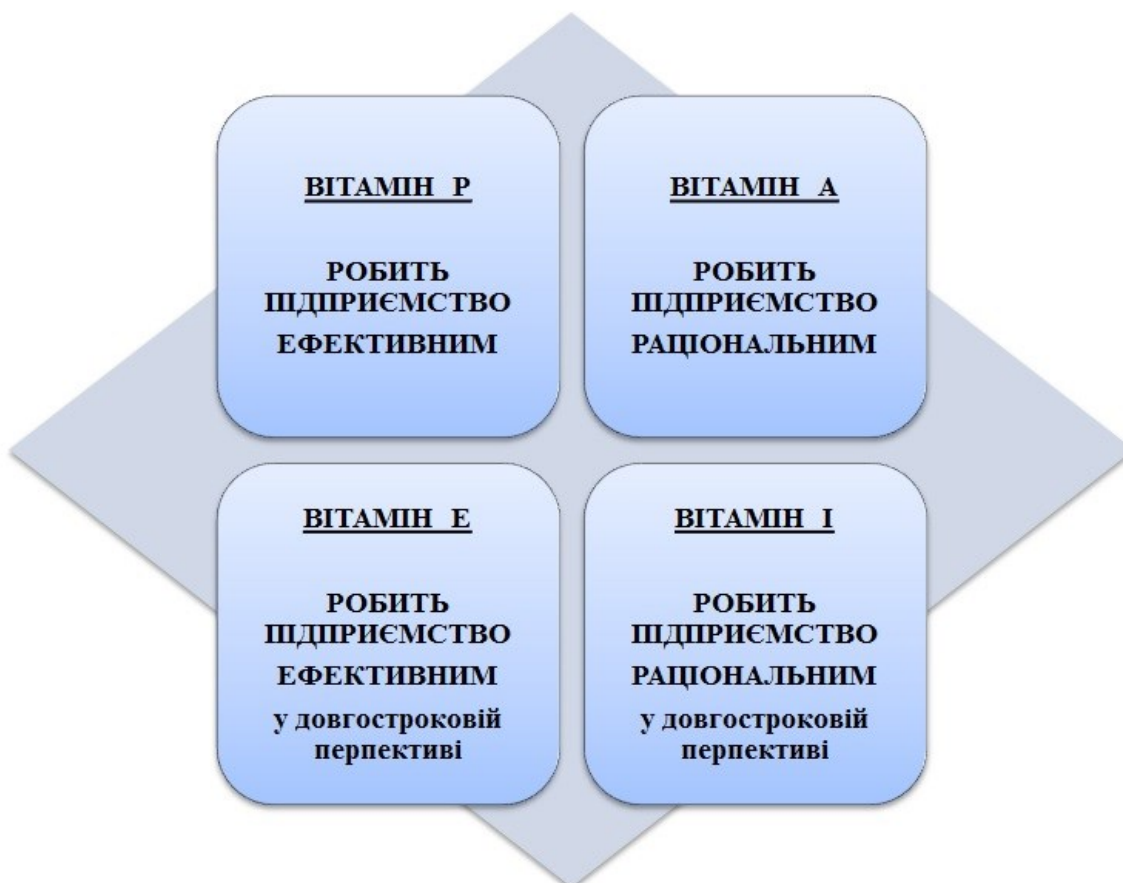


Рисунок 4.4. Чотири функції менеджменту або „вітамінний комплекс ефективного управління” за концепцією І. Адізеса

І. Адізес стверджує, що в ефективній організації повинні бути представлені усі чотири управлінські функції: Р – орієнтована на результати, А – адміністративна, Е – підприємницька та І – інтеграційна. Отже, підприємство повинно оптимальним чином задовольняти споживачів, вчасно змінюватись та попереджувати динамічні потреби, створивши для цього структуру з взаємозамінних елементів.

Якщо не виконується одна з цих функцій в управлінні, існує вірогідність припустити, якою „хворобою” захворіє організація (рис. 4.5). І. Адізес пропонує назвати це діагностичною і терапевтичною методикою.



Рисунок 4.5. Прояви нестачі на підприємстві відповідних функцій менеджменту за концепцією І. Адізеса

Наприклад, якщо на підприємстві спостерігається падіння обсягу продажів, якщо йдуть клієнти, а підприємство неефективне — це означає, що не вистачає вітаміна Р. Коли підприємство не приносить прибутку, неефективно або неоптимально використовує фінансові ресурси — необхідний вітамін А. Якщо підприємство неефективне впродовж тривалого періоду, не вміє пристосовуватися до нових умов, виходить на ринки з новою продукцією надто пізно, постійно втрачає можливості — воно потребує вітаміну Е. Якщо підприємство вразливе, його покидають провідні фахівці (що відбувається доволі часто у сучасних умовах) — зрозуміло, що відсутній вітамін І. Таким чином, якщо додати потрібну функцію менеджменту або «доповнити раціон дефіцитним вітаміном» – з’явиться так звана „цілісна терапевтична методика”.

Розглядаючи кожну з вищезначених управлінських функцій І. Адізес наводить такі пояснення. *Організація повинна бути ефективною — функція Р.* Що це означає? Організація ефективна тоді, коли вона робить те, для чого була створена. Будь-яка організація має мету, ради якої вона існує.

Найчастіше на питання «яка мета підприємства?» відповіддю є «заробляння грошей». Насправді це не так. Прибуток — це те, що ви неминуче отримуєте, якщо організація ефективна і оптимізована. Це результат роботи. Адізес асоціює прибуток з окулярами в тенісному сеті. Багато гравців під час сету стежать не за м'ячем, а за рахунком (кількістю грошових одиниць). Такі «гравці» в бізнесі можуть згубити компанію. Необхідно стежити за м'ячем, щоб зробити правильний удар і відбити його в потрібний сектор поля суперника, а якщо гравцеві це вдалося, це означає, що він ефективний.

Непросте питання «Чому ми існуємо?» слід трансформувати так: «Для кого ми існуємо?». Зазвичай відділ збуту проводить дослідження, щоб з'ясувати, чого хочуть їх клієнти. Співробітники підприємства — це теж клієнти, тільки внутрішні, яких варто запитати, що їм необхідне, щоб бути ефективними. Крім того, ефективність можна обчислити не тільки рентабельністю та рівнем продажів, але і тим, чи повертаються клієнти (споживачі) знову до підприємства. Якщо клієнти не повертаються — організація не є ефективною.

Функція А — адміністрування, — забезпечує раціоналізацію. Адміністрування — систематизація і організація справи так, щоб ресурси не витрачалися даремно. Необхідно зрозуміти, що якщо організація ефективна і оптимізована, вона неминуче стане прибутковою, оскільки задоволення будь-якої потреби має свою ціну. Споживачі готові сплачувати за задоволення своїх потреб. А якщо підприємство може задовольнити цю потребу за нижчими цінами, тоді отримується прибуток і створюється додана вартість. Для Адізеса прибутковість — це створення доданої вартості. Чи може організація бути функціональною і не оптимізованою? Так. Вона працює, робить багато рухів, але не раціональна. Може організація бути оптимізованою, але не ефективною? Так. Це характерно для бюрократії, яка настільки оптимізована, що нездібна бути ефективною. У бюрократичних організаціях можна почути такі вислови: «Управляти бізнесом було б легко, коли б не постійні зміни у потребах клієнтів».

Для того, щоб підприємства були ефективними тривалий час необхідно задіяти функцію Е. Використаємо метафору тенісу. Для того, щоб перемогти в грі, потрібно думати, куди після удару приземлиться м'яч. Тому необхідно так позиціонувати себе на ринку, щоб бути готовими відбити м'яч, коли він полетить у ваш бік. Це називається *стратегічним плануванням*. Треба зрозуміти, що планування — це не розробка плану дій на завтра, а те, що треба

робити сьогодні, в світлі того, що очікується отримати завтра. Для цього треба творчо підходити до планування. Доводиться йти на ризик, який неминучий при плануванні. Отже, мова йде про підприємництво.

Функція І робить організацію оптимізованою в довгостроковій перспективі. Наприклад, коли на підприємстві обсяги продажу знижуються і виробничий відділ говорить, що це не його проблема, а проблема відділу продажів, дану ситуацію можна порівняти з поламаним стільцем, ліва ніжка якого говорить, що це проблема правої ніжки. А чом би лівій ніжці не підсунути в центр стільця і не зробити його стійким, утворивши штатив? Подібна ситуація, що склалася, на підприємстві свідчить про те, що в ній немає взаємозалежності. Управлінська роль **І**, яка допоможе усвідомити органічну взаємозалежність на підприємстві, називається *інтеграцією*.

Незважаючи на усі позитивні сторони «вітамінів», існує *проблема несумісності функцій*. Адізес вважає, що якщо керівник старанно виконує одну з цих функцій, то обов'язково ставить під загрозу яку-небудь іншу. Наприклад, багато хто з керівників говорить: «Я ж багато працюю (функція Р), що у мене абсолютно немає часу бути організованим (функція А)». Або говорить: «Моя робота так добре організована (функція А), що у мене немає часу займатися нововведеннями (функція Е)». Можна почути і такі слова: «Я повинен багато що поміняти (функція Е), і у мене не залишається часу зробити свою роботу (функція Р)».

Це лише один з прикладів застосування коду *РАЕІ*, або як його ще називають – *коду Адізеса*, який має широке застосування. За його допомогою можна аналізувати життєві цикли організацій, детально вивчати процес рішень і функціональність організаційних структур.

Розглянемо моделі керівника, в яких переважає одна з чотирьох функцій і атрофовані останні три (рисунок 4.6).

«Керівник Р» – найкращий фахівець; настільки продуктивний і добросовісний, що він не забариться піднятися по кар'єрних сходах. Проте він не займається адмініструванням і контролем (функція А), не генерує нові ідеї (функція Е), не створює команду (функція І).

Отже, ця людина – *виконавець*. Він працює день і ніч, приходять в офіс першим і йде останнім. Він ненавидить збори та наради, бо у нього завжди багато робіт і немає часу на пусті розмови.

У підпорядкуванні такого керівника люди відіграють роль посильних, виконують його доручення. «Керівник Р працює сам і понад усе зацікавлений в тому, що роблять його співробітники, не важливо, як вони це роблять».

«Керівник А» – яскраво виражений адміністратор. Відсутні функції Р, Е, І. Йому не цікаво, що роблять його підлеглі, важливо, як вони це роблять. Він і

його співробітники приходять і йдуть з роботи вчасно. При цьому керівник не дуже заглиблюється у те, що вони роблять, головне, щоб все було за встановленим розкладом. Підприємство може в результаті стати банкрутом, і це теж відбувається „вчасно”. Такий керівник регулярно організовує і проводить наради. Це здебільшого прототип справжнього бюрократа, який керує виключно по інструкції.

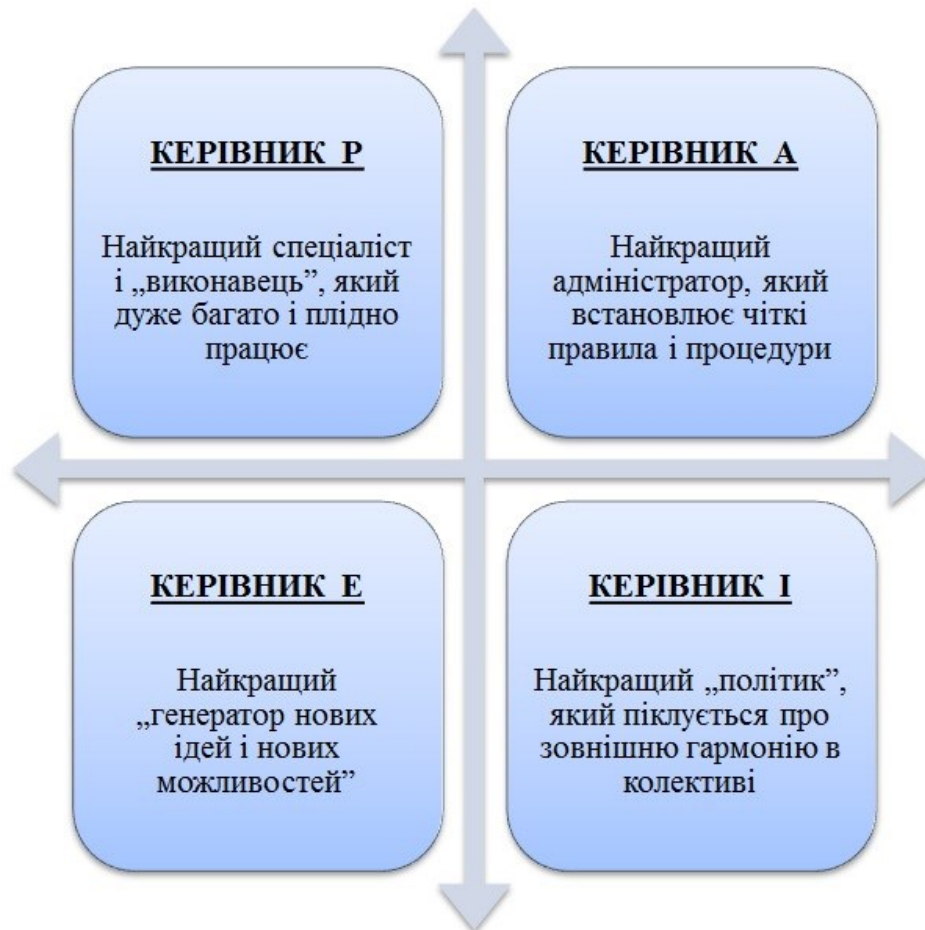


Рисунок 4.6. „Образи керівників ”, у яких є гіперболізованою одна з чотирьох функцій менеджменту за концепцією І. Адізеса

«*Керівник Е*» – прототип, що цікавиться *ідеями*. Це мрійник і творча натура. Даний архетип керівника найбільш небезпечний вранці в понеділок, після вихідних, відпустки і тригодинного перельоту в літаку. Саме тоді він генерує нові ідеї і нові можливості. Він організовує засідання з колегами, та часто ніхто не знає, коли вони проводитимуться. Такого керівника можна назвати ще і палієм – це іскра, з якої постійно займається полум’я.

«*Керівник І*» головним чином зосереджений на співробітниках і на їх відчуттях. Це «*політик*», для якого найважливіше зовнішня гармонія в колективі. Йому необхідно, щоб його підлеглі з ним погоджувалися або хоч би вдавали, що погоджуються.

Вищезначених керівників можна охарактеризувати наступною метафорою. Якщо «керівник Е» і «керівник А» дивляться у вікно, перший бачить небо, птахів, гори і хмари, другий — тільки брудну віконну раму. Саме тому вказані прототипи не люблять один одного: «керівник Е» завжди витає на крилах своїх ідей, тоді як «керівник А» опускає його на землю.

Прототип «керівника Р» не бачить ні віконної рами, ні хмар, тому що він роздумує про те, як же це вікно відкривається і чи підходить воно кімнаті. А прототип «Керівника І» зовсім не дивиться у вікно. Він дивиться на трьох людей в кімнаті і думає: «На що вони дивляться?».

І. Адізес наголошує, що усі ці прототипи – це приклади поганих керівників. Як вже зазначалось, на підприємстві повинні бути представлені усі чотири функції. *Ідеальний керівник* повинен бути орієнтованим на споживача і на результат, бути організованим, творчим і схильним до ризику. Крім того він зобов'язаний вміти створити свою команду.

Проте ідеального керівника не існує. Для того, щоб налагодити ефективне управління, потрібна команда, яка буде доповнювати самого керівника.

Модель Адізеса (PAEI) показує яким чином можна створити взаємодоповнюючу команду, при цьому вона визначає, яка з управлінських функцій (ролей) буде домінувати на тій чи іншій стадії життєвого циклу підприємства (рисунок 4.7).

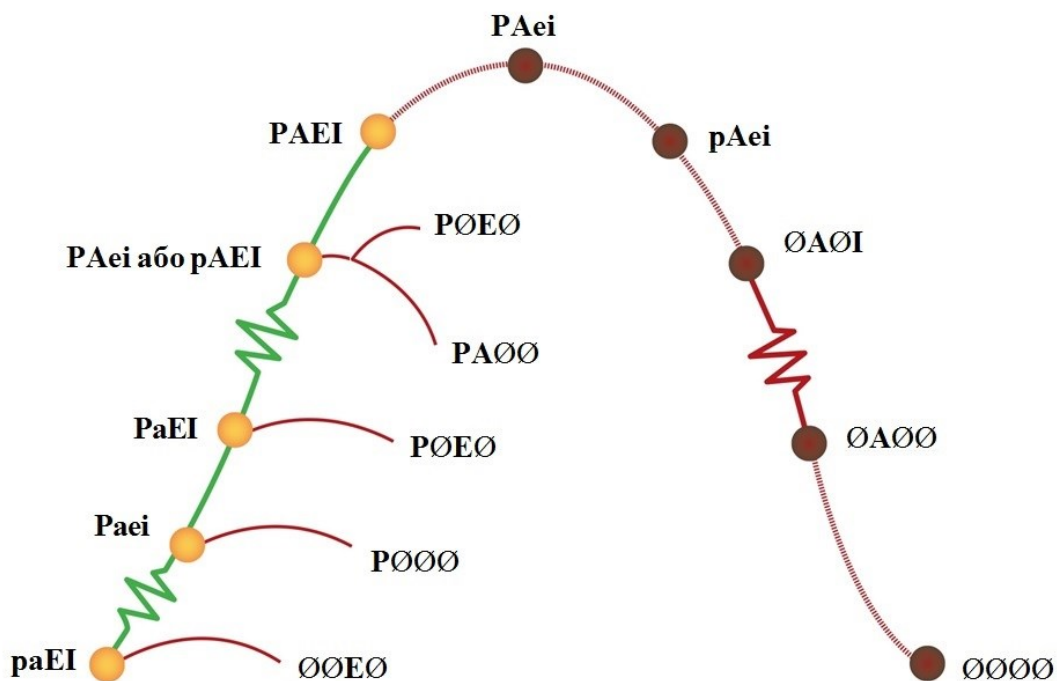


Рисунок 4.7. Застосування коду Адізеса на різних стадіях життєвого циклу організації

Високі літери РАЕІ демонструють пріоритетну роль на певному етапі. Відсутність тієї чи іншої літери свідчить про те, що дана роль більше не визначає діяльність менеджменту і керівників підприємства.

Розглянемо як код Адізеса може і повинен спрацьовувати на різних етапах життєвого циклу підприємства.

Запитання для самоконтролю:

1. Що таке життєвий цикл організації?
2. Розкрийте зміст моделі організаційного розвитку Грейнера.
3. Яка роль стилів керівництва на різних етапах життєвого циклу?
4. Охарактеризуйте концепцію управління життєвим циклом І. Адізеса.
5. Вкажіть риси ідеального керівника згідно концепції І. Адізеса.

Використані джерела: [1], [2], [3], [4], [5].

ТЕМА 5. КОГНІТИВНІСТЬ ЯК ПЕРЕДУМОВА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Основні поняття: знання, управління знаннями, теорія знань (знаннява теорія), когнітивність, когнітивність організації, класифікація знань, організація, що самонавчається.

5.1. Роль знань у розвитку сучасної організації

Стан та динаміка світової економіки сьогодні обумовлюються процесами розширення масштабів та впливу «економіки знань», яка змінює традиційні підходи до управління компанією, і цю зміну у системах управління називають навіть «управлінською революцією». Вона є примітною тим, що наукові принципи почали застосовувати до знання як такого (за часів індустріальної революції науку використовували для зміни засобів виробництва, процесів та продуктів, за часів революції продуктивності (початої Ф. Тейлором) — для впливу на ефективність використання людської праці). Відповідно, сьогодні трансформуються і основні базисні категорії, через які теорія пояснює функціонування підприємства, такі як ресурси, функції, продукція тощо.

В сучасних умовах інтелектуальний капітал стає головним джерелом створення стійких конкурентних переваг підприємства, посилення їх потенційної цінності і задоволення споживчого попиту, що динамічно розвивається.

Термін «**управління знаннями**» був введений Карлом Віігом – американським ученим і консультантом по управлінню – та вперше використаний на сесії Міжнародної організації праці при ООН у 1986 р. З того часу цей термін, що позначав систематичне формування, оновлення і

застосування знань з метою максимізації ефективності підприємств, обійшов весь світ, став предметом різносторонніх досліджень і обговорень, увійшов до практики багатьох підприємств як нового вигляду управлінської діяльності і нова функція управління. Значущість управління знаннями з кожним роком зростає, відображаючи об'єктивні вимоги розвитку наукоємного виробництва, інформатизації суспільства і підвищення ролі людського потенціалу.

В даний час цінність роботи, що виконується людьми, і вартість продукції і послуг, що продаються компаніями всіх галузей, багато в чому визначаються знаннями і інформацією, закладеною в них. Підприємства повинні *навчитися управляти знаннями*, тому що знання, з одного боку, перетворилися на найбільш важливий продукт і, з іншого боку, ефективне використання знань є ключовим чинником у вивченні потреб ринку і їх задоволенні найбільш інноваційним способом.

Статусу центральної концепції теорії організації набуває *теорія знань (знаннєва теорія)*, яка «виросла» із ресурсної теорії, розвиваючи її ключові положення та зміщуючи акценти уваги до знань як основних ресурсів, що забезпечують стратегічну ефективність компанії.

Положення *ресурсної теорії фірми* (РТФ) були сформульовані, виходячи із поставленої мети щодо досягнення розуміння того, як організації отримують стійкі конкурентні переваги. Розглядаючи компанію як сукупність ресурсів та можливостей, які важко скопіювати, науковці, що є представниками РТФ, а це переважно американські вчені, вважають, що відмінності у конкурентоздатності компаній та їх розмірах є похідною уміння будувати, розвивати та використовувати ресурси і здатності для формування ефективних стратегій. У цих умовах відбуваються докорінні зміни в критеріях оцінки ефективності управління. Ними тепер стають вимірники стану ресурсів:

- інтелектуального капіталу;
- інвестиційній активності;
- задоволеності запитів споживача;
- повноти і комплексності використання інформаційних технологій;
- впливи ефективних комунікацій;
- розвитку людських ресурсів;
- можливостей адаптації до змінного середовища.

Про виключне значення *знань як ресурсу*, що забезпечує фірмі переваги у конкурентній боротьбі, почали говорити у 1990-х роках. Дж. Спендер у 1996 році у своїй статті «Знання як базис динамічної теорії фірми» зазначив, що наявні знання компанії та її здатність створювати ексклюзивні знання стає центральним поняттям теорії організації.

Знаннєва теорія інтегрує у собі й інші наукові течії теорії організації. Так, крім поглиблення розуміння природи ключових компетенцій, ресурсів та

внутрішніх можливостей компанії та їх впливу на конкурентні переваги і їх стійкість (РТФ), знання теорія розвиває і елементи біхевіористичних концепцій, такі як організація колективної діяльності, поєднання індивідуальних інтелектів та визначення спільних ціннісних орієнтирів членів організації і визначає їх взаємозв'язок із довгостроковою ефективністю компанії.

Знання теорія фірми інтегрує у собі сучасні уявлення про природу фірми та закономірності її функціонування. Її проекція у площину конкретних завдань, що стоять перед реальними підприємствами, результувала у появі «менеджменту знань» — блоку управлінсько-економічних дисциплін, які пропонують практичні інструменти та методи формування довгострокової успішності фірм у економіці знань. Як науковці, так і практики дійшли висновку, що між успішністю компанії та ефективністю застосування нових прийомів, підходів та практик управління, які базуються на виокремленні знання як ресурсу найвищої стратегічної ефективності, існує прямий зв'язок.

5.2. Когнітивність організації

Аналізуючи фірму з метою пояснення її поведінки з позиції використання та створення знань, доцільно, на наш погляд, ввести поняття «когнітивності компанії», яке буде характеризувати сукупність пізнавальних здібностей окремих людей в організації та ті ефекти, які виникають при поєднанні індивідуальних когнітивних здатностей.

Когнітивність (лат. *cognitio*, «пізнання, вивчення, усвідомлення») — термін, який у психологічних науках позначає здібність до розумового сприйняття і переробки зовнішньої інформації. Когнітивна психологія використовує це поняття по відношенню до психічних механізмів обробки інформації на різних рівнях пізнавального відображення (як перетворюється інформація в умовах її сприйняття, як організовується збереження інформації у довготривалій семантичній пам'яті, як будуються дедуктивні умозаключення і т.д.). Термін «когнітивний» часто уживаний в тих областях, де розглядаються такі поняття, як знання, уміння або навчання, і може використовуватись в ширшому сенсі, позначаючи сам «акт» пізнання або саме знання. У цьому контексті його можна інтерпретувати у культурно-соціальному значенні як такий, що позначає появу і «становлення» знання і концепцій, пов'язаних з цим знанням.

Застосування даного поняття по відношенню до компанії (організації, фірми, підприємства) означає намір розглядати її у площині, яка

характеризується специфічним апаратом аналізу та особливим кутом зору на взаємодію підприємства або його складових із зовнішнім оточенням.

Підсумовуючи спроби аналізу та відмежування поняття «когнітивність організації» від інших понять суміжних семантичних областей, українська науковець Гаращенко Н.М. пропонує зупинитися на такому його трактуванні.

Когнітивність організації – це її метаздатність, яка керує розвитком організаційних здатностей для забезпечення ефективного використання ресурсів компанії, у тому числі знань, з метою створення ключових компетенцій та на їх основі — продуктів та послуг виключної функціональності, або найвищої цінності для споживача. Ця здатність є структурно-інтегрованою сукупністю індивідуальних навичок пізнавальної діяльності та обробки інформації та механізмів їх координації, за допомогою яких компанія керує власною стійкістю та компетентністю.

Когнітивність організації характеризує сукупність пізнавальних здібностей окремих людей в компанії та ті ефекти, які виникають при поєднанні індивідуальних когнітивних здатностей. Застосування даного поняття по відношенню до компанії (організації, фірми, підприємства) означає намір розглядати її у площині, яка характеризується специфічним апаратом аналізу та особливим кутом зору на взаємодію підприємства або його складових із зовнішнім оточенням.

Особливу область сучасних наукових досліджень становить оцінка когнітивності організації, яка включає оцінку когнітивності групи (працівників), як умовного елемента системи організації.

Така оцінка передбачає визначення (оцінювання) індивідуальних когнітивних характеристик членів групи та оцінку так званих ефектів колаборативності та організаційних і культурно-технологічних факторів групової діяльності. Виконання командами та групами поставлених завдань пов'язано із ситуаціями, що вимагають узгодження різних методів обробки та аналізу інформації, досягнення спільного розуміння отриманих результатів або консенсусу щодо контекстної інтерпретації інформації, а також вироблення спільних рішень щодо індивідуальних та колективних дій. Когнітивність команди (групи) можна вважати сукупністю індивідуальних навичок пізнавальної діяльності та обробки інформації та механізмів їх координації, що дозволяє групі досягати поставлених цілей та вирішувати поставлені завдання.

Методичні підходи до оцінки вказаних елементів когнітивності організації базуються на поєднанні інструментарію психологічних, педагогічних, організаційних та управлінських наук.

5.3. Поняття знань та їх класифікація

Основою успіху є здатність підприємств до створення та впровадження інновацій й швидка реакція на зміни в ринковому середовищі. П. Друкер визначив *сім джерел інноваційних ідей на підприємстві* (1 - раптові події для підприємства чи галузі – несподіваний успіх або несподівана зовнішня подія, несподівана невдача; 2 – неконгруентність — невідповідність між реальністю та уявленнями про неї; 3 – нововведення, що ґрунтуються на потребі технологічного процесу; 4 – раптові зміни у структурі галузі або ринку; 5 – демографічні зміни; 6 – зміни у сприйманнях, настроях та ціннісних настановах; 7 – нові знання), серед яких виділив знання як найбільш важливе та складне в управлінні. Дійсно, в основі будь якої інноваційної конкурентної переваги лежать знання працівників компанії, які були використані в ході інноваційного процесу й втілені в конкретні інноваційні рішення.

Роль знань надзвичайно важлива в економіці сучасних підприємств. Важливою та необхідною ознакою відображеного ланцюга «знання – інновації – конкурентні переваги – успіх» є його циклічність. Адже успіх може бути короткотривалим, якщо підприємство не докладе зусиль для створення умов для вдосконалення, «вироснування», розповсюдження, збереження, використання, втілення знань в життя та їх постійного оновлення.

Доволі часто автори ототожнюють «знання» та «інформацію», що є помилковим та пояснюється бурхливим розвитком інформаційних технологій. Проте «знання», на відміну від «інформації», завжди пов'язано з унікальністю людини, її поглядами, переконаннями та досвідом. Крім того, багато дослідників визначають «знання» через поняття «інформація» та «дані». Таке визначення не доцільне, оскільки створює складнощі, зважаючи на існування трьох абсолютно різних за своїм змістом відповідних напрямків менеджменту на підприємстві – управління даними, управління інформацією, управління знаннями.

Очевидно, що всі ці поняття тісно пов'язані між собою, але за змістом є абсолютно відмінними. *Дані* можна визначити як відомості, які не мають значення і просто констатують те, що відбувається у навколишньому середовищі. *Інформація* виступає як об'єктивна (не залежна від особистих поглядів) категорія, яка дає загальне уявлення про довкілля. Дані та інформація виступають певною мірою джерелом формування знань. Зважаючи на це, *знання*, є набагато ширшим поняттям, поряд з об'єктивністю йому притаманна певна суб'єктивність.

З точки зору ресурсної теорії – одного з напрямків стратегічного менеджменту – *знання* належать до такої категорії ресурсів підприємства, як стратегічні активи, що забезпечують компанію стійкими конкурентними

перевагами. Дж. Барні виділив три ознаки стратегічних активів: цінність для організації; неможливість імітації та незамінність; рідкісність серед конкурентів. Дійсно, знання є стратегічним активом підприємства, оскільки відповідає усім вказаним ознакам.

У сучасному високотехнологічному ринковому середовищі знання все частіше виступають як товар. Це засвідчує бурхливий розвиток консалтингового бізнесу останніми роками, зокрема й на вітчизняному ринку.

Для підприємства важливо знати *джерела своїх знань*, адже вони можуть визначати його залежність від зовнішнього середовища. Їх можна поділити на внутрішні та зовнішні. Так, знання, які генеруються всередині підприємства, особливо значущі, оскільки вони мають більший ступінь унікальності та закритості. Знання із зовнішнього середовища, як правило, абстрактні, дорогі та загальнодоступні, зокрема й для конкурентів.

До *зовнішніх джерел знань* на підприємстві належить інформація, яку підприємство отримує від споживачів, постачальників, конкурентів, консультантів, державних та галузевих установ, а також компаній чи їх об'єднань, з якими воно перебуває в партнерських відносинах. Це зумовлює потребу налагодження ефективного зворотного зв'язку з усіма вказаними суб'єктами його зовнішнього середовища. Слід підкреслити термін «інформація», тому що навіть знання консультантів, які залучаються до роботи, є «інформацією» ззовні, і лише згодом, потрапляючи в унікальне організаційне середовище вони перетворюються на знання компанії, вбираючи її традиції та досвід.

До *внутрішніх джерел* належать: персонал підприємства з його знаннями, навичками, досвідом та вміннями; інформаційна інфраструктура підприємства, яка включає бази даних, онлайн носії, бібліотеку, звітність тощо; історія та організаційна культура, які уособлюють унікальний досвід та середовище, що формувалися роками на підприємстві; відносини між співробітниками.

Важливим для ефективного використання знання на підприємстві є розуміння та виділення різних *форм прояву та видів знання*. Як ми вже зазначали, існують розбіжності серед дослідників щодо цих питань. Найрозповсюдженішим є поділ знань на явні та неявні (інші назви: експліцитні та імпліцитні; «блукаючі» та «прикріплені», формалізовані та неформалізовані, «тверді» та «м'які», відкриті та приховані тощо).

На основі аналізу літератури стосовно цих питань та узагальнення існуючих класифікацій автори вважають доцільною класифікацію за такими критеріями: за функціями, за рівнем існування, за складністю, за ступенем інноваційності, за сферою застосування, за ступенем структуризації, за способом вираження та за походженням (таблиця 5.1). Важливо відзначити

поділ знання за рівнем існування. Організаційні знання особливо важливі для кожного підприємства. Адже якщо індивідуальні знання кожного співробітника у будь-який момент можуть бути відчуженими в разі його покидання компанії, то організаційні можна розглядати як її власність. Тому завдання компанії полягає в організації переходу індивідуальних знань в організаційні.

Усі зазначені в таблиці види знання є важливими для підприємства з погляду його практичних інтересів щодо можливості управління ними.

Таблиця 5.1

Класифікація знань підприємства

№ з/п	Критерій	Види знань	Опис
1	2	3	4
1	За функціями	Стратегічні	Здатність розрізнення та вибору ключових моделей та актуальних дій («знати що?»)
		Епізодичні	Знання, які використовуються, враховуючи схожість ситуацій, аналогічність тематики попередніх епізодів, подій чи прецедентів, які зберігаються, узагальнюються і дають уявлення про те, яке середовище найбільше підходить для виконання поставленого завдання («знати де?»)
		Практичні	Знання процедур виконання тих чи інших завдань, які застосовуються для здійснення дій («знати як?»)
		Комунікативні	Знання про те, хто володіє відповідним досвідом та ресурсами, що допоможе у вирішенні проблеми, – знання відносин («знати хто?»)
		Теоретичні	Знання, які допомагають не лише виконувати поставлені завдання на основі великого досвіду, але й дають розуміння його контексту – бачення («знати чому?»)
		Ситуативні	Знання, що шляхом поєднання досвіду та відчуттів ритму, часу й реальності дають змогу вгадати найвідповідніший момент дій («знати коли?»)
2	За рівнем існування	Індивідуальні	Особистісні знання окремого індивіда
		Групові	Знання, що являють собою результат об'єднання знань окремих індивідів в процесі їх поділу та обміну
		Організаційні співробітники організації	Знання, які охоплюють як індивідуальні, так і колективні знання груп та товариств організації. Створює рамки, на які орієнтуються в своїх діях окремі
		Міжорганізаційні	Знання, які виникають внаслідок комунікацій та обміну знаннями між окремими організаціями

Продовження таблиці 5.1

1	2	3	4
3	За складністю	Прості/ поверхневі (shallow knowledge)	Виступають у вигляді співвідношення між окремими предметами, поняттями та класами понять, які являють собою предмети, класи предметів, дії, процеси, об'єктивно існуючі в середовищі
		Складні/ глибинні (deep knowledge)	З первинних знань будуються складні у вигляді структурованих множин, які відображають різноманітність сторін та поглядів при представленні явищ та процесів зовнішнього середовища
4	За ступенем інноваційності	Корінні	Мінімальні знання, які забезпечують доступ до тієї чи іншої діяльності
		Успішні	Знання, які формують конкурентний потенціал співробітника / організації
		Інноваційні	Знання, які забезпечують лідерство й дають можливість «змінювати правила» в певній сфері діяльності
5	За походженням	Залучені	Знання, залучені із зовнішнього середовища
		Вирощені	Знання, створені та розвинені всередині компанії
6	За сферою застосування	Операційні	Знання про продукти та ринки, тобто усі факти, які стосуються виробництва та маркетингу, більшість з них формальні й кількісно визначені
		Специфічні	Це основні теоретичні знання, внутрішні цінності, які відіграють важливу роль в створенні та підтримці основної компетенції організації, які є основою конкурентних переваг
		Комерційні	Чітко розвинута та керована мережа імперативів, зразків, правил та сценаріїв, втілених в діяльності фірми та її взаємодії з навколишнім середовищем.
		Загальні/ типові	Знання, які необхідні для виконання всіх видів діяльності

1	2	3	4
7	За ступенем структуризації	Структуровані	Знання, виражені у вигляді схем, теорій, процесів, формул, алгоритмів тощо.
		Напівструктуровані	Знання у вигляді суб'єктивних суджень та оцінок, евристичних правил прийняття рішень
		Неструктуровані	Знання, які не мають теоретичної основи, а представлені лише у вигляді окремих фактів на основі досвіду
8	За способом вираження	Втілені	Являють собою фізичні та фізіологічні знання, а також практичні навички
		Консультативні/свідомі	Знання, сховищем для яких є свідомість людини
		Впроваджені	Знання, які матеріалізовані й містяться в процедурах, технологіях, архітектурі
		Закладені	Знання, які формуються внаслідок впливу зовнішнього середовища (соціальний вплив, вплив корпоративної культури окремої організації)

5.4. Сучасні підходи до управління знаннями

Термін управління знаннями (УЗ) прийшов до України з заходу в середині 90-х рр. („Ноуледж менеджмент”). У крупних корпораціях, де проблеми обробки інформації набули особливої гостроти і стали критичними стало очевидним, що основним вузьким місцем є обробка знань, накопичених фахівцями підприємства, оскільки саме знання забезпечують перевагу перед конкурентами.

Управління знаннями – це сукупність процесів, які управляють створенням, розповсюдженням, обробкою і використанням інформації усередині підприємства (за визначенням Джанетто – Уїлера).

Ресурси знань розрізняються залежно від галузей індустрії і додатків, але, як правило, включають технології, бренди, бізнес-процеси, рецептури, керівництво, новини, інформацію про замовників, відомості про конкурентах і дані, що накопичилися в процесі розробки. Програмна і технологічна організація процесів управління знаннями реалізується через системи управління знаннями (СУЗ). СУЗ використовують і інтегрують різні інформаційні технології:

- бази і сховища даних;
- електронна пошта;
- системи групової роботи і її підтримки;

- браузери і системи пошуку;
- портали, корпоративні мережі і Інтернет;
- бази знань і експертні системи (інакше інтелектуальні системи).

Важливість управління знаннями. В умовах сучасної економіки, рушієм якої є інформація, організації вбачають набагато більше цінності у своїх інтелектуальних активах, ніж в активах фізичних. Управління знаннями допомагає підтримувати ті знання, якими необхідно поділитися, якщо вони стануть основою для співпраці. Більше того, управління знаннями допомагає організації зробити наступне:

- **стимулювати інновації** (управління знаннями забезпечує інфраструктуру для побудови електронних і соціальних мереж з метою розвитку нових продуктів або послуг; воно сприяє і забезпечує доступ до різноманітних ідей, таким чином даючи іншим людям можливість мати від них користь);
- **сприяти розвитку співпраці** (управління знаннями збільшує можливості співпраці; воно збагачує процес обміну експліцитними та непрямыми знаннями між людьми; воно також заохочує вільне пересування ідей);
- **заохочувати і використовувати можливості навчання** (управління знаннями сприяє і прискорює процес навчання; воно створює можливості для індивідів і груп людей застосовувати отриманні знання на практиці; воно діє як рушій знань організації і доносить потрібну інформацію потрібним людям в зрозумілому контексті, що націлений на вирішення нових питань; воно надає індивідуальному навчанню особливої цінності, обдаровуючи його гарними результатами і піднімаючи на загальноорганізаційний рівень);
- **збільшити соціальний капітал** (управління знаннями збільшує обсяг передачі індивідуальних знань організації; воно сприяє процесу обміну всередині і поза межами організації, в різний час і в різних місцях; також воно з'єднує людей, що володіють необхідними прямими і непрямыми знаннями, з тими, кому такі знання необхідні для виконання робочих обов'язків);
- **залучати і зберігати людський капітал** (управління знаннями збільшує рівень збереження кадрів шляхом підкреслення цінності знань працівника і винагородження його за це; воно фіксує та ефективно використовує те, що люди знають, тобто їхні „ноу-хау” („знаю як”) і „ноу-вот” („знаю що”); воно сприяє кар'єрному зростанню);
- **створювати і використовувати структурний капітал** (управління знаннями перетворює інтелектуальний капітал в структурний капітал і фокусує стратегічне мислення на використанні знань на противагу зосередженню на бюджеті);
- **відкривати можливість електронного управління** (управління знаннями забезпечує інформаційну базу, що заснована на інформаційних технологіях, для надання громадянам і клієнтам можливості доступу до необхідних їм інформації та послуг; воно також встановлює мережу

інтелектуальних урядових працівників, які можуть підвищити якість вимог громадян і клієнтів);

- **збільшити продуктивність** (управління знаннями раціоналізує операції та скорочує витрати, ризик, криві ефективності навчання і час початку навчання шляхом усунення непотрібних або надмірних процесів; воно робить прямий внесок у кінцеві цілі/місії.
- **ділитися найкращою практикою і процесами** (управління знаннями поширює найкраще в практиці у своїй організації; воно виносить уроки з невдалих спроб; забезпечує базу для багаторазового користування знаннями і впровадження інновацій; воно встановлює критерії для роботи індивідів і команд всередині компанії і на зовнішньому рівні; воно також допомагає новим працівникам швидко адаптуватися до культури організації);
- **забезпечити лідерство і прийняття рішень** (управління знаннями надає необхідну інформацію в контексті, що допомагає процесу прийняття рішень; воно генерує нові знання в процесі рішень шляхом спільного використання і співпраці з гравцями та організаторами спільної справи в процесах прийняття рішень; і воно використовує інформацію та знання для приведення дій організації у відповідність з її місією та баченням;
- **збільшити рівень задоволення клієнтів** (управління знаннями покращує обслуговування клієнтів шляхом раціоналізації їх часу відгуку; воно фокусується на знаннях потреб клієнта в напрямку зусиль організації; воно також покращує результат і досвід, отриманий клієнтами при використанні послуг, що надаються);
- **створити конкурентоздатну перевагу/ринкову диференціацію** (управління знаннями сприяє у досягненні найвищої якості знань; в якості бізнес-пропозиції, продукту чи послуги, воно переносить цінність пропозиції від надання товарів і послуг до надання знань і досвіду про ці товари і послуги; воно також фокусує колективний інтелект організації на потребах клієнта при досягненні ділових місій/цілей).

Управління знаннями можна розглядати і як новий напрям в менеджменті, і як напрям в інформатиці для підтримки процесів створення, розповсюдження, обробки і використання знань усередині підприємств, організацій і навіть держав (рисунок 5.1).

За своєю сутністю **управління організаційними знаннями** (*knowledge management*) – це діяльність зі створення умов для виявлення, збереження, трансформації «неявних» знань у «явні» та ефективного використання знань та інформації в організації і її середовищі, спрямована на розвиток механізмів генерування необхідних знань, максимально інтенсивний обмін знаннями як всередині організації, так і за її межами, на інноваційність і креативність з метою підвищення ефективності діяльності організації і забезпечення за сучасних умов сталих конкурентних переваг.



Рисунок 5.1. Дуалізм поняття „управління знаннями”

Попри досить численну наукову і науково-популярну літературу в галузі управління знаннями, досі не існує ані єдиного підходу до цієї проблеми, ані навіть загальноприйнятого її визначення. Всі існуючі на сьогодні концепти, практики та технології управління знаннями можна лише умовно розділити на три основні підходи залежно від того, що виступає ключовим поняттям тієї або іншої парадигми. *Перший підхід* вбачає сутність управління організаційними знаннями в тому, що це – діяльність, ключовим компонентом якої виступають технології, призначені для пошуку, зберігання, класифікації, передачі даних та інформації. Звідси головна мета - створення за допомогою спеціального програмного забезпечення спільної роботи комп'ютерних мереж (англ. collaborative software, groupware, workgroup support systems, group support systems) задля підтримки взаємодії, обміну знаннями та кращими практиками між людьми, що працюють у організації над вирішенням спільних завдань. Ключовим компонентом *другого підходу* виступають люди і культура, а управління знаннями вбачається як переважно проблема організаційної культури, оскільки успіх даної діяльності є похідним від взаємодії співробітників, їхнього знання, ідентичності, цінностей і установок. Нарешті, *третьій підхід*, ключовим компонентом якого вважаються структури і процеси, виходить із розуміння сутності управління знаннями як діяльності з просування і розвитку процесів організаційного ноу-хау шляхом ідентифікації і використання формального і неформального знання в рамках процесів, людей, продуктів і послуг, причому використання інформаційних технологій не вбачається обов'язковою умовою.

5.5. Процес управління знаннями підприємства

Стратегічний план може виступати в ролі навігатора для вдалого здійснення управління знаннями. Він може допомогти організації розпочати роботу у вірному напрямку і не збитися з курсу при появі перешкод на шляху. Кроки, що є суттєвими для вірного здійснення процесу управління знаннями, можна підрозділити у п'яти описаних нижче етапах:

➤ Етап 1: Перший крок

Перше, що необхідно зробити, коли організація починає свій шлях впровадження процесу управління знаннями, це створити чітку картину очевидної вигоди від управління знаннями у зв'язку з організаційними цілями. Потрібно використовувати прості визначення і нескладну мову при дослідженні реальних проблем, можливостей і потенційної цінності, на яку звернене управління знаннями.

Наступним кроком є ідентифікація інших людей, які можуть, будуть або повинні підтримувати процес управління знаннями. Зокрема, визначте мотивуючий фактор, який, швидше за все, здатен вплинути на інших в організації, переконавши їх в необхідності участі і підтримки ініціатив управління знаннями.

Далі необхідно шукати відкриті можливості для отримання вигоди від управління знаннями. Визначити, де процес управління знаннями буде найбільш цінним, поговоривши з людьми в організації, які мають відношення до стратегічних ініціатив і зацікавлені процесом управління знаннями.

І, нарешті, користуйтеся усіма можливими перевагами Інтернету і дайте завдання Відділу інформаційних технологій надати інструменти і скласти збалансовану точку зору щодо управління знаннями. Відділ інформаційних технологій може відіграти роль каталізатора в процесі ідентифікації, розвитку і застосування виникаючих технологій, що підтримують процес управління знаннями.

На цьому етапі перешкоди можуть з'явитися у зв'язку з ігноруванням культури чи історії організації, що виражається у бездіяльності щодо проблем, які можуть перешкоджати розвитку управління знаннями; спробами продати загальноорганізаційний підхід, не зібравши спершу доказів; і у зв'язку з вимогами великого бюджету перед внесенням точної пропозиції щодо вартості процесу.

➤ Етап 2: Розроблення стратегії

Формулювання стратегії управління знаннями, яка підходить відповідній бізнес-моделі, є одною з найважливіших подій процесу впровадження. Під час цього процесу можуть бути визначено можливості бізнесу та організовано

відповідні пробні ініціативи. Виконавча команда може узяти на себе здійснення цих дій від імені організації.

Важливо спершу створити виконавчу команду. Пріоритетним при цьому є виділення можливостей для лідерів і встановлення стандартів для методів, що застосовуються для всіх ініціатив.

Наступним кроком є вибір лідерів або ідентифікація поточних ініціатив, які можна використовувати в якості маяків. Це досягається або шляхом обрання нових стратегічних лідерів, або адаптації існуючих базових спроб, які знаходяться вже в процесі здійснення. Також необхідним є вибір спонсорів лідерів з ресурсами для допомоги подальшого просування ініціатив.

Останнім кроком в цій стадії є пошук ресурсів для підтримки лідера. Це такі ресурси, як вмілі працівники, здатні просувати ініціативу вперед та уповноважені керівництвом організації на здійснення цього, або інформаційні додатки, які, можливо знадобиться отримати, створити або модифікувати.

➤ **Етап 3: Розроблення і запуск ініціативи управління знаннями**

На цьому етапі управління знаннями починає набувати чіткої форми. Це час для того, щоб скористатися поштовхом від перших двох етапів і зосередитись на деталях.

Початок цього етапу знаменує фінансування лідерів. Формування керівного комітету або виконавчої команди рекомендоване для ініціатив управління знаннями для забезпечення контролю і зміни спрямованості ресурсів організації, таких як гроші або час.

В якості другого року необхідно розробити методику, яку можна повторно відтворити. Важливо створити активне середовище для вкладу в зусилля щодо встановлення процесу перегляду, фільтрації і підтвердження знань, що спільно використовуються, отриманих від спільноти, перед позиціонуванням їх в якості загальноорганізаційних знань.

Більше того, важливо зафіксувати отримані в цьому процесі уроки. Для здійснення цього останнього і найбільш важливого кроку, контрольна група повинна обговорити уроки, які було отримано з регулярних зборів, і надати загальну платформу для можливості поділитися результатами.

➤ **Етап 4: Розширення і підтримка ініціативи**

На цьому етапі можна швидко розвивати ініціативи управління знаннями. Їх зростання буде чітко помітне. При отриманні зеленого сигналу на розвиток, з'являється додатковий тиск у зв'язку з проходженням формальних бізнес-оцінок і забезпеченням виправдання зробленого в контексті бізнесу. Та все ж,

управління знаннями в цей момент вже далеко на шляху до того, щоб вважатися невід'ємною компетенцією організації.

Розвиток стратегії розширення – перше, що необхідно зробити на цьому етапі. І досягти цього можна або поступово застосовуючи критерій вибору лідера в програмах для інших відділів, або розвинувши всеохоплюючу стратегію універсального впровадження управління знаннями. Відповідні ресурси, необхідна технологія і наявність підтримки користувачів потребуються для кожного з підходів.

Пояснення і маркетинг стратегію слідують далі за планом. Необхідно узагальнювати ініціативи процесу управління знаннями у всій організації для того, щоб залучити в цей процес кожного.

Останнім і найбільш важливим кроком цього етапу є управління ростом. Контроль за безладдям через вибух величезної кількості ініціатив управління знаннями, який є звичним явищем на цьому етапі, відіграє важливу роль для загального успіху всього процесу.

➤ **Етап 5: Організація процесу управління знаннями як інституту**

Це є одночасно пунктом призначення і вихідною точкою для управління знаннями. На цьому етапі організація починає усвідомлювати, що управління знаннями є стратегією бізнесу, а не просто базою даних, і повинна складати невід'ємну частину загальної моделі бізнесу організації. Управління знаннями на цій стадії приймається в якій необхідної компетенції організації з обмеженим потенціалом вигоди для кожного її підрозділу.

Перший крок цього етапу – це введення процесу управління знаннями до структури моделі бізнесу організації. Для цього необхідно отримати згоду вищого керівництва.

Далі необхідно реорганізувати структуру і бюджет організації. Організація повинна реструктурувати бюджет і обов'язки своїх департаментів для того, щоб передбачалося введення в дію обширного управління знаннями в якості бізнес-стратегії. Структура організації зміниться природним чином і певній мірі для того, щоб краще суміщатися з таким новим підходом до роботи.

Третє, що потрібно зробити, це відстежувати стан процесу управління знаннями. Залучення зовнішньої групи оцінки, проведення внутрішніх оцінок зрілості процесу або включення зворотного зв'язку згідно з опитуваннями працівників надасть стабільності ініціативам управління знаннями.

Наступним є завдання приведення оцінки продуктивності і винагород у відповідність зі стратегією управління знаннями. Перегляд процесу управління знаннями дає життєво важливу інформацію про роль, оскільки оцінювання

продуктивності є підставою для кар'єрного зростання і встановлення оплати праці.

Останнім кроком є запровадження локальних важелів контролю в якості інструменту балансування в загальноорганізаційній структурі управління знаннями, а також прив'язання загальноорганізаційних бізнес-цілей до діяльності. Окремим групам необхідно дозволити розвивати ресурси управління знаннями для задоволення їх специфічних потреб. Але політика управління знаннями завжди має керуватися потребами бізнесу.

Й останнє, що необхідно зробити в рамках цього етапу, це забезпечити все необхідне для продовження діяльності згідно обраного курсу. В той час, як організація на цьому етапі стає по справжньому такою, що користується знаннями на спільній основі, потреба в процесах управління знаннями продовжуватиме свій ріст, оскільки такі процеси економлять час і кошти. Також потрібно користуватися підтримкою вищого керівництва для того, щоб допомогти організації іти нога в ногу зі своїми потребами.

Узявши на озброєння і здійснюючи ключові дії для кожного з п'яти етапів, організація матиме значний успіх протягом усього процесу запровадження управління знаннями.

Інтерпретацію процесу управління знаннями підприємства із розширеним і деталізованим переліком етапів, запропоновану **Б.Мільнером**, висвітлено на рисунку 5.2.

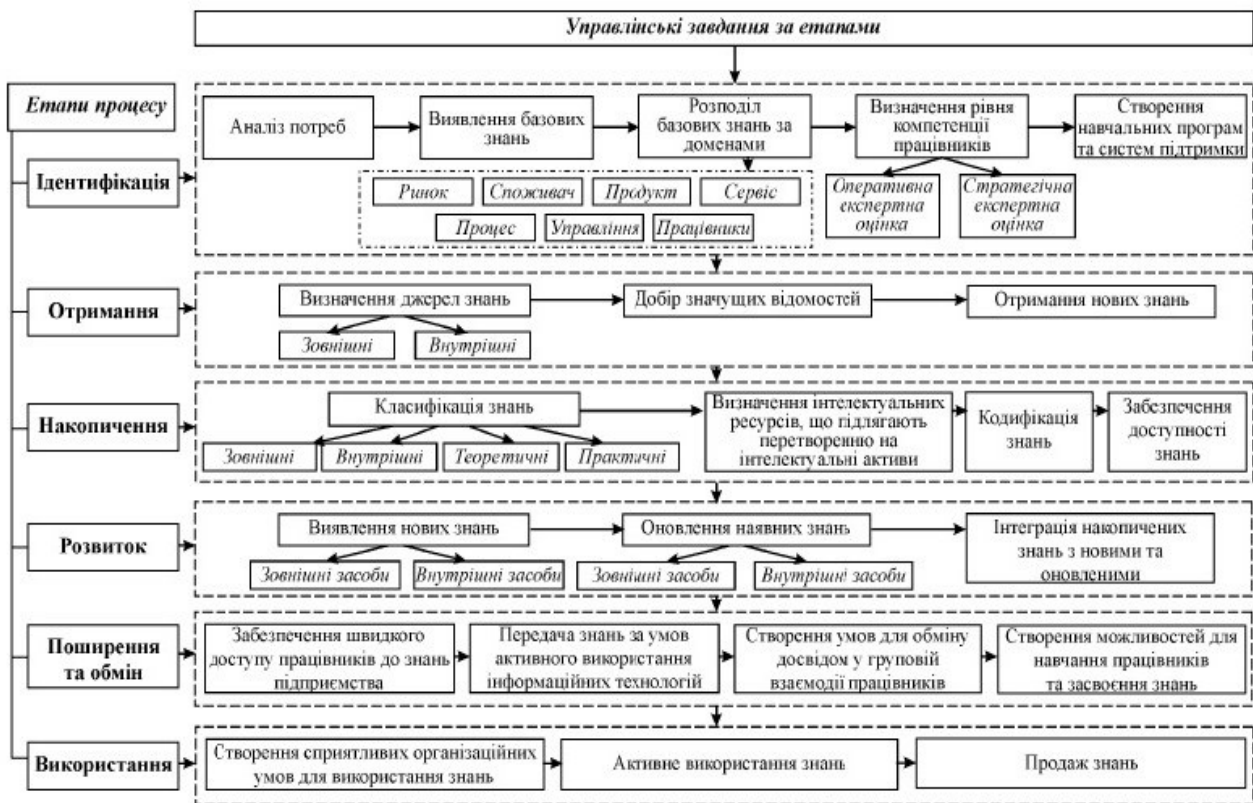


Рисунок 5.2. Процес управління знаннями на підприємстві

Однією з найважливіших умов цієї моделі управління знаннями є поширення знань серед співпрацівників підприємства і створення середовища для їх вільного обміну, а завершальним етапом процесу є їх використання, що означає активне застосування знань при здійсненні завдань, вирішенні проблем і ухваленні рішень.

Виходячи із такої системи менеджменту знань, виникає поняття *самонавчальної організації* – організації, в якій відбувається не просто накопичення знань, а осмислений розвиток уміння їх використовувати (Т. Бойдел, Н. Діксон і П. Сендж); організації, здатної повсякденно набувати знань зі всіх можливих джерел, переробляти і переводити їх в дію (А. Лузін); групи співробітників, що постійно розвивають свої здібності створювати те, що вони хочуть створювати; організації, в якій не можна не вчитися, тому що навчання вплетене в повсякденні операції, а швидкість, з якою організація навчається, може стати єдиною стійкою конкурентною перевагою (П. Сенге).

Практикою організацій, що самонавчаються вже напрацьовані певні принципи, сутність яких зводиться до наступного:

- навчатись швидше, ніж конкуренти;
- навчатись всередині організації (один у одного, у робочих груп);
- навчатись за межами організації (у постачальників і споживачів).

Спираючись на досвід передових підприємств, можна стверджувати, що створення організації, що самонавчається, варто розпочинати з кінця – переконатися в тому, що організація «налаштована на інноваційну хвилю», що персонал матиме можливість втілювати на практиці нові ідеї і знання, що у нього є право на помилку і що нові знання будуть затребувані, а інновації — підтримані і гідно оцінені.

Запитання для самоконтролю:

1. *Що таке знання?*
2. *Розкрийте зміст понять «когнітивність» та «когнітивність організації».*
3. *Які види знань вам відомі?*
4. *Обґрунтуйте значення управління знаннями в процесах діяльності підприємства.*
5. *Які етапи є складовими процесу управління знаннями?*

Використані джерела: [2], [3], [4], [5], [6], [7], [10].

ТЕМА 6: РЕСУРСНО-КОМПЕТЕНЦІЙНА БАЗА СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

Основні поняття: влада, повноваження, джерела влади, особистісна основа влади, організаційна основа влади, тактичні прийоми влади, ресурсні стратегії, зона стратегічних ресурсів, функціональні стратегії.

6.1. Влада як головний ресурс стратегічних змін на підприємстві та її джерела

Стратегічні зміни можуть бути успішно проведені лише у випадку наявності вищого керівництва заснованого на консолідованій реальній владі.

Влада – це здатність осіб або їх груп реально впливати на переконання і поведінку персоналу підприємства.

Варто заздалегідь розмежувати два поняття, які часто змішують: влада і повноваження. *Повноваженнями* наділяють при висуненні на певну посаду, а *влада* – це реальна здатність впливати на людей. Зрозуміло, що при таких відмінностях реалізація повноважень і влади не завжди співпадають. Бувають випадки, коли особа, наділена повноваженнями, в силу різних причин не може їх реалізувати в повній мірі. І, навпаки, трапляються особи, які не маючи повноважень, справляють відчутний вплив на колектив. Останніх часто називають неформальними лідерами. Ідеальним є співпадіння повноважень і реальної влади.

Владу в організації (на підприємстві) можна поділити на дві групи, які мають відповідно особистісну та організаційну основу, а також характеризуються різними наборами джерел походження.

Особистісну основу влади складають наступні джерела:

- **експертна влада** ґрунтується на здатності керівника в силу своєї підготовки і рівня освіти оцінити знання, майстерність, талант, навички підлеглих, що допомагає досягти успіху, оскільки підлеглі вірять у високий професіоналізм керівника. Експертна влада не є притаманною молодим керівникам, оскільки для здобуття та ефективного використання цієї влади необхідний час;
- **еталонна влада** – полягає у використанні впливу лідера завдяки наявності у нього привабливості і виняткових характеристик (сила особистих якостей, стиль керівництва), які охоче наслідуються підлеглими. При наявності почуття поваги до керівника підлеглі з ентузіазмом виконують розпорядження і більш лояльно ставляться до нього. Еталонну владу іноді називають харизматичним впливом, характеристиками якого є: обмін енергією; вражаюча зовнішність; незалежність характеру і висока самостійність; добрі ораторські здібності; захопленість своєю особою;

впевнена манера триматися і висока зібраність;

- **правова влада** – полягає в тому, що кожен керівник використовує надане йому право в межах своїх здібностей. У багатьох випадках це джерело влади може бути надано один раз, особливо коли організація тільки формується. Підлеглі відіграють важливу роль у використанні цього типу влади. Важливо від них здобути визнання права на владу, яке має чіткі межі застосування;
- **інформаційна влада** – це влада, яка базується на можливостях доступу до необхідної і важливої інформації, умінні її використання на підлеглих. Інформація дозволяє керівнику приймати оптимальні рішення і тим самим здійснювати владні повноваження. Координація інформаційних потоків і контроль за комунікаційною мережею роблять людину владною. Владу інформації необхідно відрізнити від експертної влади, яка зв'язана зі здатністю використовувати конкретні дані;
- **потреба у владі** – полягає у бажанні мати вплив на підлеглих. Це джерело влади проявляється у наступному: наполегливої поради і бажання надати допомогу; виклик емоцій у підлеглих, а також укріплення своєї репутації.

Організаційну основу влади складають наступні джерела:

- **прийняття рішення** як джерело влади проявляється в тій мірі, в якій носій влади може впливати на конкретне рішення. Це джерело влади зв'язано не тільки з особою, яка приймає рішення. Сучасна практика управління фактично виключає можливість прийняття рішення однією людиною. Майже всі рішення мають колективний характер, тому що в їх підготовці, прийнятті та реалізації приймають участь декілька осіб;
- **влада винагород** передбачає вплив позитивних емоцій, що дає змогу досягнення і розвитку бажаних або усунення небажаних рис у поведінці підлеглих. Винагорода є одним із найдавніших і широко використовуваних джерел влади. В значній мірі влада винагородження визначається рівнем формального права на владу. Для активного впливу на поведінку і діяльність підлеглих треба знати їх потреби, ціннісні орієнтації, а також ставлення до окремих видів винагород і стягнень. На практиці використовуються різні форми доплат до основної ставки, моральне стимулювання, підвищення кваліфікації, просування по службі, представлення до державних нагород, винесення подяки, вручення грамоти та інше;
- **влада примусу** – це застосування керівником різних форм стягнень до осіб, що допускають порушення встановлених правил, норм і нормативів. Для здійснення цієї влади використовуються такі форми: критика наодинці,

зауваження, обговорення на зборах колективу, попередження, догана, штраф, пониження в посаді, звільнення та ін. В основі цього джерела влади лежить страх. Але як свідчить практика, на ньому далеко не поїдеш. Страх обмежує ініціативу, творчість і може привести до згортання роботи. Особливо це відноситься до підприємницьких організацій. Керівники, як у випадку з винагородами, можуть послабити владу примусу своїми невірними діями, несправедливо караючи підлеглих. Головним в менеджменті повинно бути попередження і усунення причин, які ведуть до різноманітних порушень;

- **влада над ресурсами** полягає в регулюванні доступності до ресурсів у зв'язку з їх об'єктивною обмеженістю. Організація має потребу у визначених об'ємах різних ресурсів: сировини і матеріалах, робочий сили, фінансових коштах, устаткуванні, техніці та ін. Потік розподілу ресурсів направлений зверху-вниз. Цим досягається відповідальність між поставленими задачами і необхідними для їх організації ресурсами. Керівники контролюють розподіл обмежених ресурсів і цим ще більше укріплюють своє право на владу, а деякі з них, нездатні ефективно застосовувати інші джерела влади, умисно створюють дефіцит ресурсів;
- **влада зв'язків** будується на здатності особи впливати на інших людей через його зв'язки з впливовими особами. При цьому мова йде не про реальні зв'язки, а лише про віру в реальність їх існування у тих, на кого здійснюється вплив. Нерідко окремі особи, які хочуть влади такого роду, звертаються до створення легенд і чуток про себе.

Міцність влади залежить від багатьох обставин, але в цілому має тенденцію до послаблення, що обумовлюються наступними факторами:

- значним *скороченням розриву* в рівнях освіти і кваліфікації між керівниками і підлеглими, що примушує перших застосовувати такі форми впливу, як переконання і участь;
- основу організації, замість колишніх універсальних працівників, зараз стали складати спеціалісти вузького профілю, які володіють унікальною кваліфікацією, а їх звільнення може обернутися катастрофою. Зрозуміло, що беззастережно керувати такими людьми, особливо адміністративними методами, неможливо;
- мобільність працівників, широкі зовнішні зв'язки, доступність до інформації значно полегшує кваліфікованим спеціалістам пошук нового місця роботи і ставить їх менш залежними від адміністрації.

У підсумку влада змінює форму, стає більш гнучкою, а у ряді випадків керівники поділяють її з підлеглими. Для ефективного функціонування організації необхідно додержуватися оптимального співвідношення

залежностей двох видів: підлеглих від керівника і керівника від підлеглих – балансу влади.

6.2. Завдання керівництва підприємства в процесах реалізації стратегії

Вирішальна роль в успішній реалізації стратегії належить вищому керівництву. Його діяльність на стадії реалізації стратегії, може бути представлена у вигляді п'яти послідовних етапів.

Перший етап – поглиблене вивчення стану середовища, цілей і розроблених стратегій. На даному етапі вирішуються наступні основні завдання:

- остаточне з'ясування сутності певних цілей, вироблених стратегій, їхньої коректності й відповідності один одному, а також стану середовища. За допомогою цього дається остаточна відповідь про доцільність на реалізацію стратегії. При цьому можливі корегування, якщо відбулися зміни в середовищі, а також у тому випадку, якщо виявлені недоліки в раніше проведеному аналізі й виробленні цілей і стратегій;
- більш широке доведення ідей стратегій і змісту цілей до співробітників підприємства з метою поглибленого залучення співробітників у процес реалізації стратегій.

Другий етап полягає в тому, що вище керівництво повинне ухвалити рішення щодо ефективного використання ресурсів, якими володіє підприємство. На цьому етапі проводиться оцінка ресурсів, приймаються рішення по їхньому розподілі, а також по створенню умов для зацікавленого залучення співробітників у процес реалізації стратегій. Важливим завданням, що вирішується на даному етапі, є приведення ресурсів у відповідність із реалізованими стратегіями. Для цього складаються спеціальні програми, виконання яких повинне сприяти розвитку ресурсів. Наприклад, це можуть бути програми підвищення кваліфікації співробітників.

На **третьому етапі** вище керівництво ухвалює рішення з приводу організаційної структури. З'ясовується відповідність наявної організаційної структури прийнятним до реалізації стратегіям і, якщо це необхідно, вносяться відповідні зміни в організаційну структуру підприємства.

Четвертий етап полягає в проведенні необхідних змін на підприємстві, без яких неможливо приступитися до реалізації стратегії. Проблема змін винятково тонка та складна. Зміни не можуть бути проведені без обліку об'єктивних факторів, що задають умови і можливості проведення таких змін. Часто потрібно кілька років для того, щоб провести серйозні зміни на підприємстві.

При опрацюванні питання змін дуже важливо не тільки зосереджувати увагу на тому, для чого виконуються зміни, до чого вони повинні привести, що і як

варто змінити, але також і на тому, як зміни будуть сприйняті, які сили й у якій формі будуть їм пручатися, який повинен бути обраний стиль проведення змін і які методи необхідні для їх здійснення. Для того щоб успішно провести зміни, вище керівництво повинне незалежно від типу, сутності й змісту змін:

- скласти сценарій можливого опору змінам;
- провести дії з метою ослаблення прагнення до опору змінам;
- усунути або зменшити до мінімуму реальний опір;
- закріпити проведені зміни.

П'ятий етап участі вищого керівництва в реалізації стратегії полягає в тому, що воно проводить перегляд плану здійснення стратегії в тому випадку, якщо цього настійно вимагають нові обставини. Стратегічний план не догма, і, природно, він може й повинен при певних обставинах піддаватися модифікації. Однак важливо також уникати змін плану щораз, коли з'являються нові обставини. Новий план може бути прийнятий тоді, коли він обіцяє помітно більші можливості одержання вигід, ніж існуючий план.

Одна з головних **цілей стратегічного управління на підприємстві** – забезпечення раціонального розподілу ресурсів між напрямками діяльності і їх ефективного використання для якнайкращого досягнення поставлених стратегічних цілей.

Ресурсне забезпечення стратегічної діяльності підприємства має здійснюватися у відповідній формі на основі розробки ресурсних стратегій, які сприяють розв'язанню таких завдань:

- визначення перспективних потреб підприємства в ресурсах всіх необхідних видів;
- розрахунок допустимих ресурсних обмежень і формування прогресивних норм витрат ресурсів різних типів;
- визначення «зон стратегічних ресурсів», можливостей їхнього використання шляхом балансування обсягів і складу, термінів постачання з динамікою використання;
- розробка заходів щодо раціонального транспортування, зберігання та використання;
- використання підходів з позиції логістики щодо системи реалізації ресурсних стратегій.

Стратегічні цілі для того, щоб бути досягнутими в майбутньому, вже сьогодні потребують рішень щодо витрат ресурсів. Майбутнє завжди невизначене, тому витрати ресурсів завжди супроводжуватимуться тим чи іншим рівнем ризику. Зовсім позбутися ризику неможливо; зведення ризику до мінімуму, як правило, потребує додаткових витрат і може бути неекономічним. Розроблюючи ресурсні стратегії, треба обґрунтовувати можливий та

допустимий рівні ризику, який бере на себе керівництво при використанні ресурсів з максимально можливою віддачею.

В умовах ринкової економіки процес ресурсного забезпечення діяльності підприємства має форму процесу закупівлі. Для постачальника – це етап завершення процесу відтворення, для споживача – етап, на якому фінансові ресурси, грошовий капітал, перетворюються в один із елементів виробничого процесу. Діяльність підприємства спрямована на вивчення кон'юнктури ринку з метою забезпечення свого виробничого процесу з найменшими втратами. Керівники підприємства на основі сформованого «портфеля» визначають кількість, якість, структуру, ціни, терміни поставки та постачальників по окремих видах ресурсів, виходячи з можливостей ринку, потреб споживачів і вимог виробничих процесів, наявних на підприємстві та запланованих до введення з метою виготовлення необхідної продукції.

Ресурсні стратегії суттєво залежать від ситуації на ринках, що їх постачають. Зараз спостерігається інтенсивна пропозиція різних ресурсів і, як наслідок, основна увага в ресурсних стратегіях приділяється вибору найпривабливіших ринків, що характеризувалися широким набором варіантів «ціна – якість», сполучень взаємодоповнюючих ресурсів, географічною різноманітністю тощо.

В зв'язку з цим виділяють чотири загальні тактичні прийоми застосування влади при проведенні стратегічних змін:

- **спонування** – має місце, коли стратегічні зміни проводяться під адміністративним тиском. Попри певне невдоволення дає змогу контролювати ситуацію, а результат сприймається як вигідний для тих, хто бере участь в процесі проведення стратегічних змін;
- **примушування** – в цьому випадку зміни відбуваються під значним тиском, ситуація також контролюється, але результат сприймається в негативній формі. Конкретні форми примушування можуть включати загрозу звільнення, призупинення просування по службі, відміну привілеїв тощо;
- **переконання** – використання цієї тактики вимагає від стратега вміння показати вигоди від стратегічних змін. Це можуть бути обіцянки винагород, просування по службі, великих гарантій зайнятості, значних повноважень, привілеїв, а також усвідомлення об'єктами переконання соціальної значимості змін тощо;
- **зобов'язання** – Це тактика, коли людей спонукають поводитися певним чином, попередньо підвівши до певних зобов'язань. Це можуть бути отримані людьми авансом привілеї, дані ними обіцянки, навіть заклики примножувати славу підприємства служити Україні, слідувати традиціям. Очевидний той факт, що різні групи впливу і підрозділи підприємства

здатні вносити різний внесок в ухвалення і проведення стратегічних змін. Думка одних неодмінно враховується, інших – може навіть ігноруватися.

6.3. Розподіл ресурсів у процесі проведення стратегічних змін

Останніми роками людство зрозуміло обмеженість природно-сировинних ресурсів (за оцінками представників Римського клубу, пік виробництва сировини на душу населення Землі припав на кінець 60-х років ХХ століття); характерною особливістю стало бурхливе зростання цін на ресурси. Не лише українські, а й підприємства розвинених країн зіткнулися з ситуацією, коли ресурси стають одним із головних обмежень (разом з часовими характеристиками), які можуть унеможливити здійснення будь-якої продуктивної стратегії. Дефіцит окремих ресурсів намагаються подолати різними шляхами, в тому числі за рахунок розвитку ресурсозберігаючих технологій, використання штучних матеріалів тощо, але не завжди ці заходи допомагають досягти бажаних результатів.

Фізичний брак ресурсів доповнюється політичними обмеженнями в постачанні тих чи інших компонентів у різні країни. Виникає об'єктивна необхідність розроблення ресурсних стратегій забезпечення діяльності підприємства.

І. Ансоф пропонує ресурсні потреби фірми визначати через «зони стратегічних ресурсів» (ЗСР), які характеризують ситуацію із забезпеченням окремими видами ресурсів потреб підприємства.

«Зона стратегічних ресурсів» (ЗСР) – сегмент ринку, де діє певна сукупність підприємств-постачальників, що можуть забезпечити виведення на ринок товарного асортименту фірми й сприяти ритмічному функціонуванню її виробничо-управлінської системи.

Кожне підприємство працює з різними ЗСР, перелік яких зумовлюється особливостями зовнішнього та внутрішнього середовища.

Отже, **ресурсна стратегія** – це узагальнена модель дій підприємства у «зоні стратегічних ресурсів» (ЗСР), необхідних для досягнення визначених цілей за допомогою координації та розподілу ресурсів компанії між окремими сферами її діяльності.

Ресурсні стратегії – тип стратегій стратегічного набору, в яких визначаються стратегії поведінки підприємства у ЗСР, форми та методи постачання, політика створення страхових запасів; систем розподілу і поповнення ресурсів.

Реалізація ресурсних стратегій означає також формування нового або перетворення наявного виробничого потенціалу підприємства, оскільки

кількість, співвідношення та цільова спрямованість використання ресурсів «задають» основні цільові характеристики виробничого потенціалу підприємства.

Матеріально-сировинні ресурси. Структура та зміст стратегій залежать від галузевої приналежності підприємства, характеру виробництва, місцезнаходження даної фірми, форми власності та рівня управління підприємством. Якщо перші три характеристики «задають» перелік і структуру необхідних і доступних ресурсів, то останні дві систему прийняття рішень щодо забезпечення розробки та виконання ресурсних стратегій.

Кожна галузь характеризується відповідною фондо-, матеріало-, енерго- та трудомісткістю продукції, що випускається. Одні галузі основні витрати несуть на придбання та обслуговування машин і механізмів, інші сировини та матеріалів, залучення трудових ресурсів. Незалежно від особливостей, для забезпечення його функціонування потрібні матеріально-сировинні ресурси, які класифікують на такі групи: сировина; основні матеріали; комплектуючі вироби; допоміжні матеріали; паливо.

У кожному виробництві використовується досить широкий перелік допоміжних матеріалів. Належність сировини або матеріалу до тієї чи іншої групи залежить від продукту, що з них виготовляється.

Основна мета будь-якої ресурсної стратегії полягає в тому, щоб, урахувавши всі вимоги продуктових і функціональних стратегій, забезпечити підприємство сировиною, матеріалами, паливом, запчастинами, обладнанням, трудовими, фінансовими та інформаційними ресурсами.

Основою для розрахунків потреб у ресурсах є:

- продуктові стратегії, де визначено необхідні типи та обсяги виробництва продукції для заповнення «стратегічної прогалини»;
- *функціональні стратегії*, де визначено потреби в ресурсах для створення, підтримки, розвитку та скорочення діяльності окремих функціональних підсистем підприємства;
- необхідний рівень резервів для забезпечення безперервного функціонування підприємства;
- прогнози та аналіз тенденцій створення та впровадження досліджень, відносно нових матеріалів, технологій, виробничих процесів, а також розвідки нових покладів корисних копалин;
- методи раціонального використання матеріальних ресурсів з урахуванням змін у їхній структурі, заміни дефіцитних матеріалів менш дефіцитними, використання внутрішніх резервів, вторинної сировини та відходів;
- методи нормування використання ресурсів та їх економії.

Значення та вплив ресурсів на ефективність роботи підприємства визначаються роллю, яку відіграє той чи інший ресурс для досягнення цілей підприємства (наприклад, нафта для нафтопереробного заводу, каталізатори для хімічного виробництва), можливостями його заміни, рівнем впливу цін окремих ресурсів на показники ефективності роботи підприємства.

Процес забезпечення матеріально-сировинними ресурсами можна спростити за допомогою системи організаційних, економічних і технічних заходів, через які відбувається взаємозв'язок ресурсних стратегій між собою, а також з такими функціональними стратегіями: *маркетинговою стратегією* – через пошук і розвиток ЗСР, *стратегією наукових досліджень та розробок* – через розробку відповідних методів взаємозаміни ресурсів тощо. Аналіз і планування альтернативних ресурсів здійснюють так, як і «портфельний» аналіз і планування продуктово-товарних стратегій. Окрема *проблема щодо забезпечення виробництва матеріально-сировинними ресурсами* – це створення запасів.

Запаси стосуються не лише «вхідних» потоків підприємства, вони є амортизаторами між постачанням, виробництвом, системою просування, розподілу та реалізації. Тому в системі управління підприємством виокремлюється ще й функція складського господарства, яка стосується розміщення та використання складів, системи зберігання сировини, матеріалів, напівфабрикатів, внутрішнього транспортування, контролю якості матеріалів тощо.

Залежно від місця, ролі, рівня перетворень у забезпеченні, а також з урахуванням суб'єктивних факторів, можна застосовувати різні *підходи до змісту ресурсних стратегій*:

- для кожного виду сировини або матеріалу розробляти окрему ресурсну стратегію;
- формувати стратегію для групи матеріалів або сировини;
- розробляти комплексну ресурсну стратегію для всього підприємства.

З метою безперервного забезпечення підприємств сировиною, матеріалами, паливом та іншими матеріально-сировинними ресурсами планується певний обсяг оборотних коштів, які складаються із засобів, вкладених у фонди обігу (товарні запаси, грошові ресурси, необхідні для забезпечення безперервного обігу товарів, грошей у розрахунках з постачальниками), та грошей, вкладених в обігові кошти (тара, матеріали для господарських потреб, мало-цінні та швидкозношувані предмети, паливо, витрати майбутніх періодів). Правильна організація обігу оборотних коштів можлива за умови врахування зв'язків стратегій матеріальних і фінансових ресурсів.

Техніка та технологія. Для визначення можливостей забезпечення технікою та технологією підприємства найчастіше використовують їхню вартісну форму – основні фонди (і в цілому є зв'язок з інвестиційними стратегіями). У практиці обліку виробничі фонди поділяються на будівлі, споруди, силове устаткування, передавальне обладнання, робочі механізми та апарати, інструменти і приладдя, господарський інвентар, транспорт, – відносно яких приймаються рішення про напрямки використання коштів.

Існує тісний зв'язок між забезпеченням технікою та виробничими стратегіями. Так, потреби в окремих видах обладнання, машинах і механізмах у натуральному вираженні визначаються окремо:

- для капітального будівництва та реконструкції підприємства;
- заміни застарілого обладнання на основному, допоміжному та обслуговуючому виробництві;
- комплектації продукції машинобудування;
- науково-дослідних робіт тощо.

Трудові ресурси. Безумовним фактором забезпечення функціонування будь-якого підприємства є залучення персоналу з певними кількісними, структурними та якісними характеристиками.

Трудові ресурси – поняття дуже складне; воно охоплює різноманітні групи працівників незалежно від їхньої ролі в процесі виробництва, від функцій, які вони виконують, кваліфікаційного складу тощо. Вимоги, що висувуються до кожної з груп робітників, різні, тому при забезпеченні підприємства трудовими ресурсами застосовується диференційований підхід.

Специфіка трудових ресурсів полягає в тому, що забезпечення ними підприємства пов'язано з роботою з конкретними особами, які мають не лише професійно-кваліфікаційні характеристики, а й досвід, рівень культури, виховання, статево-вікові відмінності.

Крім того, будь-які зміни на підприємстві зумовлюють зміни вимог до персоналу, тому не треба сподіватися на те, що можна вдовольнити потреби підприємства в трудових ресурсах один раз і назавжди. Необхідно постійно вивчати потреби у персоналі та можливості їх задоволення.

Необхідні *прямі та непрямі витрати* (інвестиції) у відповідні фактори заохочення персоналу для забезпечення ефективного функціонування підприємства постійно зростають і включають в себе:

- заробітну плату, витрати на соціальні потреби (соціальне страхування та пенсійне забезпечення);
- витрати на пошук, найм і підготовку (перепідготовку) працівників, які тим вищі, чим кваліфікованіші кадри потрібні для здійснення процесу

виробництва та управління;

- витрати на створення робочих місць з певними умовами праці, обладнанням, що постійно вдосконалюється з розвитком науково-технічного прогресу та міжнародної конкуренції.

Залежно від галузі економіки витрати на персонал становлять від 20 до 80% доданої вартості; ця частка з прийняттям відповідних законів щодо соціального захисту населення в країнах із соціально орієнтованою ринковою економікою, постійно підвищується, стає майже нечутливою до змін кон'юнктури на ринку праці. Усе це створює певні умови, в яких кожне підприємство розробляє свої стратегії щодо трудових ресурсів, які дуже тісно пов'язані з фінансовими, інформаційними і функціональними стратегіями.

Фінансові ресурси. Створюючи фінансові стратегії, підприємства стикаються з протиріччям у розумінні їх місця в «стратегічному наборі»:

- з погляду власників, *фінансові стратегії* – основні, оскільки мають забезпечувати їхній добробут. Головне для власників – нагромадження доходів і прибутків для виплати дивідендів акціонерам, зниження ризику та підвищення доходності підприємства. Орієнтація при цьому на короткострокову прибутковість, яка дає «швидкі гроші»;
- з погляду керівників і працівників підприємства, головне – це подальше функціонування підприємства, тому *фінансові стратегії* належать до ресурсних і відіграють роль засобів у реалізації інших стратегій та розвитку підприємства взагалі, визначають можливості інвестування тощо.

Фінансові стратегії нерідко вступають у протиріччя з загальними та продуктовими стратегіями. Наприклад, зміцнення конкурентної позиції на ринку по конкретному товару потребує додаткових інвестицій (витрат), а поточні фінансові показники при цьому можуть погіршитись.

Керівництву підприємства треба постійно балансувати між коротко- та довгостроковими ефектами використання фінансових ресурсів, тому певні протиріччя спостерігаються і в стандартних фінансових цілях і стратегіях.

Джерелами формування фінансових ресурсів є власні джерела (прибуток, амортизація, випуск нових акцій, реалізація / вилучення основних фондів тощо) і позичкові (нові боргові зобов'язання у вигляді довго- та короткострокових кредитів, застав, векселів тощо). Окремими джерелами можуть бути пряме бюджетне фінансування, благодійна допомога. Основою для визначення джерел фінансування є звіт про грошові надходження.

Досвід роботи західних корпорацій свідчить про необхідність формування певної *структури стратегічних фондів*:

- фондів загального корпоративного рівня;

- окремих (пов'язаних із загальними) фондів автономних організаційних утворень (у вигляді «стратегічних господарських центрів»);
- спеціальних фондів для формування ресурсних і функціональних потенціалів.

Обсяг робіт для різних напрямків зумовлюються фінансовими можливостями підприємства, оскільки вони мають найвищий рівень взаємозамінності з різними частинами функціонального та ресурсного потенціалу підприємства. Найтіснішим є зв'язок фінансів з іншими ресурсними стратегіями.

Розподіл ресурсів розкриває пріоритетність у розвитку окремих напрямків діяльності: важливіші, з погляду керівників, виділяються всі необхідні ресурси (насамперед фінансові). Керівники приймають рішення, наприклад, про пріоритетне інвестування в новий напрямок діяльності за рахунок зменшення інвестицій у вже освоєні.

Стратегії на перших етапах освоєння стратегічного управління розглядалися як способи розподілу ресурсів, тому досить багато уваги і тепер приділяється розробці моделей підтримки прийняття рішень щодо розподілу ресурсів.

Інформаційні ресурси. Дуже специфічним ресурсом сучасного виробництва стає інформація, що є умовою та елементом будь-якої виробничої діяльності. Високими темпами розвиваються ринки інформаційних ресурсів. Все більше місця в діяльності людей займають інформаційні технології, Internet. Інформація нині використовується для заміщення живої праці, сировини та енергії, стає необхідним елементом у формуванні доданої вартості продукції.

Нині продукцію розрізняють за рівнем її інформаційного вмісту: інформація створює додану вартість більш інтенсивно, ніж інші складові.

Інформація як важлива складова продукції стала правилом, а не винятком і поширюється поступово майже на всі галузі економіки. Однак варто зазначити, що існують деякі базові галузі промисловості, де матеріальні складові й надалі переважатимуть над усіма іншими компоненти.

Інформація нині стає новим джерелом доданої вартості, невід'ємною складовою виробничого потенціалу підприємства, оскільки існує та впроваджується у вигляді результатів наукових розробок, проектів і конструкторських рішень, а також у вигляді знань, навичок і досвіду персоналу підприємства.

Інформація як ресурс має найбільшу цінність у такому вигляді:

- даних про ринки збуту, потреби та іншої маркетингової інформації;

- науково-технічних розробок нових продуктів, матеріалів, технологій;
- сучасних методик, форм і методів планування, контролю, аналізу тощо;
- розробок відносно організації виробництва, праці та управління;
- пакетів програм для обробки економічної, науково-технічної, соціально-політичної інформації, для підтримки системи прийняття рішень на виробництві;
- документів, які регулюють діяльність підприємства та його зв'язки із середовищем;
- банків даних і знань загального та спеціального спрямування тощо.

Як зазначалося, особливе місце у виробництві належить трудовим ресурсам, що є носіями специфічної інформації – знань, навичок і досвіду. Наявність чи відсутність необхідної для даного виробництва інформації у конкретного індивіда визначає його цінність для підприємства; на таких засадах здійснюється добір працівників.

Інформацію не можна віднести до жодної зі звичних груп матеріальних ресурсів, однак без неї неможливо поєднати всі ресурси в систему певного типу з характерними ознаками – виробниче підприємство конкретної галузі, наукову організацію чи державну установу, – що різняться комбінацією ресурсів.

Інформація регулює споживання ресурсів, заміну одних іншими, а також їх економію, оскільки містить передовий досвід функціонування процвітаючих підприємств. Інформаційні ресурси стратегії все більше відіграють вирішальну роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємств.

Енергетичні ресурси. Окремо треба розглянути енергетичні ресурси. По-перше, це пов'язано з тим, що для економіки України та для кожного підприємства вони є лімітуючим чинником і їхнє забезпечення та використання пов'язані з певними труднощами. По-друге, енергія в сучасному виробництві все частіше відіграє роль знаряддя праці, безпосередньо впливаючи на предмет праці, перетворюючи його в кінцеву продукцію.

Властивості енергії як ресурсу полягають у тому, що енергія легко трансформується з одного виду в інший. Це дає змогу пристосувати її до всіх особливостей виробництва всередині підприємства за рахунок використання супутнього технологічним процесам тепла, вторинних ресурсів, утилізації відходів.

Стратегії стосовно енергетичних ресурсів пронизують усю виробничу діяльність держави, починаючи з міжурядових домовленостей, стратегій енергопостачання окремих регіонів галузей, підприємств і відомств. Вони мають форму енергетичних програм і повинні забезпечити взаємозв'язок і взаємопогодженість дій різних суб'єктів господарювання. Розробка та впро-

вадження ресурсних енергетичних стратегій, виходячи зі специфічних особливостей енергопостачання в Україні, має специфічні особливості, які полягають у необхідності врахування кожним підприємством державної політики у цій сфері.

Енергетичний ринок України у тому вигляді, в якому він нині існує, – неефективний, непрозорий і потребує від кожного підприємства ретельної уваги. Основний його недолік – відсутність урахування інтересів виробників при формуванні потоків і взаємовідносин між виробниками, постачальниками та споживачами, що призводить до дефіциту енергії та боргів за її постачання.

Запитання для самоконтролю:

1. В чому полягає сутність влади?
2. Які джерела влади вам відомі?
3. Охарактеризуйте роль вищого керівництва на різних етапах реалізації стратегії підприємства.
4. Розкрийте зміст поняття «ресурсна стратегія».
5. Дайте коротку характеристику ресурсних стратегій підприємства.

Використані джерела: [2], [3], [4], [5], [6].

ТЕМА 7: ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПРОВЕДЕННЯ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

Основні поняття: організаційний розвиток, стратегічний організаційний розвиток, модель Мак-Кінсі 7s, план, проект, програма розвитку, тактика, політика, стратегічна поведінка.

7.1. Організаційний розвиток підприємства

Організаційний розвиток (ОР) являє собою складне явище, в якому поєднуються суто організаційно-адміністративні явища із соціально-психологічними процесами. Стратегія організаційного розвитку належить до типу комплексних забезпечуючих стратегій і охоплює певний перелік процесів, що відбуваються на підприємстві і входять до поняття ОР.

Організаційний розвиток можна визначити як процес удосконалення формальних (організаційні структури управління (ОСУ), процеси управління, розподілу та координації прав, обов'язків, відповідальності, організація роботи управлінських працівників та ін.) і неформальних аспектів організаційної діяльності (підвищення рівня знань, навичок і досвіду в міжособистісному й міжгруповому спілкуванні; організація підвищення кваліфікації,

перекваліфікації та раціонального переміщення кадрів, тобто кар'єри, з метою досягнення найефективнішого балансу між ними із застосуванням ефективних методів мотивації та формування організаційної культури).

Цільовою характеристикою ОР є підвищення ефективності функціонування організації (як об'єкта управління).

Умови ОР – наявність механізмів реєстрації і адаптації до змін на ринку, в техніці та технологіях, до інших факторів зовнішнього середовища, а також до змін у самій виробничій і управлінській системах підприємства.

Засобами досягнення ОР є методи організаційного аналізу та проектування, методи соціальної психології, що дають змогу змінювати поведінку членів організації, свідомо впливаючи на цінності, міжособистісні та міжгрупові взаємини, індивідуальні навички, а також поєднання методів організації праці (у тому числі ергономіки) з досягненнями «поведінкових наук», які допомагають створити умови для більш інтенсивного використання людського потенціалу, а отже, потенціалу систем управління загалом.

Організаційний розвиток – природне явище, що існує у будь-якій організації, однак він може і повинен набути нових ознак при застосуванні стратегічного управління. В цих умовах цілеспрямовано формується та підтримується стратегічний організаційний розвиток (СОР).

Стратегічний організаційний розвиток – це найвищий щабель організаційного розвитку (ОР), що являє собою складне явище, в якому поєднуються організаційно-адміністративні та соціально-психологічні процеси, спрямовані на розробку та виконання «стратегічного набору», на забезпечення високих результатів діяльності підприємства у довгостроковій перспективі.

Однією з найвідоміших моделей розвитку організації є ***модель Мак-Кінсі "7S"***. Модель Мак-Кінсі - спосіб осмислення проблем, пов'язаних з розвитком або перебудовою організації. Її назва - "7S" - походить від семи факторів (семи слів, що починаються в англійській мові на букву "S"), які, на думку розробників моделі, є важливими для розвитку організації:

- стратегія (strategy);
- навички (skills);
- загально визнані цінності (shared values);
- структура (structure);
- системи (systems);
- кадри (staff);
- стиль (style).

Зазвичай, коли організація збирається змінити свою організацію, ці сім складових змінюються саме в такій послідовності. На першому етапі, як правило, визначається стратегія. Наступний крок полягає в тому, щоб

визначити, в чому дана організація особливо сильна, які треба розвинути навички або набути для того, щоб стратегія втілилася в життя. Потім слід з'ясувати, що потрібно змінити в останніх п'яти факторах, щоб усі зміни дали позитивний результат.

7.2. Концепція стратегічного організаційного розвитку. Рівні стратегічного організаційного розвитку

Концепція стратегічного організаційного розвитку – це система ідей та уявлень, яка визначає цілі функціонування організації, характер відносин між суб'єктом і об'єктом, між працівниками цих підсистем, а також характер взаємозв'язків між окремими ланками ОСУ і зв'язків у межах більш широких взаємин – із зовнішнім середовищем.

Слід розрізняти *СОР першого та другого рівня*:

- СОР першого рівня передбачає реалізацію попередньо виробленої стратегії без значних якісних змін в організації;
- СОР другого рівня можна розглядати як набуття якісно нових системних характеристик, що суттєво відрізняються від попередніх характеристик організації.

Кожна з організацій повинна усвідомлювати які саме стратегічні зміни (першого чи другого рівнів) їй потрібно здійснити, оцінювати можливості (фінансові, часові, людські тощо) їх проведення, а також прогнозувати наслідки таких змін.

СОР вимагає всебічної обґрунтованості «стратегічного набору», підготовленості усіх працівників підприємства до роботи в нових умовах, які поступово формуються при впровадженні заходів, зумовлених стратегіями. СОР має й зворотній вплив на «стратегічний набір»: порядок, масштаби та результати змін дають змогу прийняти рішення про доцільність виконання обраних стратегій або розробки нових. СОР, у зв'язку з цим, з одного боку, є мета стратегії певного типу, а з іншого - середовище, у якому здійснюється впровадження стратегій, спосіб досягнення загальних цілей.

Важливим елементом реалізації концепції СОР є поєднання у відповідній стратегії розробки ОСУ з процедурами підготовки персоналу, здатного працювати у новій організації, оскільки ОСУ є необхідною, але недостатньою умовою ефективного функціонування організації. Якість впровадження СОР значною мірою визначається тим, наскільки повно доведено та усвідомлено зміст та необхідність організаційних перетворень, що, в свою чергу, залежить від рівня підготовки працівників для роботи в нових умовах. На таких засадах можна впроваджувати методи самооцінки діяльності (самоконтролю), а також

елементи «управління шляхом участі» в тій його частині, що стосується активної розробки пропозиції щодо вдосконалення процесу організаційного розвитку підприємства.

Водночас стратегічні програми, які відображають обрану концепцію та стратегії СОР, мають сприяти вирішенню таких питань: у яких випадках, хто та як може вносити корективи до структури та змісту діяльності з СОР; коли треба переходити до альтернативної програми. Від відповідей залежать послідовність і порядок здійснення СОР; це – зміст професійної діяльності спеціальних підрозділів (або посадових осіб), що відповідають за розробку та впровадження заходів з СОР.

СОР, як правило, здійснюється:

- внутрішніми підрозділами (спеціалістами) фірми, що працюють у ній на постійній основі;
- зовнішніми організаціями чи консультантами, які «включені» в процес СОР організації на постійній чи тимчасовій основі;
- «третьою силою» - зовнішніми консультантами, вченими, спеціалістами-експертами, що беруть участь у діагностиці системи, розробці програм СОР, але не залучені до впровадження процесу змін.

Вибір варіанту організаційного втілення програми СОР залежить від конкретної ситуації, цілей та масштабів даного розвитку на підприємстві.

7.3. Система планів розвитку організації

У великих організаціях, що займаються складним формальним стратегічним плануванням, формою подання стратегії є сукупність взаємозалежних планових документів, у яких відображено прийняті стратегічні рішення.

Головним результатом планової діяльності організації є не сама система планів, а визначення цілей, стратегій, програм, проектів, розподіл ресурсів, що допомагають організації уточнити найбільш прийнятні шляхи дій і бути готовою до майбутніх змін.

Розглянемо систему планів економічної організації, що займається формальним стратегічним плануванням на основі пропозицій.

Базовий стратегічний план, у якому описано основні напрямки діяльності підприємства на період від 3 до 5 (10) років. Він містить корпоративну стратегію, слугує орієнтиром для всіх інших планів і одночасно є обмеженням при прийнятті рішень щодо основних напрямків (продуктів і послуг) і ринків на рівні СБО. До складу стратегічного плану входять такі розділи: місяця і цілі підприємства; результати аналізу стану і перспектив

розвитку зовнішнього середовища організації з коленої СБО; результати аналізу стану і прогноз розвитку конкурентного середовища з кожної СБО; результати аналізу внутрішнього середовища організації; цілі і стратегії окремих СБО; цільовий портфель організації в розрізі кожної СБО; плани організаційно-технологічних заходів і бюджети для реалізації функціональних стратегій; ресурси, необхідні для реалізації стратегії організації; фінансово-економічна оцінка стратегічного плану.

Тактичні плани розвитку конкретних напрямків бізнесу окремих СБО. Основним змістом цих планів є ділові стратегії, спрямовані на зростання, посилення конкурентоспроможності і ліквідацію окремих безперспективних ділянок бізнесу. Термін дії тактичних планів - від 1 року до 3 (5) років, а звичайна форма подання - бізнес-план.

Оперативні плани регламентують поточну діяльність відділів, служб і бюро з реалізації корпоративної ділової стратегії кожної СБО, до складу якої ці структурні підрозділи входять. Термін дії оперативних планів - від одного місяця до року.

Програми і плани-проекти. Стратегічний план підкріплюється певним набором програм і планів-проектів. Прикладами програм можуть слугувати: програма підготовки виробництва; розробки і впровадження нового виду продукту; розробки і впровадження нової інформаційної чи мотиваційної системи; проникнення на нові ринки; перебудови структури управління організації; проведення масштабної рекламної кампанії; модернізації виробництва; перепідготовки кадрів і т. ін. Програми, у свою чергу, можуть підкріплюватися конкретними проектами, що характеризуються вартістю, термінами реалізації і певною інвестиційною привабливістю.

Описана система планів економічної організації має комплексний і взаємозалежний характер. Але при цьому кожна структура (СБО, відділ, служба) може самостійно визначати структуру, зміст і форми планів, а також підходи і методи з їх розробки і реалізації, оскільки усі вони працюють на виконання місії організації і досягнення її цілей.

Певний виняток становлять бізнес-плани окремих СБО. Вони розробляються, як для внутрішнього, так і для зовнішнього користування з метою залучення інвесторів чи стратегічних партнерів. Інвестори можуть висунути певні вимоги до форми викладення ділового матеріалу та його фінансово-економічного обґрунтування. Щоб плани можна було вчасно адаптувати до нових умов, вони повинні бути гнучкими і передбачати певні дії на випадок непередбачених обставин. Ці дії звичайно реалізуються через розробку ситуаційних планів. Ситуаційні плани дозволяють керівництву організації одержати відповідь на питання, що відбудеться, якщо зроблені при

розробці стратегічного плану припущення і прогнози не збудуться, і визначити, які зміни доведеться здійснити щодо цілей і стратегії своєї поведінки в майбутньому.

7.4. Розробка тактики і політики на підприємстві

Будь-який план, у тому числі і стратегічний, має сенс лише тоді, коли він успішно реалізується.

Для розробки плану реалізації стратегій необхідно опанувати такими поняттями, як тактика, політика, процедура і правила.

Відомо, що керівництво на основі стратегій розробляє короткострокові цілі і на їх основі поточні плани, названі в стратегічному плануванні тактикою.

Тактика характеризується наступними компонентами:

- тактику розробляють на основі стратегії;
- якщо стратегія розробляється на вищому рівні підприємства, то тактика формується рівнем середньої ланки;
- тактика розрахована на більш короткий відрізок часу, ніж стратегія;
- якщо результати прийнятої стратегії будуть відомі через кілька років, то тактичні результати виявляються дуже швидко і легко співвідносяться з конкретними діями.

Після розробки довгострокових і тактичних планів керівництво повинно приступити до розробки додаткових орієнтирів, щоб уникнути дезорієнтації і неправильного тлумачення цих планів. Таким етапом у процесі реалізації є вироблення політики.

Політика являє собою загальне керівництво для дій і прийняття рішень, що забезпечують досягнення цілей. Політика звичайно розробляється вищим керівництвом на тривалий період часу і визначає, в якому напрямку можуть здійснитися дії по досягненню мети, намічаючи віхи, яких треба дотримуватися. Вона призначена для збереження сталості цілей, а також для того, щоб уникнути прийняття короткозорих рішень, заснованих тільки для того, щоб задовольнити вимоги даного моменту.

7.5. Вироблення правил і процедур управлінських дій

З огляду на те, що для керівництва управлінськими діями однієї політики часто буває недостатньо, то в цьому випадку розробляють процедури.

Облік минулого досвіду дозволяє заощаджувати час на виконання аналізу й у ситуаціях, що часто повторювалися, керівник може застосовувати випробуваний часом спосіб дій і виробляє при цьому стандартизовані рішення (вказівки).

Ці вказівки, що описують дії в конкретній ситуації, називають процедурами.

Правила застосовуються в тому випадку, коли успішна реалізація планів залежить від точного виконання завдання. У цьому випадку керівництво може порадити доцільним цілком виключити всіляку волю вибору.

Правило точно визначає, що повинно бути зроблене в специфічній одиничній ситуації. Вони відрізняються від процедур тим, що розраховані на ситуації, у яких має місце послідовність вв'язаних між собою дій.

Описуючи нові чи тільки що скоректовані політики і процедури керування, зважаються завдання виконання стратегії:

- шляхом розробки провідних вказівок менеджерам по виробництву, які контролюють персонал і службовців щодо того, як певні речі повинні бути зроблені і якої поведінки від них очікує компанія;
- шляхом встановлення обмежень на незалежні дії і рішення;
- шляхом внесення необхідної ясності в те, як конкретні важливі стратегічні заходи повинні бути проведені в географічне вилучених господарських підрозділах;
- шляхом допомоги в створенні психологічного клімату в колективі й у формуванні корпоративної культури. Для цього не вимагаються спеціальні томи керівництв-посібників.

Отже, створення відповідності між стратегією і реальною політикою може означати різні рівні регламентації: більше інструкцій, менше інструкцій, різноманітні інструкції.

7.6. Мотиви, методи, мотиватори, які допомагають формувати стратегічну поведінку

Стратегічну поведінку можна та потрібно свідомо формувати на основі певних стимулів, які, впливаючи на певний суб'єкт зовні, спрямовують його діяльність на досягнення певних цілей, створюють поведінкові норми, нормативи та межі діяльності. Ефективність процесу створення належної стратегічної поведінки залежить від системи компенсацій за докладання певних зусиль і дій.

Розрізняють такі *види компенсації*:

- позитивну, що зорієнтована на приємні наслідки від правильних, з погляду організації, дій;
- негативну, яка передбачає неприємні для суб'єкта заходи в разі його «неправильних», з погляду організації, дій;

- покарання та «гасіння», що означає припинення позитивної компенсації у відповідь на «неправильні» дії з метою їх припинення (без негативної компенсації та покарання).

Мотивація сприяє формуванню поведінки індивіда, групи або організації загалом. Для визначення ролі мотивації соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління, слід звернути увагу на зміст таких законів:

Закон зростання складності завдань у процесі функціонування «внутрішнє ефективної організації». Його сутність полягає ось у чому: якщо в організації не вирішено проблему мотивації, кількість завдань зростатиме у квадратичній залежності від кількості персоналу в ній.

Закон зростання невизначеності, який констатує: якщо не вирішена проблема мотивації, то ступінь невизначеності або частка управлінських завдань, що первісна не піддаються розв'язанню жодним з наявних методів управління, зростає зі зростанням чисельності персоналу.

Прояв цих законів на практиці свідчить про усієї системи стратегічного управління.

Найпривабливішою для здійснення стратегічних дій є мотивація, побудована на «потребі в досягненні», що досліджувалася Д. Макклеландом. Мотив «до досягнення» значною мірою є визначальним для економічного зростання та досягнення результатів. Це суто підприємницький мотив, який здатний підвищити динамічність організації через діяльність окремих працівників. Залежно від типів особистостей доцільно скористатися всім спектром мотивів, досліджуваних згаданими авторами: «потреба у владі», «потреба в належності», «потреба в навчанні» тощо.

Не викликає заперечень і необхідність існування у стратегічному управлінні винагород різних за змістом і механізмами застосування. «Теорія очікувань» В. Врума теоретично обґрунтовує те, що практично завжди інтуїтивно роблять менеджери різних рівнів:

- очікування винагороди більш значуще, ніж те, що відбувалося в минулому, і люди обирають ту чи іншу поведінку, орієнтуючись на майбутнє;
- винагорода тісно пов'язує поведінку з діями, необхідними для розвитку організації;
- різноманітність бажань людей та робіт в організації дає змогу побудувати гнучку систему винагороди;
- треба еквівалентно стимулювати зусилля, які людина витратила на досягнення певного результату.

У стратегічному управлінні спостерігається багаторічна тенденція переходу від індивідуальних, короткострокових орієнтирів до колективних довгострокових під час побудови системи винагороди. Орієнтація навіть на

такий важливий показник, як строк повернення інвестицій, може дезорієнтувати діяльність СГЦ та їхніх керівників, які, отримавши високі показники у короткостроковій перспективі, скорочують тривалість існування напрямку діяльності, припиняючи подальше інвестування в його розвиток.

Найважливішою умовою впровадження стратегічних змін є зацікавленість усіх категорій персоналу в досягненні стратегічних орієнтирів. Тому виникає потреба в розв'язанні таких основних *проблем*:

- що розуміти під досягненням стратегічних орієнтирів? Це важливо визначити при домінуванні «цілей розвитку» як основи для формування «стратегічного набору»;
- якими засобами можна зацікавити працівників у досягненні стратегічних цілей?

Перша вимога задовольняється на основі конкретизації стратегічних планів, проектів і програм із залученням уже на стадії розробки їхніх потенційних виконавців, друга – передбачає творче використання стандартних *механізмів винагороди-покарання*, зокрема:

- підвищення платні, премій, створення спецфондів, участь у прибутках;
- надання пільг;
- сприяння просуванню (або пониження в посаді в разі невиконання або неякісного виконання роботи);
- заохочення цікавою роботою, похвала (або ігнорування), визнання (конструктивна критика);
- більша (або менша) відповідальність;
- збільшення (зменшення) контролю за роботою, надання гнучких графіків роботи та автономії прийняття рішень тощо.

Система винагороди може базуватись на основі оцінки комерційних результатів кожного СГЦ, якому присвоюється одна з трьох категорій: I - за забезпечення зростання, II- за стабілізацію, III- за скорочення, що тільки-но намітилося. Залежно від категорії здійснюються фінансування і преміювання.

Усередині СГЦ та іншого колективу премії можуть розподілятися між окремими виконавцями виходячи із суми премії, призначеної для стимулювання робіт з тої чи іншої стратегічної програми (проекту) та внеску кожної групи (кожного виконавця) у виконання цієї програми (проекту): для групи виконавців (розробників), співвиконавців.

Систему винагороди, яка має сприяти стратегічним змінам в організації, створюють на таких *засадах*:

- заохочення до підприємницького ризику («невдача» не обов'язково буде каратися);
- нагорода цікавою, перспективною діяльністю;

- зв'язок результатів впровадження стратегічних змін з комплексом винагород (фінансових і нефінансових);
- визначення місця виконавця в організації після впровадження змін, тобто розробка індивідуальної «кар'єрної стратегії».

Побудова системи мотивації стратегічної поведінки передбачає проходження таких *етапів*:

- визначити механізм впливу стратегічних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі на окремі групи працівників;
- уточнити ролі окремих груп персоналу в діяльності організації;
- розробити систему показників якості праці для окремих груп персоналу;
- визначити мотиви діяльності окремих груп персоналу в залежності від їхньої ролі в організації та характеру стратегічних змін в середовищі;
- виявити види стимулюючих впливів на окремі групи персоналу;
- розробити інструменти взаємозв'язку стимулів із показниками якості праці по окремих групах персоналу;
- визначити обсяги необхідних для реалізації стимулів фінансових та матеріальних ресурсів;
- дібрати систему стимулів з урахуванням реальних фінансових та матеріальних можливостей;
- здійснити стимулювання працівників підприємства, згідно з розробленою системою.
- забезпечити контроль за використанням системи мотивації та коригування її у зв'язку зі змінами зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Слід зазначити, що при реалізації стратегії менеджери можуть використовувати як позитивний, так і негативний вплив на підлеглих. Вибір використовуваного впливу залежить від складності реалізації стратегічного плану і ступеня невизначеності конкретної ситуації, в якій менеджер змушений приймати рішення. Однією з найважливіших передумов при створенні системи матеріального заохочення, яка підтримує стратегію, є чіткий взаємозв'язок займаної посади з досягнутими результатами, а не з обов'язками і виконуваними функціями. Бажано, щоб керівник, делегуючи певні завдання підлеглому, указав, який результат той повинен одержати, а не акцентувати увагу на його обов'язках. Орієнтація працівників на те, що потрібно виконати, задає чіткий напрямок до досягнення цілей. Вплив на працівників для досягнення цілей має бути постійним, не слабшати і підкріплюватися хорошою винагородою.

Системи мотивації і заохочення, спрямовані на виконання стратегії, - ефективний механізм управління персоналом, який чітко пов'язує відповідальність і результати діяльності кожного співробітника фірми.

Запитання для самоконтролю:

1. В чому полягає зміст організаційного розвитку підприємства?
2. Які рівні організаційного розвитку вам відомі?
3. Що таке план розвитку організації?
4. Розкрийте зміст понять «тактика» і «політика підприємства».
5. Опишіть процес побудови системи мотивації стратегічної поведінки підприємства.

Використані джерела: [2], [3], [4], [5].

ТЕМА 8: ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

Основні поняття: функціональна стратегія, субстратегія, види стратегій, виробнича стратегія, маркетингова стратегія, стратегія управління персоналом, фінансова стратегія, стратегія наукових досліджень і науково-конструкторських робіт (НДНКР), організаційна стратегія, соціальна стратегія, інформаційна стратегія.

8.1. Суть та призначення функціональних стратегій

Функціональні стратегії – це забезпечуючі стратегії, що визначають стратегічну орієнтацію функціональних напрямків – підсистем управління підприємством (маркетингу, виробництва, фінансів, науково-дослідного сектору, управління персоналом, екологічної і соціальної сфер) і забезпечують досягнення їх цілей, а також керуваність процесом виконання корпоративної та конкурентної стратегій, приймаючи при цьому відчутну участь у розробці і коригуванні останніх.

Тобто, функціональні стратегії мають узгоджуватись і працювати на корпоративну та конкурентну стратегії. У свою чергу корпоративна і конкурентна стратегії повинні спиратися на функціональні, без врахування аналітичних даних і можливостей яких, розробити повноцінну і, головне, придатну для реалізації загальну чи бізнесову стратегію неможливо.

Відповідальність за розробку функціональних стратегій лежить на керівниках і головних спеціалістах відповідних функціональних служб.

Підприємство повинно мати стільки функціональних стратегій, скільки у нього основних напрямків діяльності. Кожна функціональна стратегія (досить часто їх називають субстратегіями) має містити:

- цілі, умови й основні напрямки діяльності певного підрозділу;
- порядок, послідовність розв'язання завдань, заходи, необхідні для досягнення поставлених цілей.

Таким чином, призначенням функціональних стратегій є забезпечення розробки і досягнення довгострокових цілей кожною функціональною службою в руслі корпоративної і конкурентної стратегій підприємства, будучи при цьому:

- одним із елементів системи формування корпоративної і конкурентної стратегій;
- суб'єктами реалізації цих основних декомпонованих стратегій підприємства.

Функціональні стратегії не ідентиферентні, а становлять *систему*. Тобто вони взаємодіють між собою. Але основоположною серед них в ринковій економіці є *маркетингова стратегія*. Вона дає стратегічні установки всім іншим функціональним стратегіям при відповідних змінах ринкового середовища.

8.2. Види функціональних стратегій та їх загальна характеристика

Маркетингова стратегія є визначальною серед інших функціональних стратегій. Вона дозволяє виділити найефективніші маркетингові заходи, які забезпечують реалізацію корпоративної, конкурентних та інших функціональних стратегій підприємства. Йдеться про способи просування товару на відповідні ринки, товарну і цінову політику, канали розподілу товару, форми стимулювання збуту, організацію рекламних кампаній тощо.

Маркетингова діяльність підприємства в цілому є предметом вивчення цілої однойменної дисципліни.

Для розробки повноцінної маркетингової стратегії використовують методи однопродуктового і портфельного аналізу, в тому числі матричні: криву досвіду, життєвого циклу товару і ринку, „продукт-ринок», БКГ, Мак-Кінсі, АДЛ і т.д.

Специфічні завдання маркетингової стратегії:

- формування цільових ринків,
- вибір номенклатури та асортименту продукції,
- ведення цінової політики,
- організація системи збуту, форм продаж, реклами тощо.

Маркетингова стратегія набирає форми маркетингового плану (програми), що є базовим документом, який регулює і координує діяльність всіх підрозділів і функціональних служб підприємства з метою їх ефективної діяльності на ринку в руслі корпоративної і конкурентних стратегій підприємства. Такий план умовно можна розділити на три розділи: цілі та завдання маркетингу, стратегія маркетингу і бюджет маркетингу.

Виробнича (операційна) стратегія – це така функціональна стратегія, яка забезпечує досягнення певних рівнів розвитку виробництва (по обсягах, номенклатурі, якості, ефективності, технології) відповідно до вимог корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій, особливо маркетингової.

Основні завдання виробничої стратегії можна звести до наступних:

- планування виробництва відповідно до корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства;
- створення системи контролю за реалізацією виробничих планів і завдань по стратегічних строках;
- раціональне використання виробничих фондів, зростання фондівіддачі;
- раціональне використання особистого фактору виробництва і зростання продуктивності праці;
- систематичне оновлення техніки і обладнання;
- оновлення технологій, постійне освоєння ресурсозберігаючих технологій;
- вдосконалення організації виробництва;
- вдосконалення організації праці її і її оплати;
- покращення умов праці;
- економія ресурсів, зниження собівартості продукції;
- інтенсифікація виробництва;
- розвиток мотиваційних механізмів і інші завдання.

Фактори, що впливають на формування виробничої стратегії:

- вимоги корпоративної, бізнесової і функціональних стратегій, в першу чергу маркетингової;
- наявні ресурси, їх якість і джерела їх поповнення в перспективі;
- угоди, замовлення на продукцію;
- технологічний рівень і можливості модернізації;
- рівень персоналу управління і трудових ресурсів та можливості його підвищення;
- гнучкість виробництва, швидкість переобладнання на випуск нової продукції різної кількості і якості;
- організаційна структура управління та культура;

— природно-географічні умови та інші фактори.

Залежно від стану середовища, конкурентної і маркетингової стратегій, можливі наступні альтернативні виробничі стратегії:

- *повне задоволення попиту* – стратегія, що передбачає виробляти стільки, скільки потребує ринок. А оскільки ринок коливається, то і виробництво при такій стратегії піддається суттєвому коливанню, що тягне за собою відомі труднощі: затрати високі, значні запаси готової продукції на складах т.д.;
- *орієнтація на середній попит* – при такій стратегії в періоди скорочення попиту запаси на складах суттєво зростають, зате в періоди зростання попиту він відразу задовольняється за рахунок цих запасів;
- *орієнтація на мінімальний попит* – запаси нереалізованої продукції відсутні, зате можливе недовантаження потужностей, коливання виробництва і таке інше;
- *орієнтація на повне використання виробничого потенціалу* з врахуванням його постійного вдосконалення (модернізації, технічного переоснащення, реконструкції, т.д.). Поряд з високою віддачею ресурсів, можливі значні запаси на складах в періоди спаду попиту;
- *створення нового або частково нового виробництва* – на вимогу корпоративної чи конкурентної стратегії;
- *орієнтація на суттєві зміни технології* – якщо існуюча явно застаріла, а конкурентні стратегії вимагають її оновлення;
- *суттєві зміни в організації виробництва* – знову ж таки на вимогу корпоративної чи конкурентних стратегій (зміна спеціалізації, конверсія, диверсифікація, оптимізація розміщення виробництва по підрозділах і в географічному плані тощо), що тягнуть за собою радикальні зміни в номенклатурі, обсягах виробництва і т.д.

Стратегія управління персоналом – це функціональна стратегія, що являє собою систему підготовки, перепідготовки, добору, розстановки і виховання кадрів, адекватних вимогам корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства, здатних до стратегічного мислення і дій.

Стратегічні цілі персонал-стратегій передбачають:

- вибір концепції персоналізації, персоніфікації стратегічного менеджменту підприємства;
- визначення місця і ролі підсистеми управління персоналом як частини загальної системи управління;
- формування кадрової стратегії, політики, "кар'єрних стратегій" з урахуванням особливостей трудового потенціалу підприємства;

- створення системи підготовки фахівців відповідно до специфіки діяльності і напрямків розвитку підприємства;
- управління персоналом як поєднання принципів стратегічної і поточної діяльності, індивідуального та колективного впливу, комплексного розв'язання проблем оплати та дисципліни праці, її захисту, безпеки та гігієни тощо;
- формування ефективних комунікацій, заснованих на позитивних відносинах усередині і за межами підприємства;
- дотримання чинного законодавства щодо регулювання трудових відносин;
- розробка планів і програм розвитку персоналу підприємства.

До типових стратегій управління персоналом відносять:

- *стратегію добору і навчання* (добір і навчання персоналу; переміщення співробітників відповідно до загальних і функціональних стратегій; організація безперервного навчання; організація роботи аналітичних центрів добору і розвитку персоналу та ін.);
- *стратегію винагороди і мотивації* (формування корпоративних цінностей, оцінки персонального внеску в загальні результати; система участі у прибутках; впровадження нематеріальних важелів мотивації та ін.);
- *стратегію формування трудових відносин* (участь персоналу в управлінні; відносини із профспілками; адаптація до системи державного регулювання трудових відносин та ін.);
- *стратегію управління персоналом* (план добору, найму, навчання, перекваліфікації, стимулювання працівників відповідно до потреб, зумовлених організаційними змінами).

Кожне підприємство має орієнтири діяльності, яких можна досягти лише зусиллями всього колективу. Формулюють їх як комплексні цілі, для досягнення яких розробляють комплексні стратегії – комплексні системи організаційно-технічних, технологічних, фінансових та інших заходів, спрямованих на досягнення комплексних цілей підприємства.

Такими можуть бути стратегії створення позитивного іміджу; підвищення якості продукції; підтримки конкурентних переваг; гарантування безпеки і збереження комерційної таємниці; підвищення продуктивності праці; економічного розвитку; соціального розвитку; вдосконалення загального управління (в т. ч. реструктуризація); охорони навколишнього середовища тощо.

Фінансова стратегія – це загальний план визначення фінансових потреб і фінансових результатів, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку.

Найважливіші завдання фінансової стратегії такі:

- балансування, встановлення розумних співвідношень між коротко- та довгостроковими ефектами використання фінансових ресурсів;
- зростання вартості власного внутрішнього капіталу;
- забезпечення високих темпів зростання доходів;
- оптимізація співвідношень власного і позикового капіталу;
- вдосконалення структури капіталу підприємства;
- бюджетування;
- проведення оптимальної дивідендної політики та інші.

Особливого значення слід надавати рішенням про доцільну для підприємства структуру капіталу. Це стосується співвідношення між основним та оборотним, власним та залученим капіталом.

Підприємство повинно підтримувати певний баланс між заборгованістю та власним капіталом. Наявність боргів (кредитів) може підвищити ризик підприємства, насторожити інвесторів відносно здатності підприємства розплатитися із кредиторами. Використовуючи кредити, підприємство одержує більш високі доходи доти, поки віддача від позичених коштів перевищує відсоток, яким необхідно оплатити отримані кошти.

З погляду співвідношення власного та позикового капіталу, розрізняють наступні стратегії фінансування:

- *консервативна* (для фінансування діяльності підприємство використовує лише власні кошти);
- *помірна* (для фінансування діяльності підприємство використовує переважно власні кошти);
- *агресивна* (для фінансування діяльності підприємство використовує переважно запозичені кошти);
- *суперагресивна* (для фінансування діяльності підприємство використовує лише запозичені кошти).

Кожне підприємство, що дбає про свою конкурентоспроможність, має стратегію наукових досліджень, адже розробка, вдосконалення, модифікація продукту не можуть відбуватися без певного обґрунтування. Їх основою є результати маркетингових досліджень, що фіксують вимоги споживачів до товару. Однак остаточної форми продукт набуває внаслідок реалізації досліджень і розробок, тобто на стадії конструкторсько-технологічної підготовки виробництва.

Стратегія наукових досліджень і науково-конструкторських робіт (НДНКР) передбачає розробку і сприяння впровадженню ідей або про новий продукт (послугу), або про модернізацію існуючого продукту.

Спонукаючими мотивами для формування стратегії НДНКР можуть бути:

- вимоги корпоративної і конкурентних стратегій підприємства (наприклад, обрання стратегії диференціації передбачає пошук нового товару чи модернізацію його властивостей, а отже відкриває поле для стратегії наукового пошуку);
- маркетингові дослідження, які подають узагальнені вимоги споживачів до товару;
- різка зміна середовища, „технологічний прорив» конкурентів.

Види стратегій НДНКР:

- *наступальна* – означає розробку цілком нових технічних і технологічних рішень для забезпечення реалізації корпоративної стратегії зростання;
- *захисна* – розробка таких дизайнерських, техніко-технологічних рішень, які б забезпечили збереження підприємством досягнутих позицій на ринку;
- *проникнення* – стратегія для конструювання такого товару, чи надання йому таких властивостей, що забезпечить проникнення на нові ринки;
- *конгломератна* – її ще називають наступально-захисною і застосовують, як правило, великі підприємства, оскільки така стратегія капіталомістка, вимагає значних фундаментальних та прикладних розробок і носить ризикований характер;
- *реакції* – це стратегія реакції на суттєвий технологічний прорив конкурентів.

Стратегія НДНКР буває двох груп: *інноваційна* (розробка цілком нової продукції) та *імітаційна* (імітацію існуючих товарів).

Стратегія НДНКР базується на науково-технічних прогнозах і формується з урахуванням можливих винаходів, технологічних проривів протягом періоду, на який її розробляють. При створенні нового продукту з'ясовують взаємозв'язок його життєвих циклів, попиту на нього і технології його виробництва, оскільки вони впливають на життєвий цикл підприємства.

На ефективних підприємствах технологія, що використовується, максимально забезпечує виготовлення конкурентоспроможних виробів. У такому разі головним орієнтиром стратегії НДНКР є створення виробів на основі їх вдосконалення. Отже, технологія є рушійною силою розвитку підприємства. Як тільки вона перестає виконувати цю роль, підприємство повинно переходити до іншого технологічного способу виробництва, щоб не продукувати застарілі товари і не втрачати конкурентоспроможності.

Особливе місце серед функціональних стратегій займають організаційна та соціальна. Перша з них формується під впливом потреб управління. Вона тісно пов'язана з маркетинговою, виробничою і фінансовою стратегіями, адаптується та впливає на них. Соціальна стратегія розробляється підприємством під

впливом суспільства і його соціальних груп. Вона також тісно взаємозалежна з іншими функціональними стратегіями.

Організаційна стратегія. Це стратегія розвитку загального управління, яка систематизує пріоритети розвитку підприємства і відповідно організовує та координує реалізацію його стратегій.

Напрямки, завдання стратегії:

- перебудова організацій-них структур управління (ОСУ) відповідно до обраних стратегій;
- декомпонування, доведення стратегій до без посередніх виконавців;
- розстановка кадрів для забезпечення стратегій;
- розробка системи прийняття рішень;
- організація системи контролю за реалізацією стратегій;
- розробка системи комунікацій.

Соціальна стратегія передбачає створення належної соціальної інфраструктури для нормального відтворення і відновлення затраченого трудового потенціалу (дитсадки, школи, медпрофілакторії, бази відпочинку і лікування, житло, комунальні послуги, високі доходи тощо).

Екологічна стратегія передбачає заходи по збереженню довкілля від можливих негативних наслідків для екології запровадження нових стратегій розвитку підприємства.

Напрямки, завдання стратегії:

- збереження від забруднення та ерозії земель, підтримання її високої родючості;
- збереження від забруднення повітряного басейну;
- збереження водного басейну;
- створення екологічно сприятливих умов діяльності людей на підприємстві тощо.

Інформаційна стратегія – сукупність способів управління інформацією та знаннями на підприємстві за допомогою відповідної інформаційної інфраструктури для створення доданої вартості у динамічному середовищі.

Це стратегія розвитку системи інформаційного забезпечення стратегій підприємства, розвитку інформаційних комунікацій. Окремі автори подають її як складову організаційної стратегії. Однак, зважаючи на її важливість в стратегічному плануванні і управлінні її слід виділяти як самостійну функціональну стратегію.

Модель процесу розробки та впровадження інформаційної стратегії в може бути представлена у вигляді взаємозв'язку таких підпроцесів:

- концептуалізація діяльності,
- аналіз зовнішнього середовища,

- стратегічне взаємоузгодження,
- структурне взаємоузгодження,
- інвестиційне забезпечення,
- реалізація проектів і програм,
- трансформування результатів проектів у операційну діяльність.

Інструментарій виконання кожного підпроцесу розробки та впровадження інформаційної стратегії дозволяє взаємоузгодити їх компоненти (місію, стратегічні наміри і цілі, інформаційну і бізнес-стратегію, організаційну структуру, інформаційну інфраструктуру, інформаційну культуру, цілі інформаційної стратегії, метрики, проекти, результати реалізації проектів тощо) між собою та із зовнішнім середовищем. Це дає змогу подолати розрив між теоретичною розробкою інформаційної стратегії та її ефективним впровадженням на підприємстві.

Запитання для самоконтролю:

1. Що таке функціональна стратегія підприємства?
2. Яке призначення функціональних стратегій?
3. Які види функціональних стратегій вам відомі?
4. Обґрунтуйте важливість різних функціональних стратегій.
5. Поясніть особливості взаємодії функціональних стратегій підприємства.

Використані джерела: [2], [3], [4], [5].

ТЕМА 9: ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТРАТЕГІЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Основні поняття: організаційна структура управління (ОСУ), взаємодія стратегії та ОСУ, стратегічні переваги ОСУ, стратегічні недоліки ОСУ, види ОСУ.

9.1. Значення організаційної структури в реалізації стратегії підприємства

Досвід багатьох фірм показує, що на етапі реалізації стратегії найбільші труднощі виникають при проведенні змін в організаційній структурі. **Організаційна структура управління** – це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів.

Дослідження багатьох авторів підтверджують необхідність приведення організаційної структури фірми у відповідність з обраною стратегією. Іншими словами, проектування структури повинне базуватися на стратегічних планах

організації. Цей підхід був запропонований відомим вченим Альфредом Чандлером, який установив, що зміни в стратегії організації призводять до виникнення нових адміністративних проблем, що потребує удосконалювання структури. А. Чандлер сформулював знаменитий принцип: «Стратегія визначає структуру». У практичному плані це означає, що *організаційна структура повинна бути такою, щоб забезпечити реалізацію обраної стратегії*.

Приведення організаційної структури у відповідність зі стратегією є однією з умов успішного виконання стратегії. Аналіз організаційної структури з позиції процесу виконання стратегії спрямований на одержання відповіді на два наступні питання. Перше: якою мірою існуюча організаційна структура може сприяти або заважати реалізації обраної стратегії? Друге: на які рівні в організаційній структурі повинно бути покладене вирішення певних завдань у процесі здійснення стратегії?

Організаційна структура кожної фірми відображає багато особливостей попередніх організаційних структур даної фірми, думки менеджерів різних рівнів про розподіл функцій і повноважень, субординацію і звітність, кадрову політику, а також особливості бізнесів, якими займається фірма. Для приведення структури у відповідність зі стратегією можна скористатися рекомендаціями Томпсона і Стріклєнда.

- необхідно чітко визначити основні види діяльності і ключові ланки в ланцюжку цінностей, що мають кардинальне значення для успішної реалізації стратегії і потім віднести їх до основних елементів організаційної структури;
- стратегічно значущі види діяльності необхідно передати в порядкування одного менеджера. Якщо такий підхід не можна реалізувати, то слід установити чіткі зв'язки і координацію діяльності між підрозділами, яким буде делеговане виконання зазначених видів робіт;
- визначають обсяг повноважень, необхідних для управління кожною організаційною одиницею, забезпечивши при цьому ефективний баланс між перевагами централізації і децентралізації;
- визначають, які неосновні види діяльності можуть виконуватися ефективно іншими фірмами на умовах субпідряду.

9.2. Варіанти взаємодії стратегії і структури

Організаційна структура управління (ОСУ) визначає впорядкованість завдань, посад, повноважень і відповідальності, виходячи з яких підприємство здійснює свою виробничу і управлінську діяльність.

Фактори, що впливають на вибір організаційної структури

- розмір підприємства та ступінь різноманітності його діяльності
- географічне розташування підприємства
- технологія
- відношення до організації керівників та співробітників
- динаміка зовнішнього середовища
- стадія стратегії, що реалізується підприємством

Рисунок 9.1. Фактори, що впливають на вибір організаційної структури підприємства

Положення про тісний зв'язок і вплив стратегії та структури довів на початку 60-х років ХХ ст. А. Чандлер у роботі «Стратегія та структура».

Подальша практика функціонування підприємств та організацій розвинених країн довела правильність висновків про поступовий перехід від традиційних функціональних і лінійно-функціональних структур управління до ОСУ з більш або менш автономними підрозділами різних типів. Ці тенденції підтверджують думку про існування загальних проблем великих і середніх підприємств – втрату гнучкості та уповільнення реакції на зміни в середовищі.

Створення автономних підрозділів – це спроба поєднати в одній ОСУ керованість, яку забезпечують централізовані органи управління, де здійснюються координація різноманітних видів діяльності, та підприємницьку гнучкість «малих форм» автономних формувань.

В еволюції ОСУ підприємства прийнято окреслювати *три основних етапи*:

I – класичні ОСУ: (лінійна, функціональна, лінійно-функціональна);

II – удосконалення лінійно-функціональної ОСУ;

III – перехід до стратегічних ОСУ.

А. Чандлер досить багато уваги в своїх дослідженнях приділив з'ясуванню зв'язків між стратегією та структурою. Він стверджував, що зміни в структурі йдуть слідом за стратегіями. Після змін у структурі (тобто після переходу до нової ОСУ) починається наступний цикл: стратегії змінюються внаслідок змін у стратегічному мисленні, зумовленому новим етапом розвитку.

Тісний зв'язок між стратегією та структурою можна проілюструвати найпростішою схемою.

Ці елементи, взаємодіючи, змінюються. Організаційна структура може сприяти стратегічному розвитку підприємства або гальмувати його.

Г. Мінцберг також довів, що й стратегія може обмежувати розвиток підприємства, тобто *стратегія та структура* – однопланові явища. З огляду на це великого значення набуває визначення порядку проведення змін.

Розглянемо два варіанти взаємодії стратегії та структури; позначимо N – поточний період з відповідними характеристиками, N+1 – наступний період з відповідними характеристиками, що «задає» «стратегічний набір».

Концепція «стратегічного набору» та стратегія розвитку загального управління є основою для перебудови ОСУ. Ліквідація діючої ОСУ та створення нової – це, фактично, реалізація стратегій стратегічного набору і особливо комплексної стратегії розвитку загального управління, формування інструменту впровадження інших стратегій. У протилежному випадку розвиток згідно з визначеними стратегіями практично неможливий.

В умовах впровадження стратегічного управління здійснюється перехід від «традиційних» до стратегічних ОСУ. Далі наведено порівняльну характеристику «традиційних» і стратегічних ОСУ.

«Традиційні» ОСУ мають такі особливості, вони:

- функціональні, централізовані, ієрархічні, стабільні;
- щільний розподіл праці (за всіма ознаками), спеціалізація діяльності;
- закріплення обов'язків у стандартних організаційних документах;
- механізм контролю – централізований із застосуванням всіх форм і методів.

ОСУ в стратегічному управлінні мають такі особливості, вони:

- децентралізовані, гнучкі, з універсальними (в тому числі тимчасовими) ланками, створеними «під мету»;
- принцип формування ланок: орієнтація на виявлення та розв'язання проблем;
- ОСУ – єдина команда, що користується як адміністративними, так і соціально-психологічними методами координації та контролю.

З ускладненням виробничих систем ставали складнішими і ОСУ.

Можна простежити загальну тенденцію – перехід від жорстких ОСУ, зорієнтованих на поточну діяльність, до гнучких, спрямованих на розвиток.

ОСУ, зорієнтовані на поточну діяльність (тобто на прийняття стандартних рішень), як правило, більш стабільні, створені за функціональним принципом, ієрархічні, з досить глибоким розподілом праці (горизонтальним, вертикальним, функціональним, технологічним і кваліфікаційним), із закріпленням обов'язків і повноважень в організації, з розробленими стандартами діяльності та організаційними документами. Контроль за діяльністю – переважно адміністративний, централізований та спеціалізований за сферами та ланками.

Стратегічні ОСУ, зорієнтовані на реакцію на зміни у зовнішньому середовищі, характеризуються більшою децентралізацією (різного типу), гнучкістю, універсальністю в діяльності окремих ланок, націлених на виявлення проблем і прийняття нових управлінських рішень. Лінійно-функціональні підрозділи можуть доповнюватись автономними ланками, створеними «під мету». Такі підрозділи можуть бути досить стабільними, створеними за лінійно-програмним принципом (тобто включеними до діючої ОСУ майже як відповідні функціональні підрозділи, але такі, що мають інший зміст діяльності) або на певний термін – до досягнення поставленої мети. Стратегічні ОСУ, крім того, покликані досягти балансу між стратегічною та поточною діяльністю, забезпечити керованість процесами розвитку одних і скорочення інших напрямків діяльності. Усе це доводить, що стратегічні ОСУ, як правило, дуже складні й потребують високої кваліфікації від менеджерів для їх розробки і використання.

9.3. Стратегічні переваги та недоліки різних організаційних структур управління

Розглянемо альтернативні варіанти організаційних структур, їхні переваги і недоліки з погляду ефективності реалізації стратегії.

Лінійна організаційна структура – між елементами якої існують тільки одноканальні взаємодії. Перевагами структури лінійного управління є:

- чіткість взаємин;
- несуперечність команд;
- оперативність;
- надійний контроль.

Але при такій структурі управління керівник повинен бути висококваліфікованим універсалом, здатним вирішувати питання будь-якої складності.

Лінійно-функціональна організаційна структура управління спирається на поділ повноважень і відповідальності та прийняття рішень по вертикалі. Така структура забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє підвищенню ефективності роботи функціональних підрозділів, уможлиблює швидкий маневр ресурсами.

Функціональна організаційна структура – основою управління є поділ функцій управління між різними підрозділами апарата управління. Функціональна організаційна структура є найпоширенішою.

Стратегічні переваги:

- вище керівництво має можливість зосередитися на стратегічних питаннях і здійснювати контроль стратегічних результатів;
- ефективний централізований контроль за досягненням результатів стратегії;
- найбільша придатність для організацій, що діють в одній сфері бізнесу;
- висока якість управління операціями у відносно стабільних (рутинних) сферах бізнесу;
- можливість досягнення ефектів масштабу й освоєння на базі функціональних розмежувань.

Стратегічні недоліки функціональної структури включають:

- складність координації різних функціональних підрозділів;
- більша ймовірність виникнення конкуренції й конфліктів між функціональними підрозділами;
- зайва спеціалізацію й вузькість управлінського мислення;
- делегування основної відповідальності за ефективність главі виконавчої влади;
- вузько функціональну недалекоглядність, властиву даній структурі, що перешкоджає інноваційній діяльності;
- суперечливість команд, які одержують виконавці;
- зниження рівня оперативності роботи органів управління
- менеджери формуються як фахівці і набувають досвіду в одному функціональному відділі, що заважає розвитку в них навичок системного підходу до вирішення проблем і, відповідно, обмежує підготовку в організації менеджерів, здатних вирішувати завдання стратегічного управління на рівні організації.

Дивізійна організаційна структура управління, виникнення якої пов'язане з поглибленням поділу управлінської праці. Відповідно до даної структури кожний виробничий підрозділ корпорації має свою власну досить розгалужену структуру управління, що забезпечує її автономне існування. Тільки деякі стратегічні функції централізовані на рівні адміністрації всієї корпорації. Дана структура використовується на великих підприємствах із значною кількістю виробничих відділів, які функціонують в умовах динамічного середовища;

У **проектній організаційній структурі**, поряд з лінійними керівниками підприємства й функціональним апаратом управління, виділяють ще й тимчасові предметно-спеціалізовані ланки – проектні групи. Ці групи формуються з фахівців постійних функціональних відділів. При цьому вони

лише тимчасово підпорядковані керівникові проекту. Після завершення робіт вони повертаються до своїх функціональних обов'язків. Керівник проекту є лінійним керівником відносно фахівців, одночасно виступаючи функціональним керівником відносно виробничих підрозділів підприємства, що забезпечує реалізацію проекту. Основна особливість проектних організаційних структур – це їх винятково висока гнучкість і орієнтація на нововведення. Використання даної структури виправдано в умовах високодинамічного середовища підприємствами з великою кількістю виробництв обмеженого життєвого циклу.

Програмно-цільова структура управління складається в організації з тимчасових творчих колективів для виконання окремих програм або вирішення конкретних проблем. Створення творчих колективів не порушує цілності існуючої структури управління, а органічно вписуються до її складу. Переваги програмно-цільової структури є:

- забезпечення системного наукового управління;
- оперативна переорієнтація діяльності у відповідності вимог і кон'юнктури ринку;
- організація роботи спеціалістів по цільовим програмам;
- розширюються функції служби маркетингу та підвищується її значимість.

Матрична структура є однією з найбільш складних адаптивних структур управління. Вона найчастіше являє собою накладення проектної структури на постійну для підприємства функціональну структуру. Такого виду структура утворюється в результаті поступової модифікації дивізійної структури, вона може бути результатом накладення функціональної структури на дивізійну. Тобто це подвійна структура (матриця), що представляє собою ґратчасту організацію, побудовану на принципі подвійного підпорядкування виконавців.

Матричні структури управління можуть бути двох видів:

- керівник проекту взаємодіє із двома групами підлеглих: з постійними членами проектної групи та з іншими працівниками функціональних підрозділів, які підпорядковуються йому на тимчасовій основі і по обмеженому колу питань, при цьому зберігається підпорядкованість цих виконавців безпосереднім керівникам підрозділів, відділів, служб;
- керівникові проекту можуть підпорядковуватися тимчасово тільки виконавці з відповідних функціональних підрозділів.

Застосування матричної структури приводить до створення нового типу організаційного клімату, дозволяє погоджувати стратегічні і поточні пріоритети і здійснювати відносно чіткий розподіл повноважень і різних видів ресурсів усередині фірми.

Стратегічні переваги:

- кожен напрямок стратегічного розвитку компанії одержує достатню увагу з боку вищого керівництва;
- краща орієнтація на проектні цілі і попит;
- більш ефективне поточне управління, можливість зниження витрат і підвищення ефективності використання ресурсів;
- більш гнучке використання фахівців організації, а також спеціальних знань і компетентності;
- поліпшення контролю за окремими завданнями проекту;
- можливість застосування ефективних методів планування і управління.

Стратегічні недоліки:

- структура складна в управлінні;
- необхідність постійного контролю «співвідношення» сил між завданнями управління щодо проектів і інших завдань функціональних відділів;
- відбувається накладення вертикальних і горизонтальних повноважень, що підриває принцип єдиноначальності;
- труднощі встановлення чіткої відповідальності за виконання завдань функціонального відділу і функцій щодо вирішення проектних завдань;
- можливість порушення встановлених правил і стандартів, що застосовуються у функціональних відділах через тривалий відрив співробітників, що беруть участь у реалізації проекту, від своїх підрозділів;
- між керівниками функціональних відділів і керівниками проектів виникають конфлікти.

Незважаючи на зазначені недоліки і складності, матричні структури використовуються в багатьох організаціях, що належать до різних галузей. Основна причина цього полягає в тому, що матрична структура дозволяє організаціям скористатися перевагами, властивими як функціональним, так і дивізійним структурам, і зокрема, досягти більш високих виробничих показників у роботі над складними видами продукції, що вимагають творчого підходу.

Розглянувши основні види стратегічних ОСУ, слід зазначити, що ідеальних організаційних структур не існує. Існує лише тенденція переходу від статичних до динамічних структур, здатних забезпечити невідкладні реакції на несподівані і різкі зміни зовнішнього середовища. Нові підходи до побудови організаційних схем стають важливою складовою теорії сучасних організацій. Проблема підприємств – знайти адекватні викликам часу, ефективні стратегічні організаційні структури управління.

Запитання для самоконтролю:

1. *Що таке організаційна структура управління?*
2. *Яка роль організаційної структури управління в забезпеченні стратегії підприємства?*
3. *Як ви розумієте поняття «стратегічні організаційні структури управління»?*
4. *Охарактеризуйте стратегічні переваги і недоліки організаційних структур управління.*

Використані джерела: [2], [3], [4], [5], [6].

ТЕМА 10: ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА Й УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Основні поняття: *організаційна культура управління, організаційна культура кадрів, поведінка організації, елементи організаційної культури, фактори формування організаційної культури, етапи формування організаційної культури.*

10.1. Концепція організаційної культури підприємства

Організаційна культура є основою життєвого потенціалу організації. Особливості стосунків між людьми, стійкі норми і принципи життя і діяльності організації, зразки позитивної і негативної поведінки відносяться до цінностей і норм, мають важливе значення для ефективного функціонування організації. У міру збільшення інтелектуальної складової в розвитку економічних систем все більшу увагу стали приділяти стану організаційної культури. В процесі багаторічних досліджень сформувалося розуміння того, що організаційна культура є одним з базових елементів успішного функціонування і розвитку організацій будь-якого масштабу і будь-якої сфери діяльності.

Вперше поняття «організаційна культура» з'явилося у працях К. Левіна і Х. Уайта (1936 р.). Явища і проблеми, пов'язані з організаційною культурою, досліджували також С. Картрайт і Б. Зандер (1953 р. – «групове мислення») та К. Арджирис (1958 р. – «клімат колективу», «неформальна культура»).

Джерелом використання терміну «організаційна культура» і відповідної концепції стали дослідження організаційного середовища і його характеристик, що проводилися в 60-х-70-х рр. ХХ століття. Тоді об'єктом дослідження був, так званий, «організаційний клімат». Відомий вчений Д. Мак-Грегор зробив вагомий внесок у розвиток уявлень про організаційну культуру, але вживав термін «управлінський клімат» (1960 р.). Розроблена Д. Мак-Грегором теорія

обґрунтовувала процес мотивації працівників, давала уявлення про політику організації та її організаційний клімат, а отже, завдяки цій теорії поняття організаційної культури набуло значно більшого поширення і розвитку.

Основи теорії організаційної культури були обґрунтовані К. Гертцем у праці «The Interpretation of Culture» (1973 р.). Також вивчення окремих аспектів організаційної культури зустрічається у працях таких вчених як П. Тернер (1971 р.), С. Ганді (1978 р.), А. Петтигру (1979 р.) зосередив свої дослідження на з'ясуванні антропологічної концепції організаційної культури і на пошуку можливостей використання її складових в організаційному аналізі.

Наприкінці 70-х – на початку 80-х рр. ХХ ст. відбулося поживлення інтересу науковців до питання організаційної культури, внаслідок чого концепція організаційної культури отримала одне із важливих місць в теорії організації. Термін «організаційна культура» набула широкого поширення в середовищі менеджерів і соціологів, що займалися культурними дослідженнями і розробкою теорії організації. Саме в цей час в працях таких вчених як Т. Петер, Т. Ділл, А. Кеннеді, Р. Вотермен, Е. Шейн було обґрунтоване значення організаційної культури для успішного функціонування і розвитку організації.

Широке розповсюдження в практиці менеджменту одержали раціонально-прагматичний та феноменологічний підходи до вивчення організаційної культури, основи яких закладені в роботах зарубіжних вчених. Відмінності цих підходів полягають різному баченні проблеми формування організаційної культури і наявності можливостей впливу на неї.

Представники *раціонально-прагматичного підходу* (І. Ансофф, Т. Пітерс, Е. Шейн, Р. Вотермен) виходять із розуміння організаційної культури як атрибуту організації, на який можна впливати. Погляди представників цього підходу можуть бути узагальнені у формулюванні терміну «організаційна культура» за Е.Шейном, як «система колективних базових уявлень, які набуваються групою при вирішенні проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які довели свою ефективність і тому розглядаються як цінність і передаються новим членам групи в якості правильної системи сприйняття, мислення і відчуття відносно названих проблем». Організаційна культура є продуктом досвіду соціальних груп, який забезпечує досягнення організаційної ефективності. Процес формування культури відбувається важко і повільно, переважно під впливом лідерів організації.

Феноменологічний підхід розглядає організаційну культуру як сутнісну, а не атрибутивну характеристику. Представники цього підходу (М.Луи, А. Петтигру, С.Роббінз) вважають культуру організації відображенням самої її

сутності, яка забезпечує умови злагодженого сприйняття реальності і злагодженої групової поведінки усіх працівників. Вчені цього напрямку вважають, що цілеспрямований вплив на організаційну культуру з боку окремих індивідів, безпосереднє програмування поведінки працівників засобами організаційної культури є обмеженим, мова може йти лише про опосередкований вплив шляхом перенесення індивідуальних умов і характеристик на організаційні цілі та організаційну стратегію. Представники цього підходу визначають організаційну культуру як «систему уявлень, якої притримуються усі члени організації і яка відрізняє дану організацію від інших», «соціальний клей, який допомагає утримувати цілісність організації».

Вперше, термін «організаційна культура підприємства», в сучасному розумінні, використав в 1990 р. Луї Герстнер – генеральний директор ІВМ.

В подальшому дослідження теоретичного концепту організаційної культури продовжилися, але залишались практично невідомими і недослідженими у середовищі вітчизняних вчених. Інтерес до явища організаційної культури і можливостей використання її як важеля для підвищення ефективності роботи підприємства виник в Україні процесі розвитку корпоративних відносин в процесі становлення ринкових умов господарювання.

10.2. Сутність організаційної культури підприємства

На практиці, на думку більшості дослідників, під терміном «*організаційна культура*» можна мати на увазі культуру будь-якого типу підприємства, включаючи школи, некомерційні організації, вузи, органи влади і управління і, безумовно, бізнес-структури. При цьому, стосовно підприємств і організацій сфери бізнесу, такі поняття як організаційна культура і корпоративна культура використовуються рівнозначно.

Предметом вивчення організаційної культури є три чинники поведінки в організації: особи, групи і структури. Можна сказати, що організаційна культура направлена на вивчення того, що роблять працівники в організації і як їх поведінка (дії) впливає на результати організації.

Найбільш поширеним визначенням *організаційної культури*, сьогодні розуміється те, в якому вона сприймається як «колективна поведінка людей, що є частиною якої-небудь організації». З іншого боку, її також визначають як «сукупність цінностей, поглядів, норм, робочого сленгу, систем символів, вірувань, звичаїв і традицій». Відомий дослідник Е. Шейн в роботі 1992 року «Організаційна культура і лідерство» визначив її як «зразок колективної поведінки і обов'язків, які викладаються новим членам (співробітникам

організації) як єдиний спосіб сприйняття дійсності, а також – системи «мислення» і «відчуття». Нарешті, є точка зору, що організаційна культура «визначає дорогу, по якій окремі індивіди і групи здійснюють взаємодію один з одним, з клієнтами і з власниками/засновниками».

Створення і розвиток організаційної культури, орієнтованої на якість, залежать від впливу комплексу чинників як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Організаційна культура об'єднує всі види діяльності і всі взаємини усередині компанії, орієнтуючи колектив на досягнення єдиної мети.

Цілісна система чинників при їх узагальненні веде до висновку, згідно з яким можна стверджувати, що організаційна культура в цілому включає два поняття: організаційна культура кадрів організації і поведінка самої організації.

Організаційна культура кадрів – сукупність людських установок, поведінки і робочої діяльності груп працівників, які впливають на діяльність організації, до якої вони належать. Це поведінка кадрів усередині організації – трудова діяльність кадрів, їх вчинки і поведінка, що впливають на організацію. **Поведінка організації** – поняття ширше, комплексне, оскільки включає діяльність організації і поведінку її кадрів, і, отже, аби вплинути на поведінку організації, потрібно первинно управляти організаційною поведінкою її кадрів. Неоднорідність персоналу (за національністю, віком, гендерній ознаці, посадам) здійснює різний вплив на діяльність організації, формуючи її поведінку.

Таким чином, поняття «організаційна культура», з точки зору авторів, формується у зв'язку з необхідністю позначення набору поведінкових реакцій особи (групи) на організаційні дії (стимул-реакції, ролеві і адміністративні вимоги, розпорядження і санкції), а також у зв'язку з варіативністю типів цих реакцій. Отже можна зробити висновок: аби максимально ефективно використовувати можливості організаційної культури, необхідно добре розуміти її сутність і зміст, з яких елементів вона складається, які функції і завдання виконує, в яких формах може виявлятися. При цьому слід зазначити, що в літературі зустрічається безліч підходів як до трактувань організаційної культури, так і до виділення її елементів.

В даний час *поняття організаційної культури* характеризується дуже широкими наборами функціональних елементів, в які, як правило, включають наступні: духовні і матеріальні складові, поведінкові взаємини організації (роботодавців) і працівників, взаємодія із зовнішнім середовищем, набір прийнятих працівниками морально-етичних і політичних норм і цінностей, сукупність правил поведінки і спілкування у внутрішньому середовищі, укорінені ритуали, прийняті стандарти в одязі і в оформленні робочих приміщень, встановлені стандарти якості продуктів і послуг, ідеї, інтереси,

досвід, навички, порядок ухвалення рішень, міфи, страхи, надії, прагнення і чекання, відчуття колективізму, відчуття упевненості і невпевненості в перспективі існування організації, місія і стратегія організації. Інтегрально набори функціональних елементів організаційної культури відображають принципи і правила, що забезпечують гармонійне поєднання економічних і соціальних чинників.

Організаційна культура є важливим чинником успішного функціонування підприємств, які здійснюють ЗЕД. Разом з тим, багато керівників не усвідомлюють це повною мірою. На підприємствах, де розвитку організаційної культури відведено другорядне значення, організаційна культура заснована на наступних принципах:

- інтегруючим початком в організації виступає вирішення поточних організаційних завдань, виконання робочої програми;
- поведінка працівників визначається формальними процедурами;
- прийом нових працівників здійснюється переважно на заміну звільненим;
- широко використовується покарання як засіб впливу на працівників.

Якщо організаційна структура, яка встановлює кордони організаційно виділених підрозділів і задає формальний зв'язок між ними, виступає «каркасом» організації, то свого роду «душею» організації, яка встановлює невидимі важелі, є організаційна культура.

Організаційна культура – певний набір цінностей та очікувань, які поділяються працівниками компанії та передаються від одного покоління працівників до іншого. Вона створює норми, які визначають правила поведінки персоналу на всіх рівнях управління, і впливає на управлінську структуру і кадрову політику компанії.

Інтерес до проблеми організаційної культури і можливостей використання її як важеля для підвищення ефективності роботи підприємства продовжує зростати. Потребують розробки науково-практичні засади формування і оцінки організаційної культури підприємств корпоративного типу, що дасть їм додаткові переваги в конкурентній боротьбі і можливість покращити показники економічної ефективності.

10.3. Фактори, які впливають на організаційну культуру

Зважаючи на роль організаційної культури у процесі реалізації стратегічних змін, очевидною стає необхідність усвідомленого формування і управління організаційною культурою підприємства.

Аналізуючи класифікації елементів організаційної культури в її структурі доцільно виділити «реактивну» та «проактивну» частини (рисунок 10.1).

«Реактивна» частина організаційної культури – це та її частина, яка

відносно статична та розділяється на елементи відповідно до джерел виникнення та форм прояву організаційної культури і вміщає в себе такі елементи, як: артефакти, оголошені цінності та базові уявлення.

«Проактивними» елементами культури виступають її носії, тобто співробітники підприємства. Перший рівень представлено культурою співробітника, другий – групою співробітників підрозділів або відділів організації, які об'єднані єдиною виробничою функцією. Третій рівень – це культура напряму певних учасників організації (директорів, акціонерів, найманих робітників). Кожен з них володіє своїми цінностями, що певним чином впливає на діяльність підприємства. Останнім, четвертим рівнем є культура всього підприємства.

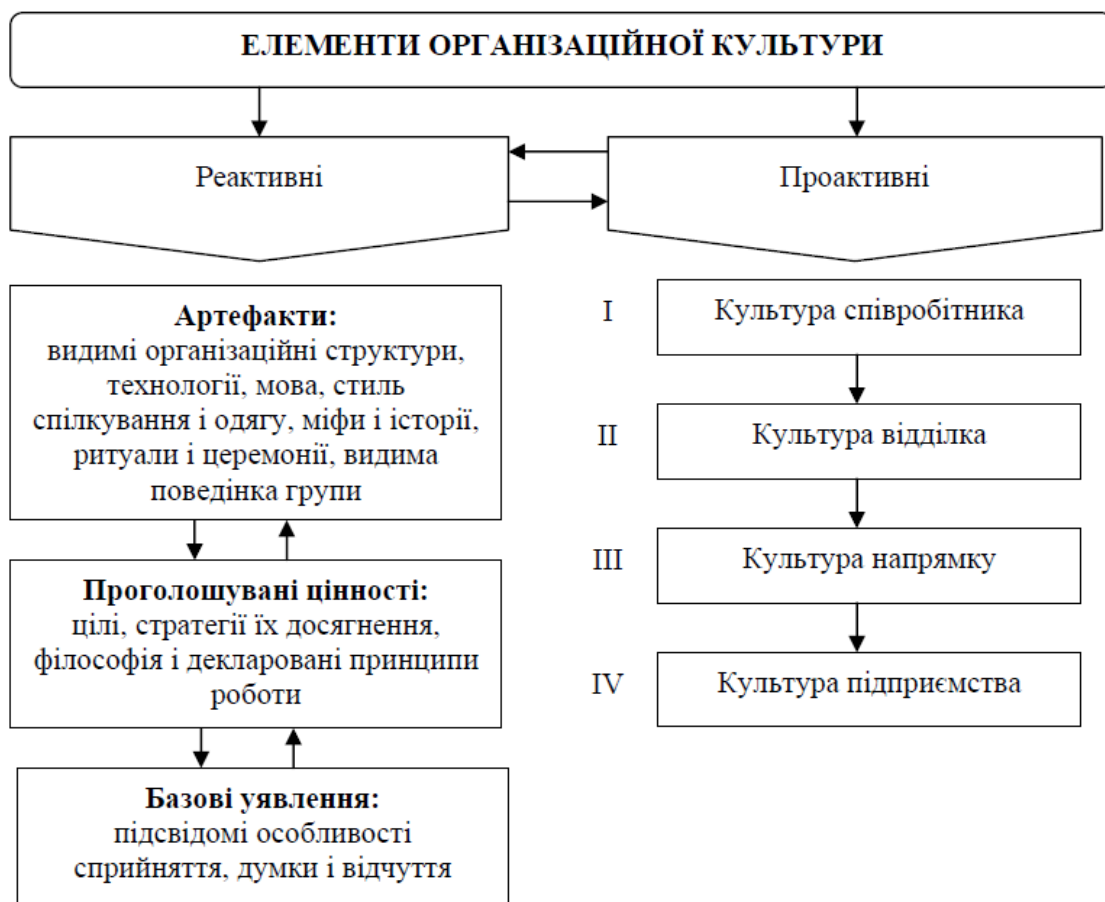


Рисунок 10.1. Елементи організаційної культури підприємства

Важливо відзначити, що «проактивні» елементи організаційної культури підприємства будуть впливати на його «реактивні» елементи: окремі співробітники («проактивні» елементи організаційної культури) можуть виступати як «каталізатори» певних організаційних процесів, в той час, як інші будуть відігравати роль «сповільнювачів». В свою чергу «реактивна» частина організаційної культури підприємства впливає на його «проактивні» елементи, оскільки усвідомлення філософії і мети підприємства формується у вигляді

набору цінностей, правил та норм і формує у співробітників розуміння власного внеску у виконання підприємством своєї місії.

Досліджуючи механізми формування організаційної культури підприємства необхідно приділити увагу факторам, що впливають на її формування (рисунок 10.2). На формування організаційної культури, її змісту і окремих параметрів впливає ряд чинників зовнішнього і внутрішнього оточення підприємства.



Рисунок 10.2. Фактори, що впливають на формування організаційної культури підприємства

Зовнішнє середовище складається із макро- та мікрооточення. Серед чинників зовнішнього макросередовища, що впливають на організаційну культуру, виділяються основні, серед яких:

- **національний фактор** (культура, менталітет, релігія), який формують національні звичаї, виховання, етикет, властиві різним національним спільнотам, що впливають на організаційну культуру, що, в свою чергу, є своєрідним колективним програмуванням поведінки співробітників і їх груп. Особливо суттєвим цей фактор є для підприємств персонал яких представлено співробітниками різних національностей, або для підприємств, які виходять на міжнародний ринок;
- **інституціональний фактор** проявляється у політичній, економічній, соціальній ситуації, що визначають рівень життя населення, специфіку умов функціонування організацій в даній країні;

- **науково-технічний прогрес** як фактор зовнішнього середовища впливає на всі сфери життєдіяльності людини. Розвиток інформаційних технологій, поява нових ринкових сегментів змушує підприємство змінювати акцент у своїй діяльності і вимагає використання нових методів організації управління і організації виробництва, управління персоналом, зокрема, підготовки персоналу до роботи в нових умовах, розробки нових програм підвищення кваліфікації та перепідготовки; пошуку працівників, які володіють новими спеціальностями або перепідготовці власних співробітників.
- **національна культура, політика, правова система, економічна ситуація** – це та сфера, на яку підприємство практично немає впливу. Але вплив цих факторів як на підприємство, так і на окрему людину досить відчутний. Саме вони формують ціннісні характеристики, як окремої особистості так і суспільства в цілому, що безпосередньо позначається на якісних характеристиках особистості (рівень освіти, кваліфікації, дисциплінованість, відповідальність, ініціативність, цілеспрямованість, самостійність, рішучість, гнучкість у спілкуванні та інші);
- **ділові партнери** (постачальники, споживачі, фінансові інститути). Особливості та специфіка бізнесу в сучасних умовах формують нову культуру взаємин з постачальниками, яка заснована на довірі, позитивній репутації. Це пов'язано з необхідністю точних і своєчасних поставок потрібних для безперебійного виробництва. Сучасний споживач диктує умови на ринку. Тому для підприємств-виробників все більшого значення набувають способи залучення споживачів для участі або висловлення думки при створенні власної торгової марки, розробки фірмового стилю та бездоганного іміджу. Культура відносин з фінансовими інститутами повинна сприяти можливості отримання кредиту, страхування угод, проведення розрахунків з постачальниками і споживачами, а також надання соціальних гарантій персоналу;
- **власники, інвестори** – їх вплив виявляється в їх позиції по відношенню до організаційної культури і полягає в тому, що гроші будуть вкладатися в організацію, яка має позитивну репутацію та довіру. В зв'язку з цим буде створено сприятливий інвестиційний клімат в організації;
- **конкуренти** (сучасні економічні умови диктують нові способи конкуренції – у наш час значних конкурентних переваг можна досягти за рахунок ступеню довіри з боку споживачів і партнерів, ефективного зв'язку з громадськістю, фірмового стилю. Швидко мінливе зовнішнє середовище потребує виробництва товарів або послуг які завжди

відповідають сучасним умовам, що можливо за умов: проведення досліджень, впровадження інновацій, творчого підходу персоналу до своєї роботи).

Зовнішнє середовище значно впливає на організаційну культуру підприємства, проте, як свідчить практика, дві організації, що функціонують в одному і тому ж оточенні, можуть мати культури які значно відрізняються одна від одної. Пояснити це явище можна впливом факторів **внутрішнього середовища**, серед яких:

- **особистість керівника (лідера)**. Е. Шейн відзначає, що лідерство одночасно є джерелом виникнення і підтримки культури. Основні переконання, світогляд, ідеали лідера переймаються співробітникам та підприємству в цілому. Крім того лідер визначає тип управління, який характеризує рівень сприйняття і реалізації в компанії управлінських рішень, а також повинен відповідати організаційній культурі підприємства і, в першу чергу, особливостям менталітету персоналу;
- **рівень компетенції персоналу** проявляється у сприйнятті ним цінностей, прояві творчого підходу та ініціативності з його боку, як і в якій кількості необхідні заходи для навчання, ротації, підвищення кваліфікації. Персонал повинен розуміти та приймати організаційну культуру, яка створюється керівництвом, інакше вона залишиться декларованою, а реальна культура буде зовсім іншою;
- **розмір підприємства**. Для малих, середніх і великих підприємств можуть відрізнятися пріоритетні цілі (завоювання ринку, розширення чи утримання частки ринку). Свою специфіку будуть мати також зовнішні і внутрішні зв'язки і відносини. Для великих підприємств важливе місце займає питання об'єднання персоналу, ієрархії управління, культурної адаптації нових працівників. Крупні підприємства часто інертніші ніж малі, тому організаційна культура великих підприємств більш формальна;
- **сфера діяльності підприємства**. Формування на підприємстві певної культури пов'язано зі специфікою галузі, в якій вона діє. Так, у секторі високих технологій (інформаційні технології, космічна галузь та інші) необхідні інновації і швидкість; у сфері обслуговування і туризмі організаційна культура буде спрямована на споживача, а у сфері екологічно небезпечного виробництва (хімічна промисловість, електроенергетика) – на дотримання безпеки;
- **стадія життєвого циклу підприємства**. Вперше зв'язок культури і життєвого циклу організації був відзначений Ч. Хенді, який вважав, що стадія зародження зазвичай супроводжується «культурою Зевса», яка заснована на силі і владі лідера, ріст характеризується «культурою

Аполлона», яка робить акцент на розподіл ролей, зрілість – час «культури Афіни» (завдання) або «культури Діоніса» (особистості). Перехід підприємства від однієї стадії життєвого циклу до іншої супроводжується неминучою зміною її культури;

- **технологія** є чинником, що знаходяться в тісному взаємозв'язку з організаційною культурою. Якщо в організації застосовується сучасна технологія, можна говорити про організаційну культуру, орієнтовану на сучасні вимоги зовнішнього середовища, виробництво продукції високої якості, задоволення споживачів, створення сприятливих умов для праці робітників, проведення досліджень і розробок, дотримання заходів екологічної безпеки.

Наукова систематизація факторів у виділених аспектах дозволяє проводити їх цільове використання при формуванні бажаного рівня організаційної культури. При цьому слід враховувати, що серед усієї сукупності факторів на організаційну культуру найбільший вплив мають: національний, особистість керівника, стадія життєвого циклу підприємства, сфера діяльності підприємства, рівень компетенції персоналу та розмір підприємства.

10.4. Формування організаційної культури підприємства

Керівникам прогресивних підприємств необхідно приділяти постійну увагу розвитку організаційної культури. При її вдосконаленні рекомендується дотримуватися етапів, відображених на рисунку 10.3.

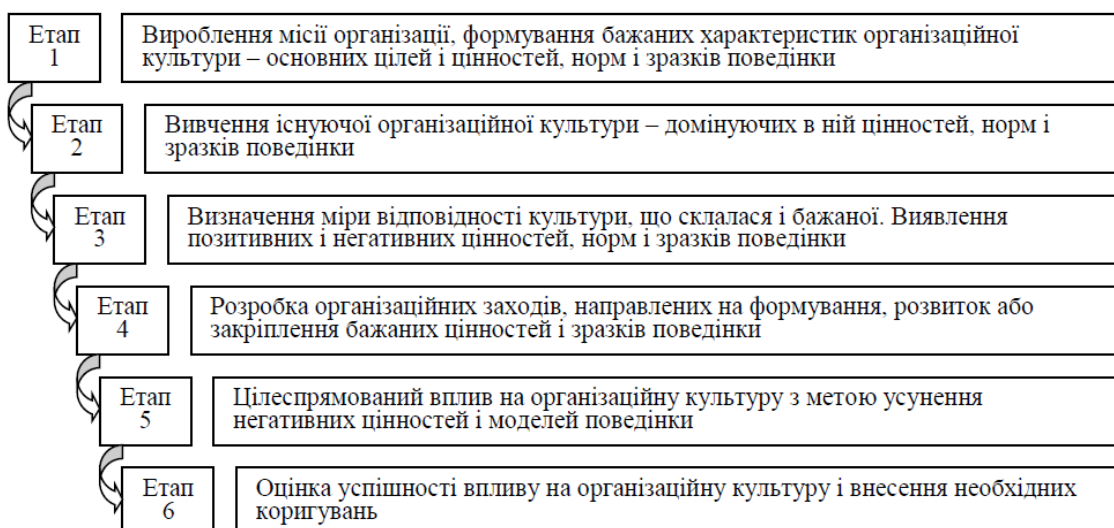


Рисунок 10.3. Етапи формування організаційної культури підприємства

Згідно вище вказаних пропозицій весь комплекс робіт по вдосконаленню організаційної культури, поділяють на п'ять етапів: передпроектна підготовка, розробка документів і пропозицій, навчання, моніторинг, коригування. Зміст цих етапів представлений на рисунку 10.4.

10.5. Організаційна культура в забезпеченні ефективності стратегії

Тісний зв'язок культури і стратегії впливає на працівників, формуючи їхню поведінку і мобілізуючи на виконання стратегічного плану. Такий вплив здійснюється двома шляхами:

- культура формує неофіційні правила, інтуїтивні вимоги й атмосферу, що підвищують ефективність праці на підприємстві;
- культура виховує й мотивує людей на ефективну реалізацію стратегії, сприяє сприйняттю працівниками бачення й цілей підприємства.

Зміна культури підприємства для приведення її у відповідність зі стратегією – одне із найбільш складних завдань, що стоять перед керівництвом. На практиці змінити культуру набагато складніше, ніж у теорії, оскільки цінності й традиції згодом глибоко вкорінюються, а люди, як правило, побоюються внесення у своє життя всього нового і незвичного.

Щоб оздоровити культуру, викоринити старі традиції й створити нову, що підтримує стратегію, керівникові потрібно вживати погоджених заходів протягом довгого часу. Практика показує, що у відносно великих організаціях досить радикальні перетворення в культурі вимагають не менш 3-5 років.

Організаційна культура є стратегічним чинником розвитку підприємства. Ідея місії, спільне сприйняття цілей може скоординувати та прискорити діяльність у напрямі досягнення спільної мети. Усвідомлення організаційної культури дозволяє краще зрозуміти організацію, її функціонування, призначення на ринку, і не лише те, що відбувається, але й, чому це відбувається.

Вважаємо, що усвідомлення організаційної культури дозволяє:

- діяти ефективніше та результативніше, враховуючи тенденції, загрози та можливості;
- протидіяти стереотипам, які обмежують можливості людини;
- усвідомити причетність особистості до колективної діяльності, свою невід'ємність;
- побудувати позитивний імідж організації;
- визначити правильну систему мотивації працівників;
- встановити місію та цілі організації, побудувати організаційні цінності та ідеали;
- зрозуміти індивідуальну та колективну поведінку, усвідомити стиль керівництва та питання лідерства.



Рисунок 10.4. Процес вдосконалення організаційної культури

Для підвищення конкурентоспроможності не менш важливу роль посідають матеріальні складові: споруда організації, оформлення інтер'єру, фірмовий одяг працівників та інші матеріальні цінності. Всі вони складають певне враження на оточуючих (споживачів), створюють імідж організації та можуть виступати суттєвим чинником у боротьбі з конкурентами. Певні образи, легенди та міфи посилюють здатність сприймати та розуміти зовнішні сигнали, які сприятимуть зміцненню та розвитку організації на ринку.

Вплив організаційної культури на підприємство є суттєвим та позитивним чинником у підвищенні конкурентоспроможності сучасного підприємства. Вона сприяє розвитку підприємства в цілому та підвищує його конкурентоспроможність. Висока організаційна культура підприємства дозволяє отримувати так званий “управлінський прибуток”, який підприємство отримує не через відновлення технологій, устаткування, розширення асортименту, а через використання інтелектуального капіталу й таланту працівників, краще узгодження цілей організації та її підрозділів, створення позитивного іміджу підприємства. Тому формування та розвиток організаційної культури сучасного підприємства повинно бути представлено як програму розвитку організації для підвищенні її конкурентоспроможності.

Запитання для самоконтролю:

- 1. Розкрийте зміст поняття організаційна культура?*
- 2. Яка сутність і значення організаційної культури підприємства?*
- 3. Які фактори впливають на формування організаційної культури підприємства?*
- 4. Опишіть ключові етапи процесу вдосконалення організаційної культури.*
- 5. Охарактеризуйте вплив організаційної культури на процеси реалізації стратегії підприємства.*

Використані джерела: [2], [3], [4], [5], [6], [9], [12], [14], [15].

ТЕМА 11: УЧАСНИКИ ПРОЦЕСУ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

Основні поняття: внутрішнє середовище, зовнішнє середовище, мікросередовище, макросередовище, персонал підприємства, учасники процесу впровадження стратегічних змін.

11.1. Середовище функціонування підприємства

Будь-який господарюючий суб'єкт діє у певному середовищі. Середовище будь-якого підприємства поділяється на внутрішнє та зовнішнє.

Внутрішнє середовище – це системи та елементи самого підприємства – виробництво, маркетинг, персонал та система управління персоналом, дослідження і розробки, управління фінансами, система збуту і матеріально-технічного забезпечення та ін.

Зовнішнє середовище – все те, що знаходиться поза межами підприємства, в свою чергу поділяється на мікро- та макросередовище.

Мікросередовище (робоче, або проміжне середовище) – сфера безпосередніх контактів підприємства. Воно складається з таких елементів, як постачальники ресурсів, споживачі продукції підприємства (клієнти чи покупці), посередники різних типів (фінансові, інформаційні, інші), органи місцевої влади та засоби масової інформації, так звані контактні аудиторії (напр., спілки споживачів) та інші організації, з якими щоденно спілкується підприємство. Окрему позицію в цій групі займають конкуренти, з якими підприємство може не мати прямих контактів, але діяльність яких має безумовний вплив на підприємство.

Макросередовище може не мати безпосереднього впливу на підприємство, але впливає опосередковано, створює умови для функціонування усіх підприємств галузі. Макросередовище складається з наступних груп факторів:

- політичних (вплив політичного фактору часто забезпечує ряд інших змін в економічному, соціальному, культурному житті суспільства);
- макроекономічних (до них слід віднести темпи економічного зростання, ріст ВВП, рівень інфляції та курс валют, система оподаткування), які в цілому створюють інвестиційний клімат країни чи району. Кількість та розмір податків та інших платежів, що формують систему оподаткування, також є суттєвим економічним фактором, що впливає на діяльність підприємства;
- соціально-демографічні фактори (міграційні процеси, рівень безробіття (зайнятості), віковий склад населення, рівень освіти та інші фактори);
- техніко-технологічні фактори (вплив науково-технічного прогресу). Суттєві “прориви”, зрушення в техніці та технологіях здатні зумовити появу нових та загибель існуючих галузей або окремих виробництв. Згадаймо занепад та зникнення з ринку пейджингового зв'язку, витісненого стільниковим, або виробництва друкарських машинок, витіснених в офісах ПК);
- природно-кліматичні фактори мають суттєвий вплив на підприємства із сезонним виробництвом. Інколи цей фактор зумовлює форс-мажорні обставини.

Відмінність між мікро- та макросередовищем полягає в тому, що на мікросередовище підприємство може і повинно впливати, а вплив на

макросередовище обмежений.

Впровадження стратегічних змін на підприємстві відбувається або під дією факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, або як реакція на зміну цих факторів. Так, зміни у структурі управління відбуваються через зміну окремих елементів навколишнього середовища, які безпосередньо впливають на утворення фірмою відповідних підрозділів, що відстежують зміну цих елементів і запобігають конфліктам між ними та організацією. Такими основними елементами зовнішнього середовища є:

- споживачі продукції, поведінку яких мають аналізувати маркетингові підрозділи;
- постачальники сировини та матеріалів, зв'язки з якими підтримують підрозділи матеріально-технічного постачання;
- акціонери, для обслуговування яких потрібно створити групу фахівців для підготовки щорічних або квартальних звітів;
- урядові установи, які зобов'язують кожен організацію створювати підрозділи для статистичної звітності, виконання платежів до податкових органів, тощо;
- місцева влада, яка нерідко залучає організації до участі в реалізації місцевих проектів;
- суспільство, включаючи засоби масової інформації (ЗМІ), населення, політичні партії, релігійні організації та громадські рухи, які вимагають створення підрозділів та роботи з громадськістю;
- технологічне середовище, яке змушує фірми обирати завжди один із альтернативних варіантів рішень, створювати власні підрозділи досліджень і розробок або залучити інші організації до виконання таких розробок;
- економічне середовище, яке змушує фірму створювати підрозділи для вивчення конкурентів, зміни курсів цінних паперів і валют, прогнозування кризи;
- правове середовище, під впливом дії якого кожна організація створює юридичні служби для вивчення та дотримання законів;
- екологічне середовище, яке потребує створення в багатьох організаціях підрозділів, що забезпечують дотримання на виробництві екологічних вимог;
- міжнародне середовище, для реалізації вимог якого треба переорієнтуватись на міжнародні стандарти ведення бізнесу.

Щоб уникнути конфліктів із зовнішнім середовищем, потрібні відповідні фахівці та структурні підрозділи.

11.2. Персонал, керівники та роль керівництва у впровадженні стратегічних змін

Усі дії та процеси змін виконують люди, тобто *персонал підприємства*.

Цей елемент внутрішнього середовища – одна з головних складових системи McKinsey, що визначає успішність впровадження стратегічних змін.

Згідно системи 7S Мак-Кінсі (McKinsey) наявність певних характеристик людського потенціалу підприємства є обов'язковою умовою реалізації обраної підприємством стратегії (див. тему 7). У системі 7S Мак-Кінсі (всі складові системи починаються з літери S) трудові ресурси підприємства характеризуються такими складовими:

- співробітники (stuff) певної кваліфікації, що ними підприємство забезпечено на достатньому рівні та які є носіями таких якостей:
- сума навичок (skills), тобто знання, уміння, досвід, майстерність персоналу;
- стиль управління (style) та спільні цінності (shared values).

Розрізняють наступні основні стилі управління, що залежать від особистісних рис керівника підприємства, організаційної структури управління та прийнятого розподілу повноважень на підприємстві – анархічний, демократичний та авторитарний (або диктаторський).

Глибина змін, їх спрямованість і якість залежать від структури та кваліфікації кадрів підприємства. Цей фактор пов'язаний також з питанням, яких якостей мають набути працівники для діяльності в системі, що створюється. Це проблема не стільки окремих керівників, підрозділів і виконавців, скільки загального організаційного know-how підприємства.

Наявність певного рівня професійних знань, умінь, навичок, досвіду, достатнього рівня кваліфікації персоналу, інші його якості, такі як рівень загальної культури, комунікативні навички, зв'язки та навіть адмінресурс є умовою для реалізації стратегічних змін. Навіть найкраща стратегія не зможе покращити становище підприємства, якщо працівники не мають достатнього професіоналізму для її виконання.

Трудовий колектив може бути учасником стратегічних змін (чи опору змінам) на підприємстві не тільки як виконавець планів та завдань, але й як ініціатор стратегічних змін у ситуаціях кризового стану підприємства, падіння конкурентоспроможності продукції, відсутності чітких планів розвитку, під час соціальних потрясінь, розбіжності поглядів з керівництвом на розвиток підприємства. Найчастіше трудовий колектив представляє профспілка, що й буде ініціатором проведення змін; в інших випадках це може бути ініціативна група, актив або страйковий комітет.

Роль керівництва у впровадженні стратегічних змін є надзвичайно важливою, адже саме керівники повинні ініціювати впровадження змін на підприємстві (якщо хочуть забезпечити його конкурентоспроможність) та мають владу для здійснення стратегічних змін, контролю за ходом їх реалізації, систему мотивації і покарань для забезпечення реалізації стратегічних змін на усіх рівнях. Якщо зміни ініціюються працівниками “знизу”, це, як правило, свідчить, про невідповідність керівництва вимогам поточної ситуації ринку, бізнесу, нездатності розв’язувати актуальні проблеми, або нечесності по відношенню до складових зовнішнього та внутрішнього середовища (працівників, інвесторів, кредиторів).

Таблиця 11.1

Залежність вимог до знань керівника від ринкової позиції підприємства

Стадія життєвого циклу підприємства	Конкурентна позиція організації		
	Сильна	Середня	Слабка
Розвиток	Знання сутності підприємства, навички стратегічного мислення	Комунікаційні та економічні знання, навички “досвіченого політика”	Знання з системної реструктуризації, навички проведення комплексу змін
Стагнація	Фінансово-економічні та стратегічні знання, “збір урожаю”, глобалізація	Економічні знання, особливо облікові, які дають змогу керувати витратами	Комунікаційні знання та навички, “схильність до колективної праці”
Занепад	Економічні та соціологічні знання, вміння перейти в іншу галузь з мінімальними витратами	Економічні та правові знання, навички “ліквідатора” відживших підсистем	Правові та економічні знання – вміння оформити банкрутство

У стратегічному управлінні зростають вимоги до керівників (менеджерів) будь-якого рівня. Успіх підприємства забезпечує керівник, який здатен зрозуміти проблеми та можливості розвитку, а потім перевести заходи щодо розв’язання проблеми та реалізації можливостей у плани, які можна адресувати іншим фахівцям для виконання. Такий процес і означає стратегічне управління.

Керівник-стратег повинен вміти:

- творчо розв’язувати слабо структуровані проблеми, тобто володіти ефективними методами прийняття рішень;
- аналізувати зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства;
- передбачати можливі варіанти розвитку подій;
- розробляти, аналізувати та забезпечувати здійснення стратегій;

- проектувати та використовувати гнучкі оргструктури, тобто мати організаційні навички;
- уміти адекватно реагувати на обставини та освоюватися у невизначеній ситуації тощо.

Крім того, він має бути комунікабельним та уміти організовувати колективну працю. На різних стадіях “життєвого циклу” підприємства керівник мусить поєднувати різні знання та навички, щоб здійснити необхідні зміни.

Керівники, обираючи адекватні (або ні) заходи щодо подальшого руху підприємства згідно з прийнятими стратегіями, сприяють його успіху або занепаду.

Велике значення мають *особисті якості керівника-стратега*:

- схильність до ризику, швидка реакція;
- перспективність, свобода мислення, схильність до творчості;
- твердість характеру та цілеспрямованість;
- уміння знаходити підтримку в людей, формувати власний авторитет;
- схильність до навчання;
- лідерські якості, харизма;
- чесність і чистота намірів;
- комунікаційні якості тощо.

Кожен фахівець, який прагне очолити стратегічно-орієнтоване підприємство, має ретельно досліджувати особисті можливості та обмеження, щоб у повсякденній праці над собою розвивати свої можливості та переборювати свої недоліки.

11.3. Інші учасники процесу впровадження стратегічних змін

Іншими учасниками змін на підприємстві може бути досить широке коло юридичних та фізичних осіб:

- за умови реалізації різноманітних проектів, в т.ч. соціального, екологічного характеру:
 - представники влади (в т.ч. місцевої),
 - міжнародні організації та фонди,
 - соціальне середовище,
 - екологічні та громадські організації,
 - спілки споживачів тощо;
- за умови участі в реалізації інвестиційних проектів комерційної направленості:
 - інвестори (в т.ч. іноземні),

- кредитори (в рамках вивчення бізнес-плану, відкриття кредитної лінії, здійснення фінансування, погашення відсотків та “тіла” кредиту),
- партнери,
- споживачі продукції або клієнти підприємства;
- конкуренти та ринкове середовище в цілому, включаючи покупців (клієнтів) (в стратегічному плані конкурентна боротьба завжди примушує підприємство впроваджувати різноманітні зміни – від інновацій до диверсифікації, у поточній діяльності зміни виникають як реакція на конкурентні дії і виражаються у впровадженні різноманітних заходів стимулювання попиту, “проштовхування” товарів, рекламі, цінових акціях, покращення якості продукції тощо);
- при прийнятті рішень щодо напрямів стратегічного розвитку, розподілу прибутку, зміні форми власності або організаційній формі АТ, банкрутству і т.п.:
 - акціонери,
 - консультанти з питань розвитку,
 - аудитори;
- у випадку незадовільної фінансової спроможності підприємства, фінансової санації чи банкрутства:
 - кредитори,
 - держава (державна та податкова адміністрація),
 - банки,
 - інвестори,
 - профспілки,
 - незалежні аудиторські чи консультаційні фірми;
- державні органи (за наявності різного роду порушень в роботі підприємства, незадовільної якості його продукції, забрудненні навколишнього середовища, необґрунтованої цінової чи тарифної політики тощо):
 - Антимонопольний комітет,
 - Держсанепідемслужба,
 - Держстандарт,
 - Управління по боротьбі з недобросовісною конкуренцією,
 - Пенсійний фонд та інші органи соціального захисту,
 - спілки споживачів,
 - екологічні та громадські організації тощо.

Запитання для самоконтролю:

1. Дайте загальну характеристику середовища функціонування підприємства.
2. Яка сутність мікро- та макросередовища функціонування підприємства?
3. Які фактори системи 7S Мак-Кінсі вам відомі?
4. Опишіть залежність вимог до знань керівника від ринкової позиції підприємства.
5. Які із учасників процесу впровадження змін на підприємстві характеризуються найбільшим впливом.

Використані джерела: [2], [3], [4], [5], [6], [8], [13].

ТЕМА 12: ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Основні поняття: стратегія підприємства, ефективність, природоохоронні заходи, конкурентоспроможність.

12.1. Фінансування природоохоронної діяльності

Економічні методи забезпечення охорони навколишнього середовища передбачають:

- взаємозв'язок усієї управлінської, науково-технічної і господарської діяльності підприємств, установ та організацій з раціональним використанням природних ресурсів та ефективністю заходів щодо охорони навколишнього середовища на основі застосування економічних важелів та стимулів;
- визначення джерел фінансування природоохоронних заходів;
- встановлення лімітів використання природних ресурсів, викидів і скидів забруднюючих речовин у навколишнє середовище та розміщення відходів;
- встановлення нормативів плати і розмірів платежів за використання природних ресурсів, викиди і скиди забруднюючих речовин у навколишнє природне середовище, розміщення відходів та інші види шкідливого впливу;
- надання підприємствам та організаціям податкових, кредитних та інших пільг при впровадженні ними маловідходних, енерго- та ресурсозберігаючих технологій та нетрадиційних видів енергії, здійсненні інших ефективних заходів щодо охорони навколишнього середовища;

— відшкодування збитків, завданих порушенням законодавства про охорону природи.

Фінансування капітальних вкладень на реалізацію екологічних програм і природоохоронних заходів здійснюється за рахунок державного бюджету та місцевих бюджетів, коштів підприємств, установ, організацій, позабюджетних фондів охорони навколишнього середовища, добровільних внесків тощо.

Фінансування природоохоронних програм і заходів залежить від загального економічного та екологічного стану в країні.

Верховна Рада України прийняла закони, які визначають основні напрями екологічної політики. Уряд за допомогою відповідних структур здійснює екологічну реформу. Підготовлені проекти Національної програми охорони навколишнього середовища та раціонального використання природних ресурсів, програми екологічної реабілітації Дніпра, регіональних екологічних програм. У державному бюджеті виділено розділ «Охорона навколишнього природного середовища та ядерна безпека».

Економічна криза не дозволяє в повному обсязі забезпечити фінансування капіталовкладень в охорону довкілля. Тому для України актуальною є двоєдина проблема переходу до ринкових відносин і зменшення забруднення навколишнього середовища.

Для фінансування екологічних програм і заходів утворюються державний та місцеві позабюджетні фонди охорони навколишнього середовища. Місцеві позабюджетні фонди формуються в межах єдиного позабюджетного фонду місцевого самоврядування за рахунок:

- платежів за забруднення навколишнього середовища;
- грошових стягнень за порушення норм і правил охорони довкілля, санітарних норм і правил та за шкоду, заподіяну порушенням законодавства в результаті господарської та іншої діяльності, за понадлімітне використання природних ресурсів;
- цільових та інших добровільних внесків підприємств, установ, організацій та громадян;
- надходжень від реалізації конфіскованого відповідно до законодавства майна, яке було предметом екологічного правопорушення.

Розподіл платежів, що надходять до місцевих позабюджетних фондів охорони навколишнього середовища, здійснюють органи місцевого самоврядування за поданням державних природоохоронних органів.

Державний позабюджетний фонд охорони навколишнього середовища утворюється за рахунок:

- відрахувань з відповідних місцевих позабюджетних фондів, розмір яких визначається Верховною Радою;

— добровільних внесків підприємств, установ, організацій, громадян та інших надходжень.

Розподіл платежів, що надходять до державного позабюджетного фонду охорони навколишнього середовища, здійснюється Кабінетом Міністрів за поданням державних природоохоронних органів.

Кошти місцевих і державного позабюджетних фондів використовуються тільки за цільовим призначенням для фінансування природоохоронних та ресурсозберігаючих заходів, у тому числі наукових досліджень з цих питань, а також заходів щодо зниження впливу забруднення біосфери на здоров'я людини.

Стимулювання охорони довкілля та раціонального природокористування передбачає:

- надання пільг при оподаткуванні підприємств, які реалізують заходи щодо раціонального використання природних ресурсів та охорони навколишнього середовища, а також при переході їх на маловідходні
- ресурсо- і енергозберігаючі технології, при організації виробництва і впровадженні очисного обладнання та устаткування для утилізації забруднюючих речовин і переробки відходів, а також приладів контролю за станом середовища і джерелами викидів та скидів забруднюючих речовин, при виконанні інших екологічних заходів;
- надання на пільгових умовах короткострокових і довгострокових позик для реалізації заходів щодо забезпечення раціонального використання природних ресурсів та охорони навколишнього середовища;
- встановлення підвищених норм амортизації основних виробничих природоохоронних фондів;
- звільнення від оподаткування фондів охорони навколишнього середовища;
- передачу частини коштів позабюджетних фондів охорони навколишнього середовища на договірних умовах підприємствам на заходи для гарантованого зниження викидів і скидів забруднюючих речовин і зменшення шкідливих фізичних, хімічних та біологічних впливів на стан навколишнього середовища, на розвиток екологічно безпечних технологій та виробництв;
- надання можливостей отримання природних ресурсів під заставу.

Важливим важелем економічного стимулювання природоохоронних витрат є здійснення добровільного і обов'язкового державного та інших видів страхування громадян та їхнього майна і доходів підприємств на випадок шкоди, заподіяної внаслідок забруднення навколишнього середовища та погіршення якості природних ресурсів. Страхування є єдиним засобом

запобігання наслідкам екологічного ризику в господарській діяльності, тому що мета страхування полягає в забезпеченні захисту від випадковостей.

12.1. Екологічність як фактор конкурентоспроможності вітчизняних підприємств

Ринок диктує вимоги підприємствам щодо збільшення потужностей, а це, своєю чергою, не може не торкатись питань соціально-економічного розвитку регіону та є основоположним чинником регіональних екологічних проблем.

Жорсткі умови функціонування підприємств, до яких спонукає ринковий механізм та інструменти регуляторної політики держави, ставлять підвищені вимоги щодо забезпечення їх конкурентоспроможності в європейському економічному просторі. Мірою пристосування підприємства до умов конкуренції є рівень його стратегічного потенціалу та здатність управління змінами відповідно до поставлених цілей – соціально-економічних, фінансових, маркетингових тощо. Незмінними факторами конкурентоспроможності сучасних підприємств виступають інноваційність і екологічність продукції та виробничих процесів.

Істотне зростання пропозиції імпоротної меблевої продукції, яка надходить в Україну із 72 країн світу, актуалізує проблему підвищення якості вітчизняної продукції, вибору оптимальних цінових стратегій, зумовлює пошук нових інструментів маркетингової стратегії та, що найважливіше, накладає серйозні обмеження екологічного характеру.

Незважаючи на низку природоохоронних заходів, запроваджених у руслі виконання вимог сталого розвитку та прагнень досягти міжнародних стандартів «зеленої економіки», екологічна ситуація у сучасних та колишніх промислових центрах залишається напруженою. Наприклад, у 2010 р. інспекційні служби Державного управління охорони навколишнього природного середовища у Львівській області зареєстрували 52 підприємства, які забруднювали довкілля, не маючи відповідних дозволів і не сплачуючи до охоронних фондів належних відрахувань; накладено 219 тис. штрафів за порушення екологічних норм на суму 268 тис. грн; за вимогою інспекційних служб свою діяльність припинив 21 об'єкт підприємництва.

У Львівській області, зокрема внаслідок діяльності підприємств та домогосподарств, продовжується тенденція нагромадження побутових та промислових відходів, які є основним джерелом забруднення повітря метаном. Практично всі 53 санкціоновані і півтисячі несанкціонованих сміттєзвалищ області експлуатуються з порушеннями норм екологічної безпеки (експлуатація здійснюється без належних проектів, не проводиться достатнє перешарування

відходів інертним матеріалом, немає очисних споруд, достатньої кількості працівників, засобів механізації, даних про вплив на довкілля тощо). Найреалістичнішим шляхом вирішення проблем поводження з відходами обласна влада вбачає у продовженні роботи щодо будівництва нових та реконструкції існуючих полігонів. Однак надзвичайно важким питанням є вибір земельних ділянок під розміщення полігонів через відмови у прийнятті належних обґрунтованих позитивних рішень органами місцевого самоврядування, або вирішення суперечливих питань у суді.

Оцінка економічної і суспільної ефективності кожної фірми залежить від економічної і суспільно-політичної системи, в якій ця фірма функціонує. У кожній країні уряди диференційовано підходять до вирішення питання про те, якою мірою витрати, пов'язані із забрудненням природного середовища, погіршенням здоров'я працівників, покращенням умов праці, із дослідженнями та інноваційним розвитком, підготовкою працівників, мають покриватися самим підприємством.

Загалом рівень ефективності діяльності підприємства виступає як регіональна просторова еколого-економічна система в умовах сталого розвитку, ефект від реалізації та впровадження якої проявляється в різних видах і сферах діяльності підприємства (виробничо-господарській, фінансовій, екологічній, інноваційно-інвестиційній). В цих умовах стан стратегічного потенціалу підприємства залежить від якості інтеракцій між силами конкурентного оточення та технологічним і організаційним рівнями фірми.

Вирішення проблеми потребує *вдосконалення системи управління*. Тому до найбільш важливих функцій тактичного рівня управління відносимо реалізацію цілей топ-менеджменту за відповідного їх ресурсного забезпечення.

Менеджерам необхідно вдосконалювати методологію, яка дасть змогу змінити управлінські здібності та стратегію підприємства, розвивати ключові компетенції відповідно до запитів еколого-орієнтованого конкурентного середовища і загальних цілей стратегічного розвитку.

Цілі мають бути: реалістичними (досяжними); високо еластичними (забезпечувати можливість здійснення частих маневрів відповідно до ринкової кон'юнктури); вимірними (для забезпечення відповідного контролю); неконфліктними в часі їх здійснення (для унеможливлення появи суперечностей між коротко- і середньостроковими цілями). Для досягнення визначених цілей потрібні ґрунтовні фінансові, маркетингові, технологічні методи аналітичних досліджень, а також методичний інструментарій стосовно раціональності чи ефективності кадрової політики. Проте слід враховувати, що комерційний успіх фірми неможливий без розвитку маркетингового менеджменту і врахування екологічних ризиків.

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА

Основна література

1. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации [Электронный ресурс] / И.К. Адизес. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с. – Режим доступа: <https://rcokoit.ru/dld/blog/adizes.pdf>.
2. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. / В.Г. Герасимчук – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
3. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посібник / В.Л. Дикань - К.: "Центр учбової літератури", 2013. – 272 с.
4. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник. / М.Г. Саєнко – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
5. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. / З.Є. Шершньова. - К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

Додаткова література

6. Вовк Ю. Я. Процес управління знаннями підприємства та його особливості [Електронний ресурс] / Ю.Я. Вовк // Науковий вісник НЛТУ України. - 2013. - Вип. 23.17. - С. 343-352. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/nvnltu_2013_23.17_56.pdf.
7. Ковтун О. І. Когнітивний підхід до визначення змісту, представлення та формування стратегії сучасних підприємств [Електронний ресурс] / Ковтун О. І. // Технологічний аудит та резерви виробництва. - 2013. - № 1/3 (9). - С. 21-25. – Режим доступу: <http://journals.uran.ua/tarp/article/download/12253/10140>.
8. Муляр Т.С. Формування і реалізація стратегії підприємств [Електронний ресурс] / Т. С. Муляр // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). - 2013. - № 2(6). - С. 289-300. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znptdau_2013_2\(6\)__35.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znptdau_2013_2(6)__35.pdf).
9. Смолінська Н.В. Формування та зміна організаційної культури підприємства [Електронний ресурс] / Н.В. Смолінська // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". - 2011. - № 698. - С. 290-294. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11101/1/42.pdf>
10. Смоляр Л. Г. Знання як стратегічний ресурс сучасного підприємства [Електронний ресурс] / Л. Г. Смоляр, Н. В. Коба // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". – 2008. – № 628. – С. 641-647. – Режим доступу: http://vlp.com.ua/files/104_0.pdf.

11. Стеців С. Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві [Електронний ресурс] / С.Р. Стеців // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". - 2011. - № 714. - С. 155-161. - Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13291/1/026_Sutn%D1%96st%20ta%20etapi%20up_155_161_714.pdf.
12. Тарасюк В.Д. Елементи та фактори формування організаційної культури підприємства [Електронний ресурс] / В.Д. Тарасюк // Учетные записки Таврич. нац. ун-та им. В.И. Вернадского. Том 22 (61). – 2009. – № 2. – С. 333-340. - Режим доступу: http://www.science.crimea.edu/zapiski/2009/econ/uch_22_2e/333-340.pdf
13. Харченко В. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства [Електронний ресурс] / В. Харченко // Схід. - 2014. - № 4. - С. 66-71. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Skhid_2014_4_12.pdf
14. Харчишина О.В. Концепція організаційної культури підприємств: ретроспективний аналіз та перспективи практичного застосування [Електронний ресурс] / О.В. Харчишина // Вісник Державного агроєкологічного університету. – 2007. – № 2. – С. 202–208. - Режим доступу: <http://eprints.zu.edu.ua/8420/1/%D0%92%D1%96%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%94%D0%90%D0%A3%20-%202007-2.pdf>
15. Хомутенко Л.І. Організаційна культура підприємства: теоретичні та практичні аспекти формування / Л.І. Хомутенко, В.Є. Вязовченко // Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. – 2014. – Т. 19. – Вип.1/2. – С.31-38. - Режим доступу: http://dspace.uabs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12490/1/01_11_2_014.pdf.

НОТАТКИ

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Уклали

**Шевченко Григорій Сергійович
Павлюк Уляна Володимирівна**

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

**Конспект лекцій для студентів спеціальності
8.03050401 «Економіка підприємства»**

Національний лісотехнічний університет України
79057, м. Львів, вул. Ген. Чупринки, 103.
e-mail: *ulyank@gmail.com*

**Підп. до друку 3.11.2015 р.
Формат 60x90/16. Папір офсетний. Друк різнограф.
Ум.др.арк. 8,2 Наклад 50 прим. Зам.№ 135**

Видавець: Редакційно-видавничий центр НЛТУ України
79057, м. Львів, вул. Ген. Чупринки, 103.
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
видавців, виготовників і розповсюджувачів видавничої продукції
(Серія ДК № 2062 від 17.01.2005 р.)