

# УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Лектор

*Прохорова Єлена Вікторівна*

доцент кафедри  
стратегії підприємств ауд. 243

[prokhorova\\_sun@ukr.net](mailto:prokhorova_sun@ukr.net)

**КАРТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА**  
з дисципліни „УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА  
ПІДПРИЄМСТВІ”  
для студентів спеціальності  
„Економіка підприємства”(витяг)

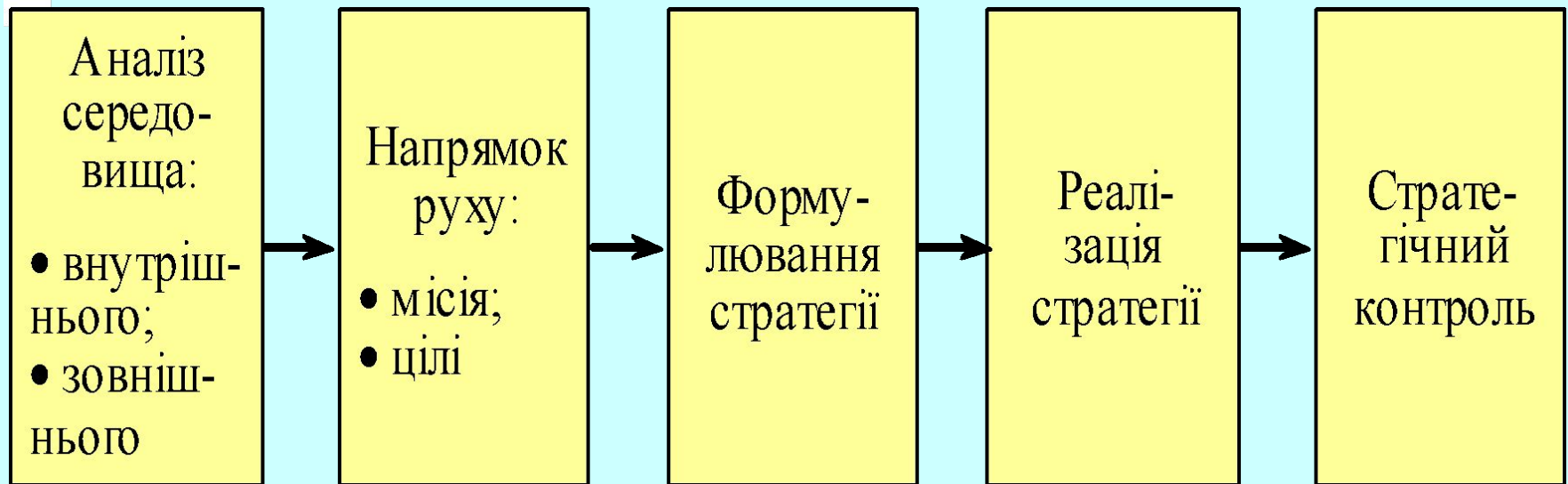
<b>Підготовка до вхідного письмового контролю знань з теми</b>	<b>3</b>
<b>Аналіз кейсу</b>	<b>3</b>
<b>Виконання і захист аналітичного завдання на матеріалах підприємства (виконується після розгляду кожної теми на практичних заняттях)</b>	<b>3</b>
<i>Усього балів за роботу на семінарських (практичних, лабораторних) заняттях</i>	<i>30</i>
<b>Написання модульної контрольної роботи № 1</b>	<b>10</b>
<b>Написання модульної контрольної роботи № 2</b>	<b>10</b>
<i>Усього балів за модульні контролі</i>	<i>20</i>

# *Лекція 1*

## **Вступ до «Управління стратегічними змінами на підприємстві»**

- 1. Предмет курсу «Управління стратегічними змінами на підприємстві».**
- 2. Взаємозв'язок із дисципліною «Стратегія підприємства».**
- 3. Навички, яких набувають студенти, опановуючи курс.**

# Етапи процесу стратегічного управління (за Серто, Пітером)



**КОМПЕТЕНЦІЇ, ЩО ФОРМУЮТЬСЯ  
ДИСЦИПЛІНОЮ  
«УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА  
ПІДПРИЄМСТВІ»**

<b>Класи професійних завдань</b>	<b>Компетенції фахівця</b>
<b>1. Техніко-економічні розрахунки параметрів функціонування підприємства</b>	<b>1.1. Забезпечення постійного збору й аналізу інформації щодо змін у зовнішньому середовищі та всередині підприємства. Діагностування потреби та рівня стратегічних змін на підприємстві. 1.2. Аналіз ресурсів і компетенцій підприємства. 1.3. Діагностування відповідності організаційної структури та організаційної культури рівню стратегічних змін</b>

**КОМПЕТЕНЦІЇ, ЩО ФОРМУЮТЬСЯ  
ДИСЦИПЛІНОЮ  
«УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА  
ПІДПРИЄМСТВІ»**

<b>Класи професійних завдань</b>	<b>Компетенції фахівця</b>
<b>2.Розроблення управлінських рішень</b>	<b>2.1. Розроблення організаційних заходів щодо впровадження змін і зменшення опору змінам. 2.2. Планування етапів реалізації стратегії підприємства. 2.3. Обґрунтування напрямів удосконалення організаційної структури та організаційної культури підприємства</b>

**КОМПЕТЕНЦІЇ, ЩО ФОРМУЮТЬСЯ  
ДИСЦИПЛІНОЮ  
«УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА  
ПІДПРИЄМСТВІ»**

<b>Класи професійних завдань</b>	<b>Компетенції фахівця</b>
<b>3. Створення нових знань з економіки підприємства</b>	<b>3.1. Формування організаційного механізму системи управління змінами на підприємстві. 3.2. Розроблення методичного інструментарію щодо проведення діагностики ресурсів і компетенцій підприємства, удосконалення організаційного дизайну та формування організаційної культури</b>

# *Лекція 2*

## **Тема: «Загальні основи управління змінами»**


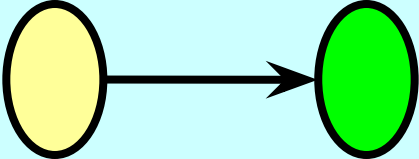
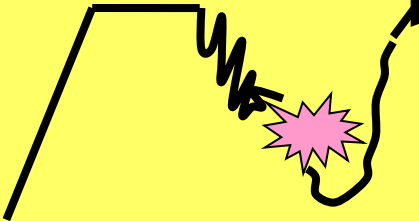
- 1. Суть і зміст управління змінами.**
- 2. Чотири елементи перетворення організації.**
- 3. Підходи до управління опором змінам.**



# ЕТАПИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ ЗА КУРТОМ ЛЕВІНОМ

Назва етапу	Зміст
Розмороження	Створення відчуття дискомфорту, усвідомлення невідворотності змін. Створення перспективи, тобто чіткої та зрозумілої картини майбутнього
Рух	Боротьба з опором змінам
Замороження	Фіксування нового стану підприємства

# КЛАСИФІКАЦІЯ ЗМІН ФАХІВЦІВ ГАРВАРДСЬКОЇ БІЗНЕС-ШКОЛИ

Тип зміни	Ілюстрація	Зміст етапу
Розвивальна		Удосконалення того, що є
Перехідна		Упровадження нового відомого стану. Управління переходом упродовж визначеного періоду часу
Трансформаційна		Поява нового стану, невідомого доти, доки не почнуть вимальовуватись його контури з руїн хаотичної смерті старого. Важко контролювати період часу, за який це відбувається

# КОГНІТИВНЕ СПРИЙНЯТТЯ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ (ГАРВАРДСЬКА БІЗНЕС-ШКОЛА)

Зміни в часі	Що викликає занепокоєння людей	Процеси, які відбуваються у свідомості	Завдання управлінців	Можливі дії для виконання завдань
Поява інформації щодо можливості подій	Чутки, уривки інформації	Пошук обґрунтованого свідомого розуміння явища	Управління загадковістю	Агресивність відповідей на чутки. Надання позитивної інформації, навіть спекулятивного характеру та неповної за змістом. Очікування чуток та підготовка відповідей на них. Розкриття «чорної скриньки»

# КОГНІТИВНЕ СПРИЙНЯТТЯ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ (ГАРВАРДСЬКА БІЗНЕС-ШКОЛА)

Зміни в часі	Що викликає занепокоєння людей	Процеси, які відбуваються у свідомості	Завдання управлінців	Можливі дії для виконання завдань
Підтвердження, що події відбуваються	Інші подібні події та їх порівняння з власною історією підприємства	Вироблення «зручного», прийнятного пояснення	Управління аналогіями та порівняннями	Управління оголошенням змін. Подання аналогій. Яскраве висвітлення позитивної практики минулого та пом'якшення рис негативної. Привчання людей до умов нового середовища в кожний момент

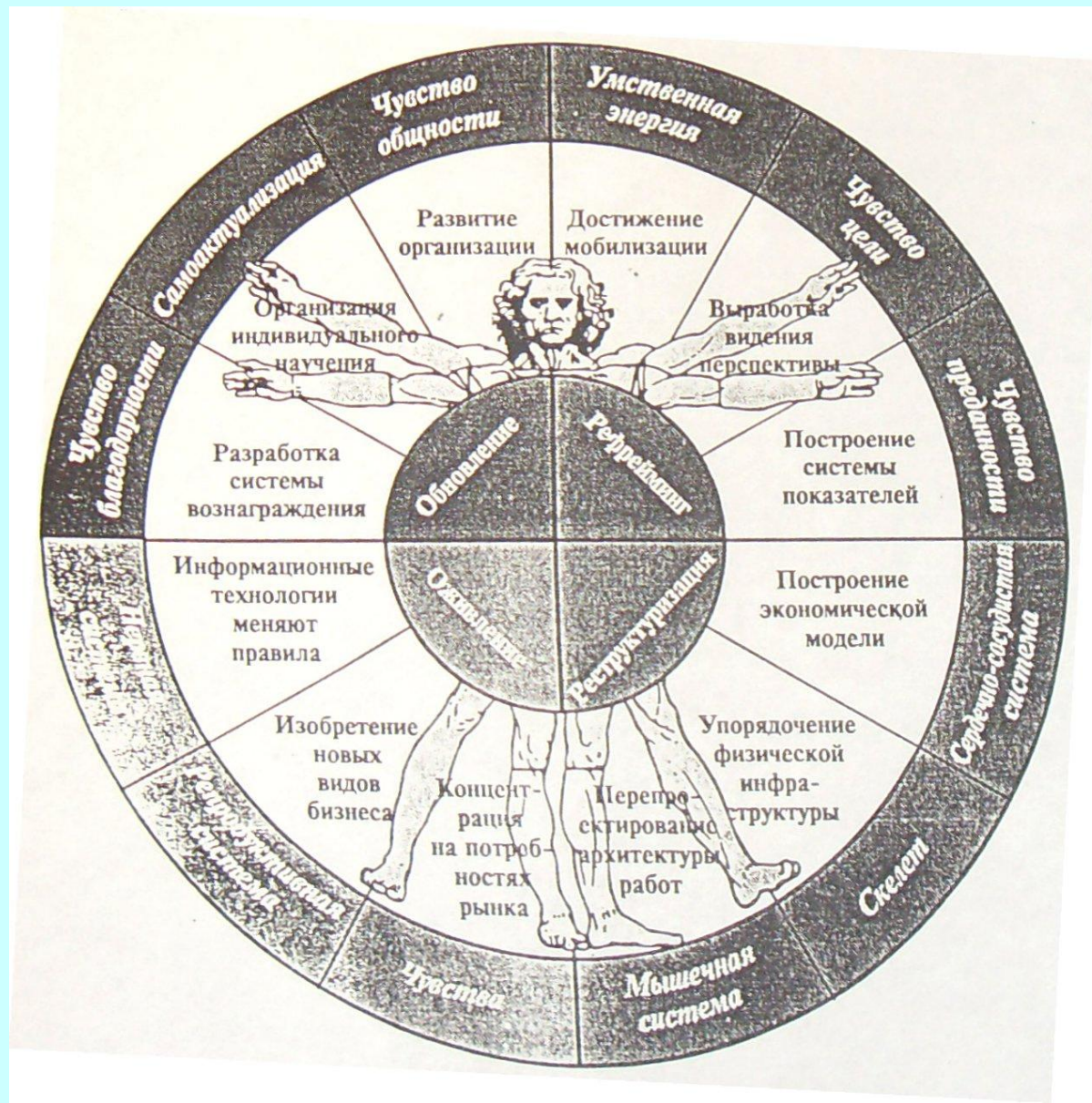
# КОГНІТИВНЕ СПРИЙНЯТТЯ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ (ГАРВАРДСЬКА БІЗНЕС-ШКОЛА)

Зміни в часі	Що викликає занепокоєння людей	Процеси, які відбуваються у свідомості	Завдання управлінців	Можливі дії для виконання завдань
Подія відбулася	Старе проти нового. Втрата звичних орієнтирів. Поліпшення сприйняття символів	Виправлення розуміння	Управління символами	Церемонійне представлення змін. Поширення бачення, стратегії та кінцевого результату змін між учасниками. Перетворення звичних дій на символічні процеси та комунікації. Визначення нових правил і процедур роботи ретельно, точно й раціонально

# КОГНІТИВНЕ СПРИЙНЯТТЯ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ (ГАРВАРДСЬКА БІЗНЕС-ШКОЛА)

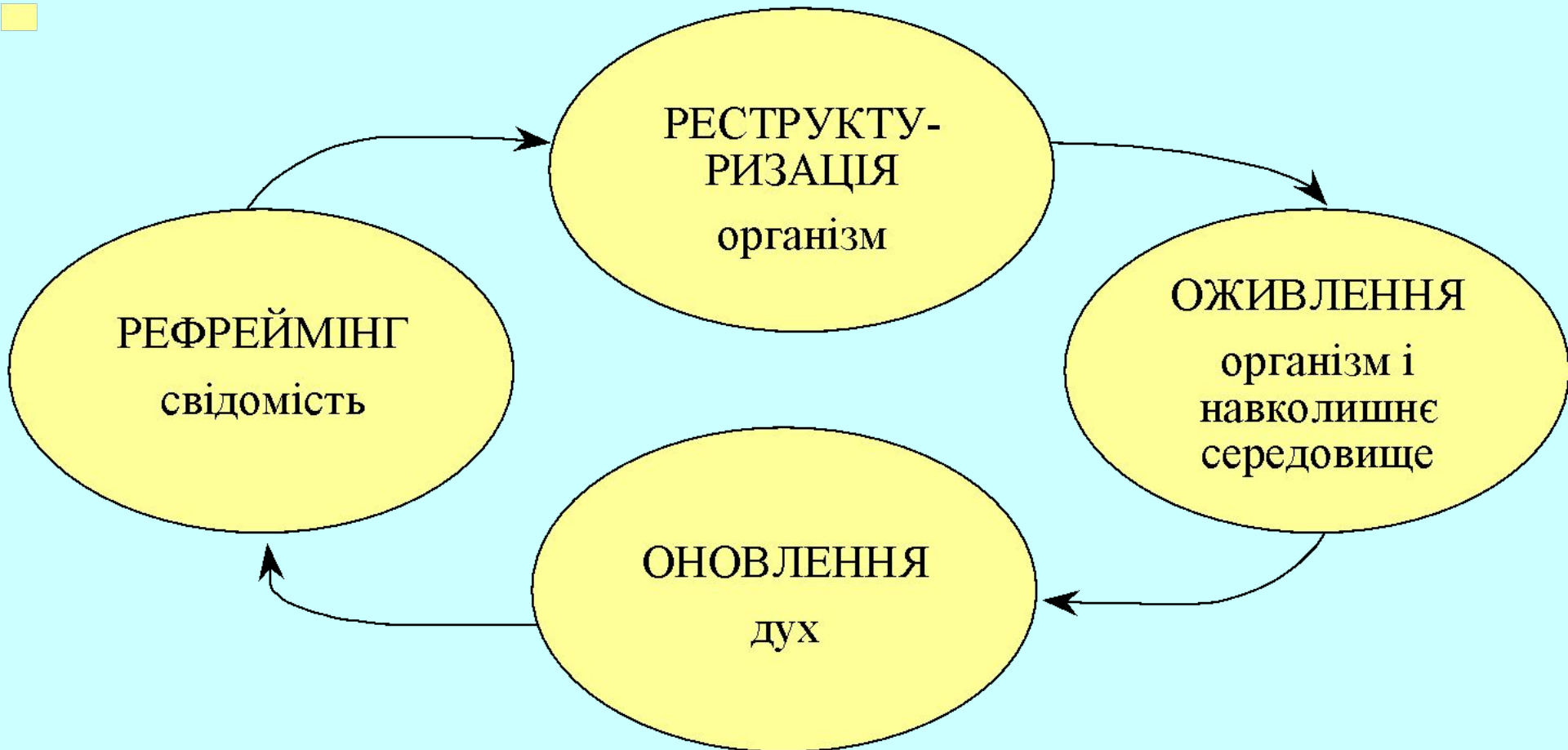
<b>Зміни в часі</b>	<b>Що викликає занепокоєння людей</b>	<b>Процеси, які відбуваються у свідомості</b>	<b>Завдання управлінців</b>	<b>Можливі дії для виконання завдань</b>
<b>Певний час після події</b>	<b>Переможці та потерпілі. Сильні та слабкі сторони</b>	<b>Оцінювання. Остаточний висновок</b>	<b>Управління процесом загального навчання</b>	<b>Створення подій, які б показували результати змін. Пояснення в конкретних термінах значення (суті) подій. Визначення помилок і розроблення нових стратегій для їх уникнення в майбутньому</b>

# Перетворення організації (за Джеймсом Келлі та Френсісом Гуїяром)





# Чотири елементи перетворення організації (за Джеймсом Келлі та Френсісом Гуїяром)





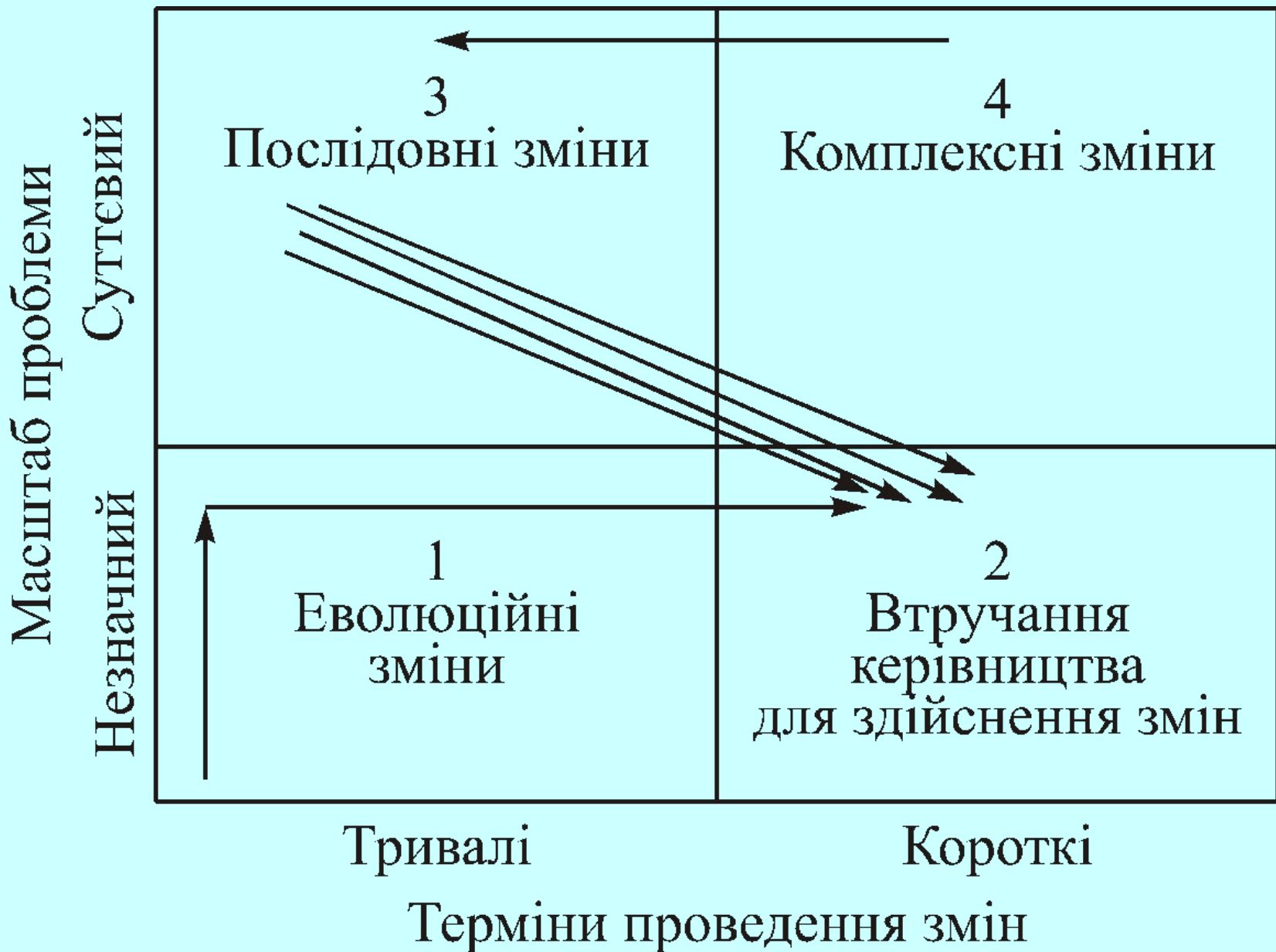
# ПРОГРАМУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У ПРОЦЕСІ ПЕРЕТВОРЕННЯ (ЗА КЕЛЛІ ТА ГУІЯРОМ)

Елементи перетворення	Зміст робіт	Відповідні системи живого організму
<b>РЕФРЕЙМІНГ</b>	Мобілізація	Розумова енергія
	Вироблення бачення перспективи	Відчуття цілі
	Побудова системи показників	Відчуття відданості
<b>РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ</b>	Побудова економічної моделі	Серцево-судинна система
	Упорядкування фізичної інфраструктури	Скелет
	Перепроєктування архітектури робіт	М'язова система
<b>ОЖИВЛЕННЯ</b>	Концентрація на потребах ринку	Почуття
	Створення нових видів бізнесу	Репродуктивна система
	Використання інформаційних технологій	Нервова система
<b>ОНОВЛЕННЯ</b>	Розроблення системи винагороди	Відчуття вдячності
	Організація індивідуального навчання	Самоактуалізація
	Розвиток організації	Відчуття єдності

# МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ ЗА ІГОРЕМ АНСОФФОМ

Метод	Умови застосування	Переваги	Недоліки
Примусовий	Обмежений час	Швидкість	Високий опір
Адаптивний	Достатній запас часу	Невеликий опір	Тривалий час на впровадження
Кризовий	Загроза виживанню	Невеликий опір	Величезний тиск у часі, ризик провалу
Керований («акордеону»)	Помірна терміновість, переривчасті зміни, які повторюються	Невеликий опір, можливість підлаштуватися під час, усеосяжна зміна здатностей	Складність управління процесом упровадження змін

# Модель процесу змін (Лоуренс Дж. Гребіньяк)



# ПЕРЕВАГИ Й НЕДОЛІКИ ПОСЛІДОВНОГО ТА КОМПЛЕКСНОГО ПРОЦЕСІВ ЗМІН

	<b>Послідовний процес</b>	<b>Комплексний процес</b>
<b>Переваги</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Плановість, раціональність</li><li>•Методичність, почерговість дій</li><li>•Можливість відзначати проміжні успіхи та зменшувати опір змінам</li><li>•Можливість чітко побачити причинно-наслідковий зв'язок подій</li><li>•Процес стає більш керованим, полегшується координація зусиль і відбувається послідовне накопичення досвіду</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Високий темп, швидке розв'язання великих проблем</li><li>•Захопливий процес, не дозволяє нудьгувати</li><li>•Формування командного духу</li></ul>

# ПЕРЕВАГИ Й НЕДОЛІКИ ПОСЛІДОВНОГО ТА КОМПЛЕКСНОГО ПРОЦЕСІВ ЗМІН

	Послідовний процес	Комплексний процес
<b>Недоліки/ проблеми</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Потребує часу</li><li>• Змінюються зовнішні обставини та внутрішні можливості, що потребує адаптації</li><li>• Необхідно управляти передаванням інформації</li><li>• Може бути «нудним і стомливим»</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Координація та контроль ускладнені</li><li>• Причинно-наслідковий зв'язок подій чітко не простежується</li><li>• Труднощі з накопиченням досвіду та знань</li><li>• Відмова від деяких критеріїв ефективності або показників діяльності</li></ul>

## *Лекція 3*

### **Тема: «Визначення рівня та послідовності стратегічних змін»**

- 1. Визначення масштабу змін і ступеня перетворення підприємства.**
- 2. Вибір підходу до реалізації стратегії.**

# **Етапи реалізації стратегії підприємства (Семюел Серто, Пол Пітер)**

- 1. Визначення рівня (глибини) стратегічних змін.**
- 2. Діагностика організаційної структури управління підприємством.**
- 3. Діагностика організаційної культури.**
- 4. Вибір підходу до реалізації стратегії.**
- 5. Стратегічний контроль.**

# РІВНІ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

Рівні змін	Галузь	Підприємство	Продукція	Ринок
СТРАТЕГІЯ, ЩО ПРОДОВЖУЄТЬСЯ	Та сама	Те саме	Та сама	Той самий
РУТИННІ СТРАТЕГІЧНІ ЗМІНИ	Та сама	Те саме	Та сама	Новий
ОБМЕЖЕНІ СТРАТЕГІЧНІ ЗМІНИ	Та сама	Те саме	Нова	Новий
РАДИКАЛЬНІ СТРАТЕГІЧНІ ЗМІНИ	Та сама	Нове	Нова	Новий
ЗМІНА НАПРЯМКУ РУХУ	Нова	Нове	Нова	Новий



# **Підходи до управління впровадженням стратегічних змін (Девід Бродвін, Джей Бурдуаз):**

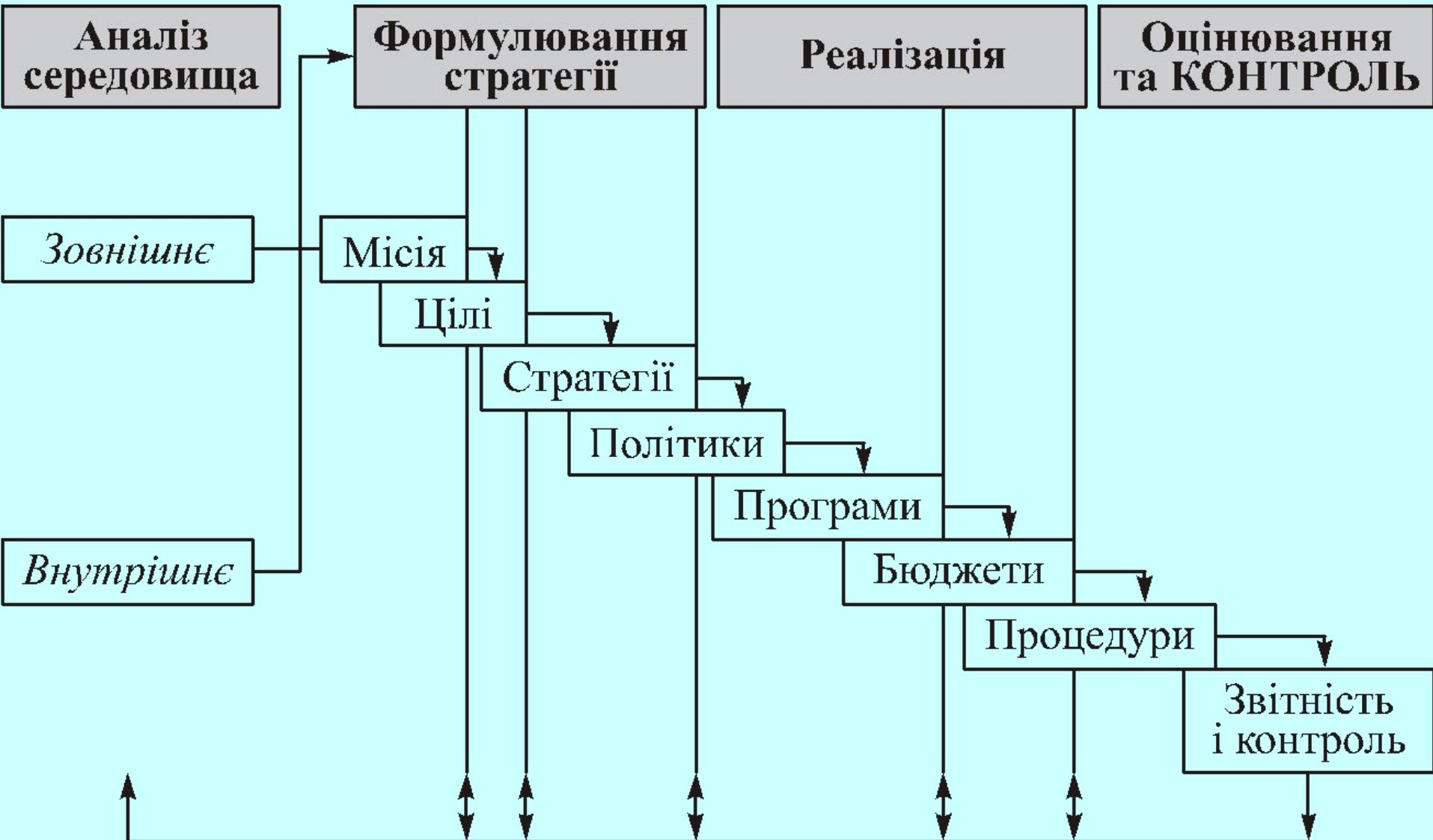
- 1. командний;**
- 2. організаційних змін;**
- 3. співробітництва (колаборативний);**
- 4. культурний;**
- 5. підсилення (крещендо)**

## *Лекція 4*

# **Тема: «Етапи реалізації стратегії підприємства »**

- 1. Модель процесу стратегічного управління.**
- 2. Визначення політик, програм і процедур за кожною стратегією.**
- 3. Визначення ключових показників для стратегічного контролю.**

# Модель процесу стратегічного управління (Девід Хангер, Томас Вілен)



# ПРИБЛИЗНИЙ ПЕРЕЛІК ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА, ЯКІ ЦІКАВЛЯТЬ РІЗНІ ГРУПИ ВПЛИВУ

Категорія	Короткострокові показники	Довгострокові показники
Споживачі	Обсяги продажу Нові споживачі	Зростання обсягів продажу Плинність споживачів Здатність контролювати ціни
Постачальники	Ціни сировини Час постачання Обсяг запасів Доступність сировини	Темпи зростання: •ціни сировини •часу постачання •обсягу запасів

# ПРИБЛИЗНИЙ ПЕРЕЛІК ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА, ЯКІ ЦІКАВЛЯТЬ РІЗНІ ГРУПИ ВПЛИВУ

Категорія	Короткострокові показники	Довгострокові показники
Фінансове співтовариство	Доходи на акцію Ціна акції Повернення на вкладений капітал	Зростання показника повернення на вкладений капітал Довіра фахівців до акцій
Працівники	Продуктивність Кількість скарг	Плинність Кількість внутрішніх переміщень

# ПРИБЛИЗНИЙ ПЕРЕЛІК ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА, ЯКІ ЦІКАВЛЯТЬ РІЗНІ ГРУПИ ВПЛИВУ

Категорія	Короткострокові показники	Довгострокові показники
Уряд	<ul style="list-style-type: none"><li>• Стабільність законодавства</li><li>• Забезпечення зайнятості</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Стабільність законодавства, що регулює галузь</li><li>• Взаємини кооперованих і конкуруючих виробників</li></ul>
Товариства споживачів	<ul style="list-style-type: none"><li>• Кількість зборів</li><li>• Кількість тимчасових коаліцій</li><li>• Кількість законних акцій</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Кількість змін у політиці завдяки діяльності товариств</li><li>• Кількість закликів діяти проти підприємства</li></ul>

# ПРИБЛИЗНИЙ ПЕРЕЛІК ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА, ЯКІ ЦІКАВЛЯТЬ РІЗНІ ГРУПИ ВПЛИВУ

Категорія	Короткострокові показники	Довгострокові показники
<b>Рух охорони середовища</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Кількість зборів</li><li>• Кількість тимчасових коаліцій</li><li>• Кількість легальних акцій</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Кількість змін у політиці завдяки діяльності руху</li><li>• Кількість акцій протесту</li></ul>

## *Лекція 5*

# **Тема: «Когнітивність як передумова стратегічного розвитку підприємства»**

- 1. Характеристика організації, що навчається.**
- 2. Шляхи досягнення загальних цілей підприємства.**
- 3. Зміна свідомості та процесу навчання.**
- 4. Роль вищого керівництва як каталізатора навчання**



# ХАРАКТЕРИСТИКА ДИСЦИПЛІН, ЯКІ НАВЧАЮТЬ (ЗА ПІТЕРОМ СЕНГЕ)

	СУТНОСТІ	ПРИНЦИПИ	ПРАКТИКА
<b>СИСТЕМНЕ МИСЛЕННЯ</b>	—Цілісність —Взаємопов'язаність	—Структура впливає на поведінку —Опір змінам —Важіль	—Системні архетипи —Моделювання
<b>ОСОБИСТЕ УДОСКОНАЛЕННЯ</b>	—Буття —Творчість —Зв'язок зі світом	—Бачення —Творча напруга проти емоційної —Підсвідомість	—Прояснення особистого бачення —Підтримка творчої напруги (націленість на результат, бачення поточної дійсності) —Вибір рішень

# ХАРАКТЕРИСТИКА ДИСЦИПЛІН, ЯКІ НАВЧАЮТЬ (ЗА ПІТЕРОМ СЕНГЕ)

	СУТНОСТІ	ПРИНЦИПИ	ПРАКТИКА
<b>ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ МОДЕЛІ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Любов до істини</li> <li>— Відкритість</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Вибрана теорія проти тієї, що використовується</li> <li>— Послідовність гіпотез</li> <li>— Баланс розслідування та виправдання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Відділення емпіричних даних від абстракцій</li> <li>— Перевірка гіпотез</li> <li>— «Насправді»</li> </ul>
<b>СТВОРЕННЯ ЗАГАЛЬНОГО БАЧЕННЯ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Єдність завдань</li> <li>— Партнерство</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Загальне бачення як «голограма»</li> <li>— Прихильність проти пасивної згоди</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Виробка загального бачення (поєднання особистих цілей, розуміння інших, свобода вибору)</li> <li>— Усвідомлення поточної дійсності</li> </ul>

# ХАРАКТЕРИСТИКА ДИСЦИПЛІН, ЯКІ НАВЧАЮТЬ (ЗА ШТЕРОМ СЕНГЕ)

	<b>СУТНОСТІ</b>	<b>ПРИНЦИПИ</b>	<b>ПРАКТИКА</b>
<b>ГРУПОВЕ НАВЧАННЯ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Колективність</li><li>— свідомості</li><li>— Злагодженисть</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Діалог</li><li>— Інтеграція діалогу та дискусії</li><li>— Захисна рутина</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Виставлення гіпотез</li><li>— Колегіальна поведінка</li><li>— Виявлення власних захисних реакцій</li><li>— Діяльність</li></ul>

## *Лекція 6*

# **Тема: «Впровадження змін на різних етапах життєвого циклу організації»**

- 1. Теорії життєвого циклу організацій.**
- 2. Взаємозв'язок життєвого циклу підприємства, стратегії та структури.**
- 3. Шляхи досягнення конкурентної переваги залежно від стадії життєвого циклу галузі.**
- 4. Причини занепаду організацій.**

# СТАДІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ВІДПОВІДНІ СТРАТЕГІЇ І СТРУКТУРИ

	СТАДІЯ I	СТАДІЯ II	СТАДІЯ III	СТАДІЯ IV	СТАДІЯ V
<b>НАЗВА</b>	<b>НАРОДЖЕННЯ</b>	<b>ЗРОСТАННЯ</b>	<b>ЗРІЛІСТЬ</b>	<b>ЗАНЕПАД</b>	<b>СМЕРТЬ</b>
<b>Популярні стратегії</b>	<b>Концентрація на ніші</b>	<b>Горизонтальна й вертикальна інтеграція</b>	<b>Концентрична та конгломератна диверсифікація</b>	<b>Прибуткова стратегія, яка супроводжується скороченням</b>	<b>Ліквідація чи банкрутство</b>
<b>Можлива структура</b>	<b>Керівник-підприємець</b>	<b>Функціональне управління</b>	<b>Децентралізація за центрами прибутку чи інвестицій</b>	<b>Структурні скорочення</b>	<b>Скорочення та ліквідація</b>

# ДІАГНОСТИКА СТАДІЙ ЗАНЕПАДУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Стадія	Ситуація	Запитання
<b>1. Засліплення</b>	<b>Нездатність передбачити або запобігти стагнації. Засліплення означає початок занепаду</b>	<b>Чи є відповідні системи моніторингу, які дозволяють визначити довгострокові загрози й можливості?</b>
<b>2. Бездіяльність</b>	<b>Нездатність виправити ситуацію. Занепад стає помітним</b>	<b>Чи приймаються коригувальні рішення виходячи з отриманої інформації?</b>
<b>3. Помилкові дії</b>	<b>Помилкові дії, помилкові рішення</b>	<b>Чи використовують управителі достовірну інформацію, приймаючи рішення? Чи є в організації ефективні процедури для здійснення змін?</b>
<b>4. Криза</b>	<b>Останній шанс для виходу з ворожого середовища</b>	<b>Чи має підприємство достатньо ресурсів і механізмів для докорінної реорганізації?</b>
<b>5. Розпад</b>	<b>Швидка загибель у ворожому середовищі</b>	<b>Здатне або чи бажає керівництво управляти процесом ліквідації або закриття?</b>

# Чотири траєкторії скорочення

<i>Фокусування</i>	Майстер 	Ремісник
<b>Стратегія</b> <b>Цілі</b> <b>Культура</b> <b>Структура</b>	<b>Якісне керівництво</b> <b>Якість</b> <b>Інженерна</b> <b>Впорядкована</b>	<b>Технічне вдосконалення</b> <b>Технічне вдосконалення</b> <b>Технократична</b> <b>Нечітка</b>
<i>Венчурна</i>	Будівельник 	Імперіаліст
<b>Стратегія</b> <b>Цілі</b> <b>Культура</b> <b>Структура</b>	<b>Будівництво</b> <b>Зростання</b> <b>Підприємництво</b> <b>Дивізійна</b>	<b>Понад експансія</b> <b>Грандіозність</b> <b>Ігри</b> <b>Фрагментована</b>
<i>Винахідництва</i>	Піонер 	Утопіст
<b>Стратегія</b> <b>Цілі</b> <b>Культура</b> <b>Структура</b>	<b>Інновації</b> <b>Наука для суспільства</b> <b>Дослідження й розробки</b> <b>Органічна</b>	<b>Високі технології</b> <b>Технічна утопія</b> <b>Робота розуму</b> <b>Хаотична</b>
<i>Розпаду</i>	Продавець 	Той, що пливе за течією
<b>Стратегія</b> <b>Цілі</b> <b>Культура</b> <b>Структура</b>	<b>Чудовий маркетинг</b> <b>Частка ринку</b> <b>Відданість організації</b> <b>Децентралізовано-бюрократична</b>	<b>Управління брендами</b> <b>Кількість квот</b> <b>Нечітка та політична</b> <b>Гнітюче-бюрократична</b>

## *Лекція 7*

# **Тема: «Взаємозв'язок стратегії та організаційної структури управління підприємством»**

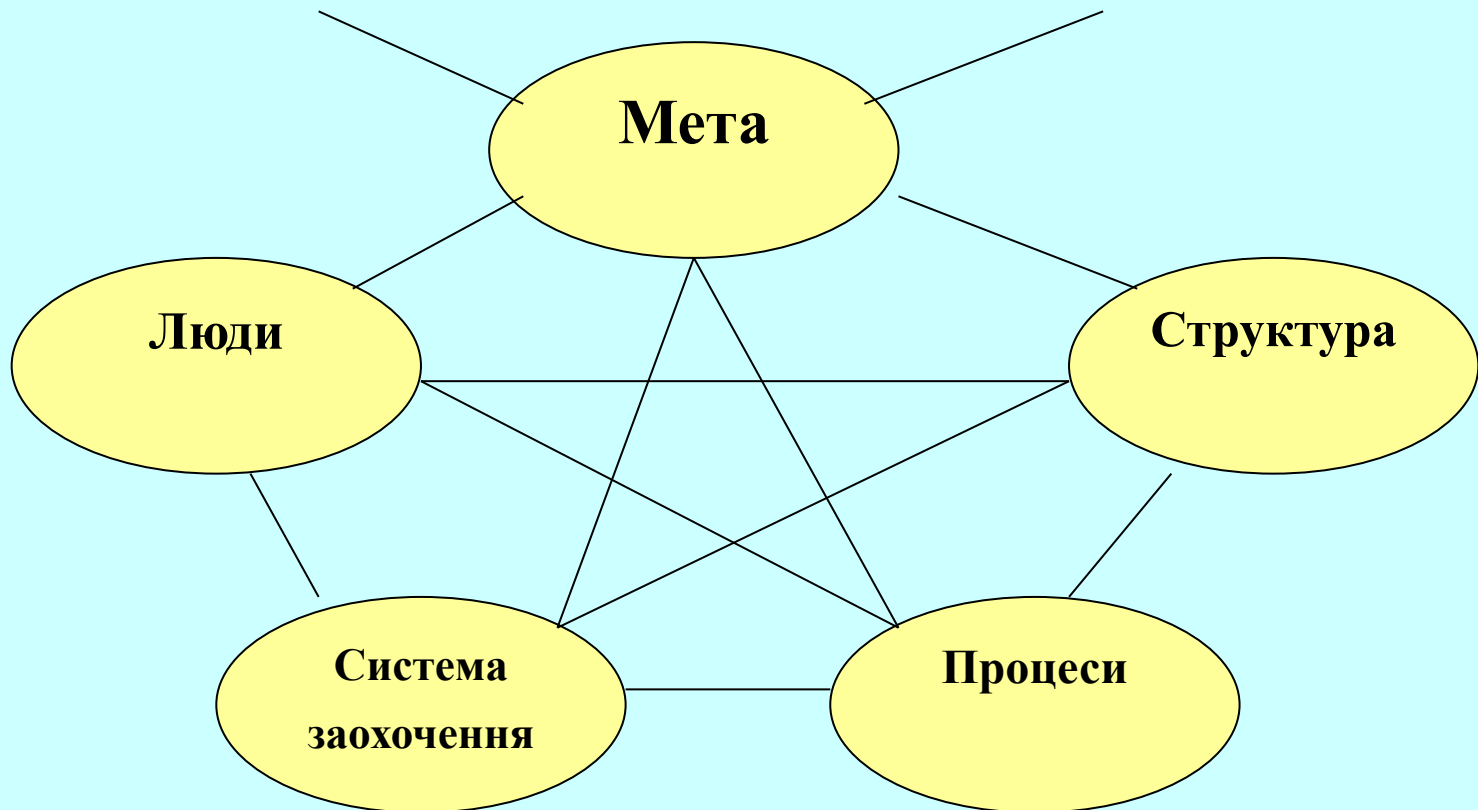
- 1. Еволюція взаємозв'язку стратегії і структури.**
- 2. Матрична структура.**
- 3. Структурування на основі стратегічних бізнес-одиниць та ідеальна п'ятирівнева структура диверсифікованого підприємства.**
- 4. Сітьова(кластерна) структура.**
- 5. Реінжиніринг бізнес-процесів.**
- 6. Проектування посад.**



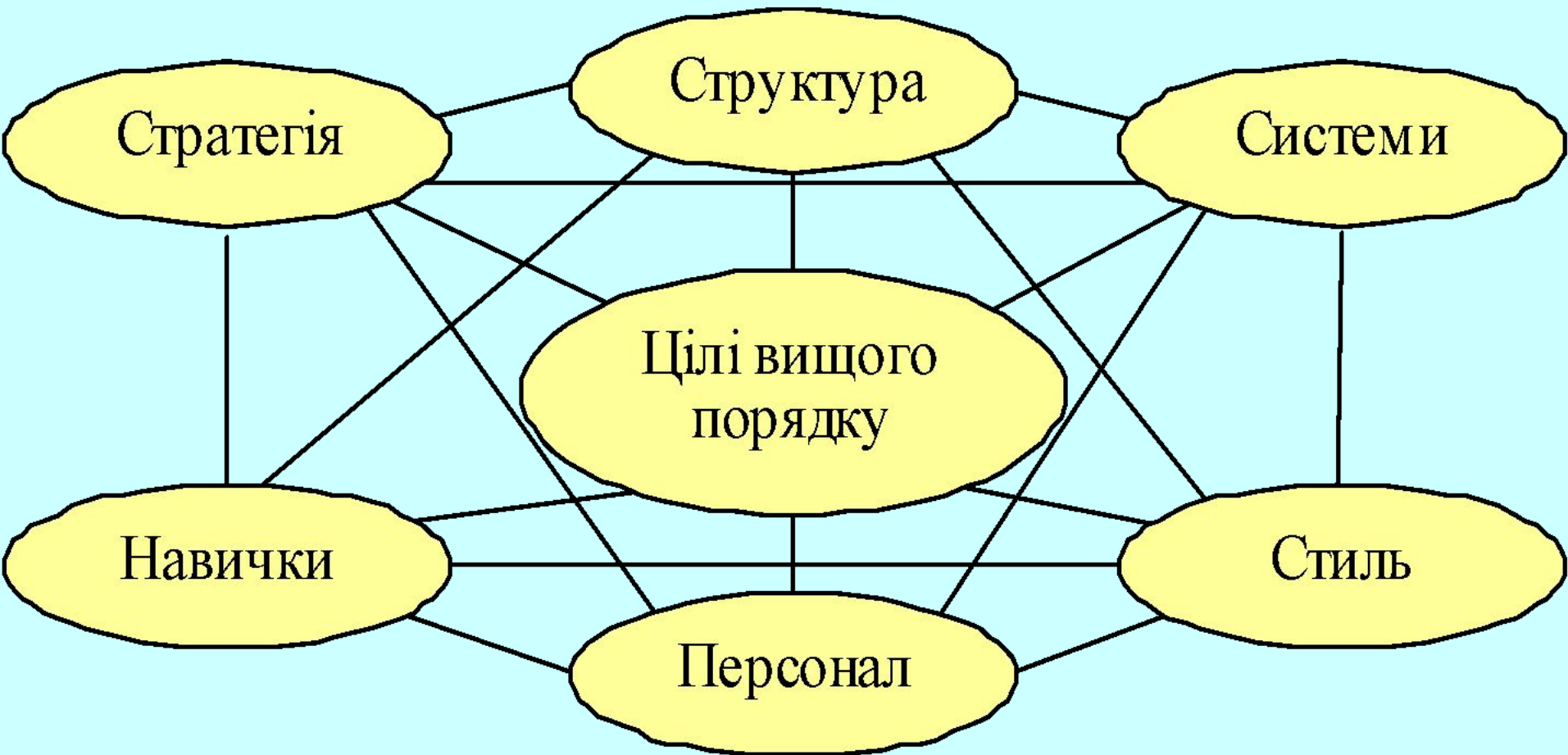
# Взаємодія стратегії та структури

Стадія розвитку

Стратегія



# Модель 7«S» у реалізації стратегії

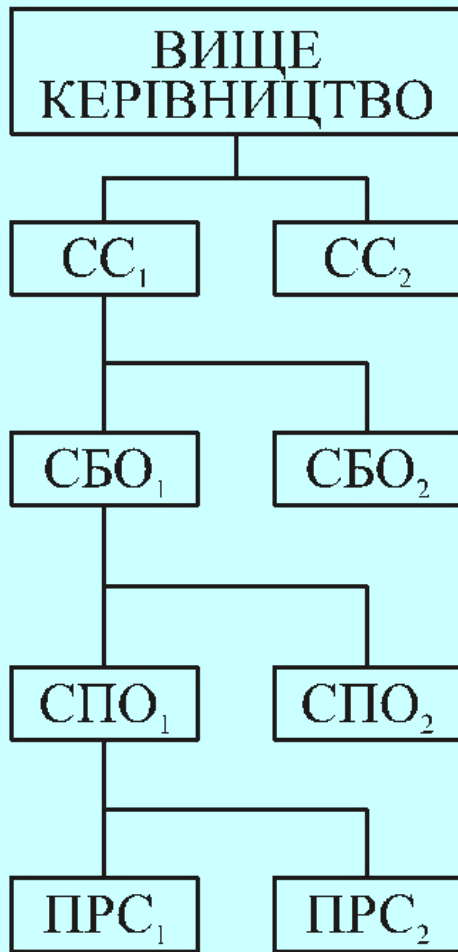


# Матрична структура



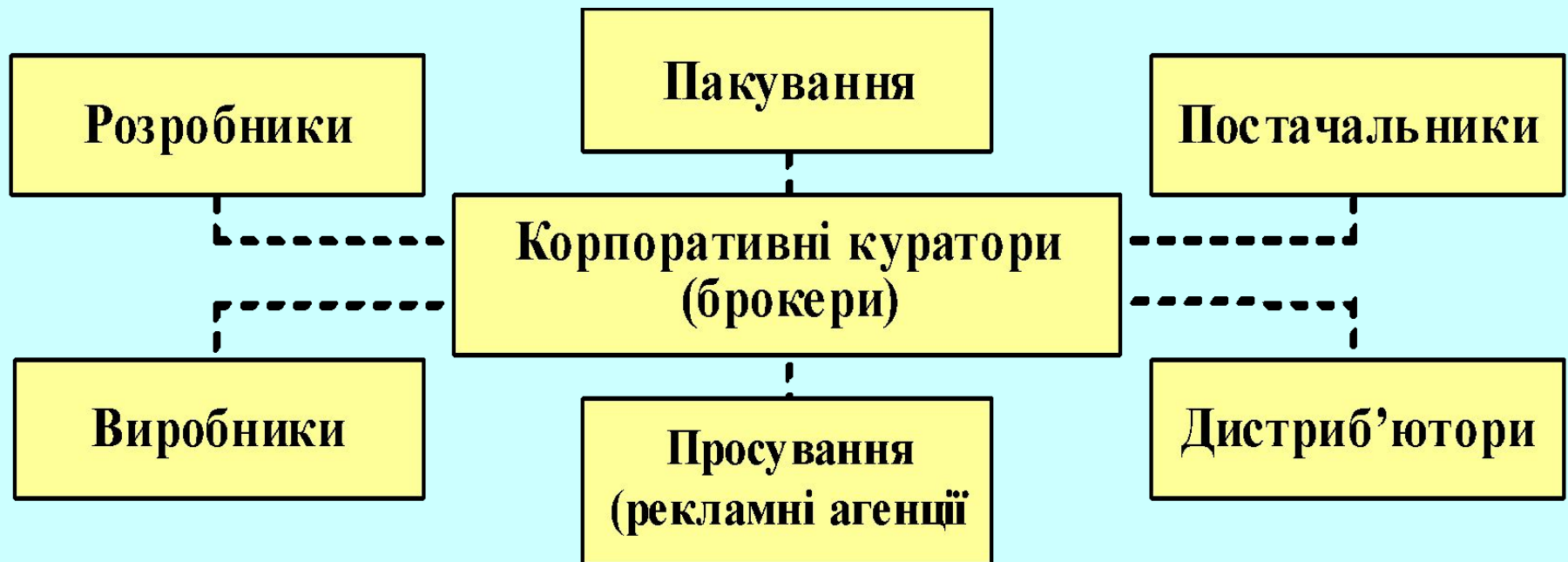
# Ідеальна п'ятирівнева структура диверсифікованої корпорації (за Кенічі Омає)

## МЕТА ОДИНИЦІ



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• поставлення задач</li> <li>• розроблення культури та систем</li> <li>• забезпечення ресурсами</li> </ul>
СТРАТЕГІЧНИЙ СЕКТОР	<ul style="list-style-type: none"> <li>• довгострокове стратегічне планування та розміщення ресурсів</li> <li>• соціо-політична одиниця</li> </ul>
СТРАТЕГІЧНА БІЗНЕС-ОДИНИЦЯ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• реалізація середньо- та коротко-строкових бізнес-стратегій</li> <li>• забезпечення функціональної синергії</li> </ul>
СТРАТЕГІЧНА ПЛАНОВА ОДИНИЦЯ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• базова одиниця бізнес-планування (продуктово-ринкова стратегія)</li> <li>• можлива деяка функціональна автономія</li> </ul>
ПРОДУКТОВО-РИНКОВИЙ СЕГМЕНТ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• розумна одиниця диференціації</li> <li>• найменша одиниця для врахування конкурентів</li> </ul>

# Мережева (кластерна) структура



# ПЕРЕВАГИ Й НЕДОЛІКИ СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ ЗА ПРОЦЕСАМИ ТА СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ ЗА ЦІЛЯМИ

	<b>Спеціалізація за процесами/функціональні одиниці</b>	<b>Спеціалізація за цілями/підрозділи</b>
<b>Переваги</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•знання та досвід</li><li>•ефект масштабу/ефективність за витратами</li><li>•відсутність дублювання обмежених ресурсів</li><li>•можливість кар'єрного зростання</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•концентрація на клієнтах, товарах, ринках</li><li>•ефективність віддачі</li><li>•менше проблем, пов'язаних із координацією діяльності</li><li>•здатність швидко реагувати на індустріальні зміни</li></ul>
<b>Недоліки</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•витрати на координацію діяльності</li><li>•функціональна короткозорість</li><li>•відсутність загальної картини</li><li>•бюрократизація</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•дублювання обмежених ресурсів</li><li>•можливе зниження ефективності за витратам</li></ul>

# ПОКАЗНИКИ ВПЛИВУ ОРГСТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ НА РЕАЛІЗАЦІЮ СТРАТЕГІЇ

## Ефективність по витратах

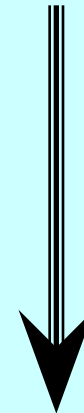
- Витрати на одиницю «кінцевого продукту» (одиниця товару, клієнт, пацієнт)
- Ефект масштабу
- Дублювання ресурсів (фіксовані витрати, витрати на персонал)
- Витрати, пов'язані з координацією діяльності (кількість людино-годин)



**Функціональна структура**  
(«робити речі правильно»)

## Ефективність віддачі

- Частка ринку
- Задоволеність клієнтів
- Зростання доходів
- Час виведення товару на ринок
- Освоєння нової продукції



**Структура за підрозділами**  
(«робити правильні речі»)

# СТРАТЕГІЧНІ РУШІЙНІ СИЛИ ВИБОРУ ТИПУ ОРГСТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

## *1. Тип стратегії*

а) стратегія низьких витрат → Централізація,  
функціональна структура

б) сфокусована  
стратегія/стратегія  
диференціації → Децентралізація,  
структурні підрозділи

в) глобальна стратегія, що  
координується → Матрична організація

## *2. Потреба в ефективності за витратами/ефективності віддачі*

а) ефективність за витратами → Централізація

б) ефективність віддачі → Децентралізація



# СТРАТЕГІЧНІ РУШІЙНІ СИЛИ ВИБОРУ ТИПУ ОРГСТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

## *3. Пов'язаність ринків і технологій:*

- |  |        |  |
|--|--------|--|
| а) значна                                      | —————→ | Підвищення централізації                   |
| б) незначна                                    | —————→ | Підвищення децентралізації                 |
| в) одного аспекту — висока,<br>іншого — низька | —————→ | Поєднання централізації та децентралізації |

## *4. Масштаб підприємства/зростання:*

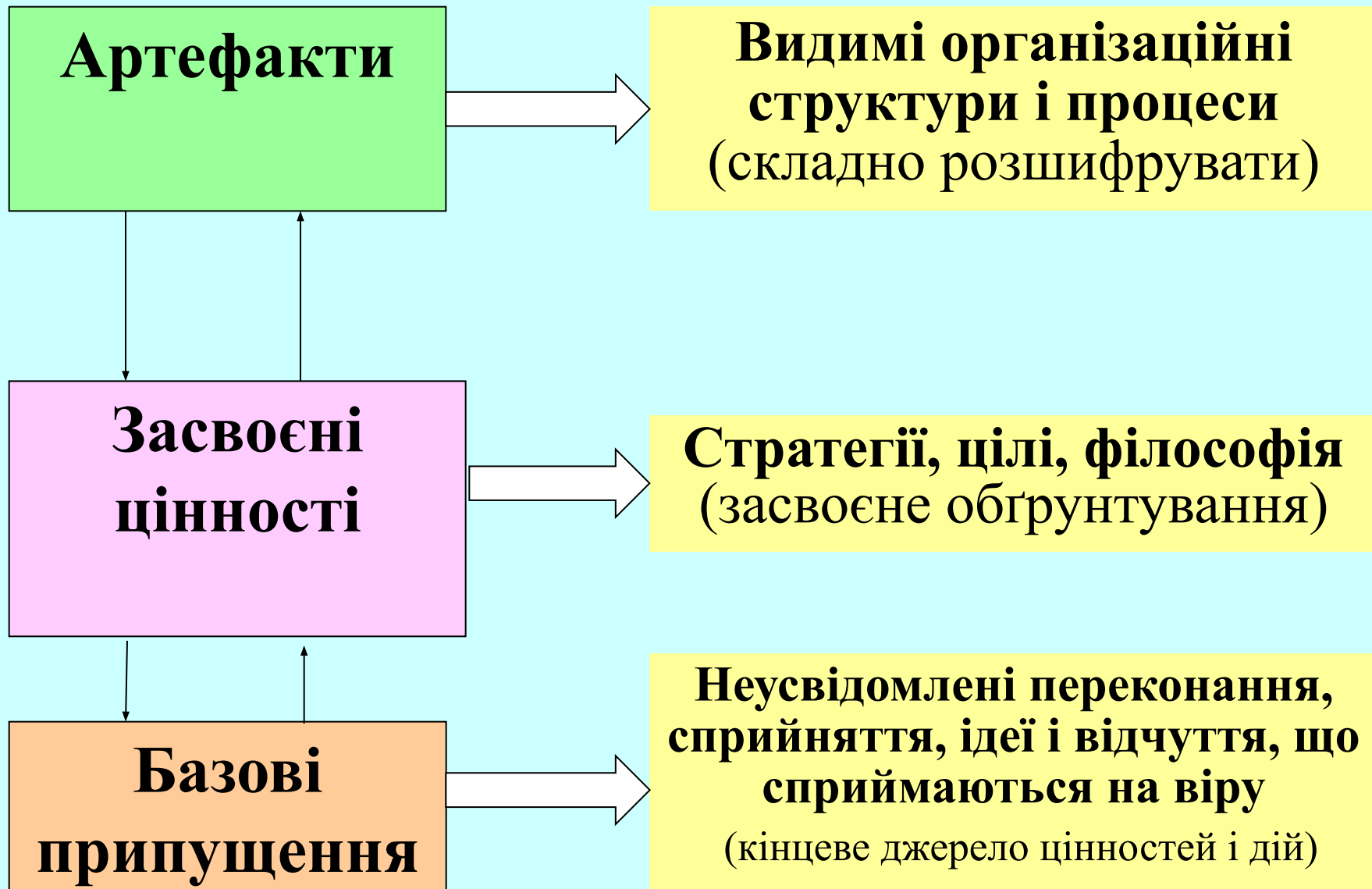
- |                           |        |   |
|---------------------------|--------|---|
| Зростання/великий масштаб | —————→ | Підвищення децентралізації (розділення підприємства на менші, більш керовані частини) |
|---------------------------|--------|---|

## *Лекція 8*

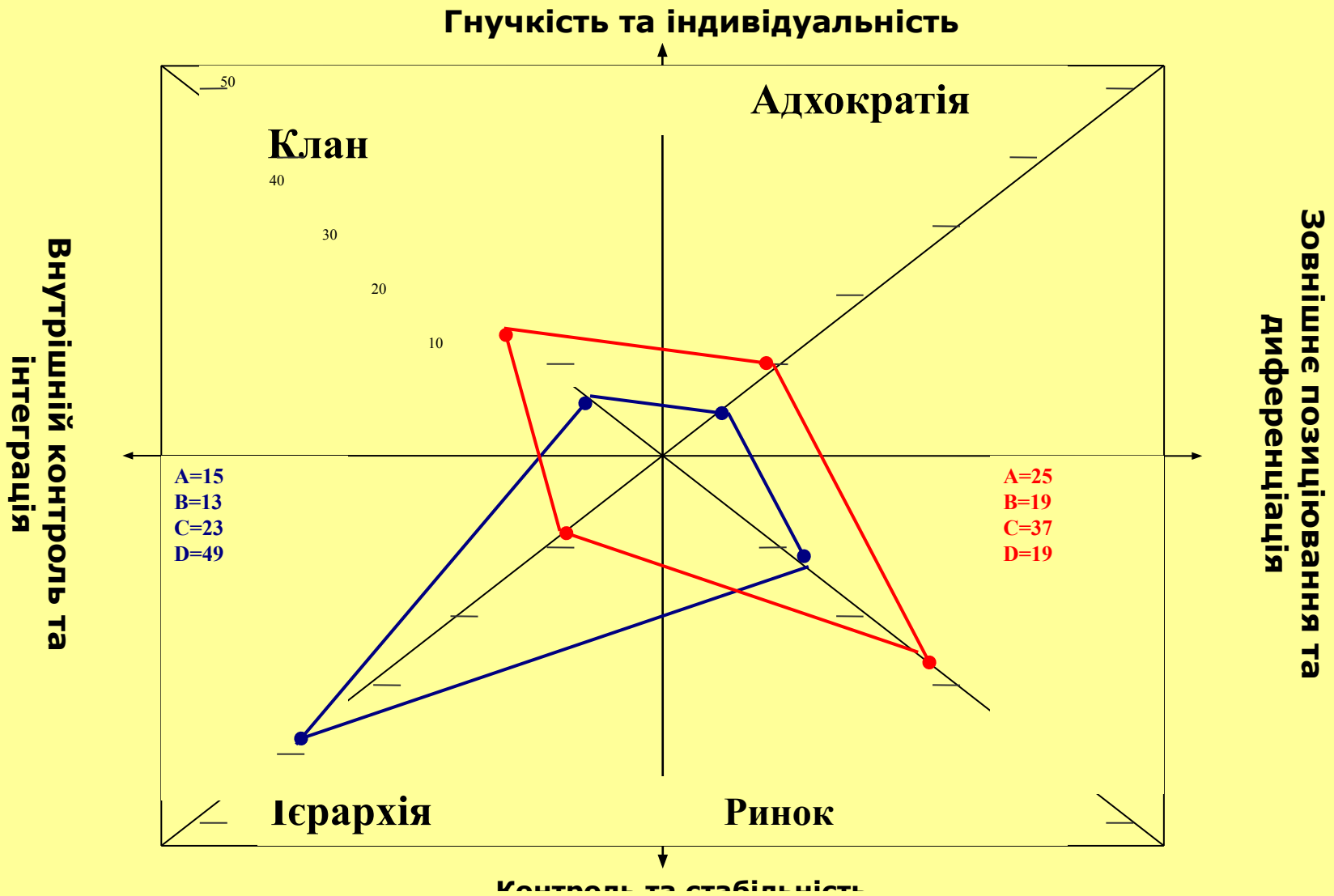
# **Тема: «Організаційна культура та управління стратегічними змінами»**

- 1. Організаційна культура: поняття, рівні та механізми формування**
- 2. Використання організаційної культури у процесі стратегічних змін.**
- 3. Управління культурою під час злиттів і поглинань.**

# Рівні корпоративної культури за Едгаром Шейном



# Профілі нинішньої та бажаної корпоративної культури підприємства



- — нинішня корпоративна культура
- — бажана корпоративна культура

# ІНСТРУМЕНТИ СТВОРЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗА ЕДГАРОМ ШЕЙНОМ

<b>Основні інструменти формування культури</b>	<b>Вторинні інструменти закріплення культури</b>
<b>На що звертає увагу, що оцінює та контролює керівництво</b>	<b>Ступінь централізації організаційної структури</b>
<b>Поведінка керівників у кризових ситуаціях</b>	<b>Системи підпорядкування, звітності, організаційні процедури</b>
<b>Критерії розподілу дефіцитних ресурсів</b>	<b>Традиції та ритуали</b>
<b>Моделювання поведінки, навчання та наставництво</b>	<b>Дизайн приміщень, будівель і фасадів</b>
<b>Критерії винагородження та визначення статусу працівника</b>	<b>Легенди, міфи, байки про видатних співробітників або визначні події</b>
<b>Критерії набору, відбору, просування по службі та звільнення працівників</b>	<b>Офіційні твердження філософії, цінностей і переконань</b>

# Наявність формальних елементів організаційної культури на підприємствах України

Елементи організаційної культури	Кількість підприємств	Частка %
Сформульована філософія бізнесу, цінності	65	100
Проголошена соціальна відповідальність бізнесу	57	88
Символіка підприємства:	62	95
Сформульовані моральні норми управління і поведінки:		
• <i>Кодекс етичної поведінки</i>	29	45
• <i>Внутрішні правила поведінки</i>	61	94
Міфологія (міфи, легенди, історії, анекдоти):	43	66
Централізована організаційна структура управління	63	97
Вертикальна система підпорядкування та звітності	60	92
Обряди, ритуали, церемонії, звичаї, традиції	55	85
Критерії заохочення працівників (система преміювання)	65	100
Процедура введення нових працівників у колектив: наставництво, навчання, інше	65	100

# Послідовність дій щодо формування та зміни організаційної культури

## Ефекти культури



Культура

Поведінка

Закріплення  
«правильної»  
поведінки

Організаційна  
ефективність

## Зміна культури

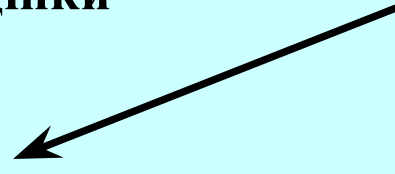


Нова культура

Подолання  
опору змінам

Змінити  
культуру,  
змінивши:  
-Кадри  
-Заохочення  
-Структуру

Причинно-на-  
слідковий аналіз



# СТАВЛЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ ДО ПОМИЛОК У ПРОЦЕСІ ЗМІН

	<b>Бажання уникнути помилок</b>	<b>Бажання навчитися на помилках</b>
<b>Якщо робиться помилка або виникає проблема</b>	<b>Невизнання або применшення проблеми. Перекладання провини на інших</b>	<b>Визначення й аналіз причин, щоб не допустити повторення помилок. Здатність визнавати негативні факти</b>
<b>Поставлення цілей та розроблення стандартів діяльності</b>	<b>Проводиться «згори вниз». Обмежена участь і обговорення. «все або нічого»</b>	<b>Активний процес участі. Ефективне обговорення. Цілі та стандарти діяльності не є «чорно-білими»</b>



# СТАВЛЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ ДО ПОМИЛОК У ПРОЦЕСІ ЗМІН

	<b>Бажання уникнути помилок</b>	<b>Бажання навчитися на помилках</b>
<b>Ставлення до змін</b>	<b>Високий ступінь опору змінам</b>	<b>Сприйняття змін як невідворотного, необхідного та сприятливого явища</b>
<b>Відносини між працівниками</b>	<b>Сторожкість, низький ступінь довіри</b>	<b>Високий ступінь довіри, спрямованість на співробітництво та спільні зусилля</b>
<b>Схильність до інновацій та творчості</b>	<b>Низька</b>	<b>Висока</b>

# Методи управління культурою під час злиттів і поглинань

		<p>Чи цінують працівники підприємства, яке поглинається, власну культуру?</p>	
		Високо	Не цінують
<p>Чи вважають працівники підприємства, яке поглинається, привабливою культуру того, хто їх поглинає?</p>	Приваблива	ІНТЕГРАЦІЯ	АСИМІЛЯЦІЯ
	Не приваблива	СЕПАРАЦІЯ	ЗНИЩЕННЯ КУЛЬТУРИ

## *Лекція 9*

# **Тема: «Учасники процесу впровадження стратегічних змін»**

- 1. Визначення агентів стратегічних змін.**
- 2. Підбір і управління персоналом під час реалізації стратегії.**
- 3. Функції вищого керівництва підприємства під час розроблення та впровадження стратегії.**

# **Типи менеджерів для успішного впровадження різних видів стратегічних змін:**

- експерт у динамічній галузі;**
- портфельний менеджер-аналітик;**
- обережний планувальник прибутку;**
- фахівець із проведення санації;**
- професійний ліквідатор**

# Ступені залучення Ради директорів до стратегічного управління



# Оптимальне співвідношення управлінських навичок на різних рівнях управління

<b>Навички</b> <b>Рівні</b> <b>управління</b>	<b>ТЕХНІЧНІ</b>	<b>РОБОТИ</b> <b>з</b> <b>ЛЮДЬМИ</b>	<b>КОНЦЕПТУАЛЬНІ</b>
<b>Вище</b> <b>керівництво</b>	<b>18,6 %</b>	<b>33,0 %</b>	<b>48,4 %</b>
<b>Середня ланка</b>	<b>32,3 %</b>	<b>41,3 %</b>	<b>26,4 %</b>
<b>Нижній рівень</b> <b>управління</b>	<b>54,6 %</b>	<b>31,3 %</b>	<b>14,1 %</b>

## *Лекція 10*

# **Тема: «Етика та соціальна відповідальність у стратегічному управлінні»**

- 1. Взаємозв'язок бізнесу та суспільства.**
- 2. Підходи до етичної поведінки в бізнесі.**
- 3. Концепція корпоративного етосу.**
- 3. Шляхи забезпечення соціальної відповідальності бізнесу.**

# СТАВЛЕННЯ СУСПІЛЬСТВА ДО ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ІСТОРИЧНИЙ ОГЛЯД (ХАНГЕР, ВІЛЕН)

<i>Період часу</i>	<i>Ставлення суспільства до бізнесу</i>
Греко-романський (100 рр. до н. е.)	Толерантне
Середньовіччя (1000 рр. н. е.)	Обмеження
Відродження — Західна Європа Протестантська етика Меркантилізм (1500-ті роки)	Використання
Розвиток промисловості (1800-ті роки)	Прославляння
Домінування промисловості (монополії, картелі, депресії) (пізні 1800-ті)	Втрата ілюзій та зречення
Капіталізм	Законодавче обмеження
Війна ідеологій (ранні 1900-ті)	Соціалізм: націоналізація та державна власність. Марксистський комунізм: оголошення поза законом
Розвиток світового співтовариства Світова торгівля Сучасний меркантилізм	Заохочення та підтримка (капіталізм, соціалізм і комунізм)



# **Види морального релятивізму щодо етичної поведінки:**

- Наївний**
- Рольовий**
- Соціальної групи**
- Культурний**

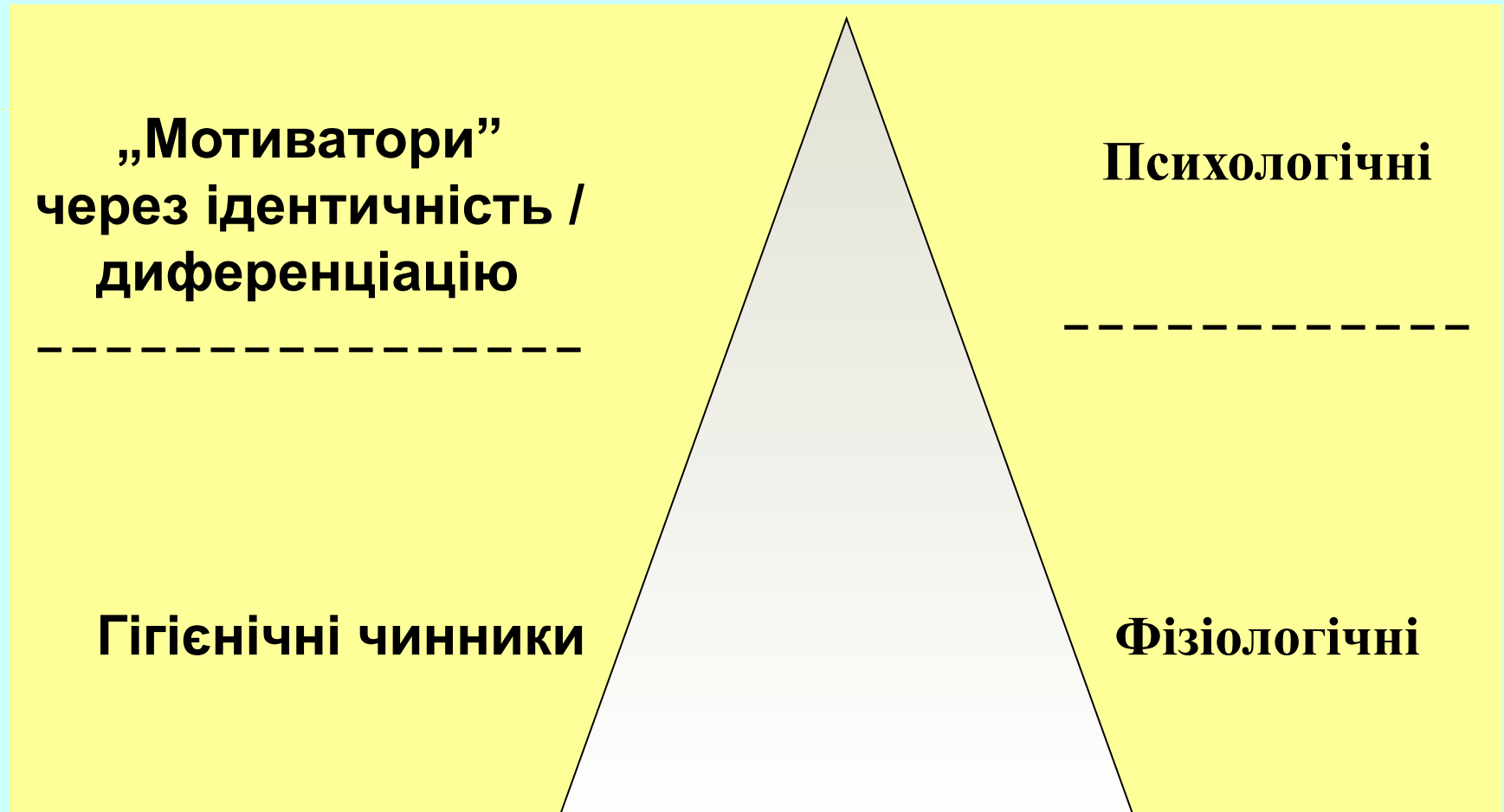
# **Підходи до етичної поведінки:**

- **Утилітарний**
- **Персональних прав**
- **Справедливий (щодо розподілу та рівності)**

# **Причини соціально-відповідальної поведінки:**

- Моральні**
- У розрахунку на віддачу**
- Економічний розрахунок**
- Оперативно-господарська самотійність**

# Модернізована піраміда потреб Маслоу стосовно вибору споживача



# Концепція етосу

***Етос*** – це характер, природа особистості або її відмінність. Характерний дух, особлива відмінність людини або громади, інституту або системи

# Визначення етосу за Фоуколом (Foucault):

*Етос* – це пошук шляху, як „нести себе” у громаді у спосіб, достатньо відмітний, який дозволяє іншим визначити тебе як члена громади, *а також* сприймати тебе як відмітну особистість, яка залишає по собі враження і запам’ятовується

# **Чотири основи етосу:**

- Матеріальна основа існування бізнесу**
- Правила, які виконують**
- Шляхи самопізнання**
- Усвідомлення себе як такого, що відрізняється від інших**

# Висновки католицького монаха (XI століття):

Коли я був підлітком, я хотів змінити *увесь світ*

- У юності я хотів покращити життя *свого міста*
- У зрілі роки я прагнув покращити життя *своєї родини*
- На схилі життя я прагнув *самовдосконалення*

Лише тоді я зрозумів, що, змінивши себе у  
ранньому віці, я був би в змозі змінити свою  
родину, яка, ставши краще, зробила би  
досконалішим місто, а це, в свою чергу, підняло  
б увесь світ на нову сходинку чистоти та  
досконалості!



**Одного лише усвідомлення  
своїх можливостей *змінити*  
світовий порядок достатньо,  
щоб визнати єдиним  
достойним завданням власне  
самовдосконалення**